الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـامعـة ابـو بكـر بلقايد

تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

المقارنة المرجعية *Benchmarking* بداية جديدة للإبداع في المؤسسة

دراسة حالة *ATS / SPA*

من إعداد الطالبة :

بوزيدي نريمان

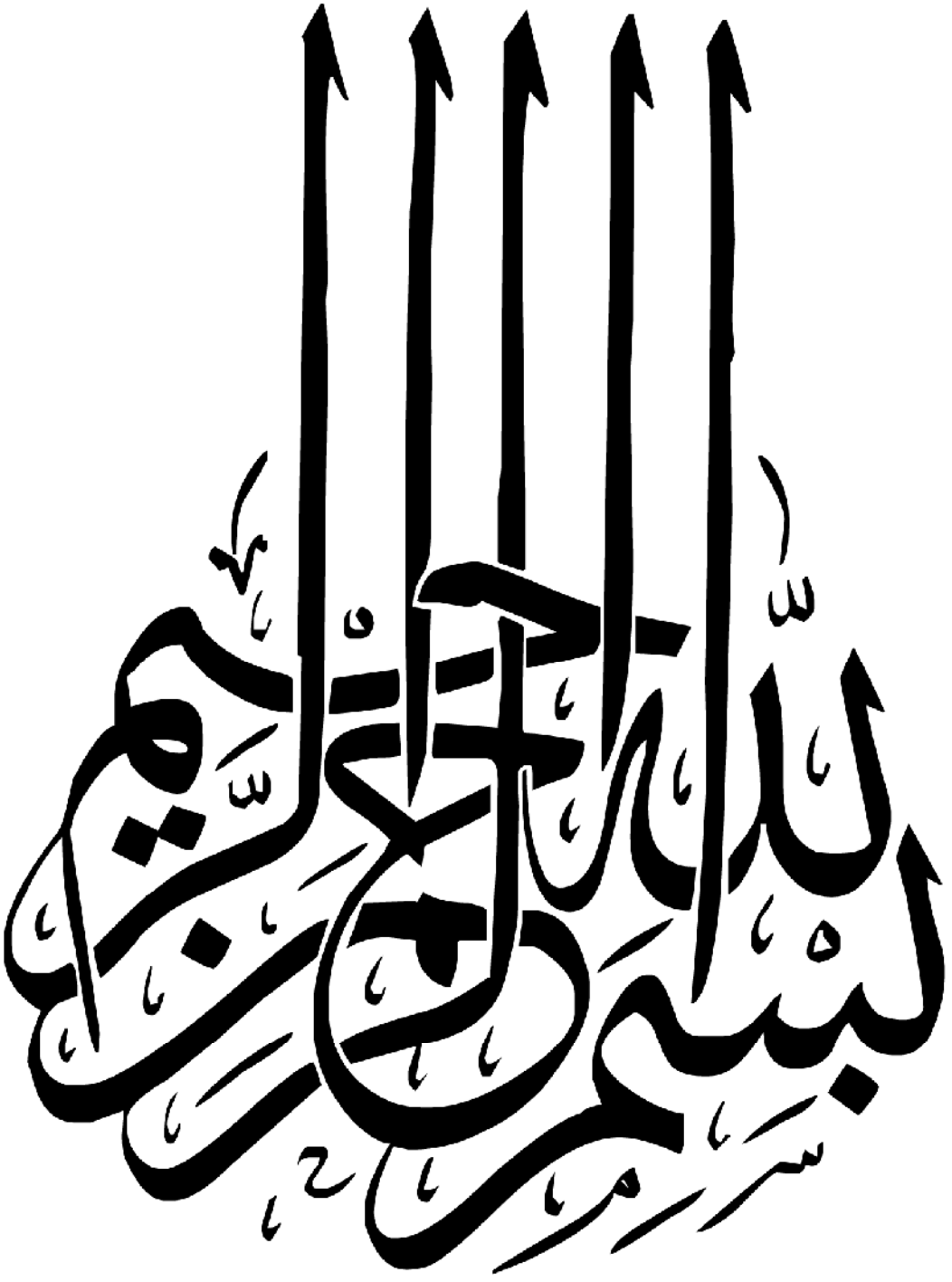
تحت إشراف الأستاذ :

الدكتور بن منصور عبد الله

اعضاء لجنة المناقشة

ا.د.تشوار خير الدين	استاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
د. بن منصور عبد الله	استاذ محاضر	جامعة تلمسان	مشرفا
د.بوشيخي عائشة	استاذة محاضرة	جامعة تلمسان	ممتحنة
د.خليل عبد اللطيف	استاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية : 2014/2013


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء :

إلى وطني العزيز : الجزائر

إلى والدي الحبيبين رمزا مني للمحبة و الوفاء و اعترافا مني بفضلهما علي

إلى إخوتي الأعزاء

إلى كل زملائي تخصص "الإدارة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي"

إلى كل من أحب

لكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

التشكرات :

أشكر الله تعالى على ما أنعم علي من فضل و توفيق ، فمنحني العلم و المعرفة و القدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع ، و يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير لأستاذي الكريم الدكتور بن منصور عبد الله ، الذي تكرم مشكورا بقبول الإشراف على هذه المذكرة بحيث قدم لي كل النصح و الارشاد و الدعم المعنوي طيلة فترة إعدادها .

كما أقدم خالص تشكراتي للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة و قبول مناقشة هذه المذكرة ، و الاستعداد لإبداء ملاحظاتهم و أرائهم القيمة .

مع كل الشكر و التقدير لكل أفراد عينة الدراسة في اتصالات الجزائر الفضائية على تعاونهم، و خاصة السيد " عبد الرحمان عابد" ، لما أبداه من تعاون كبير و تسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها ، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز و جل التوفيق له في كل مسارات حياته .



العنوان : المقارنة المرجعية بداية جديدة للإبداع في المؤسسة

Titre : Benchmarking comme levier d'innovation dans l'entreprise

الملخص :

المقارنة المرجعية عبارة عن عملية تحسين و توليد مستمر للأفكار ، تستند على التعلم من ممارسات المؤسسات ذات الأداء الأفضل ، فضلا عن تحليل تطور المنافس و محاولة اللحاق به . فاكتفاء المؤسسات بالمقارنة في نفس القطاع الصناعي قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل ما قد يبعدها عن الحافة التنافسية ، مقابل تطلعات مؤسسات أخرى لإيجاد أفضل الممارسات في قطاعات أخرى مغايرة في ظل صناعة تعتمد بالدرجة الأولى على عنصر الإبداع كعنصر استراتيجي لخلق معايير جديدة للتنافس و حماية موقعها التنافسي و بالتالي الانتقال من فلسفة التأثر إلى فلسفة التأثير .

الكلمات المفتاحية : المقارنة المرجعية ، تحسين الأداء ، أفضل الممارسات ، إدارة الإبداع ، التموقع الإستراتيجي .

Résumé :

Le benchmarking est un processus d'amélioration et création des nouvelles idées basé sur les bonnes pratiques des entreprises performantes , alors une approche qui dépasse la notion d'une analyse concurrentielle simple pour atteindre les concurrents , qui rend l'entreprise croire qu'elle est la meilleure dans le secteur d'activité et reste loin d'un environnement concurrentiel d'une façon agressive . Cependant y a d'autres qui cherchent à évaluer les meilleurs pratiques hors secteur d'activité, dans tous les aspects pour favoriser son avantage concurrentiel dans une industrie qui basée sur l'innovation comme un élément stratégique important, et pour créer des nouveaux normes et maintenir son positionnement sur le marché.

Mots clés : benchmarking , l'amélioration de la performance , les meilleurs pratiques , le management d'innovation , le positionnement stratégique .

Abstract :

Benchmarking is a process of improvement and creation of new ideas based on the good practices of successful businesses , then an approach that extends beyond the notion of a competitive analysis simple to achieve the competitors , which makes the company believes that it is the best in the sector of activity and remains far from an agressive competitive environment way. However there are others who are looking to assess the best practices outside sector of activity , in all aspects to promote its competitive advantage in an industry which is based on innovation as an important strategic factor , and to create new standards and maintain its positioning on the market.

Keywords: benchmarking, the improvement of performance , the best practices , the management of innovation , the strategic positionin

الفهرس

I. عموميات حول المقارنه المرجعيه (Benchmarking)

مقدمة الفصل..... 01

I-1 مفاهيم عامه حول المقارنه المرجعيه (Benchmarking). 02

I-1-1 نشاة المقارنة المرجعية وتعريفها 02

I-1-2 تطور المقارنه المرجعيه 09

I-1-3 اهداف ، اهميه ، وما ليس بمقارنه مرجعيه 11

I-2 مراحل عمليه المقارنه المرجعيه ، انواعها ، وشروط نجاحها. 17

I-2-1 مراحل مشروع المقارنه المرجعيه ومختلف الوسائل المساهمه في انجازه : 17

I-2-2 انواع المقارنة المرجعية وكيفية إختيار المناسب منها للمؤسسة 51

I-2-3 شروط نجاح المقارنة المرجعية والاخطاء الواجب تفاديها 60

I-3 مزايا وحدود المقارنه المرجعيه وبعض تطبيقاتها 64

I-3-1 مزايا وحدود تطبيق عملية المقارنة المرجعية. 64

I-3-2 المقارنة المرجعية في القطاع العام والخاص. 67

I-3-3 المقارنه المرجعيه اداة إدارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطه 71

خاتمة الفصل..... 73

II . الإبداع في المؤسسه

مقدمة الفصل..... 74

II.1.**عموميات حول الإبداع** 75

II 1 1 مفهوم الإبداع و الابتكار.و الفرق بينهما 75

II 1 2 اسباب تبني الإبداع و تطور مفهومه 79

II.1.3.نظريات و انواع الإبداع. 85

II.2.**مفاهيم حول إدارة الإبداع**. 92

II 2 1 مفهوم إدارة الإبداعو مستوياتها 92

II 2 2 إدارة الإبداع منظور إستراتيجي 94

II 2 3 تشجيع الافراد على الإبداع في المؤسسه 108

II 3 اثار ، **محفزات و معوقات الإبداع في المؤسسه** 111

II.3.1.العوامل المحفزة على الإبداع 111

II.3.2.العوامل المعيقة للإبداع. 117

II.3.3.اثار الإبداع على المؤسسة. 122

خاتمة الفصل..... 125

III . المقارنه المرجعيه بدايه للإبداع

مقدمه الفصل 126

III 1 المقارنه المرجعيه سعي للإبداع 127

III 1 1 المقارنة المرجعية اكتشاف لأفضل الممارسات 127

III 1 2 المقارنة المرجعية ... مفهوم اليقظة. 129

III 1-3 المقارنه المرجعيه سعي للإبداع من خلال تحسين للاداء . 138

III 2 المقارنه المرجعيه بحث عن الإبداع 147

III 2 1 المعلومة مادة اولية اساسية لنجاح المقارنة المرجعية 147

III 2 2 من معالجة المعلومات إلى خلق معارف جديدة 152

III 2 3 المقارنه المرجعيه نهج جديد لإدارة المعرفه. 154

III 3 المقارنه المرجعيه تحدي جديد نحو الإبداع 158

III 3 1 المقارنة المرجعية بداية للتعلم نحو التغيير 159

III 3 2 من المقارنه المرجعيه للابتكار 161

III 3 3 من الابتكار إلى الإبداع 166

خلتمة الفصل 177

IV واقع المقارنه المرجعيه في الجزائر " دراسه حاله اتصالات الجزائر الفضائيه ATS SPA "

مقدمة الفصل..... 178

IV- 1 تقديم مؤسسه اتصالات الجزائر الفضائيه (.ATS.) ... 179

IV- 1 .1 اتصالات الجزائر الفضائية. 179

IV- 1 2 اهداف اتصالات الجزائر الفضائية 180

IV- 1 3 خدمات اتصالات الجزائر الفضائية 181

IV- 2 خدمه تحديد المواقع الجغرافيه في الجزائر. 188

IV- 2 1 مميزات سوق تحديد المواقع الجغرافية في الجزائر 189

IV- 2 2 تطور سوق خدمة تحديد المواقع الجغرافية 191

IV- 2 3 متعاملو نظام خدمة تحديد المواقع الجغرافية الاكثر تنافسية في الجزائر وموقع ATS الحقيقي في هدا السوق..... 191

IV- 3 المقارنه المرجعيه من وجهه نظر اتصالات الجزائر الفضائيه (.ATS.). 213

IV- 3 .1 منهجية الدراسة..... .. 213

IV- 3 .2 الهدف من الدراسة 214

IV- 3 3 معالجه و مناقشه النتائج المحصل عليها 217

خاتمة الفصل..... 251

المقدمة العامة

المقدمه العامه :

في ظل المتغيرات التي تعرفها بيئه الاعمال الجديدة و دلك لبروز حاله من التحدي نتيجه للتورة العلميه ، التقنيه و المعرفيه التي تشهدها مختلف الميادين ، اصبح إنتاج المعرفه من اولويات الاعمال الحديثة في مختلف المنظمات باعتبارها مادة اولية جوهرية غير ملموسة ، تساهم في الوفاء بمتطلبات العصر المتعددة . كل دلك جبر المنظمات على تحديد مرتكزات فكرية و تبني تطبيقات تساعدها على تحقيق اهدافها المسطرة و الوصول للتميز في سباق التنافس الشديد .

فكل ما يواجه اصحاب الاعمال و المنظمات من تحديات كبيرة على مختلف الاصعدة التكنولوجيه ، المعلوماتيه ، القانونيه ، و الاقتصاديه ، فرض عليها التاقلم مع هده الفلسفه الجديدة للاعمال من خلال الاعتماد على تطبيقات و اساليب تساهم في الوصول لاعلى درجات الاداء ، التي قد تكمن في دراسة الاعمال المتميزة للمنظمات الرائدة و محاولة تحليلها وهدا لمعرفة واقعها والتعلم منها ، كل هدا يصب في مفهوم المقارنة المرجعية " Benchmarking ".

إن محاولة المنظمات خلق الاختلاف بينها و بين المنافس يستلزم عليها تفكيرا محكما و افكارا خلاقة ، تساهم في إعطاء روح جديدة للمؤسسة ، و هدا لا يحدث إلا من خلال ادخال عامل الإبداع و اعتباره استراتيجيه على المدى الطويل ، و التي لا تتحقق فعاليتها إلا بتوفير الظروف الملائمه و تطبيق اساليب و نماذج من بينها المقارنه المرجعيه التي قد تمثل بدايه ناجحه لها ، ما سيعطي المؤسسة صبغة تنافسية مقارنة مع المنافس .

إن انفتاح السوق الجزائري على مفهوم اقتصاد السوق و المنافسة ، سمح للعديد من المؤسسات الاجنبية بالدخول و التمركز في عدة قطاعات مستغلة بدلك طبيعة الاسواق الجزائرية غير المشبعة ، ما يمثل لها فرصه يجب استغلالها و ما يفرض على مؤسساتنا ، إداراتنا و مسؤولينا الوصول للتاقلم المتالي لاليات السوق الجديدة .

قد يكون سوق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجزائر من اكثر الاسواق التي تعرف انفتاحا و استثمارا واسعا للمؤسسات الاجنبية فيه كونه يشهد تاخرا بالنسبة لدول العالم المتقدم ، ما يستلزم على المؤسسات الجزائرية ، منها مؤسسة ATS التي تعتبر إحدى المؤسسات التي تنشط في هدا القطاع ، من إعادة النظر في توجهاتها الإستراتيجية ، خاصة إستراتيجية الإبداع لحماية موقعها في السوق و التي قد يمثل نهج المقارنة المرجعية بداية فعالة و ناجحة لها . و هدا ما سنحاول معرفته من

خلال دراسة ميدانية نهدف من خلال معرفة مدى ادراك ATS لاهمية المقارنة المرجعية كبداية لتبني إستراتيجية إبداعية فعالة ، ما يسوقنا إلى طرح اشكالية البحث التالية .

1 إشكاليه البحث :

تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

هل تسعى ATS لتبني نهج المقارنه المرجعيه (Benchmarking) كبدايه إبداعيه جديدة تعزز من خلالها موقعها التنافسي ؟

هده الإشكاليه تقودنا لطرح الاسئله الفرعيه التاليه :

- **ما مدى إدراك ATS لنهج المقارنه المرجعيه ؟**
- **هل تمتل المقارنه المرجعيه احد مشاريع تحسين الاداء التي تسعى إليها ATS ؟**
- **هل تسعى ATS لتبني المقارنه المرجعيه كتمهيد لإستراتيجيه إبداع فعاله لتحقيق التميز ؟**

2 فرضيات البحث :

لتدعيم هدا البحث وجب اقتراح الفرضيات التاليه :

- **تتعدى المقارنه المرجعيه مفهوم الدراسات المقارنه الاخرى .**
- **لا تولي ATS اهتماما كبيرا لنهج المقارنه المرجعيه كمشروع لتحسين الاداء .**
- **لا تتوفرATS على الشروط الكافيه لتحقيق التميز.**

3 اهداف البحث :

يمكننا تلخيص اهداف البحث من خلال النقاط التالية :

- إعطاء فكرة واضحه و شامله لمفهوم المقارنه المرجعيه " Benchmarking " .
- إلقاء الضوء على المفاهيم المرتبطه بنهج المقارنه المرجعيه و إدارة الإبداع ، و إبراز اهميتهما لتحقيق التميز .
- معرفة اهم النقاط التي يجب على المؤسسة إدراكها عند تبني نهج المقارنة المرجعية ، و التي ستقودها لخلق معايير جديدة للتنافس .
- الإجابه على الإشكاليه المطروحه و مناقشه الفرضيات المقترحه ، لمعرفه مدى إدراك ATS لأهمية تطبيق المقارنه المرجعيه لتعزيز إستراتيجيه الإبداع.

4 اهميه البحث :

تكمن اهمية البحث من خلال تركيزه على موضوع حيوي و حديث يدخل ضمن فلسفة الاعمال الجديدة التي تسعى للخلق المستمر للمعارف باعتبارها مادة اولية مهمة ، وبالتالي دور المقارنة المرجعية كوسيلة للتعلم و خلق المعارف الجديدة لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية ، من خلال تحديد اهم تقنيات الإدارة التي تسمح للمؤسسة بالتاقلم مع متطلبات العولمة ، لكي ترقى لمستوى المؤسسات العالمية .

كما قد يستمد البحث اهميته كونه يعد من الدراسات القليلة في الجزائر ، مما قد يعبر عن عدم الإدراك الواسع لاهمية هدا النهج في إدارة الاعمال الجديدة .

5 اسباب اختيار موضوع البحث :

إن سبب اختياري لهدا الموضوع تكمن في الاسباب التالية :

- ارتباط الموضوع باختصاصي الدراسي : " الإدارة الإستراتيجية و الدكاء الاقتصادي " ، بحيث تسعى المؤسسه دائما لإيجاد التقنيات الجديدة للتاقلم مع متطلبات البيئه الجديدة لتحقيق اهدافها ، و إشباع حاجات زبائنها .
- إرادة داخليه لدراسه موضوع المقارنه المرجعيه و الإبداع .
- مسؤوليتي كباحثة في تدعيم المؤسسات الجزائرية من خلال الدراسات المرتبطة بالممارسات الإستراتيجية الجديدة منها المقارنة المرجعية و إدارة الإبداع .
- قلة البحوث و الدراسات في هدا الموضوع بالرغم من اهميته في الدول المتقدمة .
- يعتبر نهج المقارنه المرجعيه نهجا مهما لتحسين و تطوير الاداء في المؤسسات .
- عدم ادراك المؤسسات الجزائريه لاهميه هدا النهج لكسب ميزة تنافسيه و بالتالي تعزيز موقعها في السوق.

6 معوقات البحث :

قد يتعرض اي باحث لمجموعه من الصعوبات التي قد تعيقه احيانا ، و لعل اهم الصعوبات التي واجهتني هي :

- قلة المراجع و الدراسات حول المقارنة المرجعية ، بالرغم من التنقل شخصيا لمختلف الجامعات ، ما تطلب الكثير من الوقت و بدل المزيد من المجهود .

- عدم القدرة على التوجيه الجيد للدراسة الميدانية ، نظرا لغياب ثقافة المقارنة المرجعية و الابداع في المؤسسة الجزائرية و عدم سعيها التام لذلك ، بالتالي نقص في درجة فهم كيفية القيام بهدا النهج من الناحية العملية.

7 الدراسات السابقة :

بالرغم من وجود دراسات سابقة قليلة جدا في الجزائر العاصمة ، إلا اننا لم نستفد منها و هدا لعدم توفرها في كل مرة طلبناها ، اما على مستوى جامعة تلمسان ، لم نجد سوى دراسة واحدة ، بالإضافة لدراسة اخرى تعرضت للمقارنة المرجعية في بعض الفصول فقط :

1 عينوس رضوان ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان" الـ Benchmarking كخيار استراتيجي للمؤسسات الجزائريه ، دراسه ميدانيه لمؤسسات ولايه تلمسان" ، تخصص تسويق ، إشراف الاستاد جناس مصطفى ، السنه الجامعيه 2011/2010 ، ولايه تلمسان.

2- Vincent BRONET, thèse de doctorat « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent déploiement inter entreprises de bonnes pratiques » , spécialité Génie industriel à l'université de Savoie , septembre 2006 .
www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech...sites/.../TheseBronet.pdf

3- Thierry SIEBENBORN, thèse de doctorat , « Une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise » , spécialité Génie industriel à l'université de Savoie, 2005 .
www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech.../TheseSiebenborn.pdf

4- CHIH Mehdi, HARZALAOUI Sara mémoire fin d'études pour l'obtention d'une licence en sciences commerciales et financières , « l'apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale », cas EL BARAKA banque , Ecole Supérieure nationale de sciences commerciales et financières d'Alger , 2008/2009
http://www.marketing-etudiant.fr/memoires/b/benchmarking-strategie-communication.php

8 منهجية البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات من عدمها ، و كدا معرفة و تحليل كل من المقارنة المرجعية و ادارة الإبداع بابعادها المختلفة ، كل دلك قاد إلى تقسيم البحث إلى اربع فصول كالتالي :

- الفصل الاول : التطرق للإطار المفاهيمي العام لنهج المقارنة المرجعية من جميع النواحي الاستراتيجيه .
- الفصل الثاني : التعرض للإبداع باعتباره عمليه إستراتيجيه تتطلب تفكير جاد و عميق .
- الفصل الثالث : ابراز اهمية المقارنة المرجعية كتحدي إبداعي جديد ، باعتبارها عملية توليد الافكار الجديدة التي تعتبر بدايه العمليه الإبداعيه .
- الفصل الرابع : محاولة تطبيق ما تم التعرض له في الاجزاء النظرية من خلال معرفة واقع المقارنة المرجعية في ATS ، باعتبارها مؤسسة تنشط في قطاع ديناميكي يشهد تغيرا سريعا يوجب المؤسسة على التاقلم المتالي معه .

الفصل الاول :

عموميات حول المقارنة المرجعية

مقدمـــة الفصل :

في إطار العولمة والتغير المستمر والسريع لمختلف العناصر التي لا يمكن التنبؤ بها في غالب الأحيان أصبح من الضروري على المؤسسات الاستجابة السريعة ، والفعالة وبطريقة تنافسية للحاجات في أسواقها. إن التغييرات التكنولوجية والإدارية منها تمثل في الحقيقة أسباب لعدم قدرة المؤسسات على الحفاظ على مكانتها في السوق لذلك أصبح البحث عن طرق جديدة للإدارة والعمل بطريقة ابداعية ضرورة حتمية ، وقد تكون المقارنة المرجعية (benchmarking) إحدى هذه الطرق للاستجابة لهذه التحديات الجديدة .

المقارنة المرجعية (benchmarking , étalonnage , parangonnage) قد تمثل طريقة عند البعض، أو وسيلة عند البعض الآخر، لكنها بكل بساطة إحدى الممارسات الإدارية هدفها بسيط وواضح يتمثل في مساعدة المؤسسة كبيرة كانت ، صغيرة أو متوسطة في تحسين أدائها بشكل عام.

وعليه سيكون هذا الفصل بوابة للتعرف بصفة مفصلة عن مفهوم المقارنة المرجعية ، وذلك بتسليط الضوء عن كل نقطة مرتبطة بهذا المصطلح . وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث تم التطرق في الأول إلى مفاهيم عامة حول المصطلح ، بداية من نشأته ، تطوره ، أهدافه ، أهمية تطبيقه داخل المؤسسة وصولا إلى ذكر مختلف المفاهيم التي يتم عادة الخلط بينها وبين المفهوم الحقيقي للمقارنة المرجعية.

أما المبحث الثاني فهو يشمل في عناصره كل من مراحل المقارنة المرجعية بالاعتماد على عدة نماذج ، أنواعها و كذا الشروط المثلى لتبنيها بطريقة ناجحة .

وأخيرا تم إنهاء الفصل بالتعرض كمبحث ثالث وأخير إلى مختلف تحديات المقارنة المرجعية من مزايا وحدود وكذا شروط تطبيقها الفعال في كل القطاعات ، عامة كانت أم خاصة و بعض الأمثلة التطبيقية .

I-1. مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية (benchmarking):

I-1.1. نشأة المقارنة المرجعية وتعريفها

I-1-1-1 نشأة المقارنة المرجعية :

إن المقارنة المرجعية أصبحت عنصرا أساسيا في تحسين وتطوير فعالية المؤسسة خاصة في سياق العولمة المصاحبة لمنافسة شديدة بين المؤسسات. إن مصطلح الـــ benchmarking في الحقيقة هو نتاج لمصطلحين أساسين :

bench (Banc d'essai) : المقعد.

marking (notation) : التنقيط .

اشتق هذا المصطلح من علم المساحات ، إذ استخدمه المساحون منذ مئات السنين حيث استخدموا مصطلح الضفة " benchmarks" ، بعدها نقاطا مرجعية " reference points" بمواضيع محددة مسبقا. [1]

و المقصود بالنقطة الضفة " مقياس أو نقطة مرجعية يستند ويقوم عليها الشيء"[2] ، وهذا ما يعني في أدبيات الأعمال "مستوى الأداء الأفضل ".

في الحقيقة إن مفهوم المقارنة المرجعية ليس بجديد ، فقد عُرف قبل ذلك في المجال العسكري شأنه شأن كل العلوم الإدارية الأخرى ، وكان ذلك من خلال مقارنة قوة العدو وقوة الجيش الخاصة وهذا لاتخاذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية ، إذن فهو تطبيق قديم وليس حديث النشأة. إلا أنه عرف تطورا في العقود الأخيرة ، ومن هنا بدأ الاهتمام بالمقارنة المرجعية كنهج بالنسبة لأي مؤسسة تسعى لتطوير أدائها.

إلا أن هنالك حقيقتان قديمتان فقط ساهمتا في الفهم الجيد للمقارنة المرجعية ودورها في المؤسسات.[3]

الأولـــى: ارتبطت بالمؤسسات اليابانية التي كانت آنذاك الرائدة في الصناعات ، وكان سبب هذا النجاح مرتبطا بمفهوم « dantotsu » عندما قال نسعى دائما لكي نكون " **الأفضل من الأفضل**" ، « le meilleur des meilleurs »، وهذا ما يمثل في الواقع جوهر المقارنة المرجعية.

---

[1] Harrington, H.James & Harrington, James S."High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". First edition, McGraw-Hill, New York , 1996, p29

[2] Noori hamid & Radford russell, « production & operations management ,Total Quality & responsiveness", first edition , McGraw-Hill, New York , 1995, p88

[3] Florent A.MEYER, « pratiques de benchmarking , créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations » ,1ère édition, Lexitis édition , paris, France, 2011 , p46
http://www.laprocure.com/widgets/show_content.aspx?ean=9782362330056&widget=Google&titre=PRATIQUES%20DE%20BENCHMARKING ,visite le 13/01/2013 à 20 :05

الثـــانية: هي ما كتبه الجنرال الصيني Sun Tzu : "إذا عرفت عدوك ، وعرفت قوتك الخاصة ، فلا داعي للقلق حتى من مئة معركة".

إن هذان التعبيران شكلا أساس المقارنة المرجعية ، فالبحث عن التميز يأتي ببساطة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف وهذا ما يجعل المؤسسة منفتحة دائما على المحيط الخارجي. وعليه فإن المقارنة المرجعية لم تعرف من خلال مناهج ، طرق ووسائل ، لأنها طبقت قبل أن تصبح معارف منقولة ورسمية.

I-1-1-1 – 1 الممارسات التي حددت المقارنة المرجعية :

إن التاريخ الصناعي يحكي عن تجارب رمزية ناجحة في الصناعة ، اعتمدت آنذاك على التعلم من مؤسسات أخرى إلا أنها لم تعرف بالمقارنة المرجعية.

إن إحدى هذه التطبيقات كانت سنة 1914 في مؤسسة ***Ford*** ، كان ذلك بعد الزيارة التي قام بها William.C.Klann (مساهم في المؤسسة) ، إلى مذبح للحيوانات بشيكاكو ، بحيث يتم ذبح الحيوان من خلال مروره بعدة مراحل، فبمجرد تقطيع اللحم تنتقل جثة الحيوان بطريقة أوتوماتيكية إلى العامل الموالي.[1]

وعليه فإن فعالية العملية ظهرت من خلال قدرة العامل على تقطيع نفس القطع في كل مرة ، وهذا ما أثار انتباهه ، ومن هنا جاءت فكرة " خط التجميع".

وفي سنة 1950 قام وفد من شركة ***TOYOTA*** برحلة دراسية إلى الو.م.أ في مجال صناعة السيارات ، شملت الدراسة عدة مصانع إلا أن ما تم ملاحظته هو الاختلاف الكبير في سرعة الإنتاج ، مخزونات رهيبة وانخفاض في مستوى الجودة في نهاية كل عملية ، وعليه تم تنظيم زيارة أخرى إلى سوبر ماركت " Piggly Wiggly " ، بحيث تعجب الوفد آنذاك من طريقة حرص السوبر ماركت على عرض المنتوجات فوق الرفوف بالطريقة التي تناسب الزبون. كانت هذه الزيارة بداية جدية و حاسمة في قطاع صناعة السيارات.[2]

و علية قررت ***TOYOTA*** تطبيق هذه الفكرة ، سعت إذن الى تخفيض مخزونها إلى ما هو ضروري فقط ، والبدء في التصنيع بناءا على طلبات الزبون، ومن هنا ظهر مفهوم آخر وهو " الوقت المناسب " juste à temps ». يمكن القول من هنا أن مؤسسة Ford هي أول من طبق فكرة المقارنة المرجعية، لكن شركة Toyota، هي التي فهمت جيدا جوهر المقارنة المرجعية ، وهو السعي للتعلم.

[1] Laurent Hermel , Pierre Achard, « 100 questions pour comprendre et agir LE BENCHMARKING », 1ère édition , AFNOR, France , 2007, p03.
[2] Florent A.MEYER,op.cit , p48

I-1-1-1-2 المقارنة المرجعية تطبيق جماعي ومستمر:[1]

منذ الخمسينيات ، بدأت المؤسسات اليابانية بتطبيق المقارنة المنتظمة لعملياتهم وطرقهم على المستوى المحلي مع أصحاب الأعمال ، وعلى المستوى الوطني في مختلف مجالات الصناعة. بالنسبة لليابانيين ، تبني الطرق الناجحة للغير يكسب الكثير من الوقت ويقتصد المزيد من التكاليف ، فهذا لا يعتبر سرقة لأفكارهم. لأن تبادل الخبرات والمهارات يدخل ضمن مفهوم الجودة الشاملة والتحفيز الجماعي لديهم ، لبلوغ التميز وبالتالي ضمان التفوق . لهذا أصبح اليابانيون الأوائل من دون منازع في مفهوم المقارنة المرجعية.

بحيث أصبحت هذه الأخيرة جزءا من نجاحاتهم من خلال حرصهم الشديد على التعلم خارج المؤسسة وهذا بوضع شبكة واسعة ضمت مؤسسات من نفس القطاع ، وأخرى من القطاع العام والجامعات كذلك ، وهذا بهدف التبادل الفعّال للمعلومات .

لم يتم بعد الوصول هنا إلى المفهوم الشامل والدقيق للمقارنة المرجعية ، لكنها على الأقل أصبحت طريقة منظمة، مفصلّة وعقلانية بالنسبة لمنهج موجّه نحو تحسين الأداء.

I-1-1-1-3 المقارنة المرجعية نهج منهجي ، متكامل ومستمر:

في نهاية السبعينيات وبالضبط سنة 1976، كانت شركة **Xerox** (الرّائد الأمريكي العالمي في آلات النسخ) ، أول من قامت بعملية سمتها آنذاك " المقارنة المرجعية التنافسية" « benchmarking compétitif » ، في عملياتها الصناعية ، عندما قام فرعها Fuji-Xerox المتواجد في اليابان بدراسة وتحليل عملياتها وجودة منتوجاتها ، مقارنة بمنافسيهم باليابان.[2]

هذه المقارنة أبرزت أن تكاليف المؤسسة مرتفعة مقارنة بمنافسيها في اليابان، ومن هنا تم إدراج المقارنة المرجعية كنهج جديد في عمل المؤسسة. في نهاية سنة 1979 أدرجت المؤسسة المقارنة المرجعية التنافسية في وحدات التصنيع الخاصة بها (Xerox Manufacturing Operations) ، كان ذلك بهدف دراسة التكاليف الوحدية للتصنيع من خلال مقارنة المنتوجات ، قدرات ومميزات آلات النسخ الخاصة بالمنافس ، ما شكل بذلك معايير مرجعية استندت عليها المؤسسة لبداية مخططها الجديد للعمل.[3] بعد ذلك تبنت كل وحدات المؤسسة المقارنة المرجعية كطريقة جديدة للعمل ، وفي سنة 1982 وتحت إشراف المدير الجديد للشركة David T Kearns ، أدرجت المقارنة المرجعية كجزء من برنامج أطلق عليه اسم " القيادة عن طريق

[1] Florent A.MEYER,op.cit , p48
[2] Florent A.MEYER,op.cit , p50
[3] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem, « le benchmarking », encadré par Dr, KASBAOUI Tarik , p 08
http://www.marketingetudiant.fr/memoires/b/benchmarking.php?sid=5917599437408e546e66ad9bb5d585fd , visite le 05/11/2012 à 13 :37

الجودة " « Le leadership par la qualité » ، كان هدف هذا البرنامج هو جعل المؤسسة قادرة على الحفاظ على مكانتها وعدم التأثر بدخول المنافسين الجدد Ricoh,Canon, et Sevin. هذا البرنامج سمح للمؤسسة بإيجاد مناهج جديدة لتقليل التكاليف وتطوير منتوجاتها وخدماتها، وعليه ارتفعت الحصة السوقية لها من 41% إلى 82 % بالنسبة لمنافسيها.[1] خاصة في ظل مشروع السعر الوطني للجودة Prix Malcolm » « Baldrige ، سنة 1989، بحيث فرض هذا البرنامج معايير شجعت على الاستخدام المكثف لعملية المقارنة المرجعية ، بحيث دعت هذه المعايير للنظر في طبيعة وفعالية المناهج الموجهة نحو الجودة والنتائج المحققة بناءا على التنظيم الذي كان في إطار "الأفضل في المرتبة "، ومن هنا دخلت المقارنة المرجعية حيز الاستخدام في جُل المؤسسات.

يمكن القول إذن أن مؤسسة Xerox أفضل مثال ناجح للمقارنة المرجعية باعتبارها تطبيقا علميا مستمرا يضم خطوات منظمة للتحسين المتواصل للأداء، من خلال فهم وتبني أفضل الممارسات الداخلية والخارجية.

I-1-1-1-4 المقارنة المرجعية ممارسة مؤكدة "منهجية" وعالمية :[2]

كانت عملية المقارنة المرجعية في البداية تشمل PDCA (P : خطط ، D : نفذ ، C: أضبط ، A: تصرف)، لكن ذلك تغير تدريجيا بعد الاعتماد المستمر على تجارب الغير ، بحيث تعددت مراحل ودورات حياة مشروع المقارنة المرجعية. إن تبني هذا المفهوم من قبل نماذج التميز سمح بتوحيد أفكار بعض المجتمعات التي تسعى دائمة إلى التميز في الأعمال.

I-1-1-1-5 المقارنة المرجعية تصور وتطبيق :

بدأت المقارنة المرجعية بعد سنوات الثمانينيات بالانتشار شيئا فشيئا ، بين سنة 1998 و2002، وضعت وزارة الصناعة والتجارة في Québec، بهدف تبني المقارنة المرجعية كنهج جديد للتغيير نحو التطور، إستراتيجية كانت تهدف إلى التبني السريع لمفهوم(MPA)« Meilleurs Pratiques d'Affaire » من طرف المؤسسات، وهذا لتقوية الوضع التنافسي في الأسواق الداخلية والخارجية.[3] أصبحت هنا عملية أكثر تنظيما، تُبنى على خطوات تُدرس جيدا وعليه قام Robert C.Champ وهو الرائد الأول لهذا النهج باقتراح خطوات مهمة يجب أخذها بعين الاعتبار عند تبني هذا النهج:[4]

- تعريف المقارنة المرجعية.
- معرفة أنواع المقارنة المرجعية.

---

[1] Florent A.MEYER,op.cit, p49
[2] Florent A.MEYER,op.cit , p51
[3] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem ,op.cit , p08.
[4] Florent A.MEYER,op.cit , p 52.

- قائمة بما ليس بمقارنة مرجعية .
- دورة حياة المشروع(مراحل/ خطوات).
- المهام المرتبطة بكل مرحلة.
- ما هو متاح وما ليس بمتاح.
- العوامل الرئيسية للنجاح.
- الصعوبات، العوائق، الأخطاء والمخاطر الممكنة.
- الدراسات الميدانية السابقة.

من هنا أصبحت المقارنة المرجعية نهجا رسميا ومتعدد الجوانب.

I-1-1-2 تعريف المقارنة المرجعية :

نالت المقارنة المرجعية اهتمام العديد من الاقتصاديين ، والمسيرين والمختصين وكل عرفها من وجهة نظر مختلفة لكنها تصب دائما بنفس المعنى .

إلا أنه كثيرا ما يتم الخلط بين الـــــ benchmark (قياس مرجعي يساعد على المقارنة) و benchmarking (عملية المقارنة) .

فالـــ benchmark (étalon) معناه المعيار أو المؤشر، أي هو نقطة مرجعية ، علامة امتياز، معيار قياس ومقارن للمنتوجات والخدمات ، المشاريع ، والمكونات الأخرى للمؤسسات (عمليات ، تطبيقات ، معارف ، الإحصاء ،أنظمة الإدارة) .[1]

Webster : "المعيار هو عبارة عن علامة بالنسبة لعلماء المساحة ، لإبراز وضعية ما ، يستعمل كنقطة مرجعية أو مؤشر بالنسبة للأشياء التي قد تقاس أو تُقيّم".[2]

إذن فهو يمثل مقياس للأداء الجيد للمؤسسة لاستخدامه كنقطة مقارنة تساهم في الكشف عن الفجوات في الأداء. فإذا كان "المعيار" هو مؤشر القياس الذي يُستند عليه عند تنفيذ أيّ عملية ، فإن المقارنة المرجعية هي **عملية البحث** عن هذا المؤشر.

إنّ المقارنة المرجعية الحديثة هي في الأصل تحليل تنافسي ، أو صناعي ، هي مقارنة الأداء والوظائف.... لكن سابقا تعددت تعاريفها حسب رؤية كل باحث وحسب الظروف التي عُرفت من خلالها ، نذكر من هذه التعاريف أهمها :

[1] Florent A.MEYER,op.cit , p29
[2] Le Webster adresse url www.webster.edu

- يرى David T.keans (1982) أن " المقارنة المرجعية هي **عملية مستمرة** و**منهجية** لـــ**تقييم المنتوجات ، الخدمات** و**الطرق** بالنسبة **للمنافس الأكثر جدية** أو **تلك المؤسسات الرائدة في الأسواق**".[1]

عملية مستمرة : المقارنة المرجعية هي تساؤل مستمر فيما يخص المجهود اللازم بدله للتحسين المتواصل لمنتوجات وخدمات المؤسسة ، في إطار التنفيذ السريع للمعارف والطرق التي يتبناها المنافس القوي في السوق.

عملية منهجية : هي نهج منظم ومهيكل يتضمن الخطوات والوسائل التي تسمح بالتحليل الموجه ، والمحدد لأفضل النشاطات التي يتبناها الرائدون في الأسواق .

عملية تقييم : أي مقارنة وقياس العناصر المكونة للعملية التي تهم المؤسسة ، وهذا بالنسبة لمنافسيها (المباشرين أو المحتملين) ، لتحديد الاختلافات والانحرافات (الفجوات) ، وأسبابها ، من تم تحديد التقدم الملحوظ وتدوين الملاحظات.

المنتوجات ، الخدمات ، الطرق : كونها عملية تشمل جميع جوانب المؤسسة ، الخدمات والمنتوجات المساهمة في إشباع حاجات الزبون ، طرق وأساليب التصنيع والتسويق ، وأيضا أنظمة وطرق الإدارة.

المنافسين والمؤسسات الرائدة في الصناعة:أي أنها مقارنة لا تشمل فقط المنافس المباشر بل أولئك الناجحين في الأداء خارج نطاق الصناعة الواحدة.

- أما التعريف العملي لـــ Robert C.Camp (1989) كان على أنها " البحث المتواصل عن الطرق الأكثر فاعلية لنشاط معين ، يسمح بضمان التفوق ".[2]

- بالنسبة لـــ J . Brimane : "المقارنة المرجعية هي العملية التي تركز على تحديد وتحليل وتكييف ممارسات المنظمات الأكثر كفاءة في العالم لتحسين أداء المنظمة ".[3]

حسب هذا الأخير إن تبني مثل هذه الأنظمة ينبغي تواضعا من المؤسسة للاعتراف أن هنالك من هم أفضل منها في المجال، كما يتطلب ذلك التمتع بالحكمة اللازمة لتعلم كيفية التقييم الفعال لهم ولما لا تجاوزهم. فالمقارنة المرجعية ليست فقط معرفة أفضل الممارسات بل يجب أن تذهب لأبعد من ذلك كونها مشروعا يتطلب عملا شاملا موجها نحو قياس أداء المنظمة الخاص ومحاولة تطويره .

[1] Nathalie Costa, « veille et benchmarking », Ellipses Edition Marketing S.A , 1ère édition , 2008 , p77
[2] Robert C. CAMP « le benchmarking , pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1ère édition, France , 1992, p28.
[3] M J.Brilmane, « les meilleurs pratiques du management », édition d'oragnisation ,1ère édition , 1992, p 288.

- أما Evans et Lindsey (1993) فإن القيام بالمقارنة المرجعية "هي قياس الأداء الخاص بالنسبة للأفضل في المرتبة ، وهذا لتحديد كيفية الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، واستخدام هذه المعرفة لتطوير أدائها الخاص".[1]

- يعرفها Tim Stapenhust: " طريقة لقياس وتحسين أداء منظمتنا عن طريق مقارنة أنفسنا مع الأفضل"[2]

- عرفها Michael Spendoline أنها " عملية نظامية مستمرة لتقييم المنتوجات والخدمات وعمل المنظمات التي تعرف بتقديم أفضل الممارسات لتحسين التصميم التنظيمي".[3]

- أما Cook (1995) عرفها على أنها " نوع من عمليات تطوير الأداء، من خلالها نحدد ، نقارن ، ونتبنى تطبيقات خاصة داخلية كانت أو خارجية ".[4]

- حسب Schwartz المقارنة المرجعية هي "منهج ذو جدوى يكتشف مناطق التحسين في كل عملية تجارية".[5]

- أما(APQC) American Productivity & Quality Centre (1999) فهي : عملية تحديد ، وفهم وتقييم مستمر للرواد العالمين في المهنة ، للحصول على معلومات تساعد المؤسسة على توجيه عملياتها نحو تحسين فاعليتها".[6]

- و بالنسبة لـــ European Foundation for Quality Management (EFQM) (1999) المقارنة المرجعية هي " المقارنة المستمرة لأداء المنظمة ، وظائفها و عملياتها، بالنسبة للأفضل عالميا، في محاولة لتجاوزهم وليس فقط للوصول إليهم".[7]

- ببساطة المقارنة المرجعية هي فن الكشف بطريقة إستباقية ، كيف ينظم وينفذ الآخرون أعمالهم بالنسبة لطرقنا نحن التي نستعملها أو نسعى لاستعمالها . الفكرة إذن لا تكمن في مقارنة فاعلية المنظمة مع الآخرين ، لكن في اكتشاف الجديد لأي عملية ، تطبيق ، أو تكنولوجيا ...نحصل من خلالها على أفضل النتائج.

. Blake Harris 1995

و عليه يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي تطبيق مستمر ، منظم ، مهيكل للإدارة كونها :

---

[1] Florent A.MEYER,op.cit , p30.
[2] Tim stapenhust , « the benchmarking book », first edition ,British Library Cataloguing Data Printed & Bound , UKY, 2009, p06.
[3] Laurent Carrire , « le benchmarking , quelques réflexions sur les aspects éthique et juridique de l'étalonnage industriel »,1ère édition , Montréal Québec , p04
[4] Florent A.MEYER,op.cit , p30.
[5] Jon Anton & David Gustin, « call center benchmarking , how good is good enough », Library of Gongress CIP, USA, 2000, p03.
[6] Florent A.MEYER,op.cit , p30
[7] Florent A.MEYER,op.cit , p30

- تركز على مبدأ المقارنة وتنظيمها الجيد للمعلومة.
- تقود إلى الصحوة الفكرية ومولدة للمعارف الجماعية.
- التحسين السريع ، المستمر والمنسق للنتائج.

I-2.1 تطور المقارنة المرجعية :

I-1-2-1 مراحل تطور المقارنة المرجعية :

من خلال ما تم ذكره سابقا يمكن القول بأن المقارنة المرجعية تحولت إلى وسيلة إدارية من خلال مرورها بأربعة مراحل هي كالتالي:

I-1-2-1-1 من benchmark إلى benchmarking [1]: كما وسبق الذكر أنه لا يجب الخلط بين المفهومين ، ففي بداية نشأة المقارنة المرجعية كان يكفي للمؤسسة تحديد معايير مناسبة تقوم من خلالها المؤسسة بتعريف نقاط ضعفها ومن تم تحديد الأهداف نحو التحسين وبالتالي بلوغ المستوى المطلوب.

لكن التطور السريع لمتطلبات الزبون ، والظهور الغير المتنبأ به لدخول منافسين جدد والذي أدى بدوره إلى التطور المتسارع للمنتوجات الجديدة ، ساهمت في إعادة النظر في المفاهيم وتعديل هذا النهج من خلال التعريف **المستمر** للمعايير التي يجب الاستناد عليها والذهاب بها لأبعد من تقييم الأنشطة ، النتائج ، رقم الأعمال، معدلات الخسائر، معدل دوران العمال... وهو محاولة **الخلق والابداع المستمرين**.

و هذا ما أكدته APQC ، عندما ذكرت أن "المعيار" هو تقييم الأداء ، أما المقارنة المرجعية فهي العمل « ***the benchmarking is not same as benchmark , benchmark is performance measur , but benchmarking is action ».***

فمها كان التقييم ، يبقى تحليل الناتج أهم بكثير ، وإذا اكتفت المؤسسات بالمقارنة سابقا يجب عليها الآن الاتجاه نحو الأهم وهو خلق معايير أخرى للتنافس من خلال التبادل المستمر للخبرات وبالتالي الوصول إلى الريادة والتميز في الأعمال.

I-1-2-1-2 تقييم المنتوجات والخدمات ثم العمليات: [2] إن التعريف الذي جاء به Robert C.C قاد نحو تطور مهم لمفهوم المقارنة المرجعية، من خلال فكرتين أساسيتين :

- أن هذا النهج ساهم بقفزة مهمة للأداء بالنسبة للمؤسسة التي تكون بحاجة إلى تغيير إحدى تطبيقاتها.

[1] Vincet Bronet , thèse pour obtenir le diplôme de doctorat « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent », encadré par MAURISE PILLET , Préparée au sein du LISTIC Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance ESIA – Université de Savoie, France , 2006, p42
www.polyteck.uni-savoie.fr/fileadmin/polyteck.../theseBronet.pdf
visite le 05/01/2013 à 00 :43

[2] Vincet Bronet, op.cit, p42

– إن تحسين أداء المؤسسة لم يعد مقتصرا فقط على المنتوجات والخدمات ، بل كل تلك الأنشطة المتعلقة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بإنتاج منتوج .

– تعرف العملية على أساس الأنشطة المنجزة وبناءا عليه تطور دور المقارنة المرجعية نحو تقييم العمليات ، محيلا بذلك مفهوم التقييم المقارن على أساس المنتوجات والخدمات. أصبحت من هنا " طريقة لتحليل العمليات بالنسبة لتلك التي تم اختيارها وتقييمها كنماذج لتحسين الأداء".

إن إعادة صياغة مفهوم المقارنة المرجعية يعود لسببين أساسيين :

- مفهوم المقارنة المرجعية على أساس العمليات أدخل بعدا آخر ، وهو إمكانية تبادل أفضل الخبرات مع غير المنافس المباشر.
- العمليات هي دائمة نسبية ، ما يسمح للمؤسسة بالتأكد أن الممارسات الجديدة المتبناة لتغيير طريقة العمل تكون على المدى الطويل.

I-1-2-1-3 تقييم يدمج مقاييس رضا الزبون :[1]

عرفت المقارنة المرجعية تطورا آخر ارتبط هذه المرة بتلك المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون، وهذا ما مُثل بعبارات أشهرها " للزبون الحق دائما" ، " الزبون هو الذي يحدد مستوى الجودة" ، هي عبارات برزت بشكل منتظم لدى كل الإدارات الحديثة في وقت أصبح فيه الزبون سيد السوق. تجلى هذا الاتجاه من خلال التوجه التدريجي لمفهوم الجودة التي كانت تعني تطوير العناصر الدقيقة للمنتوج ، إلى جودة المنتوج بالنسبة لوجهة نظر الزبون . و عليه اقترح Balm (1994) ، تطوير المقارنة المرجعية إلى تلك التي تركز على ضرورة تطوير المعايير المعتمد عليها والتي تمس الزبون بدرجة كبيرة.

من هنا إذن ظهرت ضرورة إدماج هذا المؤشر الجديد من القياس عند تقييم فعالية العمليات.

I-1-2-1-4 المقارنة المرجعية الإستراتيجية :[2]

توسع مجال تطبيق المقارنة المرجعية أكثر فأكثر ليشمل المناهج العامة التي لها القدرة على أن تخلق للمؤسسة ميزة تنافسية . العناصر المرجعية هنا تدخل ضمن الخيارات الإستراتيجية في مجال المهارات الإدارية ، مجال البحث والتطوير ، إستراتيجيات تخفيض التكاليف ...، هذا التوسع بيّن أن تميز المؤسسات لا يكمن فقط في تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة ISO 9100 ، وإنما أيضا من خلال تبني سياسات جديدة للإدارة، تحفيز و تدريب وتكوين العمال... ظهر هنا ما يعرف بـــ " المنظمة المتعلمة" ، ويعني بذلك ضرورة

[1] Vincet Bronet, op.cit, p43
[2] Vincet Bronet, op.cit, p43

التركيز على كل العوامل والقوى التي من شأنها قيادة المؤسسة نحو النجاح ، بما في ذلك المهارات الإدارية ، القيادة ، إدارة المخاطر إدارة التغيير ، الذكاء الاقتصادي ... .

I-1-3 أهداف ، أهمية ، وما ليس بمقارنة مرجعية :

I-1-3-1أهداف المقارنة المرجعية :

المقارنة المرجعية تعــتبر أداة للحصول على الجودة التي تكون بهدف الوصول إلى أفضل التطبيقات العملية وتكوين ردة فعل قوية اتجاه المنافسين ، خاصة في ظل عولمة الأسواق والتغييرات التكنولوجية الجديدة، وتطور نظم المعلومات في عصر أصبحت فيه المعلومة عنصرا استراتيجيا مهما.

- إن للمقارنة المرجعية مهمتان أساسيتان : [1]

❖ **الأولى :** أنها تسمح بتحليل أداء المنظمة الخاص بها مع تحديد الطرق، الأساليب ، العمليات ، والوسائل المثلى للعمل.

❖ **الثانية :** كونها عملية تسعى لإنشاء مبدأ التعلم المستمر.

إذن هي عملية تحديد الأهداف ووسيلة لاكتشاف أفضل الأساليب التي تسمح للوصول إلى أهداف جديدة.

- تمنح المقارنة المرجعية الشرعية للأهداف ، كونها تُحدد بناءًا على أسس وقواعد خارجية حقيقية، بحيث تجمع كل الموارد بهدف تقليل المشاكل الأساسية المعيقة للنجاح.

إذن هي عملية تفرض التركيز بطريقة إنتاجية وتخطيطية على العناصر الأكثر فعالية وتنافسية.[2]

- تعتبر أكثر الوسائل الحاسمة لإحراز التقدم في مستوى الأداء كونها تمنح :[3]

- القدرة على تحديد الأهداف بعد رؤية مركزة على المحيط الخارجي.
- الحصول على ميزة تنافسية.
- إشارة إنذار تسمح ببناء ثقافة تغيير قوية.
- إتاحة الفرص للموظفين للاستفادة من مهارات جديدة والمشاركة في عملية التغيير.
- القدرة على التحفيز داخل المؤسسة والسعي قدما نحو تحقيق غايات واقعية ، تغير تلقائيا عادات العمل القديمة.

---

[1] M.Jean.Brilman, op.cit, p289

[2] R.C.Camp , op.cit , p38.

[3] Chih Mehdi , Harzalaoui Sara , mémoire fin d'études pour l'obtention d'une licence en sciences commerciales et financières , « l'apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale », cas EL BARAKA banque , Ecole Supérieure nationale de sciences commerciales et financières d'Alger , 2008/2009,p07 http://www.marketing-etudiant.fr/memoires/b/benchmarking-strategie-communication.php visite le 05/11/2012 à 13 : 42 .

- فهي تسعى إذن إلى :[1]

- وضع أهداف طموحة.
- تسريع وتيرة التغيير والتطوير من خلال معرفة أسباب الفجوات في الأداء بين المنظمات .
- تحديد العمليات اللازمة للإبداع داخل المنظمة.
- زيادة رضا الزبون وتعزيز القدرة التنافسية.
- المعرفة التامة لنقاط القوة والضعف من خلال تحسين عملية التقييم الذاتي.
- خلق مناخ يرتكز على الحقائق وتوليد الأفكار والآراء.
- توفير نقاط مرجعية يُستند عليها كأسس للتقييم.
- مراقبة وتحليل عمليات صنع القرارات التنظيمية.

- بعد دراسة قامت بها مكاتب الاستشارات فيما يخص إستراتيجية Bain & Company ، على 6323 مؤسسة موزعة في 40 بلدا ، صنفت المقارنة المرجعية في المرتبة الثانية ضمن قائمة " **أكثر الوسائل استخداما بين سنة 2002 و2003 في المؤسسات بعد التخطيط الاستراتيجي** ".[2]

"من هنا يمكن القول أن الهدف العام من المقارنة المرجعية هو خلق قيمة مضافة داخل المؤسسة".

I-1-3-2 أهمية المقارنة المرجعية :

إذا كانت المؤسسة تعتبر الذكاء الاقتصادي والمقارنة المرجعية كمولدات للفاعلية ، فإن غرس مثل هذه الأنظمة سوف يدعم من قبل الأفراد. علاوة على هذا ، اذا كانت المؤسسة تقوم بتسليط الضوء على مشكلة ما، أو ممارسة ما ، سوف تتلقى بالمقابل ردا ، سهلا ، بسيطا ، واضحا ، مفيدا وعمليا، ما سوف يساعد على النمو التدريجي في سياق التنافس للوصول إلى التميز شيئا فشيئا ، وتترسخ في ثقافة المؤسسة ضرورة وحدة أنظمة المعلومات . وهنا تجد المقارنة المرجعية مكانتها ضمن طرق الفحص والاستكشاف شأنها شأن باقي أنشطة الذكاء الاقتصادي الأخرى.[3]

إن الأهمية الحقيقية للمقارنة المرجعية تظهر من خلال إبراز الحاجة الماسة لتطبيق هذه العملية ، كأسلوب يضيف قيمة حقيقة داخل المؤسسة كونه يبحث دائما عن المعرفة الخارجية ، بالتالي التوجه نحو التعلم المستمر ممن هم أفضل سعيا لتزويد المؤسسة برؤية مستمرة لكيفية تطور الآخرين ، وسبل تجاوزهم من خلال التحليل

[1] Jean Brilman , op.cit, p289

[2] Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement,Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis, p. 29, http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028 visite le 14/01/2013 à 12 :51

[3] Laurent Hermel , Pierre Achard , op.cit, p09

الدقيق والواقعي للأسباب الحقيقية للتفوق وتبنيها بطرق أكثر إبتكارية للوصول دائما لتلبية متطلبات الزبائن ، والجدول الموالي يوضح حاجة المؤسسة لتطبيق المقارنة المرجعية من خلال ذكر أسباب تطبيقها :

الجدول رقم 01 : أسباب المقارنة المرجعية [1]

بدون المقارنة المرجعية	مع المقارنة المرجعية
المدخل التنافسي: - تركيز داخلي. - تغير بطيء. - التزام منخفض.	- تركيز خارجي على المنافسة. - قبول الأفكار والطرق الجديدة. - حماس والتزام عاليين.
تكييف الممارسات الافضل: - لا توجد اختراعات. - رؤية قصيرة النظر. - محددات مفروضة ذاتياً.	- أفكار جديدة. - توسع أفقي داخل صناعات اخرى. - امكانيات مُعجلة.
معرفة متطلبات الزبون: - استناداً إلى التاريخ أو البديهية. - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة.	- استناداً إلى حقائق السوق. - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة.
تأسيس أهداف وغايات واضحة: - استجابة لمعايير تاريخية. - استهداف البقاء في الصناعة.	- يهدف للوصول إلى تحسين كبير. - استهداف قيادة الصناعة.
تحسين الانتاجية: - القبول بالوضع الراهن. - تقبل محدود للمبادرات الجديدة.	- الاتجاه نحو التحسين المستمر. - عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق.

[1] Hradesky, John L."Total Quality Management Handbook". McGraw-Hill, first edtition, New York, USA, 1995,p 648.

من هنا يظهر تغير رؤية المؤسسات صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول كل ما هو جديد ، كبدايات لنجاح جديد يتضمن الاهتمام المتواصل بتلبية حاجات الزبون وهذا بالاعتماد على حقائق السوق الجديدة ، بدلا من المعارف والمعتقدات القديمة ، كون الزبون الآن أصبح واعيا بالمنتوجات أكثر مما كان عليه سابقا ، فتعددت حاجاته واختلفت أذواقه ، مما أوجب على المؤسسات التوجه نحو قيادة السوق من خلال التميز وعدم القبول بالحالة الراهنة ، بدلا من الاكتفاء بهدف البقاء فقط.

يمكن أن تظهر أهمية المقارنة المرجعية كذلك من خلال الفرق الجوهري الذي تحدثه عند تبنيها من قبل المؤسسة وهو ما سوف يتم إيضاحه في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : قبل وبعد المقارنة المرجعية[1]

قبل المقارنة المرجعية	بعد المقارنة المرجعية
– لا يوجد ابداع	– تطبيق أفكار جديدة
– حل واحد للمشكلة	– خيارات عدة
–تركيزات داخلية	– تركيزات خارجية
– أهداف تستند إلى التاريخ	– أهداف تستهدف الأداء الأفضل
–مستوى فهم منخفض للسوق	– مستوى فهم عالي للسوق
– أولويات داخلية	– أولويات الزبون
– تحسينات مستجيبة	– تحسينات سباقة
– التركيز على المشاكل	– التركيز على الفرص
– السيطرة الفردية	– سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة
– الاتجاه صوب المقاومة الأقل للبقاء	– الاتجاه صوب القيمة الأفضل
– نحن جيدون	– نحتاج لأن نكون الأفضل
– إدارة بواسطة الخبرة	– إدارة بواسطة الحقائق
– تابعون صناعياً	– قادة الصناعة

[1] Harrington, H.James & Harrington, James S ," High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success ". McGraw-Hill, first edition , New York, USA , 1996, p28

و عليه يمكن القول أن أهمية المقارنة المرجعية تظهر من خلال قدرتها على تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية ، باكتساب أفضل الطرق لبلوغ أداء أفضل المؤسسات ،و تجاوز العلامات المرجعية ذات الأداء الأفضل، من خلال وضع معايير أداء أفضل منها للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية والترقي بالمؤسسة الحالية إلى أخرى ذات مرتبة عالمية.

I-1-3-3 ما ليس بمقارنة مرجعية :

كثيرا ما يتم الخلط بين المقارنة المرجعية وباقي العمليات والمقاربات الأخرى في المؤسسة . غالبا ما يطلق على الزيارات للمؤسسات ، اليقظة التنافسية ، المقارنة بين المؤسسات من نفس القطاع ...مقارنة مرجعية، فكون هذه الأخيرة تعتمد على مقارنة النتائج فلا ينبغي إذا الخلط بينها وبين باقي الدراسات الأخرى . للفهم الجيد لها يجب تحديد ما ليس بمقارنة مرجعية :[1]

- المقارنة المرجعية ليست تحليلا تنافسيا بسيطا ، بل هي عملية تتطلب التعاون للوصول إلى الفعالية المطلوبة (عملية تبادل معلومات بين الطرفين).
- هي ليست مقارنة على حسب التصنيف، بل هي مقارنة ثم فهم للمؤثرات الصحيحة للفعالية المحققة.
- هي ليست تجسسا صناعيا، فهي عملية تتم بصفة رسمية ترتكز على الأخلاق والنزاهة في العمل وهو سر نجاح العملية.
- هي ليست عملية تهدف للتشبه بالآخرين الأفضل في الصناعة ، بل تهدف إلى التطبيق بطرق ابداعية جديدة وبالتالي خلق معايير أخرى للتنافس.
- هي ليست بسياحة صناعية بحيث لا تعني زيارات للمواقع فقط ، بل هي مخطط منظم بدقة غرضه التحليل العميق والدقيق لنشاطات المؤسسة المشاركة.
- هي ليست حدثا لمرة واحدة فقط ، لأن التحسين شرط يجب بلوغه باستمرار ، كون التميز يكون في المدى القصير فقط ولا يمكن الحفاظ عليه في حالة التوقف عند مبادئ وثقافات محددة. [2]
- القيام بالمقارنة المرجعية لا تعني مقارنة تعطينا معلومات عن فاعلية الطرف المشارك في العملية وأخرى حول تطبيقاتهم ، ولكنها عملية تستهدف البحث عن أسباب الاختلاف .

[1] Florent A.MEYER,op.cit ,p 41 et 42
[2] Tim stapenhust, op.cit, p06.

- الجمع البسيط للمعلومات ليس بمقارنة مرجعية لأن هذه الأخيرة تتم في إطار تبادل المعلومات من كلا الطرفين ، مما قد يجعلها ذات طابع موثوق فيه ، أما إذا لم يكن ذلك في إطار التبادل المعلوماتي فهذا يندرج ضمن عملية اليقظة والبحث عن المعلومات.

- تختلف المقارنة المرجعية عن اليقظة التنافسية ، فإذا كان الذكاء الاقتصادي ناتج عن تطور خارجي لليقظة التنافسية ، فإن المقارنة المرجعية هي المتابعة المنطقية الداخلية لعملية اليقظة بالنسبة للمؤسسة.[1]

- عملية اليقظة التنافسية هي عملية جمع ، معالجة ، وتخزين المعلومات ، بشكل مستمر بطريقة تسهل وتدعم عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تساعد على اختيار الشركاء المناسبين لعملية المقارنة المرجعية. وعليه فلنجاح ذلك يجب الحصول على المعلومات المفيدة، الدقيقة و**الحديثة**.

والجدول الموالي يوضح الفرق بين كل من عملية المقارنة المرجعية واليقظة التنافسية :

الجدول رقم 03 : الفرق بين المقارنة المرجعية واليقظة التنافسية[2]

المعيار	اليقظة التنافسية	المقارنة المرجعية
المنظور	كشف و رؤية ما هو موجود أمام المرآة.	فهم ما يوجد بعد المرآة (ما وراء الكواليس.
الهدف	قياس الأداء، مقارنة التكاليف، معرفة الفجوة في الأداء.	فهم الطرق، مقارنة العمليات معرفة الحلول المناسبة للنجاح.
التطبيق	المتخصصين في المجال.	الموظفين في المؤسسة والمشرفين على العملية.
الطريقة	الدراسة في مجال مغلق من خلال قراءة الوثائق، البحث في الانترنت وفحص قواعد البيانات.	زيارة مواقع الشركاء في عملية المقارنة المرجعية ، المقابلات ، الاستبيانات ، الحوار، وخلق جماعي للمفاهيم.

فكل ما سيتم التوصل إليه من خلال اليقظة التنافسية حول المستهدفين في عملية المقارنة المرجعية ، سوف يكسب المؤسسة وقتا إضافيا .

[1] François JAKOBIAK , « l'intelligence économique :la comprend , l'implanter et l'utiliser », 2ème tirage , éditions d'organisation, France , 2006, p219

[2] Florent A.MEYER,op.cit ,p 43

- هذا لا يعني إذن دخول المقارنة المرجعية ضمن بحوث التسويق ، فإن كانت الأخيرة تستهدف المتطلبات المتغيرة في الأسواق ، فالمقارنة المرجعية تستهدف تحسين الوضعية التنافسية. والجدول الموالي يوضح الفرق بين كل من المصطلحين :

الجدول رقم 04 : مقارنة بين بحوث التسويق والمقارنة المرجعية[1]

المعيار	بحوث التسويق	المقارنة المرجعية
المدخل	تحليل قطاعات الصناعة و مجموعات الزبائن	تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة
التركيز	متطلبات السوق وحاجات المستهلكين	ممارسات الأعمال الأكثر فاعلية
التطبيق	المنتوجات	جميع مجالات المؤسسة
الحدود	اتجاهات الأسواق السابقة و الحالية	الاتجاهات المبتكرة الحالية منها و السابقة في كل المجالات
مصادر المعلومات	المستهلك	الخبرة المباشرة من قادة الصناعة ذوي النجاح المبرهن

I-2 مراحل عملية المقارنة المرجعية ، أنواعها ، وشروط نجاحها

I-2-1. مراحل مشروع المقارنة المرجعية ومختلف الوسائل المساهمة في انجازه :

I-2-1-1 دورة حياة مشروع المقارنة المرجعية حسب كل نموذج :

سوف يتم التعرض في هذا الفرع إلى مختلف النماذج المقترحة لقيادة أفضل لمشروع المقارنة المرجعية ، تختلف هذه النماذج من حيث عدد المراحل لكن هدفها يبقى مشتركا وهو السعي للرفع من مستوى الأداء.

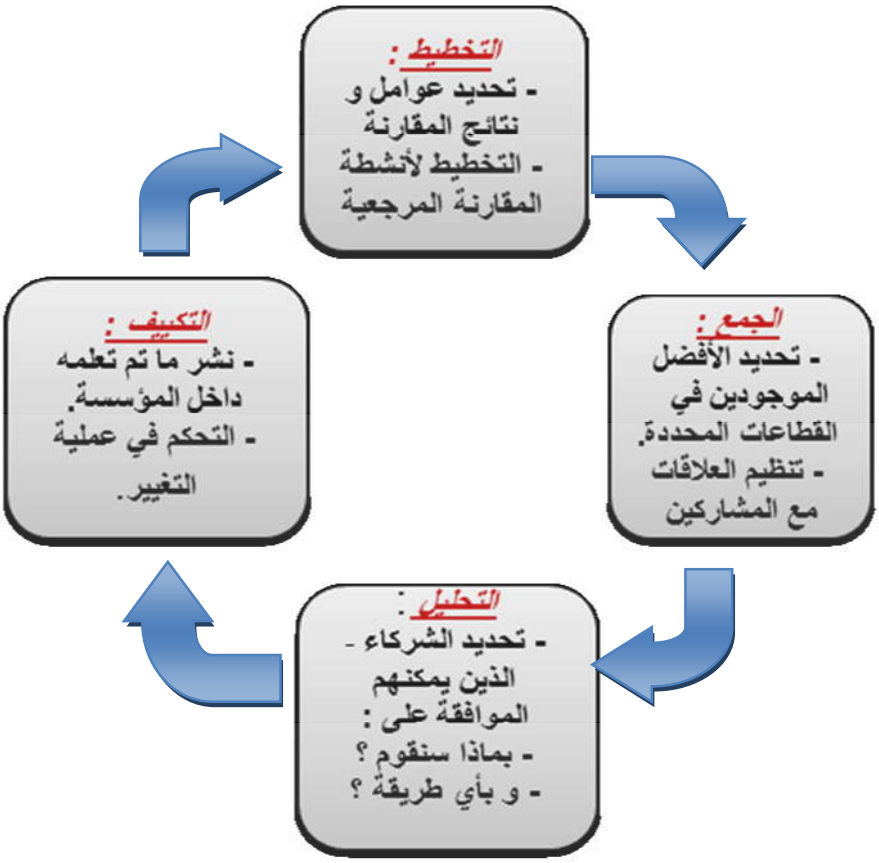
I-2-1-1-1 نماذج ذات أربعة مراحل :

- **نموذج EFQM**

يتضمن هذا النموذج أربعة مراحل أساسية ممثلة بالشكل الموالي :

[1] Hradesky, John L , op.cit, p647.

الشكل رقم 01 : مراحل نموذج EFQM[1]



بناءا على الشكل السابق فمراحل هذا النموذج تتضمن الخطوات التالية :[2]

أ- **مرحلة التخطيط:**

- تكوين فريق عمل للقيام بالمقارنة المرجعية.
- توثيق العمليات .
- وضع نطاق للدراسة.
- عرض الغاية من القيام بالمقارنة المرجعية.
- وضع معايير جيدة تسمح بالتحديد الدقيق للشركاء في العملية.
- تحديد مجموعة مثالية تضم الشركاء المناسبين.
- وضع مخطط جمع المعلومات.

[1] [1] Florent A Meyer, op.cit, p81
[2] Florent A Meyer, op.cit, p79

ب- **الجمع :**

- تحديد منهجية بحث بناءا على المعايير المحددة سابقا.
- تقييم ما تم جمعه وتحديد الشريك المناسب.
- تحديد طرق جمع المعلومات.
- التواصل مع الشريك ذو الممارسات المثلى.
- تحديد الشريك الموافق على تبادل المعلومات.
- وضع استبيان مفصل.
- تنفيذ عملية جمع المعلومات بناءا على تحقيق مفصل.

ج- التحليل :

- مقارنة بيانات أداء المؤسسة مع الشريك في العملية.
- صياغة إستراتيجية التنفيذ.
- وضع مخطط عمل.

د- التكييف :

- تنفيذ المخطط .
- المتابعة وإعداد تقارير التقدم المحرز.
- التخطيط للتطوير المستمر لمعايير جديدة.

يركز هذا النموذج على عملية جمع المعلومات، لأنه من المهم دائما مراجعة البيانات المجمعة من قبل مختلف الوسائل لاختيار الشركاء الأفضل لتبادل الخبرات معهم.

EFQM تنظم كل سنة جلسات عديدة فيما يخص المقارنة المرجعية ، بالاعتماد على هذه الدورة ، وهذا للتحفيز الدائم للعمال على تبني العملية كضرورة حتمية للتحسين المستمر.

- **النموذج الكيبكي(Québécois):**

أُعد هذا النموذج خصيصا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بحيث نُظم بشكل يناسب بنيتها وهذا على النحو التالي:[1]

أ- **التخطيط :**

- تحديد الأولويات من النشاطات التي هي بحاجة إلى تحسين:

[1] Florent A Meyer, op.cit, p83

1- ضمان التأثير الإيجابي من خلال هذه العمليات.

2- اختيار عمليات مرتبطة بالنهج الإستراتيجي.

- تحديد الأولويات القابلة للتحسين.
- تحديد المعايير.
- الحصول على الدعم من الإدارة.

3- استعمال وسائل التشخيص.

➢ دراسة ونمذجة العمليات :

1- توثيق العملية.

2- استعمال النماذج والرسوم البيانية.

➢ البدء في النهج :

1- التخطيط للعملية.

- تحديد مدير المشروع.
- إدارة المشروع.

2- تكوين فريق عمل مناسب .

- تطوير المعارف.
- تبادل الأهداف.
- الحصول على الالتزام المطلوب .

ب- **البحـــــث** :

➢ تحديد الأفضل في المرتبة (best in class).

1- توجيه البحث

- استعمال مصادر الحصول على البيانات (داخلية، من المحيط العام، البحوث الأصلية، الإنترنت)

2- تنظيم المعلومات

➢ البحث عن أفضل الممارسات (best practices) .

1- التحضير لزيارة المواقع.

- الاتصال مع الشركاء.
- رسم علاقات على المدى الطويل.

2- وضع الاستبيان

- التوثيق على الأسئلة.
- إدارة الاستبيان.

3- توجيه الزيارة.

- خلق جو من الثقة لضمان الاستمرار.

ج- التحليل :

- تحديد الفوارق الأساسية:

1- انطلاقا من النتائج والتطبيقات.

- تحليل الأسباب:

1- الاختلاف.

2- الأداء الخاص.

- المقارنة :

1- مؤشرات الأداء المعتمدة.

2- مخطط العمليات.

3- الطرق، التقنيات، الموارد..

- الرؤية (التوقع):

1- أين و متى يمكن أن نتميز؟

2- ما هو الطريق المؤدي إلى هذا المستوى؟

د- التكييف :

- خلق العضوية وتحليل مجالات القوة:

1- تحديد المؤثرات.

- تحديد الأهداف ومخطط العمل:

1- أين نريد أن نذهب ؟

2- كيف يمكن الذهاب ؟

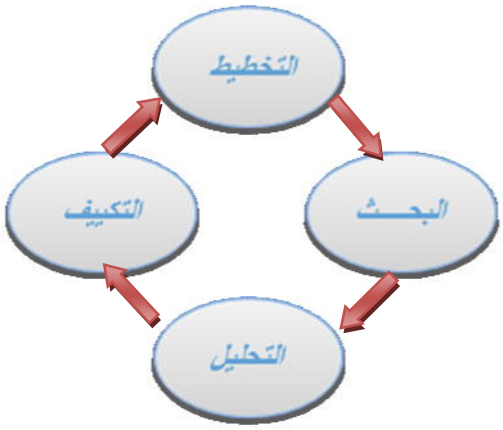
- إعادة تقييم النقاط المرجعية :

1- إنشاء مخطط شامل للتكيف مع النهج الجديد.

2- وضع مخطط لجودة عمليات المشروع.

و عليه للوصول وتخطي أفضل المنافسين، يجب توقع مستوى الأداء المراد بلوغه في المدى المتوسط وعدم التركيز فقط على مستوى الأداء الحالي. ويوضح الشكل الموالي شكلا بسيطا لمختلف مراحل هذا النموذج كالتالي:

الشكل رقم 02 : مراحل النموذج الكيبكي [1]



- **نموذج Ernst & Young**

يضم هذا النموذج تسعة خطوات ملخصة في أربعة مراحل كالتالي :

أ- **التخطيط والتنظيم :**

1- تحديد نطاق تطبيق المقارنة المرجعية ، مع تحديد الهدف المراد الوصول إليه.

2- إنشاء فريق عمل أكثر تنوعا (الخبراء ، أطراف من مختلف مستويات السلم الهرمي...).

ب- **ضبط النقاط المرجعية :**

1- تحديد مؤشرات الأداء المناسبة للمقارنة.

2- تطوير أدوات جمع البيانات (الشبكات، الاستبيانات...).

3- اختبار كل هذه الأدوات داخليا وهذا لضبطها.

تركز هذه المرحلة على ضرورة صلابة المؤشر المستند عليه بحيث " يجب تحديد معيار ذو جودة، وهذا للمقارنة ذات الجودة العالية."

ج- **الجمع الخارجي :**

1- تحديد المؤسسات المرجعية المحتملة ، واختيار الشركاء الأفضل لعملية المقارنة المرجعية.

2- تنظيم عملية الجمع المتبادل للمعلومات والزيارات إلى مواقع الدراسة.

[1] Florent A Meyer, op.cit, p84

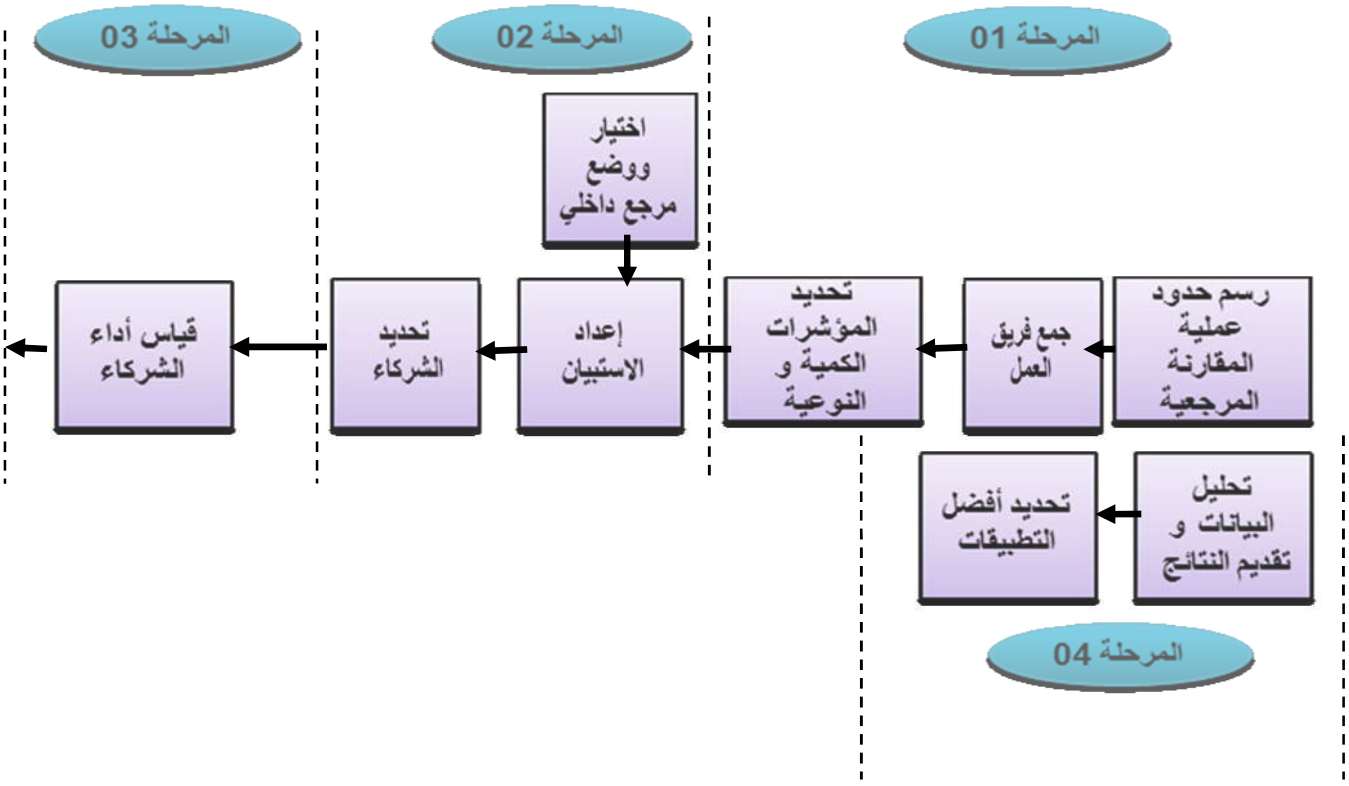
د- التحليل ومخطط العمل :

1- تحليل البيانات وتقديم النتائج.

2- تحديد مساهمة الطرف الأمثل التي تم ملاحظتها ، دراسة إمكانية تكييف الطرق على المؤسسة ، وقيادة الأعمال نحو التغيير ، ثم متابعة النتائج وإجراء التعديلات إذا لزم الأمر ذلك .

و الشكل الموالي يختصر النموذج بشكل مبسط :

الشكل رقم 03 : نموذج Ernst & Young[1]



- **نموذج Deming (PDCA):**

تشتمل دورة Deming على أربعة مراحل يتم القيام بها بشكل دوري و دون توقف ، بحيث تربط بين المنتوج والخدمة أي حاجات المستهلك في ضوء الموارد المتاحة للمنظمة. يُعتبر هذا النموذج من أهم المناهج في تنفيذ المقارنة المرجعية ولهذا يطلق عليها " دورة التعلم و التحسين".[2] يعرف Deming هذه الدورة كما يلي : " هي عبارة عن بيان لمساعدة من يحاول التعلم وتحسين المنتوج أو العملية".[3]

تمثل (PDAC) الحروف الأولى لكل مرحلة من مراحل هذا النموذج وهي كالتالي:

Plan خطط ، Do نفذ ، Check حلل ، Act تصرف.

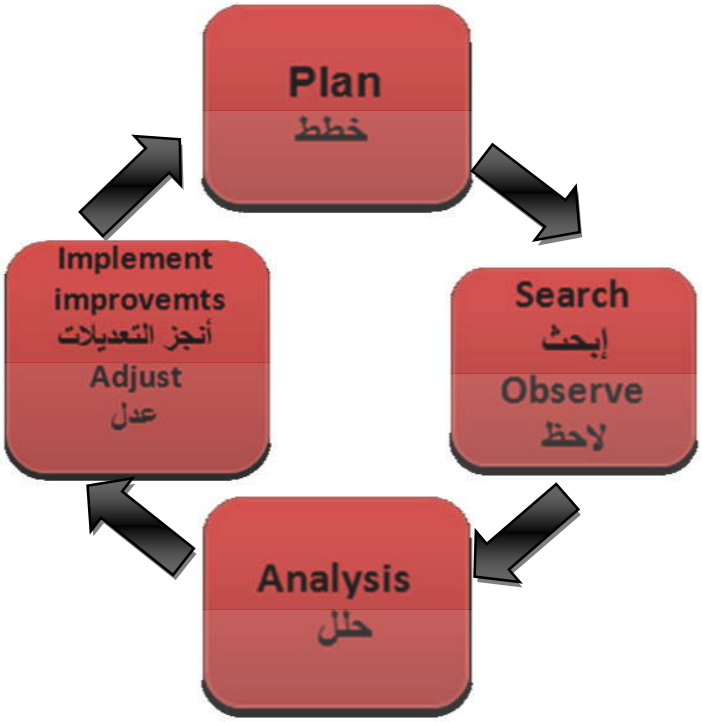
[1] Vincent Bronet , op.cit, p60

[2] Jens J. Dahlgaard ,Kai Kristensen Gopal K.Kanji, « Fundamentals of Total Quality Management", Taylor & Francis e-lebrary , first edition, UK , 2007, p203

[3] Deming WE, « Du nouveau en économie », Economicia, 1ère édition ,Paris ,France, 1996, p111.

- و الشكل الموالي هو تمثيل مبسط لهذا النموذج :

الشكل رقم 04 : نموذج PDCA[1]



تتضمن كل مرحلة من هذه المراحل مجموعة من الخطوات موضحة كالتالي:

أ- **مرحلة التخطيط** :[2] تتضمن مرحلة التخطيط النشاطات الأولية للمقارنة المرجعية هذه المرحلة تتألف نموذجيا من أربع نقاط أساسية وهي :

1- تحديد ما سنقوم بقياسه.

2- تحديد معايير الاختيار بين عدة مقترحات ومقارنة الخيارات.

3- تحديد طرق جمع المعلومات.

4- تحديد الموارد المخصصة لعملية المقارنة المرجعية.

ب- **مرحلة التنفيذ، التصرف أو التطبيق:** يتم هنا القيام بالمحاولة والتجربة مع احترام الخطة الموضوعة في المرحلة السابقة ، ومن الأفضل على نطاق محدود ، بحيث لا يجوز تعديل الخطة عند بلوغ هذه المرحلة.[3] تضم هذه المرحلة خطوتان أساسيتان:[4]

[1] Jens J. Dahlgaard ,Kai Kristensen Gopal K.Kanji, op.cit, p204.
[2] Jens J. Dahlgaard ,Kai Kristensen Gopal K.Kanji, op.cit, p204
[3] Deming WE, op.cit.p112
[4] Terry Wireman, « benchmarking best practices in maintenance management", Industrial Press , first edition, New York , USA, 2003 ,p48/49.

1- **البحـــــث** : يتم القيام بهذه المرحلة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- أي المؤسسات تعد الأفضل في عملياتها مقارنة بمؤسستنا ؟ (البحث في المقالات، المجلات ، الانترنت..)
- أي المؤسسات تعتبر الأمثل؟
- ماذا سوف نجني من خلال تعيين هذه المؤسسات كشركاء للعملية؟ (فهم أفضل الممارسات وما هي القيمة التي يمكن أن تضيفها للمؤسسة).
- من الذي ينبغي الاستعانة به لتحديد الشريك المناسب ؟

2- **الملاحظة** : إن أهم التساؤلات المطروحة هنا تتمثل فيما يلي:

- ما هي مهماتهم ، غاياتهم ، أهدافهم ؟ (كيف يمكن مقارنتهم بالنسبة إلينا).
- ما هي مقاييس الأداء ؟ (على أي أساس تتم المقارنة).
- ما مدى تنفيذ إستراتيجياتهم على مر الزمن وعلى أماكن متعددة ؟ (هل النتائج الراهنة في وضع حاد أم لا).
- كيف يتم القياس؟ (معرفة الاختلاف في القياسات مع مؤسستنا).
- ما هي العوامل التي تعيق المؤسسة من اعتماد سياسات وممارسات الآخرين ؟ (ثقافة المؤسسة ، طرق العمل، نماذج التسيير ،...).

ج- التحليل :[1] إن الغرض من هذه المرحلة هو تحليل الفجوة التنافسية (سوف يتم التعرض إليها في نموذج C.Camp) ، ثم تحليل ودراسة النتائج ، وهذا من خلال طرح التساؤلات التالية :

- ما هي طبيعة فجوة الأداء ؟ (فهم الأسباب الحقيقة للاختلاف).
- ما هو حجم الفجوة ؟
- ما هي الميزات التي تميز أعمالهم؟ (فهم العوامل المساعدة على ذلك).
- ما هي الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة للوصول لمستوى الأداء المطلوب ؟ (ماهي استراتيجيات التغيير).

د- التصرف :[2] تركز هذه المرحلة على نقطتين :

1- التعديل (التكييف):

- ما هي المعارف المكتسبة من القيام بالمقارنة المرجعية وهل سوف تسمح بإحداث التغيير؟ (ماذا يجب القيام به للتحسين في النشاط؟).

[1] Terry Wireman, op.cit, p49
[2] Terry Wireman, op.cit, p50

- هل يتوجب على المؤسسة إعادة صياغة التعاريف ، أم تغييرها بالكامل ؟ (الادراك الجيد للاختلافات وكيفية الاستفادة من التغيير) .
- ماهي ممارسات الآخرين التي يجب تكييفها بطريقة تتماشى مع المؤسسة ؟

2- إنجاز التعديلات :

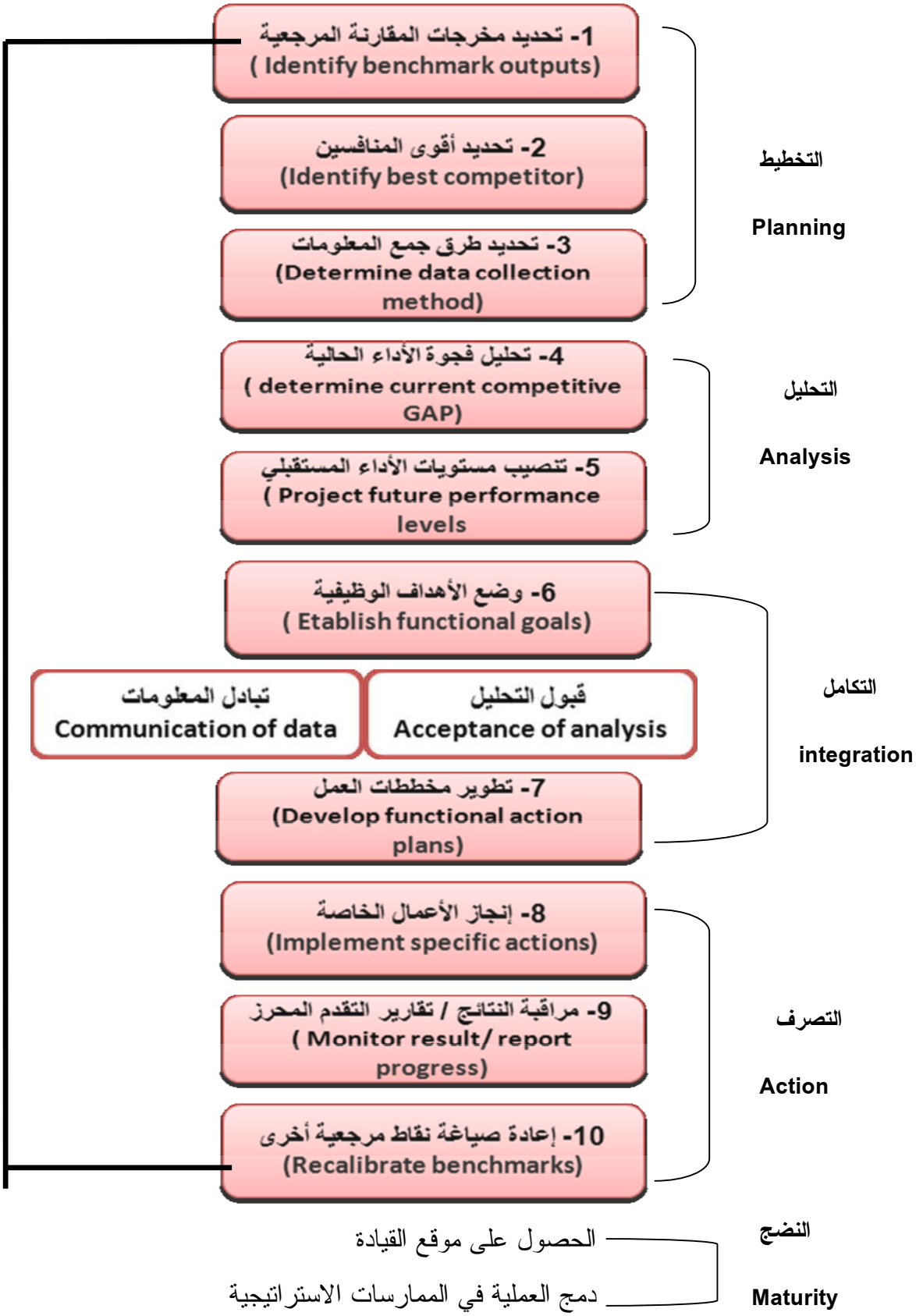
- ما الذي تم الوصول إليه كبداية جديدة نحو أعمال تخلق قيمة للمؤسسة؟ (ما الذي يجب تغييره لتحقيق التفوق).
- كيف يمكن تنفيذ هذه التغييرات؟ (وضع خطط جديدة للعمل).
- كم يلزم من الوقت لتنفيذ هذه الإجراءات؟ (إعداد جدول زمني لتنفيذ الخطة).

I-2-1-1-2 ***نماذج ذات خمسة مراحل:***

- **نموذج Robert C .Camp :**

يضم هذا النموذج عشرة خطوات مصنفة ومرتبة في خمس مراحل موضحة في الشكل الموالي :

الشكل رقم 05 : نموذج Robert C .Camp[1]



[1] Mohamed Ziari, " effective benchmarking-learning from the best",Campman & Hall, first edition, London, UK,1996,p21 http://books.google.dz/books?id=vCwCSbU9aBIC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false visite l 30/12/2012 à 16 :46

تتضمن مراحل هذا النموذج ما يلي :

أ- **التخطيط :** يتم من خلال مرحلة التخطيط تحديد مواضيع المقارنة المرجعية، وهذا من خلال معرفة أي المواضيع تعاني منها المؤسسة ضعفا ، وتحتاج إلى التغيير والتطوير ، بناءا على تحليل للأداء الخاص.[1] تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل كونها تتطلب توضيح مهام كل قسم، وظيفته، أهدافه وكذا تقييم النتائج المحققة.[2]

يتم هنا تحديد أفضل الشركاء والذين سوف يعتمد عليهم كمعايير Benchmarks ، وهذا يعني قاعدة يُستند عليها للقيام بالمقارنة. يتم هنا كذلك تحديد طرق جمع المعلومات وهذا من خلال إستغلال كل مصادر المعلومات ، قبل القيام بالزيارات الميدانية(مواقع الشركاء).

ب-التحليل :[3] يتم في هذه المرحلة تحليل الفجوة الحالية لحماية الأداء المستقبلي. إن تحليل الفجوة هي الخطوة المفتاحية لنجاح عملية المعايرة (المقارنة المرجعية).

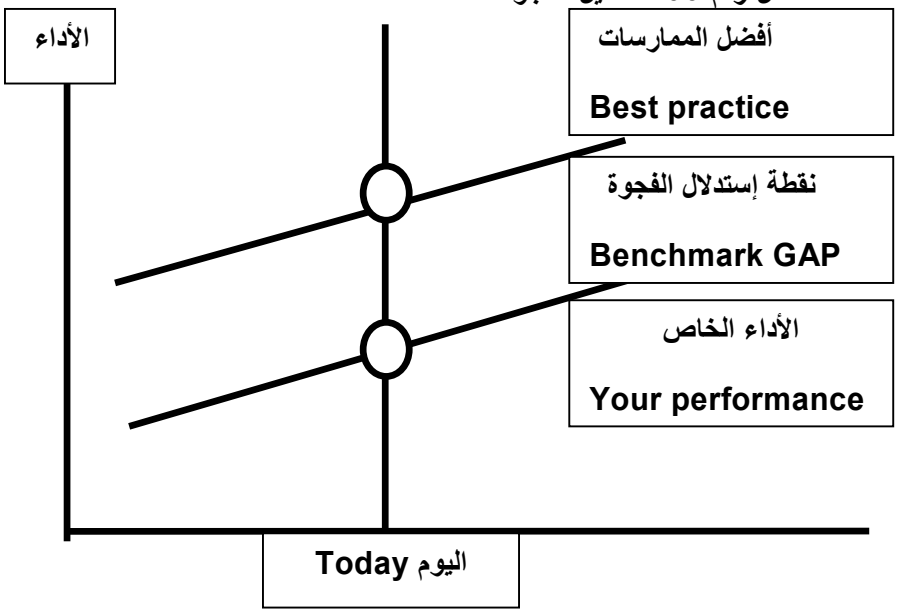
تحلل الفجوة هنا إنطلاقا من ثلاث مراحل :

- التأسيس (تحديد الخط الأساسي) : موقع المؤسسة الحالي.
- التأهيل: ما الأفضل الذي يمكن للمؤسسة إكتسابه بفضل الإستخدام الفعال للموارد.
- نقطة الاستدلال (benchmark) : أفضل الممارسات التي تساهم بفعالية في تحسين العمليات.

و هذا ما يوضحه الشكل الموالي :

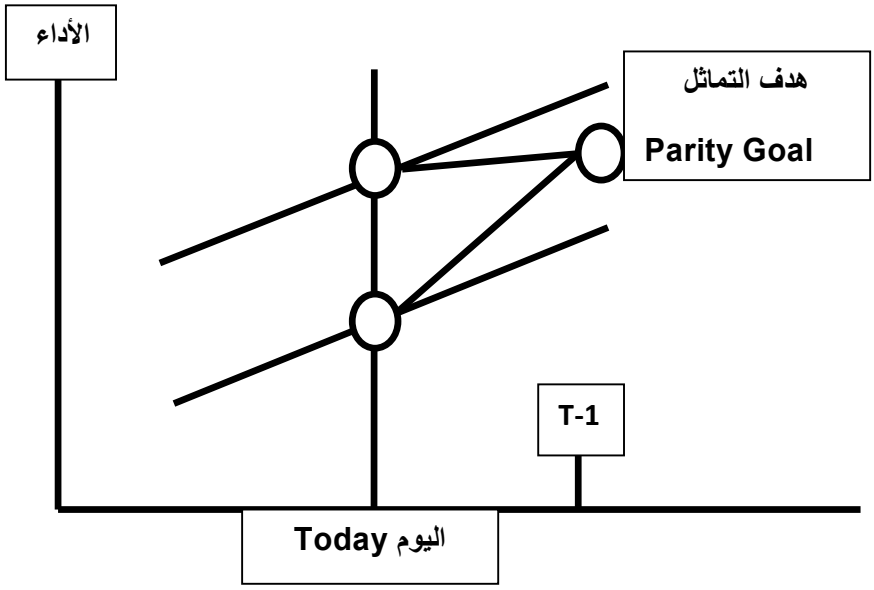
[1] Michael Porter « Avantage concurrentiel » ,1ère édition, Dunod, paris, France, 1999,p258.
[2] Robert C.Camp,op.cit,p31.
[3] Terry Wireman, op.cit, p45/47.

الشكل رقم 06 : تحليل الفجوة[1]



تهدف المؤسسة دائما من خلال تحليل الفجوات إلى إكتساب مستوى من الأداء والفاعلية وهذا ما يسمى بهدف التماثل (parity goal). إلا أن تحقيق هذا الهدف يتطلب وقتا لاكتساب مستوى أداء جيد (T−1) ، وهذا ما يمكنه وضعه نصب الأعين أثناء القيام بوضع البرنامج. دون أن ننسى معايرة عمليات المؤسسة على أساس مقاييس قابلة للقياس الكمي بالنسبة للعمليات الأخرى الملاحظة. ومن هنا فإن الفجوة تكون بين أفضل الممارسات والأداء الحالي للمنظمة كما هو مبين في الشكل على المستوى العمودي ، وهذا بالنسبة للمحور الأفقي الذي يمثل الخط الزمني :

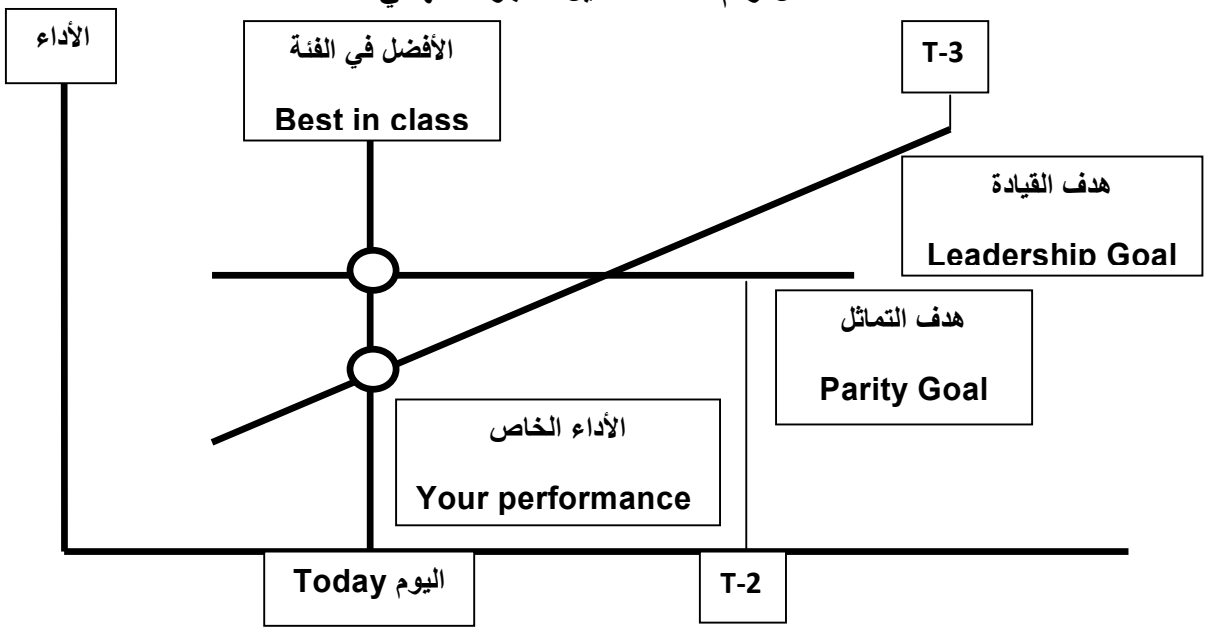
الشكل رقم 07: تحليل الفجوة بناءا على هدف التماثل[2]



[1] [1] Terry Wireman, op.cit, p45
[2] Terry Wireman, op.cit, p46

إن الجزء الثاني من تحليل الفجوة هو تحديد (T-1) للوصول إلى ما يسعى إليه هدف التماثل الحالي. يركز هذا الهدف على تحقيق المستوى نفسه الذي وصلت إليه أفضل الممارسات حاليا.كما يدرك هذا الهدف أيضا أن أفضل ممارسات المؤسسة ستحقق تحسينات خلال فترة زمنية ،ثم بعد ذلك وضع الوقت الحقيقي لهدف التماثل، تبلغ المؤسسة هذا المستوى عندما تحقق التكافؤ أو التماثل في عملية قياسها مع أفضل ممارسات المؤسسة الأفضل، كما هو موضح في الشكل رقم 08 :

الشكل رقم 08 : تحليل الفجوة النهائي[1]



- عند بلوغ المؤسسة T-2 يكون الهدف النهائي هنا هو بلوغ موقع القيادة الذي يحدث عندما يتجاوز أداء المؤسسة أداء الشريك. هنا يتم إدراك المؤسسة باعتبارها الأفضل لقياس أدائها.

إذا كانت المؤسسة تريد استفادة فعالة من تحليل الفجوة ، يجب على الاعدادات أن تكون قابلة للقياس ومؤطرة زمنيا. أما إذا بلغت المؤسسة موقع القيادة فلا يصبح لتحليل الفجوة أي معنى T-3، لأنها هنا تكون قد تجاوزت الشريك في الأداء.

ج- التكامل :

إن التكامل هي المرحلة التي تسمح باستخدام المعلومات المحصل عليها من التحقيقات من أجل تحديد الأهداف الضرورية لإحراز التفوق، وعليه لابد من تبادلها (المعلومات) مع كافة المستويات الهرمية للمؤسسة.[1]

[1] Terry Wireman, op.cit, p47

إن عملية إستقبال المعلومات هي عملية جد مهمة في المقارنة المرجعية ، حتى وإن كانت موهجة بشكل جيد فقد يصادف ذلك بعض التحفظات الخاصة بادخال طرق جديدة للعمل. ومن هنا تصبح عملية الإتصال الفعال مهمة جدا كونها تسمح بالتحديد الجيد للإحتياجات الحقيقية من المعلومات ، ومن ثم تحديد طرق الإتصال الأكثر تكيفا مع التنظيم داخل المؤسسة ، ويجب الحرص بعد ذلك على تقديم جيد ودقيق للنتائج للمساهمة في الفهم الجيد لها .[2] يمكن القول إذن أن هذه المرحلة تضم خطوتان:

- تبادل المعلومات حول نتائج التحليل (سبق الإشارة لذلك).
- وضع أهداف وظيفية جديدة.

إن عملية إعادة النظر في الأهداف وطرق تحديدها يمكن ان تتخذ انطلاقا من الشكل التالي:

الشكل رقم 09 : عملية تحديد الأهداف وتخطيط العمليات حسب السلم الهرمي[3]



إذن ما تعطيه المقارنة المرجعية هي فرصة جديدة للمؤسسة لإعادة توجيه الإستراتيجيات في المؤسسة ككل، لهذا لابد من متابعة النتائج المحصل عليها، التوجهات المقترحات ، وتوصيلها لكل مستويات الإشراف والموظفين المعنيين بالتنفيذ. هدف هذه المرحلة هو إستخدام المعلومات المحصل عليها لتحديد الأهداف الجديدة الضرورية لإحراز التفوق ، ومزجها ضمن مخطط العمل.[4]

[1] Mohamed Ziari , op.cit, p22.
[2] Robert C.Camp, op.cit , p33.
[3] Robert C.Camp , op.cit, p151.
[4] Mohamed Ziari, op.cit, p22.

د- مرحلة التنفيذ :

ما تم التوصل إليه من نتائج وصولا إلى إعادة النظر بالنشاطات الواجب تعديلها أو تغييرها ، غير كافي كون هذه العملية لا تتوقف هنا بل يجب ترجمة ذلك إلى أعمال في الميدان ، تنظم بطريقة منظمة ومقسمة بشكل دوري .[1]

تضم مرحلة التنفيذ ثلاث مبادئ أساسية:[2]

- تطوير مخطط العمل .
- تطبيق وقياس التقدم المحرز.
- تعديل وإعادة ضبط عملية المقارنة المرجعية.

فتحليل المعلومات للوصول إلى إعادة وضع مخطط عمل ، يرافقه متابعة مستمرة لنتائج عملية التحسين المتبناة. ووجود المشاركين في هذه العملية أمر ضروري ، ذلك لضمان وجود تغذية عكسية للمعلومات وآستمرار المقارنة المرجعية كمشروع.

هـ - مرحلة النضج :

تبلغ المؤسسة هذه المرحلة عند :[3]

- الحصول على موقع القيادة أو الإقتراب منها.
- دمج عملية المقارنة المرجعية كممارسة إدارية.

إذن فالنضج يتحقق عندما تصبح المقارنة المرجعية عنصرا مهما ، مستمرا ومندمجا في كل الممارسات والتطبيقات الإدارية ، بحيث يكون قد طبق في كل مستويات المؤسسة ولم يعد مقتصرا فقط على المتخصصين.[4]يصبح هنا هدف هذه المرحلة هو تحديد ما إذا كانت المؤسسة ستحقق الريادة في أقرب الآجال، وتقييم ما إذا كانت المقارنة المرجعية قد أصبحت جزءا من العمليات الإدراية .[5]

- **نموذج Harington:**[6]هو نموذج يفرق بين الجمع الداخلي والخارجي للبيانات ، بالنسبة لهذا النهج إن الجمع الخارجي للمعلومات لا يستلزم بالضرورة زيارة المواقع.

مراحل هذا النموذج هي كالتالي :

[1] Chih Mehdi , Harzalaoui Sara , op.cit , p18.
[2] Florent A.Meyer, op.cit, p 77.
[3] Mohamed Ziari, op.cit, p22.
[4] Robert C.Camp , op.cit, p34
[5] Mohamed Ziari, op.cit, p22.
[6] Florent A.Meyer, op.cit, p88

أ- **التخطيط ووصف العمليات المختلفة :**

- تحديد ماذا سوف يقاس ويقارن.
- الحصول على الدعم من الإدارة العليا.
- وضع مخطط القياس.
- وضع مخطط جمع البيانات.
- عرض الخطط ومناقشتها مع الخبراء.
- وصف النقاط المرجعية

ب- **جمع وتحليل البيانات الداخلية :**

- جمع وتحليل البيانات الموجودة داخل المؤسسة.
- تحديد المواقع الداخلية لأخذ النقاط المرجعية المناسبة.
- جمع المعلومات الأصلية من البحث الداخلي.
- قيادة المقابلات و التحقيقات.
- تكوين لجنة داخلية للقيام بالعملية.
- توجيه الزيارات الداخلية للمواقع.

ج- **جمع وتحليل البيانات الخارجية :**

- جمع المعلومات المنشورة خارجيا.
- جمع المعلومات الأصلية (التي تم جمعها من الزيارة الميدانية).

د- **تبني العناصر المؤثرة على الأداء:**

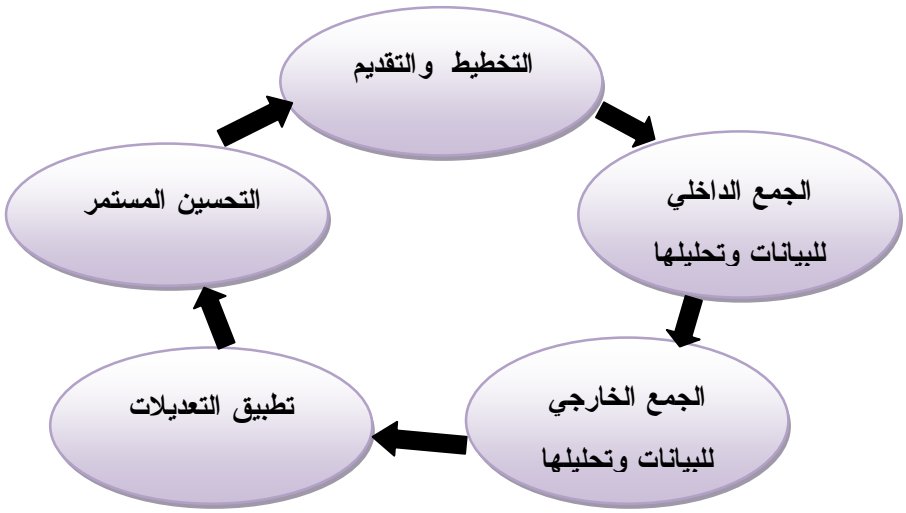
- تحديد الإجراءات المصححة.
- وضع مخطط للأعمال البديلة.
- الحصول على الموافقة من الإدارة العليا حول الحلول المقترحة ، والحالة المستقبلية المراد الوصول إليها.
- تطبيق الحلول وقياس تأثيرها.

هـ- **التحسين المستمر :**

- الحفاظ على قاعدة بيانات المقارنة المرجعية.
- تبني سياسات التحسين المستمر للأداء.

و النموذج الموالي هو تلخيص لمختلف مراحل هذا النموذج :

الشكل رقم 10 : نموذج Harington[1]



- **نموذج Buyukozkan Maire:**

يميز هذا النموذج بين المقارنة المرجعية من مفهومها الضيق والواسع ، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي :

[1] Florent A.Meyer, op.cit, p87.

الجدول رقم 05 : نموذج Buyukozkan Maire[1]

المراحل	الخطوات		
قياس الأداء الحالي	تحديد الأنشطة و نتائجها تحديد الزبائن المستفيدين منها.	تحديد المقاييس المثلى	عرض وتحسين الأداء الحالي
ما قبل المقارنة المرجعية	تحديد طرق الحصول على المعلومات	إختيار المساهمين في العملية	وضع الأولويات و تحديد صلب الموضوع
المقارنة المرجعية	جمع وتنظيم العناصر المحصل عليها	تحليل الفوارق في الأداء	تقييم الأداء المراد تحقيقه
بعد المقارنة المرجعية	تنفيذ الأعمال	وضع خطط العمل	تبادل النتائج وتحديد الأهداف
المتابعة والضبط	مراجعة تكامل الأعمال	تقدير نجاح المشروع و إعادة صياغة الأهداف	ضبط الأهداف و إعادة القيام بالدورة

في مؤسسة ذات نظام إداري متكامل ، يمكن أن تكون المرحلة (1) و(2) و(3) ضمن العمليات الاستراتيجية للمؤسسة ، أما (4) و(5) ضمن عمليات التحسين المستمر.

مراحل هذا النموذج هي كالتالي :[2]

المرحلة الأولى : قياس الأداء الحالي

على المؤسسة في هذه المرحلة تقييم العمليات ، الأنظمة ، والتطبيقات وتحديد مؤشرات التي سيتم على أساسها التقييم ، وهذا لمقارنتها مع الشركاء في المقارنة المرجعية.

[1] Florent A.Meyer, op.cit,p89.
[2] Florent A.Meyer, op.cit,p90

المرحلة الثانية : ما قبل المقارنة المرجعية

تحدد المؤسسة هنا الأفضل للقيام بالعملية والمناسبين حسب الحاجة (منافسين أو غيرهم) ومن ثم دعوته لمشاركتهم في النشاط .

المرحلة الثالثة : المقارنة المرجعية

تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات ، بحيث تتطلب هذه الطريقة نهجين مختلفين :

- المقارنة المرجعية البسيطة التي تتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع المرتبط بمختلف النقاط المرجعية.
- المقارنة المرجعية المحققة الذي يُعني به مقابلة الشركاء المحددين سابقا وتنظيم زيارات لمواقعهم.

المرحلة الرابعة : بعد المقارنة المرجعية

تتضمن تكييف " التطبيقات الأفضل" التي تم إكتشافها ، تحليلها ، والحفاظ على استمراريتها ، وتحديث قاعدة معارفها ومعلوماتها والتعلم المستمد من المقارنة المرجعية ، وهذا للقدرة على إستخدامها في مشاريع أخرى.

المرحلة الخامسة : المتابعة والضبط

على المؤسسة هنا قياس وتقييم التحسن المنجز وإعادة ضبط وجدولة مخططات الأعمال. تبنى Gerald Balm هذا النموذج ، وأكد على مرحلة جمع المعلومات ، وذكر أن العملية الفعالة لجمع المعلومات تكون من خلال التركيز على :

- نوع المعلومات (نتائجها ، أهدافها ، أسبابها).
- كمية المعلومات (الوقت الموجود لجمعها ، المراجعة المهمة).
- دقة المعلومات (إرتباطها بالغرض ، أهميتها)
- تكلفة المعلومات (تكلفة مالية ، الوقت المستغرق لجمعها وتحليلها).
- اختيار الأشخاص الذين سيقومون بآستخدام المعلومات.

I-2-1-1-3 نماذج ذات ستة مراحل

- **نموذج Nevaoconsiel**

يتكون هذا النموذج من عشرين خطوة ملخصة في خمس مراحل ، يعتبر هذا النموذج من النماذج المثالية لنجاح عملية المقارنة المرجعية كالتالي :

الجدول رقم 06 : نموذج Nevaoconsiel[1]

المراحل	الخطوات
1- التشخيص	1- تحليل الأنشطة ونتائجها 2- تحليل أنظمة القياس والمعايير المختارة 3- تقييم الأداء الحالي للمؤسسة
2- التخطيط	4- إنشاء وتكوين فريق عمل والنقاط المرجعية التي سيتم الإستناد عليها 5- تحديد غاية المقارنة المرجعية 6- تحديد أفضل المؤسسات واختيار الأفضل منها 7- إنشاء وإقامة العلاقات وإعداد بروتوكولات الموافقة 8- تحديد طرق جمع البيانات والبحث عن المعلومات
9- معالجة المعلومات	9- جمع وتنظيم البيانات 10- تحليل المؤشرات ومقارنة الفارق في الأداء 11- الفهم الجيد للفرق وتحديد مستوى جديد للأداء
12- التخصيص	12 - تبادل نتائج العمليات 13 - وضع الأهداف الوظيفية والعملية 14 – وضع خطط العمل وتخصيص الموارد
13- التنفيذ	15- تنفيذ الأعمال المحددة 16 - تقييم الأداء 17- تشجيع المبادرات
14- المتابعة و الضبط	18- تحليل عائدات التجربة 19- إعادة ضبط ما هو مهم 20- مواصلة تنفيذ العملية بشكل مستمر

[1] Florent A.Meyer, op.cit,p92

- **نموذج APO**

يطبق هذا النموذج في المؤسسات الآسيوية (Asian Productivity Organization) ، (APO) التي مقرها بطوكيو ، تقوم هذه الأخيرة بإدارة دورات المقارنة المرجعية للبلدان الأعضاء ، يتبنى هذا النموذج نفس مبادئ دورة EFQM التي مقرها بروكسل بحيث تقوم بدورات في أوروبا.

يُنضم هذا النموذج وفق ما يلي :[1]

1- ضمان مشاركة المنظمات ذات الأداء العالي في كل بلد :

- تحديد المنظمات.
- الحصول على موافقتهم للمشاركة في المشروع.
- تعليم وتدريب الممثلين المشاركين في العملية.
- ضمان المتابعة والحفاظ على العضوية في المشروع.

2- عقد إجتماع التخطيط :

- التأكيد على النقاط التي سوف تدرس.
- الصياغة النهائية للمخطط ، نطاق الدراسة ، التدابير..
- توضيح مناهج ووسائل جمع البيانات.
- إختيار إستراتيجية جمع المعلومات.

3- جمع وتحليل البيانات :

- جمع البيانات.
- تحليلها.
- تحضير تقارير حول أفضل النشاطات المكتشفة.

4- تبني التطبيقات المثلى :

- التخطيط لدورات العمل والتعلم.
- توجيه الدورات.
- نشر تقارير التعلم.
- المصادقة على التقارير من المنظمات المشاركة.
- الصياغة النهائية والتقارير.

[1] Florent A.Meyer, op.cit,p94

5- إدراج ما هو مفيد ومتابعة تنفيذه :

- نشر ما تم تعلمه إلى الشركاء الداخلين (داخل الوطن).
- تحديد طرق مواصلة العلاقات مع أصحاب الممارسات المتبناة.
- دعوة المشاركين إلى وضع خطط عمل وتطبيقها.

6- عرض العمليات والتخطيط لمتابعتها :

- القيام بلمخص لفوائد هذه العمليات.
- تقييم العملية المتبناة للتوجه نحو التحسين.
- التخطيط للتعاون الخارجي.
- تحديد المواضيع المناسبة للمشاريع اللاحقة.

و الجدول التالي يوضح مراحل هذا النموذج :

الجدول رقم 07 : مراحل نموذج APO[1]

عمليات التنظيم	عمليات المقارنة المرجعية	
- تعريف المشروع - إيجاد وتقييم المواضيع المناسبة	التعلم والتبادل	عرض العمليات والتخطيط لمتابعتها إدراج ما هو مفيد وإعادة تنفيذه تبني التطبيقات المثلى
- تحضير المعلومات بالنسبة للمواضيع المختارة - تحديد برنامج المشروع	البدأ في النشاط	جمع وتحليل البيانات عقد إجتماع التخطيط ضمان مشاركة المنظمات ذات الأداء العالي في كل بلد

[1] Florent A.Meyer, op.cit,p95.

إن مهمة هذا النموذج هي تعزيز إنتاجية وتنافسية المؤسسة والأعضاء المشاركة من أجل خلق وتطوير شبكة أفضل الممارسات (Best Practice Network) " BPN" ، لتقييم المعارف وتبادلها وتحويلها للمساعدة على التحسين والتكيف بصفة مستمرة وسريعة.

- **نموذج PROAADI :**

يتكون النموذج من ستة مراحل ممثلة كالتالي :

الشكل رقم 11 : نموذج PROAADI[1]

Plan التخطيط	تحديد العملية المراد تطويرها لمقارنتها ، نوع المعلومات المجمعة حول هذه العملية و التخطيط للوقت المستغرق في كل مراحل العملية
Research البحث	تحديد المؤشرات التي سوف تُستخدم ، وتحديد الشركاء المستقبليين في العملية ثم جمع المعلومات المتعلقة بهم .
Observe الملاحظة	جمع بيانات إضافية حول الشركاء ومراقبة أوجه الإختلاف والتشابه بين العمليات.
Analyse التحليل	تقرير التطبيقات التشغيلية و الإستراتيجية المناسبة للعملية.
Adapt التكيف	فهم التطبيقات وتكييفها في إطار سياق محدد ضمن ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.
Improve التحسين	تنفيذ ومراقبة تنفيذ هذه الممارسات.

I-2-1-1-4 نماذج ذات سبع مراحل

- **نموذج Alberta :**

صُمم هذا النموذج من قبل أصحاب القطاع العام في كندا ، لكنه يلائم أيضا مؤسسات القطاع الخاص ، والنموذج ممثل كالتالي :

[1] Vincet Bronet , op.cit , 62.

الشكل 12 : نموذج Alberta[1]

1-	إعداد تقارير (ما الذي سيتم معايرته)
2-	دراسة العمليات الداخلية
3-	تحديد الشركاء
4-	جمع المعلومات
5-	تحليل المعلومات
6-	التنفيذ لإحداث التغيير
7-	مراقبة وتنفيذ الإجراءات الإضافية

إن مراحل هذا النموذج تتكون من الخطوات التالية :[2]

أ- **المرحلة الأولى** : تسعى المؤسسة في هذه المرحلة للبحث عن أكثر المناطق حساسية في العمليات ، من حيث النقائص التي تشكو منها المؤسسة ، وكذا البحث عن الأسباب التي يمكن أن تشوه صورة المؤسسة ، وكذا الأداء المتوقع لدى أصحاب المصالح والفرص الأكثر ربحا، والنشاط المستهلك لأكبر كمية من الموارد. فالتركيز الأولي على هذه النقاط سيجلب فوائد كبيرة للمؤسسة.

ب- **المرحلة الثانية :**

- رسم كل الفوائد المرجوة من المستقبل المتشارك بين الشركاء.
- القدرة على الإجابة على أسئلة الشركاء الذين ينتظرون فوائد من القيام بهذه التجربة.
- البدء في وضع أسس للتغيير من خلال خلق الوعي بأهمية العملية.
- اكتشاف العناصر الخاصة بالمؤسسة التي لا يمكن أن تتغير خلال فترة القيام بالمشروع، دون أن ننسى تحديد الشروط ، القيود ، الحدود الواجب معرفتها خلال إنجاز التغيير.

ج- **المرحلة الثالثة** : التحديد الجيد بآستخدام كل الوسائل الممكنة للشركاء المناسبين ، وهذا للوصول إلى الإختيار المناسب، من خلال تقييم المستوى الخاص بهم وليس بناءا على مواصفاتهم ، لكي لا تقع المؤسسة ضمن خطر الفارق الكبير في الأداء ، الذي سوف يصعب من جهة عملية التعلم ، ومن أخرى صعوبة التحويل والتكييف النتائج مع تنظيمات المؤسسة.

[1] Florent A.Meyer, op.cit,p96
[2] Florent A.Meyer, op.cit , p 98/99.

د- **المرحلة الرابعة** : يمكن الحصول على المعلومات من خلال كل القنوات الموجودة ، الإعلانات ، الإنترنت، الأرشيف ، المقابلات ، الزيارات... ، لكن على المؤسسة أن تكون ذكية في إختيار نوع المعلومة الواجب الحصول عليها وبأفضل وسيلة تسمح بالنقل السريع لها ، وبالتالي تحقيق الفارق في الأداء.

هـ- **المرحلة الخامسة** : تحليل الفجوة في الأداء وهذا لمعرفة مستوى التحسين الواجب تبنيه وهذا باستخدام كل الوسائل التي قد تسهل هذا التحليل للوصول إلى جودة النتائج . للإختيار الجيد للاجراءات الواجب اتخاذها، يجب معرفة :

- التغيير الذي قد يكلف تكلفة عالية.
- التغيير الذي سينتج نتائج إيجابية.
- التغيير الذي يطرح أقل المخاطر والمقاومات من قبل الأفراد.

و- **المرحلة السادسة** : وضع خطة عمل تشمل الخطوات التي تؤدي إلى التغيير ، بحيث تشمل هذه الخطة المسؤوليات ،الموارد اللازمة، الأوقات المحددة ، دون نسيان ضرورة تحديد طرق تكييف فعالة لتبني التطبيقات المكتشفة من خلال العملية والتي تصب في نفس السياق، وكذا المراقبة الفعالة للتنفيذ.

ر- **المرحلة السابعة** : إنشاء طرق للمتابعة والقياس ، ليس فقط للتقدم المحرز أثناء تطبيق المشروع ، ولكن أيضا للعمليات والتطبيقات الجديدة. في حالة عدم الوصول إلى الأهداف المحددة ، يجب تحديد الإجراءات الإضافية التصحيحية.

- **نموذج Juran :**

هذا النموذج مُتبني من طرف المكاتب الإستشارية الأمريكية التي قادت عدة عمليات المقارنة المرجعية الخارجية في القطاعات الإقتصادية . يتكون هذا النموذج من المراحل التالية :[1]

أ- **التخطيط والبدأ في المشروع** : يتم هنا الإجتماع من أجل تقديم مشروع المقارنة المرجعية من أجل التوصل إلى إجماع يخص المؤشرات الأساسية لفعالية الأداء (**KPIs** = **K**ey **P**erformance **I**ndicators)

ب- **جمع وتوحيد البيانات** : يتم جمع المعلومات من خلال شبكة ويب خاصة ، بحيث يمكن لكل مشارك الحصول على إستشارات من الخبراء عند تنفيذهم للعمليات المعقدة

ج- **تحليل وتحديد أفضل الممارسات والمصادقة عليها** : إن البيانات المجمعة والمحللة تنتج ما يلي:

- معرفة التطبيقات في الميادين الأساسية وتحليلها.

[1] Florent A.Meyer, op.cit , p100/101.

- تحليل خاص بالفجوات في الأداء بالنسبة لكل مشارك.

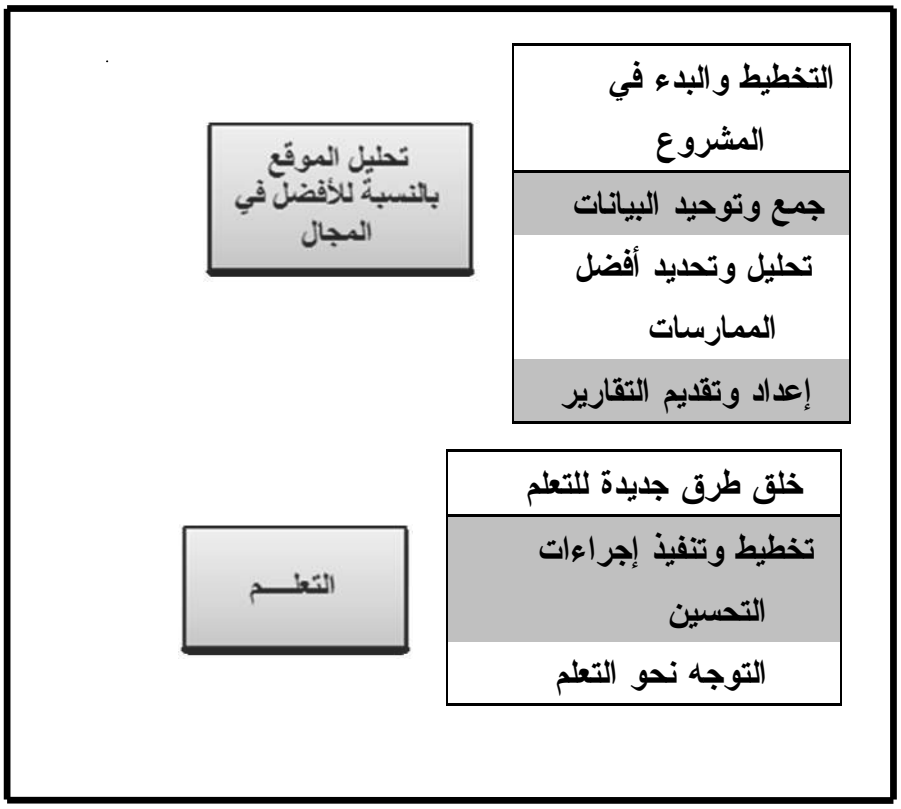
د- **إعداد وتقديم النتائج** : يتم في هذه المرحلة إعداد تقارير خاصة بكل مشارك في العملية ، بشكل مطابق للخصوصية المتوقعة سابقا.

هـ- خلق طرق تعليم : وهذا من خلال دعوة الممارسين الأفضل للتطبيقات المصنفة ضمن أعلى المراتب، إلى تقديم كل التفاصيل الخاصة بأفضل التطبيقات المراد تبنيها للإتجاه نحو التغيير.

و- التخطيط وتنفيذ إجراءات التحسين : كل منظمة مشاركة تقرر توجيه العمليات نحو التحسين المستمر، و بذلك الوصول إلى أفضل مراتب التعلم.

ر- **الإتجاه نحو التعلم** : المقارنة المرجعية لا يجب أن تكون نشاطا مستقلا بذاته وإنما يوجه نحو التحسين المستمر للمنظمات المشاركة ، وللمساعدة على ذلك قام **JURAN** بوضع تحت تصرف المؤسسات قاعدة معارف ممثلة في الشكل الموالي :

الشكل رقم 13 : نموذج Juran[1]



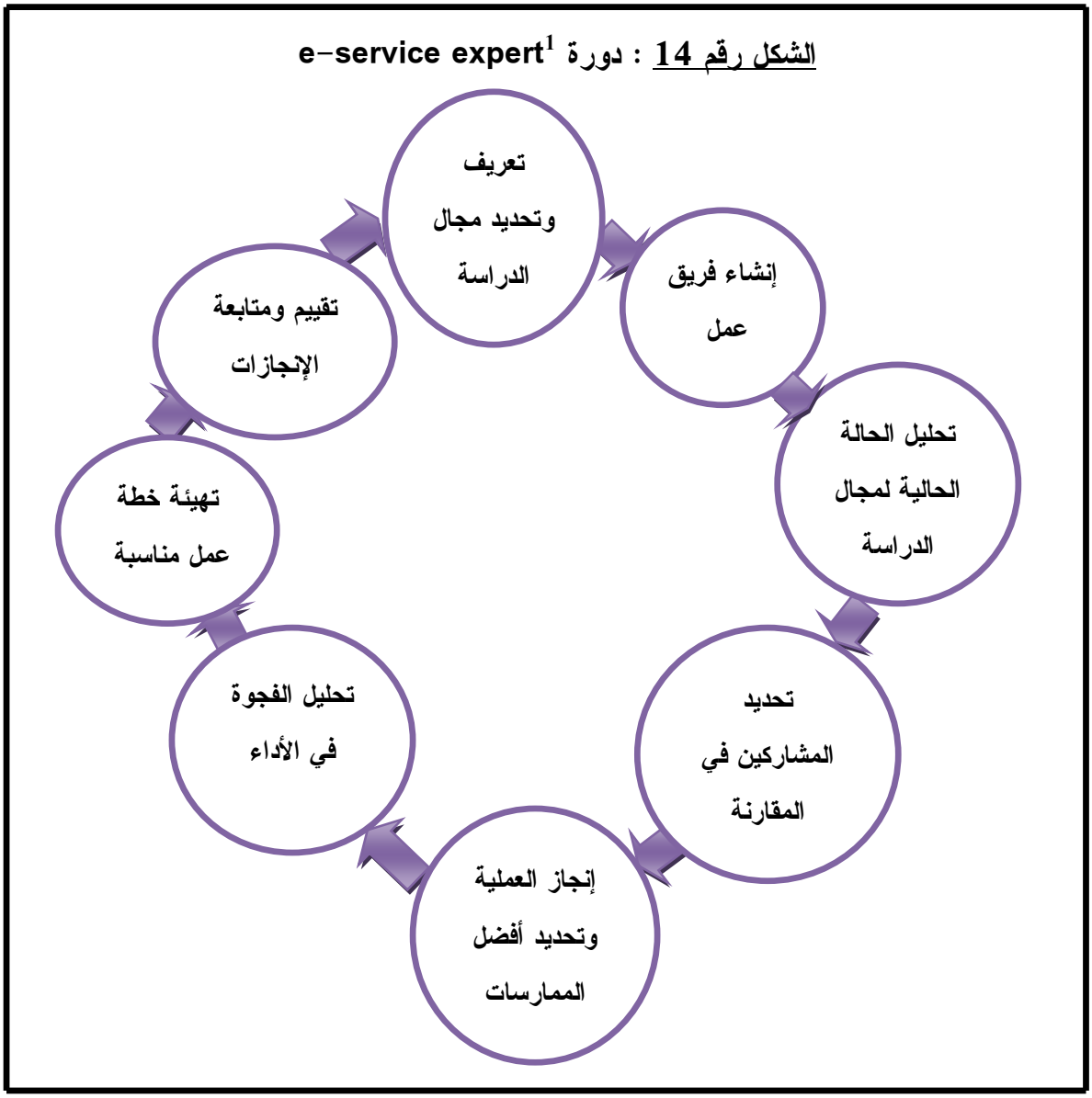
[1] Florent A.Meyer, op.cit ,P102.

I-2-1-1-5 نماذج ذات ثمان مراحل

- **نموذج e-service expert**

صُمم هذا النموذج لقياس الإنجازات ومدى التنفيذ المثالي لمختلف التطبيقات ، كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 14 : دورة e-service expert[1]



[1] Florent A.Meyer, op.cit ,P103

I-2-1-1-6 نماذج ذات تسع مراحل :

- **نموذج AT &T :**

ركزت مؤسسة AT &T على إستخدام نموذج ذو تسع مراحل مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم 08_: نموذج AT &T[1]

المرحلة	الشرح
المرحلة الأولى	تحديد الغرض من القيام بعملية المقارنة المرجعية.
المرحلة الثانية	وضع مخطط للعمل
المرحلة الثالثة	إختيار طريقة جمع المعلومات
المرحلة الرابعة	جمع البيانات والقيام بعملية التحليل
المرحلة الخامسة	إختيار أفضل الشركات لتبادل الخبرات معها
المرحلة السادسة	جمع المعلومات أثناء القيام بزيارة المواقع
المرحلة السابعة	مقارنة العمليات ، معرفة وتحديد الإختلاف وإعداد التوصيات
المرحلة الثامنة	تنفيذ التوصيات
المرحلة التاسعة	إعادة وضع معايير أخرى للأداء Benchmarks

I-2-1-2-مراحل تطبيق عملية المقارنة المرجعية :

بعدما تم التعرض لمختلف النماذج التي تساعد على جعل مشروع المقارنة المرجعية أكثر فعالية . مهما اختلفت المراحل والخطوات في كل دورة إلا أن الهدف يبقى واحدًا وهو السعي دائما لتحسين الأداء، يمكن إنطلاقا من ذلك جمع خطوات تطبيق عملية المقارنة المرجعية بالشكل التالي :[2]

I-2-1-2-1 الإعداد والتخطيط : يجب على الوحدات الإدارية القيام بما يلي :

- **تغيير الثقافة التنظيمية** : بحيث تكون مشجعة على المقارنة المرجعية ، وقبول إدخال أساليب عمل جديدة. وذلك من خلال تنمية ثقافة التعلم بين العاملين داخل الوحدة الواحدة وتشجيعم على ضرورة التعلم من خبرات الآخرين.

[1] Vincet Bronet , op.cit, p60

[2] د.سمير محمد عبد الوهاب (مدير مركز الدراسات والإدارات العامة) ، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية " ، ص12/09.
http://www.unpan1.un.org/intradoc/.../unpan022080.pdf
visite le 27/12/2012 à 22 :05.

- **متابعة الأداء داخل وخارج وحدات المؤسسة** : يتعين هنا متابعة أدء كل وحدة ، لمعرفة جوانب القصور والخدمات التي هي في حاجة إلى تحسين. مع ضرورة متابعة أداء الآخرين كمصدر للحصول على الخبرات والمعلومات لتحسين الأداء ، وهذا بصفة دورية ومنتظمة مع التطوير لوسائل المتابعة التي تضمن إستمرارية العمل بالأساليب الجيدة نحو تحقيق مثالي للأهداف.

- **إعداد العنصر البشري وتحفيزه** : بالرغم من حاجة عملية المقارنة المرجعية إلى مختلف الأساليب والوسائل ، هي بحاجة لعنصر بشري مؤهل للقيام بها ، ولهذا يجب تدريب العمال ، لإكسابهم المعلومات اللازمة والمهارات الفنية الضرورية لذلك.كما يجب تقديم وسائل التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العمال على المشاركة في اعطاء الحلول والأفكار حول الممارسات ذات الأداء الأفضل ، وبالتالي الإرتقاء إلى مستويات جيدة للأداء.

- **توفير الموارد والإمكانيات والمعلومات اللازمة** : بحيث تتطلب عملية المقارنة المرجعية توفير الموارد والوقت والأدوات الحديثة ، فضلا عن ضرورة وضع قاعدة معلومات حديثة.

- **تشكيل لجنة للإشراف على تطبيق العملية** : طالما أن المقارنة المرجعية عملية مستمرة فمن الضروري تشكيل إطار مؤسسي مؤهل للإشراف عليها.

I-2-1-2-2 تحديد الخدمات والمجلات التي تحتاج إلى تطوير : يجب هنا تحديد العمليات والمجالات التي يترتب تطبيق المقارنة المرجعية عليها إستفاذة أكثر للمؤسسة ، وهنالك مجموعة من الإعتبارات التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند إختيار هذه الأنشطة :

- التركيز على العمليات والخدمات الأسهل للمقارنة ، ثم الإنتقال إلى تلك الأكثر تعقيدا.
- الخدمات التي تكون ملموسة بالنسبة للمستفيذين ، وذات تأثير مباشر على الزبائن وتلبية حاجاتهم.
- الأنشطة التي تستلزم جزءا كبيرا من موارد المنظمة (الوقت ، الجهد ، المال) ، والتي سيترتب عن تحسينها وتطويرها عائد ودخل مهمان.
- الأنشطة التي لايترتب عن تنفيذها قوانين وإجراءات معقدة ، والتي تكون سهلة التوثيق.

I-2-1-2-3 إختيار النموذج المرجعي الذي ستتم المقارنة على أساسه : تتم هذه المرحلة باختيار المؤسسة المطابقة للإحتياجات ، فقد تكون ذات طابع مشابه أي تقدم نفس الخدمات وتقوم بنفس الأنشطة تقريبا ، أو قد تتوسع المؤسسة في إختيارها لمؤسسات خارج القطاع وذلك في إطار السعي لبلوغ الريادة في الأسواق.

I-2-1-2-4 تنفيذ ومتابعة خطوات تطبيق المقارنة المرجعية : تهدف هذه المرحلة إلى وضع الإستراتيجيات ، الخطط التنفيذية ، آليات التطبيق ومتابعة التقدم . ولذلك يتم جمع المعلومات اللازمة من

المصادر المختلفة ، وصولا إلى مرحلة تحليل الفجوات وما إذا كانت المؤسسة قادرة على تجاوزها من خلال النظام الحالي ، أم يستلزم ذلك تغييرا في بيئة العمل والقواعد المتبعة. وهنا لابد من المتابعة المتواصلة والتأكد من تحقيق الأهداف المحدّدة مسبقا ، ومإذا كانت قد وصلت لمستوى الأداء المطلوب.

I-2-1-3 ***وسائل المقارنة المرجعية*** :

اقترحت عدة وسائل لمساعدة المؤسسة على إنجاز عملية المقارنة المرجعية بمختلف مراحلها، ولهذا سيتم فيما يلي التطرق للوسائل التي قدمت من قبل مختبر **LaRePe** في ماي **2001** من قبل جامعة **Québec**، في شكل ثلاث وسائل مهمة وأساسية للقيام بهذه العملية .[1]

I-2-1-3- 1 ***الوسائل التمهيدية*** :

تسمح هذه الوسائل للمؤسسة بالشروع في عملية المقارنة المرجعية ، إبتداءا من تحليل مقارن مع المؤسسات الأخرى ذات المجال الذي تم إختياره من حيث النتائج . إلا أن هذه الوسائل تقتصر فقط على توضيح الفوارق الموجودة بين المؤسسات دون منحها أفكارا جديدة فيما يخص عملية التحسين. والجدول التالي هو إختصار لهذه الوسائل :

[1] Vincet Bronet , op.cit, p66.

الجدول رقم 09 : الوسائل التمهيدية للمقارنة المرجعية[1]

الوسيـــلة	المزايـــــــا	العيـــوب
Pilot et Microsquope	- معدّ خصيصا للـ PME. - استبيان بسيط وسهل للإنجاز. - يتضمن انجازه عدد قليل من الأفراد.	- محتوى نوعي فقط. - حضور مشرف مرافق ضروري للتحقق من سلامة الأجوبة ضمن ما تم الإتفاق عليه.
Benchmark Index	- تقييم كمي وشامل نسبيا للمؤسسة.	- محتوى كبير جدا بالنسبة لأداة تمهيدية. - إستهلاك كبير للوقت و الموارد بالنسبة للمؤسسة.
BOGI (نسخة مبسطة)	- تشخيص عام يسمح بتحديد نقاط ضعف وقوة المؤسسة. - يغطي تقريبا كل مجالات إدارة الإبداع.	- أداة تشخيص ذاتي لنقاط القوة و الضعف يخص فقط جانب الإبداع. - لا توجد مقارنة للمعلومات مع تلك المؤسسات ذات نفس القطاع الواحد.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الوسائل قياس موقعها بالنسبة للمجموعة المختارة من المؤسسات، إنطلاقا من تحليل مقارن حول البيانات النوعية فقط. تكون هذه المؤسسات مماثلة تنتمي إلى نفس مجال الصناعة أو صاحبة الخصائص المماثلة، فيما يخص مثلا الحجم السنوي للطلبات ، معدّل التصدير ، درجة النضج ، نسبة مبيعات المؤسسة.. **هذه الوسائل إذن موجهة نحو تحليل النتائج أكثر من العمليات.**

I-2-1-2-3 ***الوسائل الوسيطية :*** توضح هذه الوسائل للمؤسسات طرق إيجاد ممارسات أفضل وتطبيقها الأمثل للوصول إلى التغيير المطلوب في مستوى الأداء، أي تتعدى المقارنة فقط عكس الوسائل التمهيدية.

إن هذه الوسائل ملخصة في الجدول الموالي :

[1] Vincet Bronet , op.cit,p 68.

الجدول رقم 10 : الوسائل الوسيطية للمقارنة المرجعية[1]

الوسيلة	المزايـــــــــــا	العيـــوب
Benchmark Index	– محتوى كامل نسبيا يضم الأبعاد الرئيسية للمؤسسة.	– الإلتزام بإضافة التوصيات و المقترحات.
BOGI (نسخة معمقة)	– تقييم عميق لإدارة الإبداع. – التحليل المفصل لمختلف أبعاد الإدارة. – الإرشاد فيما يخص طرق وضع مخطط عمل التحسين.	– تقييم نوعي فقط ، بحيث لا يتم التمييز بين الممارسات و النتائج الناجمة. – يتم التركيز بصفة كبيرة على تقييم الممارسات و ليس النتائج.
PDG md	– تقييم مقارن للممارسات و النتائج الناجمة. – أداة ذات إستخدام بسيط. – توجيه واضح للإجراءات المتخذة.	– إستبيان طويل نسبيا. – تطلب مرافقين للميدان. – لايمكن معالجة البيانات بالشكل الذي جمعت به. – غير كافية للـــ PME التي تسعى للوصول إلى مستوى المراتب العالمية.

تستطيع المؤسسة من خلال هذه الوسائل تحديد نقاط القوة والضعف لديها وهذا لتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة . لا تسعى المؤسسات المستعملة لهذه الوسائل لبلوغ القيادة في الأسواق ، وإنما الإهتمام بمناهج التحسين المستمر لأدائها ، فالتطبيقات والممارسات هنا لا تخص بالضرورة تلك المستخدمة من قبل المؤسسات العالمية (BEST IN CLASS).

[1] Vincet Bronet , op.cit, p69

I-1-2-3-3 – ***الوسائل العالمية :*** تخص هذه الوسائل تلك المؤسسات التي تسعى لتحديد الأنشطة الفعالة التي تساعدها للوصول إلى فعالية وأداء ذو مستوى عالمي. تستهدف هذه الوسائل إيجاد طرق وممارسات عالمية تسمح للمؤسسة بالتنافس الفعّال مع المؤسسات العالمية.[1]

و الجدول الموالي يوضح هذه الوسائل :

الجدول رقم 11 : الوسائل العالمية لعملية المقارنة المرجعية[2]

الوسيلة	المزايـــــــــــا	العيـــوب
البرامج الوطنية للجودة	– صحة المعلومات المقدمة من البحوث المقدمة التي ساهمت في التطوير والتنمية. – الكفاءة الدولية التي تسهل القيام بالمقارنة المرجعية.	– معيار لا يقدم توصيات حول إستخدام الممارسات القادرة على توجيه عمل المؤسسة نحو التميز.
الفحص	– التفسير السهل لموقع المؤسسة بدلالة ممارساتها المطبقة و مستوى أدائها العام. – يمس بعض الأبعاد خاصة تلك المتعلقة بالأعمال الإلكترونية. – التقييم الجيد للممارسات والنتائج الناجمة عنها. – وُضع على أسس علمية دقيقة.	– غياب البعد المالي للمؤسسة. – تقييم نوعي فقط.
BOGI (نسخة معمقة)	– يغطي تقريبا جميع مجالات الإدارة. – إقتراح بعض التطبيقات الخاصة بإدارة الإبداع.	– تقييم نوعي فقط. – لا يميز بين النتائج و التطبيقات. – وسيلة غير كافية لأنها موجهة حصريا نحو إدارة الإبداع .

[1] Vincet Bronet , op.cit, p66
[2] Vincet Bronet , op.cit, p70

تكمل هذه الوسائل الثلاثة بعضها بعضا ، وهذا كونها تسمح للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسة حتى الدولية منها. ومع ذلك هي لا تغطي جميع المجالات (الوظائف ، العمليات ،...) المؤسسة ، كونها تقتصر فقط على تقييم نوعي للتطبيقات لمجموعة من المؤسسات.

I-2-2. أنواع المقارنة المرجعية وكيفية إختيار المناسب منها للمؤسسة

I-2-2-1 أنواع المقارنة المرجعية :

توجد أنواع كثيرة من المقارنة المرجعية ، صنفها العديد من الكتاب إلى أربعة أنواع عموما ، في حين قام البعض الآخر بتسليط الضوء على كل حالة وتصنيفها كأنصاف أخرى للعملية. منها ما هو كمي و آخر نوعي، بحيث يهتم الأول بقياس فعالية المؤسسة من حيث الوقت ، التكلفة ... في مجال محدد ومقارنتها مع المنافس ، وعموما تلك المعروفة بالجودة في العمليات ، بينما يهتم النوعي منها بالبحث عن مقارنة التطبيقات المماثلة من طرق و وسائل ، مع تلك الرائدة في المجال.[1] بالرغم من التصنيفات العديدة تم التعرض للأهم منها وهي كالتالي:

I-2-2-1-1 المقارنة المرجعية الداخلية : إذا كانت المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة الأداء والطرق... مع المنافس أو الرائد في الصناعة ، فإن النوع الذي يجب للمؤسسة البدء به هو المقارنة الداخلية.[2] تتم هذه المقارنة في المؤسسات ذات الفروع المتعددة والموزعة في عدة مواقع (مناطق أو بلدان) .[3] يقصد بالمقارنة المرجعية الداخلية " تحليل ومقارنة المفاهيم ، الأساليب ، الأدوات ، العمليات ، المنتوجات والخدمات المختلفة داخل المؤسسة نفسها ".[4]من خلال المقارنة المرجعية الداخلية يمكن للمؤسسة من تحديد الشركاء المحتملين للقيام بالعملية من خلال معرفة مواقع ومصادر التحسين الواجب الإعتماد عليها ، فالقاعدة هنا هي "الإهتمام بالمقارنة المرجعية الداخلية كبداية للعمل الخارجي".

---

[1] Sami BEN JOUDA, "Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne", Le Manager n29,Décembre 1998, p.34

[2] Laurent Hermel , Pierre Achard ,op.cit, p49.

[3] Nathalie Costa , op.cit , p85.

[4] Fabian Lepoivre , « BENCHMARKING : concept et méthodologie », NAVEAU conseil « stratégie en Entreprise », 2ème guide , 2005 , p05.
http://www.performancepublique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/controlegestion/Analyse_comparative/concepts_et_methodologie/2Guide_methodologique_sur_le_benchmarking_-_Nevaoconseil.pdf visite le 05/11/2012 à 13 :45.

يمكن تعريفها كذلك على أنها "طريقة تتضمن جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة والتقييم من خلال العديد من المعايير كالأهداف والتحسينات مقارنة بالسنوات الماضية ، وهذا من خلال تقاسم الأفكار بين أقسام المؤسسة نفسها".[1]

وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية إلا أنها لا تقدم معارف عن مدى تطور المنافس ، إلا أنها تشكل قاعدة مهمّة لمقارنة بيانات العمليات والوظائف الداخلية مع بيانات العلامة الخارجية المرجعية ، وهذا من خلال الكشف عن الإختلافات بين مختلف العناصر للبدء في عملية المقارنة المرجعية الداخلية.

إن المقارنة المرجعية الداخلية مهمة جدا لنشر أفضل الممارسات داخل نفس المؤسسة ، هذا الجزء يشمل إدارة المعرفة داخل المؤسسة لنشر وإدارة المعارف والقدرات للمؤسسة .[2]

على المؤسسة إذن معرفة النشاطات التي تقود في الأصل إلى أفضل النتائج من خلال البحث عن أفضل الممارسات والمعارف ومن ثم نشرها ، بعد الفهم الجيد والصحيح لكيفية استعمالها داخل المؤسسة.

و الجدول الموالي يوضح مزايا وعيوب هذه الطريقة :

الجدول رقم 12 : مزايا وعيوب المقارنة المرجعية الداخلية[3]

المزايـــــــــا	العيـــــــــــوب
– التعلم لكسب الخبرة قبل البدء في المقارنة المرجعية الخارجية. – التبادل السهل للمعلومات والحفاظ عليها داخل المؤسسة. – توحيد وتقاسم نفس الثقافة وهذا ما يسهل إيجاد الحلول . – القدرة على سدّ الفجوات من خلال الفهم الجيد للعمليات داخل المؤسسة في مختلف الفروع.[4]	– إن المعلومات تكون جزئية ،قليلة ، غير كاملة ، محدودة كونها تعنى فقط بالمحيط الداخلي للمؤسسة ، فكل يسعى لحماية أملاكه الخاصة.

[1] Metin kozak, “destination benchmarking concepts , practices and operations”, the British Lebrary, first edition , London ,UK, 2004, p49.

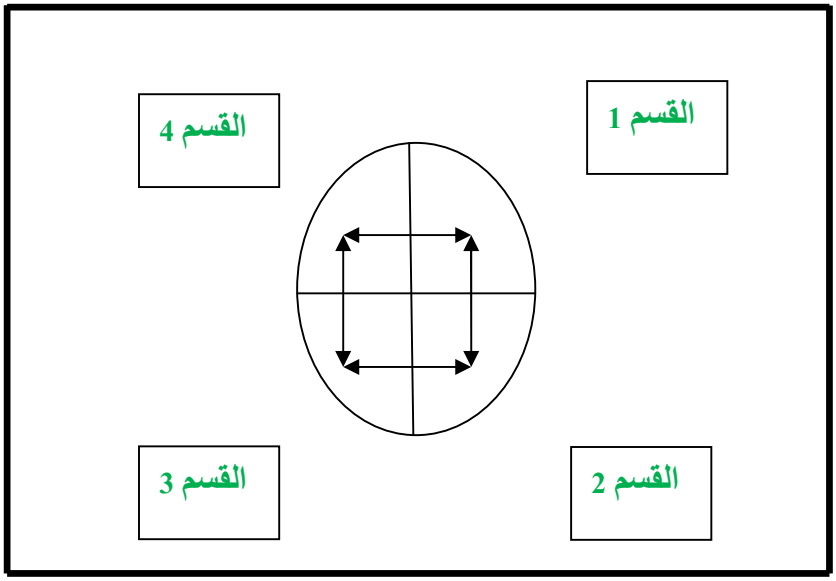
[2] Dossier technologique des Pays de Savoie, Jean-Luc Maire, Jacques Roura, Laurent de Changy, "Best Practices" ou Comment identifier, partager et s’approprier les meilleures pratiques industrielles", 2003, p 02 www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf visite le 22/01/2013 à 01 :28

[3] Fabian Lepoivre , op.cit, p06.

[4] Nathalie Costa, op.cit, p85.

إذن هي عملية تتضمن جمع معلومات خاصة بأداء المؤسسة وتقييمها مقارنة بالسنوات الماضية ،إستنادا لعدة معايير ممثلة بالأهداف المراد الوصول إليها ، وهذا من خلال تقاسم الأفكار بين مختلف أقسام المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 15 : المقارنة المرجعية الداخلية [1]



I-2-2-1-2 المقارنة المرجعية التنافسية : يتضمن هذا النوع تبادل المعلومات في كل مجالات المعلومات والبحوث التي تشمل أفضل المنافسين في السوق ، وعليه يمكن القول بأن هذا النوع هو الامتداد المنطقي لمفهوم اليقظة التنافسية .[2] يقوم هذا النوع على تحليل ومقارنة المفاهيم ، الأساليب ، الأدوات، العمليات ، المنتوجات والخدمات المختلفة بين المنافسين المباشرين ، فهي مقارنة مباشرة للأداء والنتائج الخاصة مع أفضل المنافسين.[3] فعلى العكس مما نفكر فيه ، إن هذا النوع مستعمل بكثرة في عدة قطاعات صناعية ، فهي لا تهتم بالعمليات الأكثر إستراتيجية ، وإنما يشمل كل ما هو متعلق بالإنتاجية والتكاليف ، ومختلف العمليات الإدارية وكذا علاقات المؤسسات مع زبائنهم.[4]

[1] Laurent Hermel , Pierre Achard , op.cit, p50
[2] François JAKOBIAK , op.cit, p225
[3] Bjorn Andersen & Per-Gaute Pettersen , " the benchmarking handbook", first English language edition, first edition , London , UK, 1996, p04.
[4] Jacques ALEXANDRE - Marc BAZINET-Isabelle BONNEAU-BLAIRE - Guy CHADEBEC -Claude CORNEC - Jean-Claude COUSIN -Jean DURAND - Jacques GAUTRON - Bernard HAVRET, « Le guide du benchmarking », Editions d'Organisation, 1ère edition, 2003, p38.

وعليه يجب تحديد المؤسسات الأكثر فاعلية في نفس القطاع حسب المجال المراد تطويره و تحسينه، والبحث عن المعلومة التي تقود نحو الحصول على أفضل النتائج. [1] والجدول الموالي يوضح مزايا وعيوب هذا النوع :

الجدول رقم 13 : مزايا وعيوب المقارنة المرجعية التنافسية[2]

المزايـــــــــا	العيـــــــــــوب
– التحديد السهل للشركاء كونها تقارن في نفس القطاع مما ييسر تبادل ونقل المعلومات والتعلم من المنافس الشريك ، مما يساعد إدراك أفضل للموقع التنافسي وإمكانية تحسينه من خلال مساهمتها في كشف الفارق في الأداء بين المفاهيم ، الطرق ، الوسائل ، العمليات ، المنتوجات والخدمات...	– يصعب في كثير من الأحيان تبنيه ،لأن قليلا هم المنافسون الذين هم على إستعداد لتبادل معلوماتهم وكشف أسرار عملهم.[3] – صعوبة جمع المعلومات كونها قد تكون سطحية نتيجة الحرص على سرية المعلومات.[4]

من أمثلة تطبيقات هذا النوع من المقارنة نجد كل من مؤسسة BMW & TOYOTA ، Sun & Microsystems . [5]

I-2-1-2-3 المقارنة المرجعية الوظيفية : يعمل هذا النموذج على تحليل ومقارنة الوظائف الخاصة بالمؤسسة مع الوظائف المماثلة والتنظيمية مع المؤسسات المنافسة وغير المنافسة (مثلا الوظائف الإدارية ، إدارة الموارد البشرية ، متابعة الطلبات ، تسليم المنتوجات...)، هذا النوع لا يبحث عن مماثلة المؤسسة وإنما يبحث عن مماثلة الوظائف و العمليات لتحسين العمليات التي لها تأثير قوي على المنظمة. هدف هذا النوع هو تحديد أفضل الممارسات مع المؤسسات التي لها امتياز وسمعة في المنطقة. [6]

[1] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p51.
[2] Fabian Lepoivre , op.cit, p06.
[3] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p51.
[4] Fabian Lepoivre , op.cit, p06.
[5] Jacques ALEXANDRE - Marc BAZINET-Isabelle BONNEAU-BLAIRE - Guy CHADEBEC -Claude CORNEC - Jean-Claude COUSIN -Jean DURAND - Jacques GAUTRON - Bernard HAVRET, op.cit, p38.
[6] The Institute of Cost & Works Accountants of India (Statutory Body under An Act of Parliament), 12 sudder street , Kolkatta-16," Implementing Benchmarking", first edition,2008,p18.

هذا النوع من المقارنة المرجعية مطلوب كثيرا وهذا للأسباب التالية :[1]

- يطرح هذا النوع مشاكل أقل فيما يخص خصوصية المعلومات ، عكس ما هو بالمقارنة المرجعية التنافسية.
- إن الطرق المتبناة في قطاع مختلف للمقارنة أكثر قبولا من تلك التي تكون في نفس القطاع.

يتميز هذا النوع بالمزايا والعيوب الممثلة في الجدول التالي :

الجدول رقم 14 : مزايا وعيوب المقارنة المرجعية الوظيفية[2]

المزايـــــــــا	العيـــــــــوب
- سهولة تحديد الشركاء المراد تحليل وظائفهم. - الحصول السهل على المعلومات. - التكيف السريع مع الحلول المحددة. - هذا النوع يمثل طريقا مهما لبلوغ الإبداع الوظيفي.	- حدود هذا النوع تتمثل في مجال التطبيق الذي لا يهتم بالعمليات الإستراتيجية . - نقص ميزة الإبداع وهذا بسبب إرتباط ثقافة المؤسسة بقطاع صناعي معين. - عدم إمكانية تمييز التحليل الكمي عن النوعي.

يمكن لهذا النوع أن يطبق في مجالات الكيمياء والصيدلة ، الطاقة ، السيارات ، الإعلام الآلي ومجال الاتصالات.

I-2-2-1-4 المقارنة المرجعية العامة : يعتبر هذا النوع من أهم وأقوى أنواع المقارنة المرجعية ، وبالمقابل هو أصعب الأنواع التي يمكن تنفيذها . إلّا أن هذا النوع يركز على طرق عمل الأشياء وكيفية إنجازها مقارنة مع المؤسسات ذات الأداء الأفضل في الممارسات و المعالجات ، الوظائف والأنشطة في قطاعات مختلفة . بحيث تستهدف فهم ونقل طرق مبتكرة وغير مستخدمة في المؤسسات المقارنة ، سعيا منها لتحقيق المرتبة الأولى في المناطق الحاسمة من وجهة نظر الزبون . إذا باختصار هي المقارنة المرجعية ذات المرتبة الأفضل Best in class Benchmarking .[3] يوضح الجدول الموالي مزايا وعيوب تطبيق هذه الطريقة :

[1] François JAKOBIAK , op.cit, p223.
[2] Fabian Lepoivre , op.cit, p07
[3] Harrington, H.James & Harrington, James S, op.cit, p36.

الجدول رقم 15 : مزايا وعيوب المقارنة المرجعية العامة[1]

المزايـــــــــا	العيـــــــــوب
– يسعى هذا النوع لإكتشاف مستويات جديدة للأداء. – تعزيز إكتساب المفاهيم والأفكار الجديدة ، وهذا من خلال البحث الموجه نحو كل الأنشطة الأكثر فاعلية. – إن إكتشاف بيئة جديدة للأعمال يؤدي بالإرتقاء نحو الإبداع والأداء الفعال.	– تحديد الشركاء يكون صعبا بعض الشيء لانهم لا يملكون نفس المواصفات ، هذا ما قد يصعب من تحويل وتبني بعض الأنشطة في المؤسسة.

I-2-2-1-5 المقارنة المرجعية الإستراتيجية :

هل نحن ضمن أفضل الشروط التنظيمية والعملية لتبني عوامل تقودنا للنجاح في المستقبل ؟ ، تسعى المقارنة المرجعية الإستراتيجية لتقييم الأهداف الجديدة التي تشمل إستراتيجيات جديدة ، تقود نحو تغيير سياسات المنتوج، السعر ، ومختلف التوجهات الأخرى.[2] يقصد بالمقارنة المرجعية الإستراتيجية عملية تحليل وتكييف مع الإستراتيجيات المؤذية للنجاح . إن الهدف الحقيقي من هذا النوع هو جمع المعلومات الإستراتيجية المساعدة على تحسين الوضع الإستراتيجي للمؤسسة ، وذلك من خلال تحديد التوجهات الإستراتيجية وتأثيرها على مستويات الأداء.[3]يستخدم هذا النوع إذن لمقارنة الإستراتيجيات الطويلة المدى التي أدت لنجاح المنظمات الأخرى ، وهذا بحثا عن سبل النجاح للمدى الطويل من خلال السعي إلى تحليل النتائج ، وتحديد مختلف الحلول المستقبلية الممكنة .[4] فالتحسين المرتقب الوصول إليه يشمل كل من التنافسية والنتائج على المدى الطويل ، القدرة على التكيف والتغيير والإبداع. تتميز المقارنة المرجعية الإستراتيجية بالمزايا والعيوب التالية :

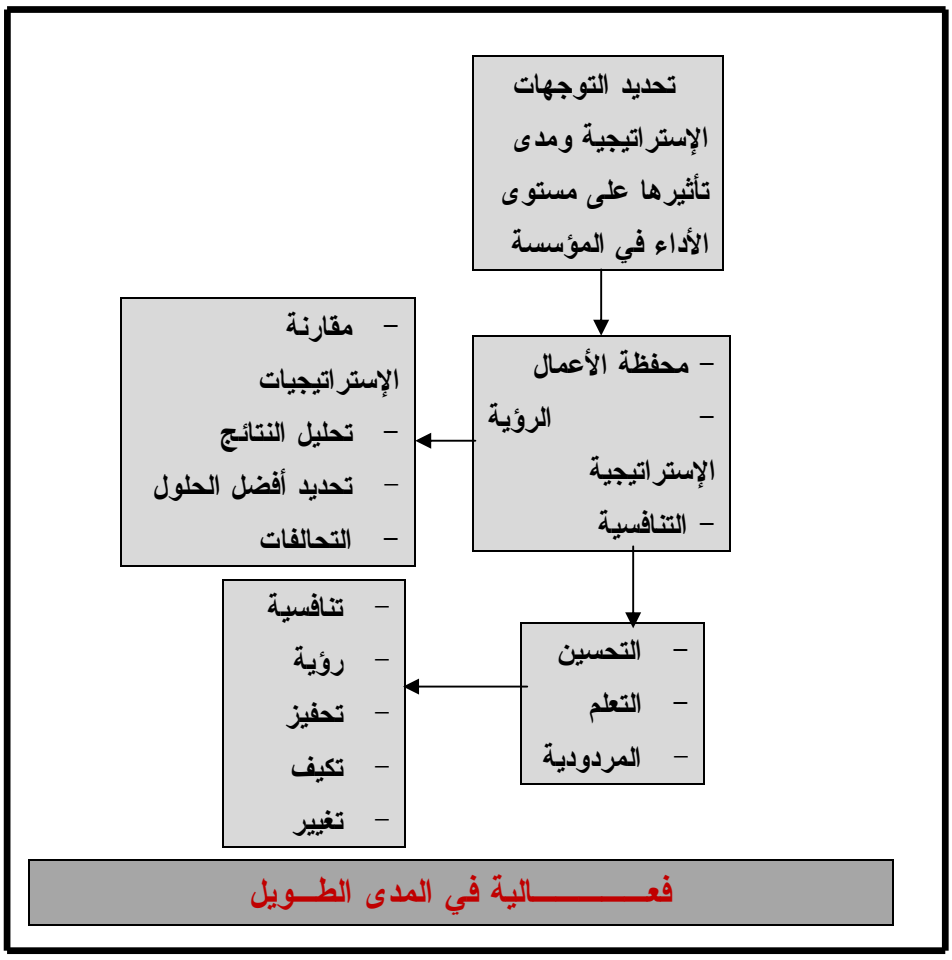
[1] Fabian Lepoivre , op.cit, p09
[2] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p47
[3] François JAKOBIAK , op.cit, p
[4] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p57

الجدول رقم 16 : مزايا وعيوب المقارنة المرجعية الإستراتيجية[1]

المزايـــــــــا	العيـــــــــوب
– السعي لتدعيم عملية إتخاذ القرار في المدى الطويل من خلال إعادة تخصيص الموارد . – تكوين علاقات طويلة المدى. – إعادة هيكلة المؤسسة . – إعادة النظر في تصميم خطوط الإنتاج. – الحصول على المعلومات سهل المنال التبادل المستمر للمعلومات.	– صعوبة تحديد الشركاء وإقامة علاقات معهم. – صعوبة تنفيذ هذا النوع وطول الوقت المستغرق لتحقيق الأهداف. – صعوبة إقناع الشركاء بتبني هذا النموذج.

كما قام كل من Laurent Hermel et Pierre Achard بالتعرض للمقارنة المرجعية الإستراتيجية بالشكل التالي :

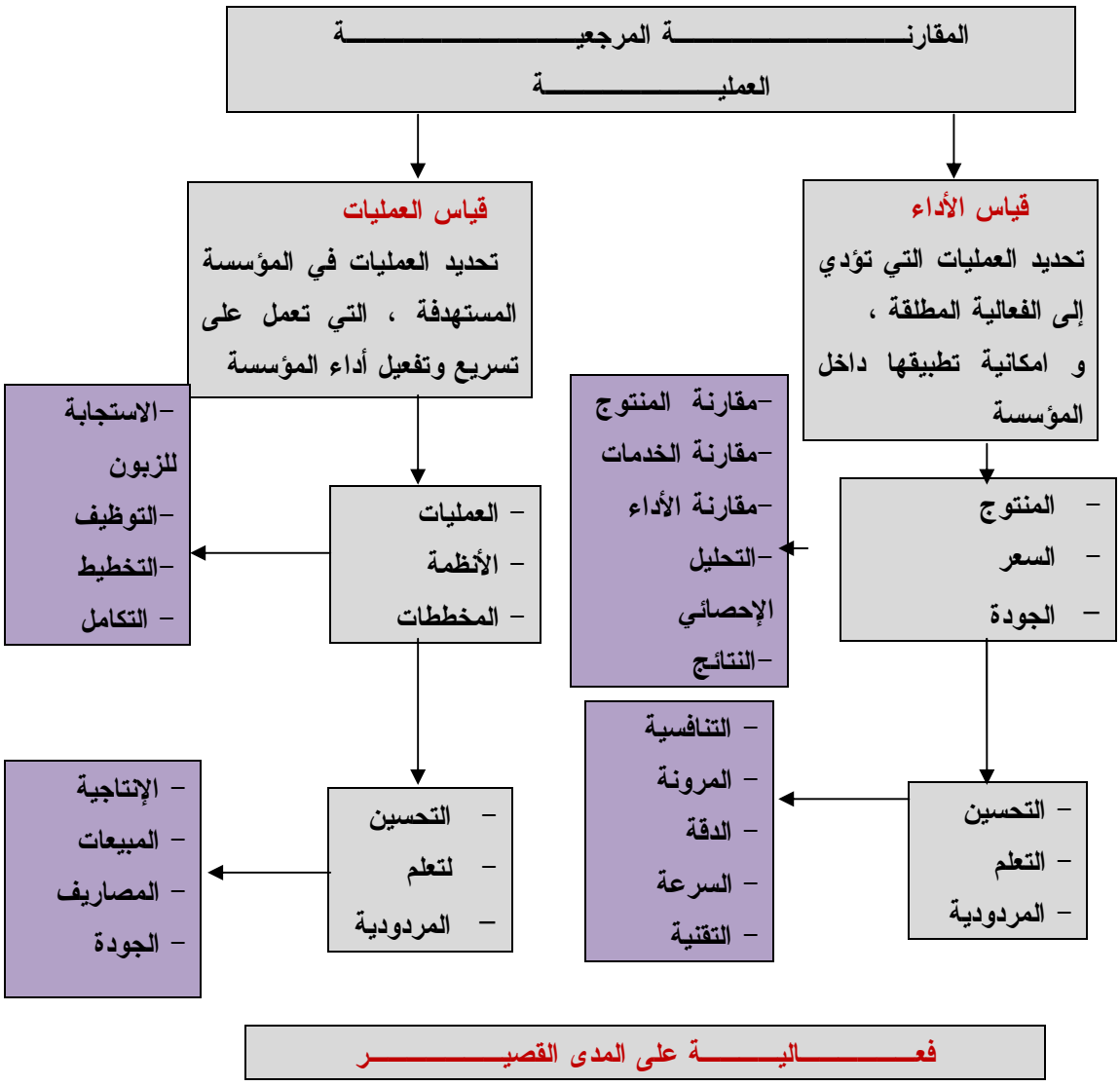
الشكل رقم 16 : المقارنة المرجعية الإستراتيجية[2]



[1] Fabian Lepoivre , op.cit, p09/10
[2] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p 58/59/61.

كما أضاف هذان الأخيران نوعا آخر من المقارنة المرجعية التي تكون ذات فعالية في المدى القصير،عكس المقارنة الإستراتيجية وهي " **المقارنة المرجعية العملية** ". تشمل المقارنة المرجعية العملية كل من مقارنة الأداء ومقارنة العمليات ، والتي تشمل كل من متطلبات الإنتاج ، زيادة في رقم الأعمال ، تخفيض المصاريف، تحسين مستوى جودة المنتوجات النهائية وبهذا تكون متجهة نحو الاهتمام بزيادة القدرة التنافسية ، المرونة ، دقة النتائج ، السرعة في إنجاز الأعمال.[1] وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 17 : المقارنة المرجعية العملية [2]



[1] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p47.
[2] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p58/59/61.

مهما كان نوع المقارنة المرجعية المتبناة داخل المؤسسة ، إلّا أن الهدف يبقى مشتركا ، فكل نوع يسعى لرفع مستوى الأداء من خلال الحصول على أفضل الممارسات من أفضل المنافسين أو الرائدين في الأسواق ، وهذا لتعزيز الميزة التنافسية من خلال بلوغ مستواهم ولما لا التفوق عليهم وتجاوزهم.

I-2-2-2 كيفية اختيار نوع المقارنة المرجعية للمناسب لحاجات المؤسسة :

للاختيار الجيد والمناسب لحاجات المؤسسة ، على المسيرين تقدير المزايا والتحسينات المحتملة من كل نوع من المقارنة المرجعية ، ومدى سهولة تطبيقها وصولا لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.

و سيتم فيما يلي عرض بعض النقاط الأساسية التي يجب على المسؤولين التفكير فيها قبل تبني نوع ما :[1]

- اختيار الفكرة الأقل تكلفة ، وعدم التردد بالاقتراض بهدف الوصول للتحسين.
- القيام بهذه العملية وفقا لخطط واضحة المعالم ، دون الخروج عن الإطار الأخلاقي والشرعي.
- من المهم جدّا تحديد المستوى بالنسبة للغير و التموقع الجيد بالنسبة لعوامل النجاح ، باستخدام نفس مقاييس التقييم.
- المقارنة مع المنافس هي انعكاس لهدف البقاء ، أما المقارنة مع الأفضل عالميا (خارج نطاق المنافسة) ، انعكاس لهدف التحسين والتطور الموجه نحو التميز.
- الفهم الجيد للمقارنة المرجعية كونها عملية بحث منظمة لاكتشاف أفضل الممارسات وكيفية تبنيها استنادا لمعايير ، للوصول للفعالية المطلوبة.
- السعي نحو التكيف مع الأفكار الجديدة ، لتدارك التأخّر والوصول إلى النجاح.
- التطور المستهدف يشمل تحسين طرق الإنتاج ، الرفع من رقم الأعمال ، تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة في الخدمات والمنتوجات.
- أم أنّ التطور يستهدف كيفية كسب ميزة تنافسية (التميز) ، المرونة ، الدقة في النتائج ، السرعة والتقنية في الأداء.
- أو يستهدف التغيير المتميز في المدى الطويل وبلوغ المراتب العالمية من خلال القدرة على التكيف ، التغيير والإبداع.
- غرس ثقافة التكيف والخلق وعدم تجميد العوامل الداخلية للإستعاب التام لدور المقارنة المرجعية كأداة للتعلم.

[1] Laurent Hermel , Pierre Achard, op.cit, p

- السعي لبلوغ الجودة في العلاقات والتفاعلات ، محفز كبير نحو تبني تغييرات جديدة وضمان التوسع المباشر نحو آفاق جديدة.

I-2-3-شروط نجاح المقارنة المرجعية والأخطاء الواجب تفاديها

I-2-3-1 شروط نجاح عملية المقارنة المرجعية

على الرغم من أهمية مدخل المقارنة المرجعية في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة بصفة عامّة ، إلا أنه لم يأخذ حظه من الاهتمام بحثا وتطبيقا ، خاصة في الدول العربية ، حتى وإن كانت بعضها تشجع على المنافسة ، إلّا أن ذلك لم يتم في إطار تطبيق هذا المدخل وما يتطلبه من ضرورة توافر عناصر وشروط لنجاحه. في هذا الصدد يجدر الإشارة إلى أهم هذه المتطلبات :[1]

I-2-3-1-1 التركيز على رضا الزبون : تهدف المقارنة المرجعية إلى جعل المؤسسة في القمة وحائزة على رضا الزبون، كونها لا تكتفي بمجرد الوفاء بل تسعى لضمان رضائهم التام. بالرغم من تأكيد هذا المدخل وكذا إدارة الجودة الشاملة على ضرورة إرضاء الزبون ، فإن المؤسسات العربية خاصة تركز على ثقافة تركز على الدخل (نحن نفكر، ونعرف ما يريده الزبون ، لهذا ننتج ما يريده). وعليه يتم إنتاج ما يكون من المتوقع شراؤه من قبل الزبون. ولا تسعى في الحقيقة لإرضائه . إن هذا يعود بصفة عامة كون معظم الدول العربية لا تتوافر لديها الدافعية الكافية لإرضاء الزبون ، وهذا يعود إلى عدم رضا الموظف نفسه عن ظروفه الوظيفية ، ومن هنا فإن " فاقد الشيء لا يعطيه " ، فهي إذن لا تسعى لأخذ الزبون كمعيار.

I-2-3-1-2 دعم والتزام الإدارة العليا : إن الدعم ، القناعة والالتزام من قبل الإدارات العليا ، يساهم كثيرا في تسهيل إدخال مفاهيم ، أساليب ونظم عمل جديدة بصفة عامة. فكثيرا ما يقال أنه بدون دعم الإدارة العليا لن تنجح عملية المقارنة المرجعية ، وهذا وفقا للدلائل التالية :[2]

- يجب على المدير تشجيع المقارنات بصفة عامة وخاصة تلك التي تكون في سياق المقارنة المرجعية.
- يقترح المدراء عادة مواضيع المقارنة المرجعية ويجب عليهم معرفة ما هو مهم من الناحية الإستراتيجية.
- لهم موقع استشاري بالنسبة لفريق العمل والشركاء . إذن هم يؤثرون بصفة عامة على صورة المؤسسة.
- يكون المدراء جدّ مكلفين بسبب اقتراحاتهم المرتبطة بمناهج التحليل ومصادر المعلومات.
- دورهم في وضع الجدول الزمني وتقييم مشروع المقارنة المرجعية.
- ضمان تحقيق عملية المقارنة المرجعية دون عوائق وتشويش.

[1] د.سمير عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 19/14

[2] Jozica knez-Riedl, « benchmarking and controlling",Ekonomski Fakultet Rijeka, Croitia , 2007, p27/28.

- تشجيع نقل النتائج والمعارف المكتسبة من عملية المقارنة المرجعية ووضعها قيد التنفيذ.
- الاهتمام المستمر بعملية المقارنة المرجعية.
- دور الإدارة المباشر في رقابة نشاط المقارنة المرجعية.
- دور الإدارة في تنشيط النقاش حول الاختلافات.

إلّا أن ما يحدّ من هذه العملية في الدول العربية ، اتسام إدارتها بما يلي :

- الاهتمام بالقوانين والتشريعات أكثر من الاهتمام بالنتائج.
- الاهتمام بالتسلسل الوظيفي والتنظيمي أكثر من قيم التجديد والابتكار.
- سيطرة قيم الخوف من تحمّل المسؤولية والتردد في قبول المخاطر ، ممّا يؤدي إلى الجمود وتكريس ثقافات الحفاظ على الوضع القائم.
- مركزية القرار ورفض التفويض بمعتقد عدم التفريط في المسؤولية ، والاعتقاد بعدم قدرة الآخرين على تحمّلها.

I-2-3-1-3 توفر نظام معلومات وبيانات دقيق : يحتاج تطبيق المقارنة المرجعية إلى نظام معلومات وبيانات جيد ودقيق، حتى تكون هنالك معايير مقارنة موضوعية . كما يتطلب ذلك الاتفاق على الفترة الزمنية التي سيتم جمع المعلومات فيها. لأن أهم ما قد يواجه المؤسسة هي كيفية التوصل إلى معان موحّدة لمقاييس الأداء المقارن وما يتضمنه ذلك من اهتمامات واعتبارات لابد من أخذها بعين الاعتبار عند تقييم البيانات المطلوبة.

I-2-3-1-4 التجانس بين وحدات المقارنة: بحيث يوفر التجانس بين الوظائف بيانات أكثر دقة.

I-2-3-1-5 تغيير الثقافة التنظيمية : إن تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب ثقافة تنظيمية مشجعة على ذلك، وهذا يوجب على المؤسسة تجنب :

- ميل المؤسسة إلى تأجيل توفير التكاليف المترتبة عن البحث عن مؤسسات ناجحة ، وتبني أفضل الممارسات بها ، وتكلفة تدريب العاملين على الطرق والأساليب الجديدة. وهذا لمواجهة المسائل الأكثر إلحاحا من وجهة نظر المؤسسة التي لا تدرك أن هذا التفكير قد ينطوي على قصور في المدى الطويل ، وأنّ تبني أفضل الممارسات والتدريب عليها يمكن أن يوفر نفقات أخرى بالمستقبل.
- النظر للتقييم والتجديد كعبىء مشكلة كبيرة ، وهذا لوجود ثقافة تحدّ من قبول القيم والأفكار الجديدة مما قد يؤدي إلى غياب روح المبادرة وعدم قبول الأفكار المقترحة التي يطرحها المشاركون.
- الخوف من الفشل نتيجة عدم مواءمة ما تم تبنيه من ممارسات من المؤسسة المقارن بها.

I-2-3-1-6 التأكيد على مراعاة أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية : إن المقارنة المرجعية ينبغي أن تتسم بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين ضمن العمل في الأخلاقيات التالية :

- **مبدأ الشرعية :** معنى ذلك تجنب أي عمل قد يكون في إطار محاولة سرقة مجهود الآخرين ، أو معرفة أسرار لا يرغب الطرف الثاني في كشفها ، أو استخدام المعلومات المحصّل عليها للإضرار بهم.
- **مبدأ الثقة :** أي عدم نقل المعلومات المحصل عليها إلى أي طرف ثالث دون موافقة صاحب المعلومة .
- **مبدأ التبادل :** يتمثل ذلك في إعطاء المؤسسة المشاركة في المقارنة المرجعية نفس القدر والنوع من المعلومات.
- **مبدأ الاستخدام :** بحيث يتم استخدام المعلومات فقط في تحسين العمليات وليس في الدعاية والإعلان.
- **مبدأ الاتصال :** بحيث لا يتم الاتصال مباشرة مع الوحدة أو القسم الذي ترغب المؤسسة في إجراء المقارنة معه ، بل يجب أن يتم ذلك من قبل المديرين المسؤولين .

- أمّا بالنسبة لـــ Robert.C.Camp فإن عوامل نجاح العملية هي كالتالي :[1]
  - المشاركة النشيطة والدائمة للإدارة.
  - المعرفة العميقة للعمليات الخاصة لتسهيل مقارنتها بالنسبة لتلك الأفضل.
  - الرغبة في التغيير والتكيف مع النتائج المحصل عليها.
  - الوعي التام أن المنافسة تتطور بشكل مستمر.
  - الرغبة في تبادل المعلومات مع الشركاء في عملية المقارنة المرجعية.
  - الأولوية الممنوحة للبحث عن أفضل الممارسات قبل القيام بقياس الأداء.
  - تركيز البحوث عن المؤسسات الرائدة والأقسام المثلى في المجال.
  - احترام خطوات المقارنة المرجعية.
  - الانفتاح وتقبل الأفكار الجديدة ، وإدخال الإبداع عند تطبيق العمليات.
- أما François Jakobiak في كتابه أعاد صياغة ما جاء به Robert.C.Camp في شكل مجموعتين أساسيتين :[2]

المجموعة الأولى : العوامل الخمس للنجاح

1- الدعم المستمر للإدارة العامة.

[1] Robert.C.CAMP, op.cit, p42
[2] Francois Jakobiak, op.cit, p246

2- المشاركة النشيطة للإدارة.

3- الرغبة في التغيير والتكيف باتخاذ ما تم التوصل إلية كمعايير لعملية المقارنة المرجعية.

4- تركيز البحوث عن المؤسسات الرائدة في مجال المقارنة.

5- التوجه نحو الإبداع والابتكار من خلال تقبل الأفكار الجديدة.

المجموعة الثانية : الإجراءات المساعدة على التحكم في هذه العوامل

1- المعرفة العميقة للعمليات الخاصة لتسهيل مقارنتها بالنسبة لتلك الأفضل.

2- الوعي التام أن المنافسة تتطور بشكل مستمر.

3- الأولوية الممنوحة للبحث عن أفضل الممارسات قبل القيام بقياس الأداء.

4- احترام خطوات المقارنة المرجعية.

5- الجهد المبذول لإضفاء الطابع المؤسسي للمقارنة المرجعية.

I-2-3-2. الأخطاء الواجب تفاديها عند القيام بعملية المقارنة المرجعية

بالنسبة لأي مؤسسة تسعى للقيام بالمقارنة المرجعية ، يجب عليها معرفة العوائق والأخطاء الأكثر شيوعا والتي قد تكون قاتلة للجهود المبذولة ، وعموما من المهم عدم :[1]

- النظر للمقارنة المرجعية كغاية في حدّ ذاتها .
- التركيز فقط على قياس الأداء دون النظر للعمليات والأنشطة التي تسمح باكتساب أفضل الممارسات.
- إنفاق الكثير من الوقت على جانب واحد من العملية وإهمال أخرى قد تكون أكثر أهمية.
- توقع إيجاد شركاء مماثلين لجميع الجوانب المراد مقارنتها.
- طلب المعلومات والبيانات التي لا تكون المؤسسة على استعداد لتبادل مثيلها مع المؤسسة الثانية.

- تطرق Philipe Dertie من جهته إلى الأخطاء قد تحدّ من فعالية العملية :[2]

- معلومات خاطئة أو كثيرة جدّا تفوق احتياجات المؤسسة.
- نقص المتابعة عند استرجاع المعلومات.
- عدم وجود إطار مرجعي مشترك للشركاء في العملية.
- إهمال الموارد.
- نقص التآزر والتنوع بين الفاعلين.

[1] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit, p37.

[2] Philippe DETRIE « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Edition D'organisation, 3eme édition, France, 1999 ,p 401.

كما يمكن أن يكون عدم وجود اتصال عقبة رئيسية عند القيام بالمقارنة المرجعية.

I-3- مزايا وحدود المقارنة المرجعية ، وبعض تطبيقاتها.

I-3-1- مزايا وحدود تطبيق عملية المقارنة المرجعية

بعد أن ذكرنا سابقا أن عملية المقارنة المرجعية تنطوي على إدخال تغييرات في المؤسسة ،إلّا أنها قد تطرح مزايا وأيضا عيوبا التي سوف يتم التطرق لها كالتالي:

I-3-1-1 مزايا عملية المقارنة المرجعية : عملية المقارنة المرجعية تعطي كثيرا من الفوائد والمزايا بالنسبة للمؤسسة التي تتبناها ، لتنتج بذلك مزايا للمستهلك كونه الحلقة الرئيسية لتطلعات المؤسسة ، فكل الجهود المبذولة موجهة كلها نحو إشباع حاجاته وبالتالي ضمان وفائه الدائم.

I-3-1-1-1 مزايا المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسة :[1] تمنح هذه العملية للمؤسسة الكثير من الفوائد كونها تسمح بـــ :

- التعرف على الخدمات والوظائف المتميزة.
- تحديد المؤسسات الأكثر فاعلية.
- المقارنة والتبادل بالنسبة للعمليات المختارة وبالتالي كسب خبرة جديدة.
- اكتشاف طرق جديدة للعمل.
- المعرفة الجيدة للمحيط الاقتصادي .
- تشجيع الموظفين وترغيبهم في العمل والحدّ من دوران العمالة.
- تخفيض الوقت المخصص لاسترجاع نفقات الاستثمار.
- الرفع من الإنتاجية.
- تخفيض التكاليف.
- التقليل من الأخطار.
- رفع المستوى العام للأداء.

- بينما يرى **MAHFOUF Daoud**[2] (إطار بمؤسسة سونطراك) أن إدماج المقارنة المرجعية كعملية تسيير جديدة في المؤسسة تساهم بـــ:

[1] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit,p53.
[2] Mahfouf Daoud (cadre a SONATRACH), « le benchmarking ,option stratégique pour les entreprises Algériennes » , le dimanche 12 décembre 2008,p138.
http://www.drdsi.cerist.dz/sist/spip.php?article17 visite le 05/12/2012 à 17 :30.

- دمج مختلف الطرق المكتسبة بطريقة إبداعية في عمليات المؤسسة ، وهنا يتحقق التميز الصحيح.
- تحفيز الأفراد على الإبداع و الابتكار شرط أساسي للتنفيذ الأمثل لما تم اكتشافه بعد القيام بالمقارنة المرجعية، ولما لا خلق طرق عمل جديدة.
- جعل الموظفين أكثر تقبلا للأفكار الجديدة.
- يمكن أن يكشف عن وجود تكنولوجيات جديدة في قطاعات أخرى وبالتالي إيجاد حلول إبتكارية لتبنيها ضمن أنشطة المؤسسة.
- إعطاء الفرصة للمشاركين في العملية للبقاء على اتصال وتعاون دائم مع المتخصصين والمحترفين. هذا ما يسمح لهم بتكوين رؤية إستراتيجية واضحة وكسب معارف وخبرات تساهم في تطور ونمو المؤسسة. وبهذا تساهم المقارنة المرجعية بتطوير الذكاء الجماعي من خلال اكتساب قدرات ومهارات ومعارف جديدة ، وبالتالي تشجيع الإبداع في المؤسسة وتحقيق مستويات أداء جدّ عالية لمواجهة المنافسة الشديدة.

كخلاصة يمكن القول أن هذه العملية تحفز الابتكار في المؤسسة من خلال تكييف الطرق الأكثر فعالية مع الثقافة الداخلية للمؤسسة ، وذلك في إطار البحث عن التميز لتعزيز الآراء حول الطرق التي تعطي مرونة للمؤسسة وتسرع من استجابتها لتغيرات الأسواق العالمية.

I-3-1-1-2 مزايا المقارنة المرجعية بالنسبة للمستهلك:[1]

- تقليص الوقت المخصص لاستلام المنتوجات .
- اهتمام أكثر بالعلاقة مع المستهلك مما يولد لديه ثقة بالمؤسسة.
- تعزيز صورة المؤسسة في ذهن المستهلك.
- خلق حاجات جديدة لديه (لم يعبر عنها) والحرص على إشباعها بالطريقة الكاملة.
- إدخال تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى الجودة في كل مراحل الإنتاج وصولا للمنتوج المسلم له.
- اكتشاف طرق جديدة للدفع.
- الإبداع المستمر يساهم بالإشباع التام لحاجات المستهلك اللامتناهية.

وعليه يمكن القول أن المقارنة المرجعية أداة لإشباع حاجات المستهلك.

I-3-1-2 *حدود عملية المقارنة المرجعية* : مثلما تتميز المقارنة المرجعية بمزايا وفوائد ، إلا أنه يوجد عوائق وحدود يمكن أن تحُدّ من كفاءة ونجاح السير الجيد للعملية.

[1] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit,p54.

I-3-2-2-1 حدود تطبيق المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسة : [1]

- قد تتضمن المقارنة المرجعية استثمارات مكلفة جدّا وذات مردودية قليلة في حال لم تخطط وتنظم بالشكل الجيد.
- إن الوصول للمعلومات المراد تجميعها شرط يجب أخذه بعين الاعتبار، دون نسيان أن الواقع يفرض شيئا آخر، وهو كون الوصول للمعلومات الإستراتيجية للرواد في الصناعة يمكن أن يكون شيئا مستحيلا عندما لا تتوفر الرغبة التّامة بالإفصاح عن المعلومات.
- يمكن للمؤسسة أن تصل لنفس مستوى المنافس، لكن من الصعب أحيانا ابتكار طرق مميزة عنه خاصة إذا كان هذا الأخير لا يعدّ مثاليا. لهذا لابد من التفكير الجيد بالطرق المثالية أين يمكن إيجادها.
- حتى إن تمّ الحصول على أمثل التطبيقات، إلا أن ضمان القدرة على تكييفها داخل المؤسسة أمر صعب أحيانا.
- مقارنة عناصر غير قابلة للمقارنة.
- قد لا توجد تطبيقات مثلى موحّدة يمكن أن تتكيف مع كلّ مؤسسة مهما كانت خصائصها.
- اختيار الفريق المناسب للقيام بالعملية أمر مهمّ ، خاصة إذا كان يوجد من يعارض القيام بعملية المقارنة المرجعية.
- عدم شمولية و**حداثة** المعلومات المحصّل عليها.
- قد ترتبط هذه العملية بعناصر ملموسة يصعب أحيانا تحديد كلّ المتغيرات التي تشرح وتوضح سبب التغيير.
- المقارنة المرجعية عملية تتطلب وسائل ، أفراد ، ومدراء مؤهلين.
- السلوك غير الأخلاقي وغير المهني فيما يتعلق بحساسية البيانات والعلاقات مع أعضاء فريق العمل.

I-3-1-2-2 حدود تطبيق المقارنة المرجعية بالنسبة للمستهلك : [2]

إن أي خطأ قد يحدث في عملية المقارنة المرجعية قد ينعكس على المستهلك لأن :

- هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستبعد مثل هذه التقنيات، كون بنيتها ووسائلها لا تسمح بتبني عمليات كهذه ، وعليه توجد فئة من الزبائن تفضل ابتعاد المؤسسة عن مناهج قد لا تنتج أرباحا وتمس بأرباحهم الخاصة.

[1] Mahfouf Daoud, op.cit, p139.
[2] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit, p56.

- وجود بعض القطاعات الحساسة التي توجد فيها مجالات حساسة جدّا لأي تغيير بسيط وخاصّة إذا كان سلبيا ، ففشل المقارنة المرجعية قد يولّد ربما آثارا مضرة للمستهلك ومن هنا إمكانية تزعزع صورة المؤسسة بالنسبة له (مؤسسات المنتوجات التجميلية ، أو الصيدلية أو الغذائية...) .

- عدم تقبل المستهلك للتغييرات المتبناة من قبل المؤسسة نتيجة القيام بالمقارنة المرجعية خاصة إذا كانوا متعودين على المنتوجات القديمة ولا يقبلون أي تغيير.

- عدم تكيف المقارنة المرجعية مع ثقافة وظروف المؤسسة ، وهي حالة نظام التدريس المغربي الذي أخذ من ذلك الفرنسي ، ثم أدّى إلى نتائج غير سارّة والدليل هو تراجع مستوى الدّراسة في المغرب واحتلالها آخر خامس مرتبة فيما يخص تدريس الفيزياء والرياضيات.

I-3-2 المقارنة المرجعية في القطاع العام والخاص : يمكن للمقارنة المرجعية أن تنفذ في القطاع الخاص بمبادرة من الملاك أو المدراء ، كما يمكن أن تطبق في القطاع العام من قبل الحكومات ، فهو نهج ليس مخصّصا فقط للمؤسسات الخاصة.

***I-3-2-1* المقارنة المرجعية في القطاع العام** [1] إن القطاع العام يتعرض للكثير من الضغط في الأداء خاصة ضمن السنوات الأخيرة ، وعليه وجدت طرق مختلفة لتحسين الأداء الموجود مثل المقارنة المرجعية. في هذا السياق يمكن للمقارنة المرجعية أن تُستعمل كوسيلة قوية للتطوير في مجال الخدمات العامة الحديثة. يمرّ القطاع العام بتيارات إصلاحية عدة ، بحيث أصبح يركز كثيرا من جهوده على النتائج وتبني أنظمة إدارية مطبقة في المؤسسات الخاصة. وبهذا تكون المؤسسات ذات القطاع العام تتجه نحو التغيير أو ما يسمى « new public management» ، وعليه تكون قد اقتربت من فلسفات القطاع الخاص. وتكون تتحول من ثقافة إدارية إلى ثقافة تسييرية ، ومن ثقافة التطبيق إلى ثقافة الفاعلية في الأداء.[2] فالمعروف أن فعالية الخدمات العامة تلعب دورا أساسيا في الرفع من تنافسية المؤسسات الخاصة وتقليل النفقات التجارية. فالمقارنة المرجعية إذن تسمح بالانفتاح على العالم الخارجي واقتناع المؤسسات ذات القطاع العام بعدم التوقف عند ما يقومون به فهو ليس مثاليا ، وأن هناك مصادر أخرى خارجية من الأفكار الجديدة تقود نحو التحسين المستمر لمستوى الأداء.

[1] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit, p49.

[2] Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, 2008, p35 http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028 visite le 28 /01/2013 à 22 :30.

وعليه لابد من دمجها كعنصر جديد لثقافة أداء جديدة ، فمعظم الدول تتخذ القطاع الخاص كمربع لها لأنها تقدم معايير ذات تحدي عالمي، ففي الوقت الراهن أصبح للتحليل الخارجي المقارن (الدولي) ضرورة حتمية في ظل الظروف التالية :

- العولمة والاعتماد المتزايد على الأنظمة المعلوماتية ، أنظمة الاتصال ، أنظمة الرصد البيئي ، والأنظمة المالية ...
- غياب نقاط مرجعية داخلية للاستناد عليها.
- الرغبة في توسيع التفكير والنقاش.

إذن المقارنة المرجعية هي أحد الوسائل التي تولّد دفعا جديدا نحو التغيير في مستوى الأنشطة الأساسية وكذا رفع مستوى أداء الخدمات العامة .

❖ **أمثلة عن تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع العام :**

- **هيئة النقل في نيويورك**[1] التي حسنت عملياتها التي شملت إدارة الإمداد والنقل ، وهذا بعد تطبيقها للمقارنة المرجعية مع كل من United Parcel service , Delta lignes aériennes ، وكذا مع كلّ من هيئات النقل في كل من ستوكهولم ، طوكيو ، هوستن.
- **استفاد** كذلك **النظام المدرسي الإيطالي**[2] الذي أصبح الآن يتوجه نحو تحول هيكلي وتنظيمي عميق ومركز أكثر بعيدا عن السطحية. بحيث أصبحت كل مؤسسة مستقلة بذاتها ومستعملة أنماط إدارية جديدة ، وركزت على الجودة في العمليات والنتائج ، فالمرور من النظام التابع إلى المستقل من خلال مخطط " التعليم ، البحث، والتنظيم" ، لم يحفز فقط على المنافسة ما بين مختلف المؤسسات المدرسية ، ولكن طرح وللمرة الأولى مسألة تقييم الأداء الفردي لكل من الأطراف المسؤولة ونظام التكوين الخاص برؤساء المؤسسات.

اقترح هذا النموذج من قبل " وزارة التربية و التعليم" ، لتقييم أداء مدراء المدارس وركز بدرجة كبيرة على الحكم على جودة العمليات المتبناة من طرف كل مؤسسة مدرسية والنتائج المتحصل عليها في سياق الحكم الذاتي. كما نص هذا النموذج على ضرورة القيام بالمقارنة المرجعية بين المدارس ذات نفس الدرجة والترتيب وكذا بين المدارس المختلفة.

[1] Emilio Pitarelli and Eric Monnier, “Benchmarking: the missing link between evaluation and management” www.evaluationcanada.ca/.../20001012_pitarelli_emilio_monnier_eric.pdf visite le 28/01/2013 à 20:05.

[2] Salvatore La Rosa, Le processus de benchmarking pour l'amélioration de la qualité du système scolaire, Université de Palerme, p01, http://www.isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/777.PDF visite le 22/01/2013 à 21:09.

- **استفاد القطاع المغربي العام**[1] من تجارب إيطاليا ، كندا ، و الفيتنام بحيث نُفّذ هذا العمل من قبل " المديرية العامة للسياسة الاقتصادية " (Direction de la Politique Economique Général (DPEG)".

استوحت الوزارة المالية هذه التجربة بعد الملتقى الدولي الذي نظمه البنك العالمي في مارس 2001 ، حول التجربة الفيتنامية الخاصة بالإصلاح الإداري ، بحيث صرحت DPEG " ركزنا في دراستنا على التجارب الناجحة واخترنا ثلاثة منها" ، بحيث تم إلغاء التعاون مع فرنسا كون نتائج الإصلاحات كانت بطيئة وليست نهائية. كانت إيطاليا إذن صاحبة الاهتمام الأوفر من هذه الدراسة وكان الاختيار موفقا آنذاك لوجود تشابه كبير مع النموذج المغربي حول مخطط المشاكل الإدارية والفساد الإداري ، " هذا البلد بدأ في إصلاحات مشجعة ، نالت اهتماما وترحيبا من قبل النقابات و الحكومات" من قبل DPEG.

هدف المقارنة المرجعية هنا كان إغاثة وإنقاذ الهياكل الإدارية من خلال تقليل عدد الوزارات والقضاء على الازدواجية.

I-3-2-2 المقارنة المرجعية في القطاع الخاص[2] في القطاع الخاص يكون هدف المقارنة المرجعية هو كسب ميزة تنافسية ، كونه عبارة عن نهج مقارن يعمل على إدماج عدّة وسائل بحث ، وحلول إبداعية خارجة عن كلّ ما هو تقليدي بالنسبة للصناعة. في نفس السياق تعتبر المقارنة المرجعية أداة تسيير أكثر استخداما من قبل المؤسسات تسمح لها بتحديد أهدافها ، من خلال المقارنة المستمرة للعمليات والوظائف الأكثر فعالية في الأسواق. من خلال استعمال المقارنة المرجعية لأحدث التكنولوجيات التي تسهل وصول المعلومات ، قد يكون ذلك مصدر إبداع خاصة لتلك التي تسعى للتعرف على أحدث التطبيقات خارج نطاق الصناعة الواحدة.وقد يكون قطاع المنتوجات الفاخرة (secteur du luxe) ، إلهاما بالنسبة للمؤسسات الأخرى سعيا بها نحو التعلم.

❖ **أمثلة عن تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع الخاص:**[3]

- تلك التي كانت بين مؤسستي (Sonasid) (أهم مؤسسة في صناعة الحديد والصلب) بالمغرب و(Arcelor Mittal) (الرائد العالمي في صناعة الحديد والصلب). إن التحالف الذي حصل بين المؤسستين ساعد في الحصول على تغييرات مهمّة في المستوى الإداري والإستراتيجي. ولتعزيز عملية تبادل أفضل الممارسات تم القيام بالمقارنة المرجعية بين المصانع والوحدات الأكثر فعالية التي كانت تابعة لكلا الطرفين ،

[1] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit, p50.
[2] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit, p48.
[3] J.Brilman ,op .cit, p296.

وهذا بهدف تحويل المعارف وأفضل التطبيقات التي يمكن أن تطبق على جميع النواحي.مثلت هذه العملية ورقة رابحة لمؤسسة Arcelor Mittal.[1]

- مؤسسة MOBIL OIL : هي عبارة عن شركة نفطية أمريكية قامت بتطبيق المقارنة المرجعية انطلاقا من تحقيق قامت به من خلال استجواب لـــ 4000 مستهلك . أظهرت النتائج أن 20 % فقط من المستهلكين مهتمون بسعر الخدمات ، بينما أظهر الباقي من المستهلكين اهتمامهم بواحدة من أصل ثلاث أشياء :
  - الاستقبال الجيد من قبل موظفين لطفاء ومتخصصين .
  - الدخول والخروج السريع من المحطّة (السرعة في تقديم الخدمات) .
  - تقدير الزبون ومعاملته الجيدة لضمان وفائه.

قامت المؤسسة إذن بعد ذلك بقياس أداء Ritz-Carlton (سلسلة فنادق فخمة) ، من خلال دراسة لكيفية الاستقبال الجيد ، وأيضا نوعية وجودة الخدمة المقدمة للزبون من خلال دراسة مقارنة لـــ Home Dépôt (مجموعة أمريكية مختصة بتوزيع مختلف المعدّات والتجهيزات التكنولوجية الجديدة) ، ومجموعة Penske لدراسة السرعة في القيام بالعمليات أثناء مختلف محطات السباق من خلال أجهزة إلكترونية توضع على رؤوس العمال والتي تسمح بالاتصال الفعّال بينهم. انطلاقا من ذلك ، أنشأت المؤسسة محطات جديدة تحت اسم Friedly Serve في فلوريدا بعمّال يلبسون زيا موحّدا مع تغيير في طريقة وكيفية استقبال الزبائن ، مزودين بذلك بأنظمة إلكترونية للتلبية السريعة لطلبات الزبون وتحويلها إلى مكان الدفع مباشرة ، مع تخصيص مسار خاص بأولئك الذين يريدون تلقي خدمات سريعة .

عرفت المؤسسة بعد إجرائها لهذه التعديلات ارتفاع رقم أعمالها إلى 10 %.

- مؤسسة GTE : للقيام ببعض الإصلاحات على مستوى كيفية وأسلوب تلقي المكالمات ، قامت المؤسسة بقياس أداء مؤسسة Land's end (أكبر مؤسسة متخصصة في البيع الإلكتروني) ، تقوم هذه الأخيرة بإخضاع أي موظف جديد لـــ 80 ساعة تدريب قبل استقباله لأول مكالمة من الزبون.أضاف هذا الاستثمار مع التدريب المستمر مهارات وقدرات خاصة بالتعامل والاتصال الجيد مع الزبون ، وبذلك يعطى للعامل القدرة على اتخاذ القرار المناسب فورا بالنسبة لأي وضعية كانت. قامت كذلك GTE بتجربة أخرى مع OTIS Elevator المعروفة كذلك بنظامها الجيد في الإصلاح ، وهذا من خلال زيارة لموقع OTIS line (خدمة الاتصال والإصلاح 24 ساعة / 24). بحيث يتلقى هذا النظام اتصالات من خلال رقم مجاني 800 ،

[1] Amane Sofia et Liouaeddine Mariem,op.cit, p50.

ثم يتم تحويل أي اتصال إلى قاعدة بيانات ، أين يقوم المختصون بالتحويل الفوري لطلبات الزبون اعتمادا على أجهزة مزودة باتصالات لاسلكية.

- مؤسسة KODAK : بعد قيامها بالمقارنة المرجعية ، لاحظت KODAK Park أنها تستغرق وقتا طويلا في عمليات الصيانة (34% من الوقت) ، أي بمعدّل ناقص جدّا مقارنة بـــ 19 مؤسسة تابعة لـــــ SMRP (19% من الوقت). لتحسين ذلك قامت المؤسسة بإعداد استبيان من 32 سؤالا ، شاملا لـــ 12 مؤشرا مخصص لمدير كل مصنع ، وهذا بهدف تحديد وتقييم مستوى الأداء ، شروط الوقاية في العمل ، تخفيض نسبة المخزونات ، الوقت المستغرق في الإصلاحات المستعجلة. أدّى تبني بعض التحسينات للحصول على نتيجتين مهمّتين بالنسبة للمؤسسة :
  - ارتفع العمل الوقائي إلى 6% خلال سنة واحدة .
  - سرعة دوران المخزون .

I-3-3-المقارنة المرجعية أداة إدارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]

لمواجهة المنافسة الشديدة وخاصة في ظل العولمة كتحدّ جديد ، وتنوع حاجات وأذواق المستهلكين ، وظهور تحسينات إدارية وتكنولوجية جديدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، زاد التفكير العميق حول الطرق التي تؤدي للتميز في أقصى فترة ممكنة ، وهذا للبقاء ضمن إطار المنافسة. في نفس السياق يمكن القول أن المقارنة المرجعية تُحسن الفهم الجيد لنقاط القوة والضعف لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لمنافسيها وأسبابها الحقيقية ، مما يقود إلى تبني أهداف أخرى ذات معنى جديد ، إذن هي أداة لتحسين الأداء وهذا بتعزيز العوامل المساعدة على اتخاذ القرارات وتحديد أهداف واقعية ، الذي يصاحبه الاستخدام الفعّال لها و بالتالي التأثير بصفة إيجابية على مستوى أداء الـــ PME سواء من الناحية العملية أو المالية.

بعد دراسة كانت سنة 2002 حول مدى تأثير المقارنة المرجعية على PME حول ما الذي يسمح للمؤسسة بزيادة مستوى أدائها خاصة العملي منه ، أكّدت النتائج إلى ضرورة تركيز المؤسسات على التحديد الجيد لتلك المثالية والمناسبة للحاجات والتي تندرج ضمن سياق عمل المؤسسة ذاتها.

المقارنة المرجعية إذن مهمّة وضرورية للقدرة على تلبية الطلبات ، والتكيف مع المنافسة وإعادة إدارة العمليات وطرق تنفيذها مع الاستخدام الضروري للتكنولوجيات الحديثة . ما يساعد على المراقبة الفورية عند

[1] Josée ST-PIERRE, Louis RAYMOND, Eric ANDRIAMBELOSON, Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6° Congrès international francophone sur la PME -Octobre 2002 - HEC – Montréal, http://www.web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf visite le 05/02/2013 à 22 :10.

تحديد المجالات التي تحتاج إلى تغيير وتحسين وبالتالي تعزيز عملية التنفيذ. دون أن ننسى ضرورة العمل في السياق الداخلي للمؤسسة والضغوطات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار (ثقافية ، سياسية ، إجتماعية). وضرورة معرفة أن PME بحجمها الصغير لا يمكن أن تستفيد كثيرا من التحليل الداخلي لعملياتها ، وبهذا يجب السعي لتطوير بنيتها من خلال البحث عن أفكار جديدة لتحسين عملياتها وبالتالي كسب حصص سوقية أكثر.

خاتمـــة الفصل :

من هنا تتبين لنا أهمية المقارنة المرجعية في تطوير وتحسين مستوى أداء المؤسسة التي تسعى لبلوغ التميز، من خلال سعيها الدائم للتعلم واكتساب الخبرات ممن هم أفضل في المجال مع الحرص على إضافة بصمتها الخاصة في كل تطبيق ، فما يجعلها متميزة هو قدرتها على خلق شروط أخرى للتنافس وليس فقط الاكتفاء بتقليد ما فعله الآخرون ، لأن المؤسسة الذكية والناجحة هي تلك التي تحول نقاط القصور في الأداء بالنسبة للغير لفرص نجاح تكسب من خلالها ميزة تنافسية وتحصل من خلالها على رضا الحلقة الرئيسية في الأهداف وهو المستهلك النهائي .

الفصل الثاني :

الابداع في المؤسسة

خاتمـــة الفصل :

من هنا تتبين لنا أهمية المقارنة المرجعية في تطوير وتحسين مستوى أداء المؤسسة التي تسعى لبلوغ التميز، من خلال سعيها الدائم للتعلم واكتساب الخبرات ممن هم أفضل في المجال مع الحرص على إضافة بصمتها الخاصة في كل تطبيق ، فما يجعلها متميزة هو قدرتها على خلق شروط أخرى للتنافس وليس فقط الاكتفاء بتقليد ما فعله الآخرون ، لأن المؤسسة الذكية والناجحة هي تلك التي تحول نقاط القصور في الأداء بالنسبة للغير لفرص نجاح تكسب من خلالها ميزة تنافسية وتحصل من خلالها على رضا الحلقة الرئيسية في الأهداف وهو المستهلك النهائي .

مقدمـــة الفصل :

يتساءل العديد عن سر بقاء مؤسسات واختفاء أخرى في ظل الظروف الجديدة التي أفرزها المحيط التنافسي، بحيث كثرت فيه المتغيرات وتعقدت فيه عمليات إدارة الأعمال ، حيث أصبحت المؤسسة اليوم تنشط في بيئة تتميز بالمخاطرة وحالة عدم التأكد ، فلم يعد البقاء هدفا سهل المنال ، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة . فالبقاء لن يكون إلا من نصيب الأحسن أداءًا في ظل سوق لا يعترف إلا بمن هو متميز.

أصبحت المؤسسات الحديثة (المقاولة منها) تبحث عن مختلف الاستراتيجيات والسياسات لتحقيق ميزة تنافسية استجابة لما هو جديد في السوق خاصة مع قصر دورة حياة المنتوجات نتيجة لظهور منتوجات جديدة أخرى منافسة لها ، ما يحتم بذلك على هذه المؤسسات أن تكون السباقة لتقديم كل ما هو جديد لمواجهة المنافس الحالي والمحتمل .

فالأمر إذن لا ينتهي بمجرد الحصول على ميزة تنافسية ، بل يتطلب ذلك السعي دوما وبشكل مستمر على تنميتها وتطويرها ، وهذا ما يندرج ضمن مفهوم الإبداع الذي يساعد المؤسسة على الانتقال من ميزة تنافسية لأخرى أفضل منها ، خاصة عندما تفشل مؤسسات أخرى في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة وعجز أخرى للاستجابة لتغيرات المحيط .

لهذا سيتم في هذا الفصل التطرق لواقع الإبداع في المؤسسة ، بحيث كثيرا ما يتم الخلط بين الإبداع و الابتكار ، لذا تم التفريق بين المفهومين في المبحث الأول ، ثم بعد ذلك إظهار تطوره من مجرد نشاط إلى مشروع يتطلب خطة واضحة ودقيقة المعالم ، فالإبداع أصله حاجة والحاجة تولد أفكار ، والفكرة لكي يتم صقلها لابد من توفير جو مناسب ، واتخاذ إجراءات وسياسات محكمة ، وهذا ما سيوضح في المبحث الثاني، إلا أن كثيرا ما تصادف الإبداع عراقيل تحول دون تحقيقه بالشكل الصحيح وعلى المؤسسة إذن السعي المستمر لدعمه من خلال تبني إجراءات معينة وهذا ما سيتم التعرض له في المبحث الثالث .

II - 1 عموميات حول الإبداع :

الإبداع هو نشاط معقّد ومتعدّد التوجهات ، يتطلب تخطيطا وتنظيما لتبنيه في مؤسسة ما ، وبصفة مستمرة، إذ يعتبر واحدًا من الوسائل الأساسية لكسب ميزة تنافسية ، وذلك من خلال الاستجابة المستمرة لحاجات السوق وخاصة حاجات المستهلك ، فهو يعتبر فرصة نمو جديدة بالنسبة للمؤسسة .

II-1-1 : مفهوم الإبداع (innovation) والابتكار(créativité) والفرق بينهما :

II-1-1-1 مفهوم الإبداع (innovation) :

إن مصطلح الإبداع متعدّد المعاني، وذلك لاختلاف ظروف واختصاص كل مفكّر والسياق الذي عرف ضمنه، ونتيجة لما جاء به كل من Daltmen , Duncan et Holbek 1973 ، وأيضا Berreyre 1980، حدّدت ثلاث سياقات يمكن من خلالها تبني مصطلح الإبداع ، والتي تشمل ثلاث معاني ممكنة :[1]

- الإبداع (Innovation) هو عملية تأتي بعد الابتكار (Créativité) .
- الإبداع هو تبني كل ما هو جديد في المؤسسة .
- الإبداع هو الحداثة في حدّ ذاته .

- في المعنى الأول ، شُبه معنى الإبداع ، بالاختراع (Invention) ، والتي تعني العملية الإبتكارية التي تشمل عنصرًا أو عدّة عناصر للحصول على انسجام وترتيب جديد ، من خلال تصوّر لفكرة جديدة تدمج عناصر جديدة وتعطي قيمةً اقتصادية واجتماعية جديدة .
- أمّا في المعنى الثاني يصبح الإبداع عنصرًا مندمجًا ضمن ثقافة وسلوك الأفراد وجماعة العمل .
- بينما يندرج المعنى الثالث ضمن النتيجة الجديدة المحصّل عليها .

فالمعنى الأول يندرج ضمن كيفية إنشاء وإرساء مفهوم الإبداع ، أمّا الثاني يعني كيفية استخدام وتبني الإبداع في المؤسسة ، أمّا الثالث فيعبر عن النتيجة الجديدة المحصّل عليها.

يرجع الفضل في استخدام الإبداع لأوّل مرة في الفكر الاقتصادي ، للمفكّر النيوكلاسيكي الاقتصادي النمساوي الأصل" Schumpeter" في كتابه « The theory of development » سنة 1912. ربط هذا المفكر الإبداع بدالة الإنتاج[1] ، فهذه الأخيرة تعبر عن تغير كمية المنتوج بتغير العوامل الداخلة في إنتاجه ، وإذا ما أضفنا الإبداع كعامل جديد تختلف الدّالة ، فالإبداع إذن يساهم في إنشاء دالة جديدة للإنتاج . وبناءا

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, « MANAGEMENT DE L'INNOVATION , de la stratégie aux projets », 1ère édition, VUIBERT , France , 2006, p 10.

على ذلك عرف الإبداع أنه " الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتوج ، وكيفية تصميمه " [2].

- كما عرفه Peter Drucker [3] أنه " تغيير في ناتج الموارد ، بلغة اقتصادية هو تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة ".

- حسب Myers et Marquis الإبداع هو " نشاط مركب ومعقد ، يبدأ بفكرة جديدة وينتهي بإيجاد حل لمشكلة ما " [4]. أي أنّه ليس حدثا فرديا مستقلا أو مفهوما أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة.

- بينما يعرف Smith العملية الإبداعية أنها " التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق وأن كانت بينها علاقة "[5] .

كما يمكن إضافة بعض التعريفات كما يلي :

- " الإبداع هو القدرة على دمج آراء قديمة مع أخرى جديدة و تكييفها في صورة جديدة ، لكي تشبع الحاجات بطريقة جديدة " .[6]

- " الإبداع هو عملية تحويل الأفكار المبتكرة لمنتوجات وخدمات وطرق قابلة للتطبيق ، بمعنى كل شيء مفيد وقابل للاستعمال ". [7]

- " الإبداع هو خلق منتوج جديد ، تطوير منتوج موجود ، تبني آخر التكنولوجيات الناتجة عن البحث العميق من قبل وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة "[8] ، هو إذن رؤية اقتصادية.

- " الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود لتحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة ، من خلال إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج ".[9]

- " الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتوجات ، طرق الإنتاج ، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة ".[1]

---

[1] Jean françois et Al , « INNOVATION AGIL , surfer sur la vague du changement », 1ère édition , Afnor , France , 2007 , p09.

[2] Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, « La face cachée du management » , 1ère édition , DUNOD, Paris , 2004 , p 197.

[3] د . بن عنتر عبد الرحمن ، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 24 ، العدد الأول ، 2008 ، ص 148 .

[4] مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش ، " تطوير المنتجات الجديدة "، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص10 .

[5] د. جمال خير الله ، "الإبداع الإداري" ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 07.

[6] د. طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العدلوني ، " مبادئ الإبداع" ، الطبعة الثانية ، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات ، الكويت ، 2002 ، ص 18 .

[7] Stephen Robbins et David Decenzo , « management , l'essentiel des concepts et des pratiques » , 1ère édition , Pearson , France , 2008 , p 210.

[8] Patrice Noailles « Innovation valeur , économie , gestion », 1ère édition , édition ESKA ,France , 2008 , p 98 .

[9] د. جمال خير الله ، نفس المرجع ، ص 06 .

الإبداع إذن هو الخروج عن كلّ ما مألوفٌ وروتيني ، بمعنى أي شي جديد مهما كانت بساطته وتأثيراته على المحيط ، فهو عملية تطبيق مستمر لا نهاية لها ، تعبر عن القدرة على التفوق في فهم الأمور للحصول على أشياء جديدة ، تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتستهدف التحسين المستمّر في الأداء (المنتوجات / الخدمات/ العمليات / طرق التسيير...) ، للوصول إلى الفعالية اللازمة لكسب ميزة تنافسية.

II -1-1-2 مفهوم الابتكار(créativité)

غالبا ما يتم الخلط بين الإبداع والابتكار خاصة في مراجع اللغة العربية ، فحسب البعض الإبداع والابتكار لهما نفس المعنى ، بينما ما أجمع عليه المفكرون أن هنالك اختلافاً بين المصطلحين ، بالرغم من وجود علاقة مكمّلة بينهما.

مهما كانت أهداف المؤسسة فإنها تصب كلها في قالب واحد ، وهو كيفية الوصول إلى الريادة في الأسواق من خلال الاستجابة الدائمة للحاجات المدروسة ، ما يؤدي إلى تكوين فكرة ، فالفكرة إذن هي أصل المنتوج ، والابتكار يتمثل في " التوصل إلى حلّ خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة "[2].

❖ الابتكار إذن هو :[3]

- " القدرة على تجميع الأفكار بطريقة فريدة وغير عادية " .
- " القدرة على تطوير أفكار جديدة ، أصلية ، ومفيدة لحل مشكلات ما وكذا استغلال الفرص المتاحة ".
- " يعبر الابتكار عن الحالة الذهنية (التفكير) ، والرغبة في الانفتاح على أفكار جديدة."

يصبح الابتكار عملية بتداخل أربعة عناصر مهمة :

- *الإدراك* : يدل على طريقة رؤية الأشياء المدركة من قبل أفراد مبتكرين الذين غالبا ما يجدون حلولا جديدة قد لا يدركها الآخرون.
- *الحضانة* : خلال هذه المرحلة (التي قد تتطلب لحظات أو عدّة سنوات) ، يحتفظ العمّال بأفكارهم الحالية ويقومون بجمع معلومات أخرى ، تخزينها ، دراستها ، تغييرها بما يناسب الحاجة ، ثمّ تحويلها لشيء جديد في المؤسسة.
- *الإلهام* : يحدث عندما تؤدي الجهود المجمعة مسبقا إلى نتائج مهمة.
- *الإبداع* : يحدث عندما يحوّل الإلهام إلى منتوج جديد أو خدمة ، قابلة للاستعمال .

---

[1] بن نذير نصر الدين ، "الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال "، مجلة الأبحاث الإقتصادية، ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، العدد الرابع ، جامعة البليدة ، 2010 ، ص 227 .

[2] د.سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي ، " إدارة الإبداع والابتكار" ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر ، الأردن ، 2006 ، ص22 .

[3] Stephen Robbins, op.cit , p130/152/210/211.

- " آلية للاستجابة ، للخلق وللإنشاء تتطلب شروطًا اجتماعية وثقافية ملائمة لتجسيدها ".[1] بمعنى أنه عبارة عن تصور يكون بناءا على تفكير عميق ، قد يقود على الأرجح للإبداع بمعنى أن الابتكار لا يتعدى كونه عبارة عن أفكار قابلة للتطبيق إذا لم تحول بعض الظروف دون ذلك.

1- **الفرق بين الإبداع والابتكار :**

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الابتكار يسبق الإبداع ، " فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جيدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية ، أو سلعة ، أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي" ، و هذا ما أكدّه إبراهيم الديب " طريق الإبداع يمر غالباً عبر محطة الابتكار " [2] فالإبداع هو نتيجة الابتكار. الابتكار هو" تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد في المؤسسة يخص مجال صناعتها وسوقها وبيئتها العامة " [3] أمّا الإبداع " الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار" [4] ، من هنا يمكننا إعطاء تعريفات إضافية للإبداع :

- " هو وضع الفكرة الجديدة المحصّل عليها موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها أو المتعاملين معها " .[5]
- هو التطبيق العملي للأفكار الابتكارية الجديدة ، مدعمة بمعارف وخبرات مكتسبة لإضافة قيمة جديدة للمؤسسة ".[6]

من خلال كل ما تم التعرض له يمكننا الخروج بنتيجة نهائية وهي أن الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة ، بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة . أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي بحيث يؤدي ذلك لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعليَّ. أي **الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار** .

فالمؤسسة التي تسعى للبقاء في حيز التنافس تتطلب منها رؤية بعيدة المدى تتطلب دمج عملية الابتكار (créativité) التي تقود للإبداع (innovation) .

---

[1] François Jakobiak , « l'intelligence économique :la comprend , l'implanter et l'utiliser », 2ème tirage , éditions d'organisation, France , 2006, p 244.

[2] الديب، إبراهيم،" أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم"، الطبعة الأولى ، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008 ، ص 82 .

[3] Richard.L, Daft," Organization Theory and Design", 4 th edition, Westen Publishing cp , new York ,1992, p 245.

[4] العميان محمود سليمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2004 ، ص 389.

[5] فؤاد نجيب الشيخ ، " ثقافة الابتكار في منشات الاعمال الصغيرة في الاردن "، المجلة العربية للادارة ،المجلد 24 ،العدد1 المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2004، ص 47 .

[6] تعريف الطالبة انطلاقا من التعاريف السابقة.

II-1-2 :أسباب تبني الإبداع وتطور مفهومه

في هذا المطلب سوف نناقش أهم مراحل تطور مفهوم الإبداع بعد أن ازدادت الحاجة الماسة لتبنيه داخل المنظمة وفي جميع الميادين.

II-1-2-1: *أسباب تبني الإبداع في المؤسسة*

ظهرت الحاجة الماسّة للإبداع في ظل التنافس الشديد الذي أصبح على نطاق واسع مؤخرا ، حيث أصبح العالم أكثر انفتاحا وتوسعا عما كان عليه سابقا ، هذا ما خلق شروط جديدة وتحديات عديدة فرضت على المؤسسات ضرورة مواجهتها بسرعة في الوقت المناسب، وبالكفاءة والفعالية الملائمة.

و عليه حصد الإبداع جل الاهتمام كونه أصبح يعد :[1]

- الأداة الأكثر قوة وقدرة على تحقيق النجاح في كل الميادين بدءا من التفكير والتنظيم وحتى الإنتاج والتسويق، دون أن ننسى مساهمته في توفير فرص جديدة ما يعني أسواق جديدة .

- استجابة بعض المؤسسات للإبداع بطرق مختلفة ودرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية ، وذلك بتبنيه على مستوى الأفراد والجماعة ، وعلى مستوى المؤسسة ككل.

- قيام البعض الآخر (المؤسسات) من وضع وإنشاء وحدات تنظيمية خاصة بتطوير الإبداع ، وتنمية وحدات البحث والتطوير.

- من جهتها قامت مؤسسات عديدة بتدريب الأفراد والجماعات على السلوك والتفكير الإبداعي ، باعتباره شرطا جديدا للتنافس .

- أما في وطننا العربي ، فهناك حاجة ماسة للإبداع في كل المستويات وفي شتى المجالات والميادين ، نظرا للقصور الواضح في المؤسسات العربية والمشاكل والنقائص في شتى المجالات والتي أصبحت تعيق قدرتها على مواكبة تغيرات العصر الجديد، ومنعها من تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها.

كل هذا فرض واقعا جديدا على المؤسسة ، فقد غير مفهوم الإبداع رؤية المؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي ، فقد انتقلت من مؤسسات تسعى لتحقيق الربح كهدف رئيسي إلى مؤسسات تؤمن بالتفوق من خلال تحقيق التميز لضمان البقاء، هذا ما جعلها أكثر وعيا بضرورة إقامة بنية منسقة ونظام إمداد لإجراء الأبحاث والتطوير وإنتاج حلول ومخرجات إبداعية.

---

[1] برافين جوبتا ، ترجمة د.أحمد المغربي ، " الإبداع في القرن الحادي والعشرين " ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، 2008 ، ص 139 / 140.

لهذا يمكن القول أن المؤسسة تبدع لـــ :[1]

- **خلق قيمة جديدة:** الإبداع هو أن تبرهن المؤسسة لزبائنها والمساهمين فيها أنها السباقة دائما في الإبداع بالمقارنة مع المنافسين.
- **فتح أسواق جديدة :** الإبداع هو الاستجابة للحاجات انطلاقا من فكرة ، طلب من الزبائن ، أو للرّد على حدث ما . يمكن أن يدخل أيضا ضمن سياسة تطوير أسواق جديدة والبحث عن منافذ جديدة لم يستغلها المنافس للوصول للزبائن.
- **تحسين العروض المقدّمة :** الإبداع لا يعني دائما خلق منتوج جديد بالكامل ، أو وضع تغييرات جذرية وأخرى متقطعة ، بل يعني أي إضافة صغيرة مهما كانت بساطتها.
- **نجاح عملية التصدير :** إن الإبداع عنصر مهم للمنافسة على التصدير، فهو يسمح بالتأقلم مع أسواق جديدة ، وتلبية طلبات جديدة مربوطة بثقافات جديدة. الإبداع هنا هو أن تبقى المؤسسة منتبهة دائما على طلبات التصدير والتأقلم معها لزيادة قدرتها على التنافس خارجيا من خلال منتوجات إبداعية .
- **الإستباقية (anticipation) :** الإبداع هو أخذ المبادرة في طرح منتوجات جديدة للزبائن دون انتظاره حتى يعبر عن حاجاته . فالاستباقية هي طرح منتوجات يقبلها المستهلك وتلبي حاجاته غير المعبر عنها ، دون نسيان الأخذ بعين الاعتبار كل المتطلبات التكنولوجية ، الإنتاجية ، التكاليف ، الخدمات ، وكل ما يرتبط بذلك.
- **اجتياز المنافس :** التفوق على المنافسين هو من أحد الأهداف الرئيسية لكل المؤسسات ، والإبداع هو المفتاح لذلك ، والإبداع في المنتوج ليس التحدي الوحيد للإبداع. بل بأقل الأسعار الممكنة ومتأقلم أكثر مع كلّ ما هو جديد وعصري بما يناسب الحاجات المتغيرة باستمرار، مما قد يكسب صورة جيد للمؤسسة كذلك.
- **المراقبة المستمرة :** من أفضل الطرق للبقاء في حيز التنافس هو المراقبة المستمرة لكل النقاط والزوايا مهما كان حجمها ، وهذا يدخل ضمن مفهوم الإبداع ، من خلال البقاء دائما على إطلاع بالتغيرات التكنولوجيا الجديدة مما قد يساهم في القدرة على السيطرة على أدوات الإنتاج ، واتخاذ القرار في الوقت المناسب، مما يساهم في سيطرة أكثر على الأسواق.
- **إدارة التغيير :** إن التقدم التكنولوجي يساهم في إبقاء الأسواق العالمية دائما في تطور. الإبداع إذن هو السيطرة على كل معالم التغيير تكنولوجية كانت أم خدماتية ...

[1] IMENE DAHOU « L'intégration du client dans le processus d'innovation », mémoire pour l'obtenir de licence en sciences commerciales, option : management , encadrer par HAKIMA BOUDIFA, Ecoles des hautes études commerciales , EHEL ,ALGER , 2010 , p34.

- **البقاء** : الإبداع هو السبيل الوحيد للبقاء في ظل كل ما يشهده المحيط من تغيرات ، فالخيارات قليلة والإبداع والتحسين المستمر هما مستقبل المؤسسة.

- ***II-1-2-2: تطـــــــــــوّر مفهـــــــوم الإبداع***

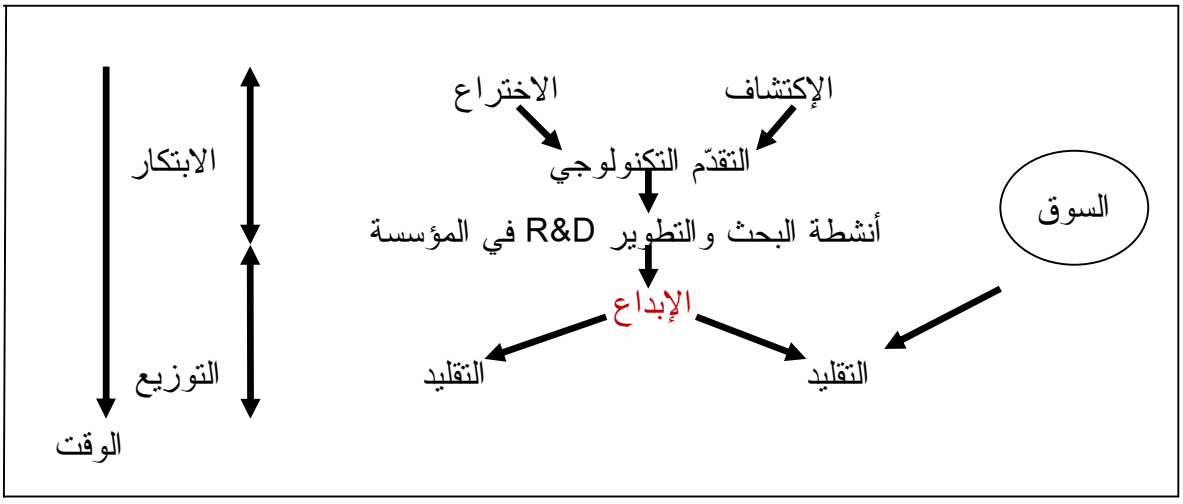
سيتم التعرض في هذا الفرع لست وجهات نظر تعبر عن التقدم الذي مسّ مفهوم الإبداع كالتالي :

- الإبداع كعملية لتعزيز التقدم التقني .
- الإبداع تبني للحداثة .
- الإبداع كعملية دائمة .
- الإبداع كعملية تسويقية .
- الإبداع كمشروع .
- الإبداع كعملية تعلّم .

II-1-2-2- 1 الإبداع كعملية لتعزيز التقدّم التقني :[1]

يعرف هنا الإبداع " كعملية تحويل وتوزيع للحلول التكنولوجية الموضوعة من قبل المؤسسة في الأسواق" . فالمؤسسة هنا تحوّل التقدّم التقني (اختراع نتيجة للبحث العميق) المرتبط بميدان نشاطها وعملها ، إلى تكنولوجيات جديدة وكفاءات تدمجها بعد ذلك كمواد أولية لإنتاج منتوج جديد للأسواق يضيف قيمة اقتصادية جديدة . لهذا عرف الإبداع في دليل (OCDE 1981) ، " أنه تحويل للأفكار إلى منتوجات جديدة، محسنة وقابلة للبيع " . وهذا ما يبينه الشكل الموالي

الشكل رقم 18 : الإبداع كعملية لتعزيز التقدم التقني[2]

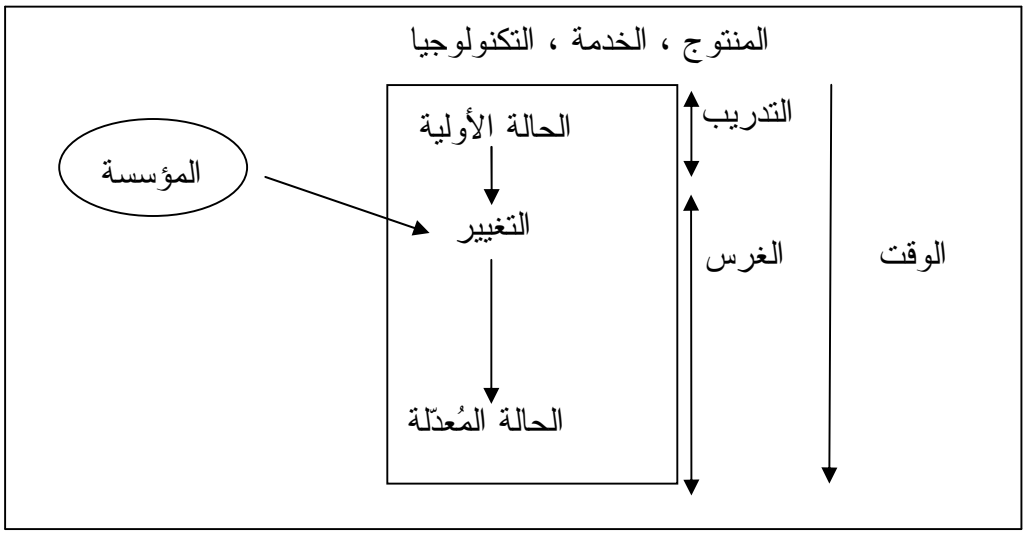


[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p 15
[2] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p 15.

II-1-2-2- الإبداع كعمليـــة لتبني الحداثـــــة :

الإبداع يمكن أن يكون تلك الآلية التي من خلالها تصبح الحداثة عنصرا مندمجاً ضمن ثقافة المجموعة (مؤسسة ، شبكة ، بلد ما) التي تتبناه. فهو عملية خلق معطيات تنظيمية جديدة بصفة مستمرة وغير محدودة في المنظمة بالشكل المثالي الذي يمكن أن يحرز التقدم ويضيف أثراً اقتصاديا إيجابيا ، كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم 19 : الإبداع كعملية لتبني الحداثة [1]



II-1-2-2- 3- الإبداع كعملية دائمة (tourbillonnaire) :[2]

بالنسبة للمنهج الاجتماعي والتقني للإبداع (Callon et Ateur 1985) ، " الإبداع هو التفسير المؤقت للحالة الطبيعية للإمكانيات ، الفوائد واستراتيجيات المنافسين في الأسواق ". فالتغير سريع والعوامل المصاحبة له تأثر بشكل أو بـــآخر على المؤسسة ، والإبداع لا يستمد قيمته إلا إذا كان بصفة دائمة.

II-1-2-2- 4- الإبداع كعملية تسويقية :[3]

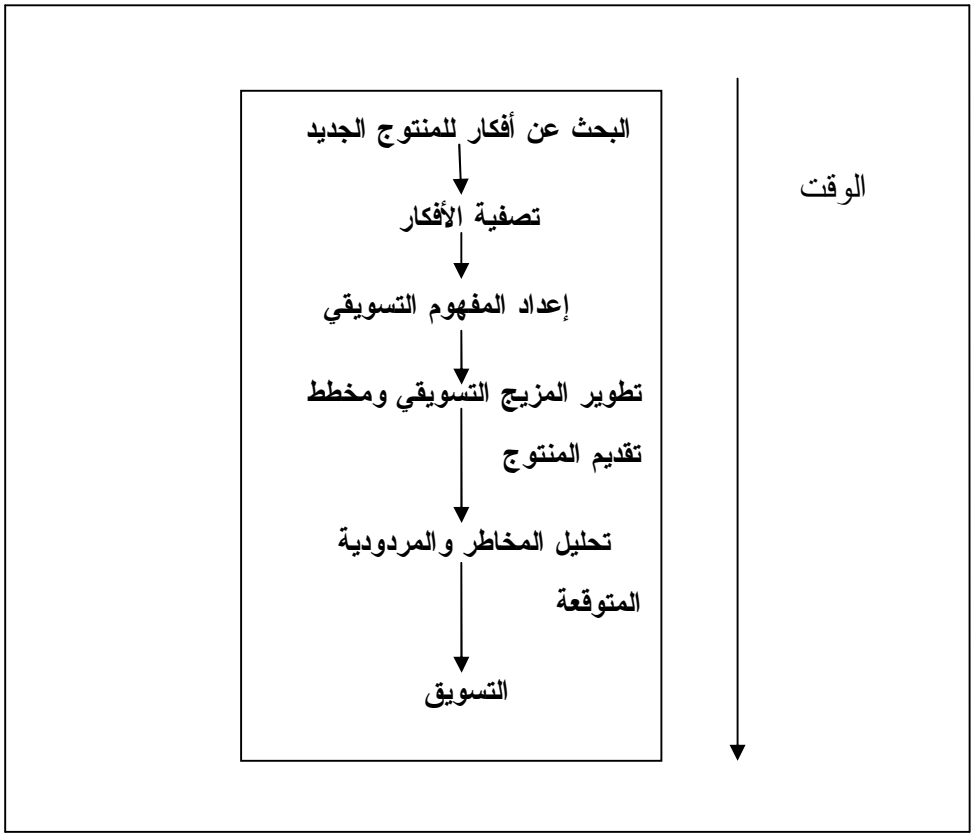
البحوث التسويقية تعتبر عملية الإبداع كسلسلة تابعة تماما لمجال التسويق ، كونها تمثل " عملية التطوير المستمر للمنتوجات الجديدة " ، والتي تضيف شيئا جديدا للمستهلك.

كتب Lambin (1986) بخصوص ذلك حيث ذكر أن " الإبداع هو عبارة عن تسلسل متتابع بطريقة منظمة لمجموعة من الخطوات التي تبدأ من البحث عن الأفكار التي تقود للمنتوج الجديد وتنتهي بوصول هذا المنتوج للأسواق". كما يوضحه الشكل الموالي :

---

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p 19.
[2] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p17
[3] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p17

الشكل رقم 20: الإبداع تسلسل تسويقي[1]

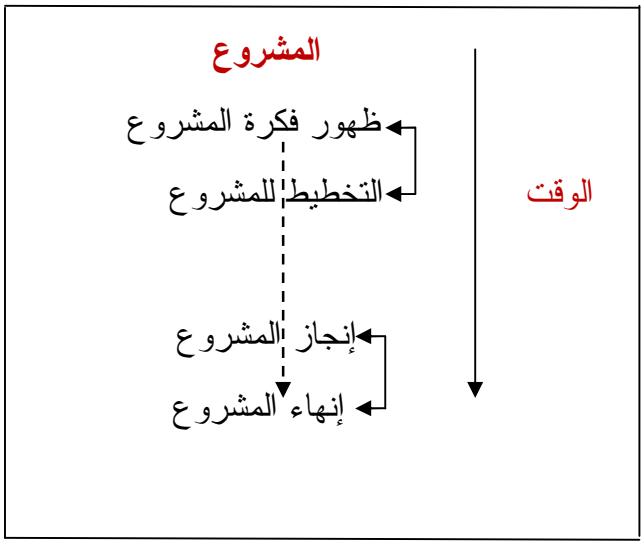


II-1-2-2- 5 الإبداع كمشروع :

إن تعريف الإبداع كمشروع يستوجب إدماج وسائل إدارة جديدة تسمح بالسيطرة اللازمة على الأخطار التي قد تصاحب تبني عملية الإبداع ، التي تضم الآن نشاطات متعددة . تظهر من هنا أهمية إدارة الإبداع بالاعتماد على بنيات وفرق متخصصة ، وضرورة دمج أشكال جديدة لتنظيم وتسيير مشروع الإبداع.[2] و معنى ذلك خروج الإبداع عن مفهومه القديم واعتباره عملية تستلزم عدّة خطوات يجب دراستها بالشكل الصحيح ، وإنجازها بالاعتماد على مجموعة أنشطة خاصة تحدد من خلال طبيعة المشروع ونتائجه ، درجة بساطة أو تعقّد المشروع، وكذا درجة الاختلاف في الأنشطة المنفذّة . والشكل الموالي يظهر مختلف مراحل مشروع الإبداع :

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p18
[2] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p21

الشكل رقم 21 : الإبداع كمشروع[1](Navarre et al 1989)



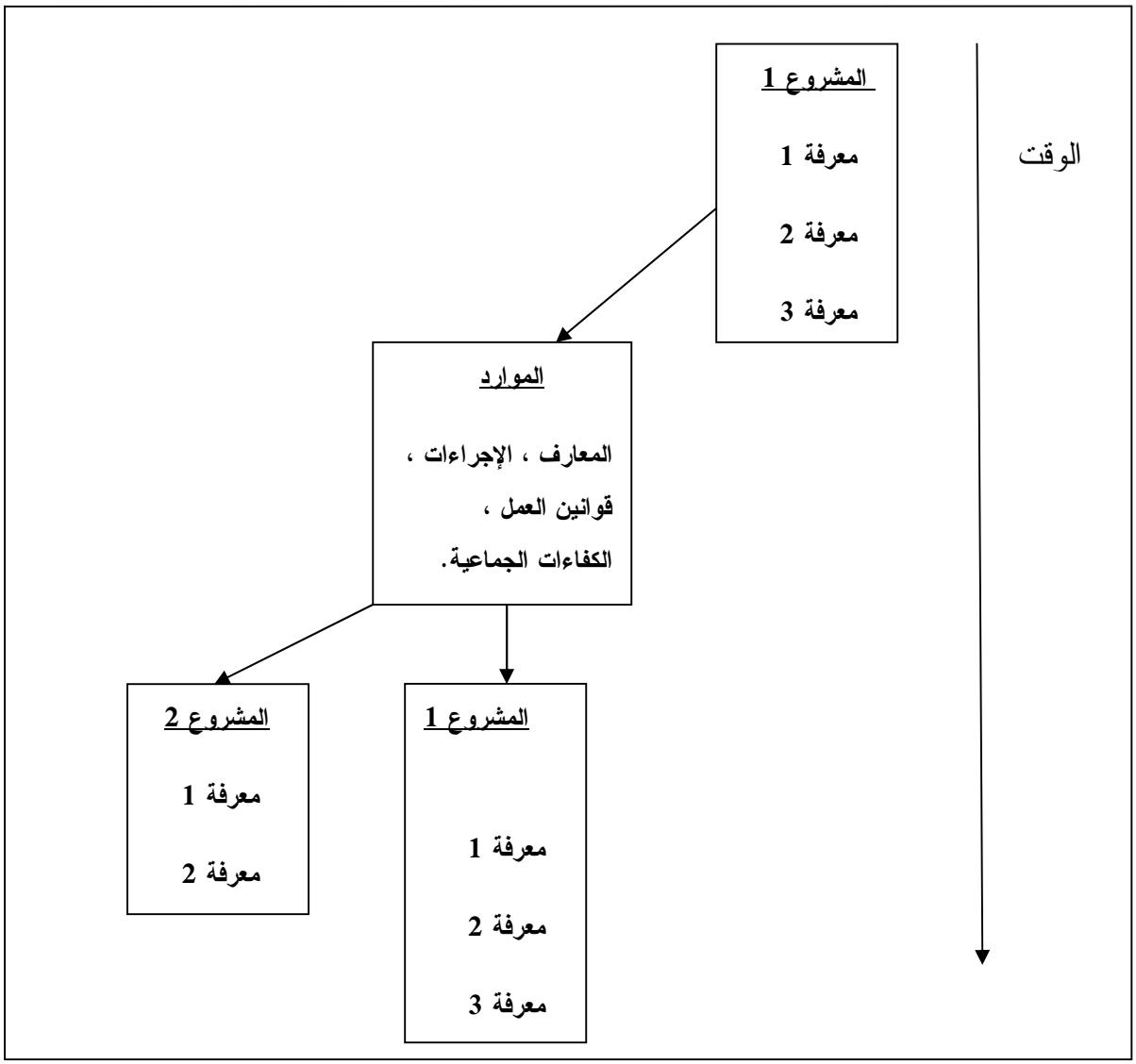
II-1-2-2- 6 الإبداع عملية تعلم :[2]

- الإبداع هو" عملية للتعلم الجماعي " ، (Hatchuel 1994) .
- " الإبداع هو عملية خلق جماعي منظم في وقت ومكان معين، لتحقيق طلب ما". (ECOSIP 1993)
- " الإبداع عملية خلق معاني ومعارف جديدة ، التي تكون في غالب الأحيان ذات طبيعة ضمنية " (Chanal 1999).

أصبح هنا الإبداع موقعا للتعلم كونه عملية إنشاء المعارف والمهارات الجديدة ، كما هو موضح في الشكل الموالي :

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p20
[2] [2] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p20

الشكل رقم 22 : الإبداع عملية تعلم[1]



II-1-3 : نظريات وأنواع الإبداع :

سوف يتم في هذا المطلب التعرض المختصر لبعض نظريات وأنواع الإبداع كونها تعددت من حيث المعاني والمفكرين الذين قاموا بالبحث في هذا المجال.

II-1-3-1 *نظريات الإبداع* :

قام عدد من العلماء والكُتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات عُرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما استعرضت ملامح المنظمات المبدعة والعوامل المؤثرة على الإبداع :[2]

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p21

[2] د. أكثم الصرايرة ، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة الفوسفات والبوتاس" ، المجلد رقم 18 ، العدد 4 ، جامعة مؤته ، الأردن ، 2003 ، ص 205/203 .

II-1-3-1- 1- نظرية March & Simon (1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به ،فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ،فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء ،عدم رخاء ،بحث ووعي ،وبدائل ،ثم إبداع حيث أرجعت أسباب الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

II-1-3-1- 2- نظرية Burns & Stalker (1961)

وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فما توصلوا إليه هو أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات بطريقة فعّالة ، من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير ، ويقصد بالنمط العضوي ذلك الذي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات ، وبهذا تسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

II-1-3-1- 3- نظرية Wilson (1966)

بين Wilson عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي **إدراك التغيير** ، **إقتراح التغيير** ، **وتبني التغيير وتطبيقه** ، ويكون ذلك من خلال إدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها . فافترضت نسب متباينة للإبداع في هذه المراحل الثلاث بسبب عدة عوامل ، منها التعقد في المهام والبيروقراطية ، وأنه كلما زادت عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات والزيادة من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

II-1-3-1- 4- □□□□ Harvay of MILL (1970) :

أُستفيد في هذه النظرية مما قدمه كل من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب التركيز على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية-الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) ، فقد تم وصف أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية(المشكلة) ، عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها ، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل المثالي ، أو إعادة التعريف بمعنى استرجاع معلومات ذات

http://www.iu.edu.sa/administrations/Educational/OrientedEducational/Development/Leadership/Pages/Innovation.aspx زيارة في 2013/04/02 على 11:19.

تغذية عكسية حول الحل الأنسب ، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لهما سابقا ، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية .

كما تم التعرض هنا للعوامل التي تؤثر على الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها ، درجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي ، درجة الرسمية في الاتصالات ، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

II-1-3-1- 5 نظرية Hage & Aiken (1970) :

تُعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة ، ثُم حددت مراحل الإبداع كالأتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ماجاء به March & Simon .
- مرحلة الإعداد : أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد منها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها ، المركزية ، الرسمية ، الإنتاج ، الكفاءة ودرجة رضا العامل عن العمل .

II-1-3-1- 6 نظرية Zaltman & others (1973) :

تعتبر هذه النظرية الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية. ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة ما ، و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية ، واعتمدوا على نظرية (Hage and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية ،أسلوب التعامل مع الصراع .

بينما ركزت نظريات أخرى على إبراز خصائص المنظمات المبدعة، وسيتم طرحها ملخصة بالجدول التالي:

الجدول رقم 17 : نظريات الإبداع[1]

النظرية	روادها	شرحها
نظرية البحث والتفوق	B.Waterman & T.Peters	حسب هذه النظرية تتسم المنظمات المبدعة بالمبادئ التالية: • الرغبة والتحفيز المستمر للإنجاز وإعطاء الأولية للفعل، بدلا من تضييع معظم الوقت في التحليل والاجتماعات. • تنمية العلاقات مع الزبائن وإظهار الاهتمام نحو مقترحاتهم. • إعطاء الاستقلالية للوحدات والأقسام مما يساعد على التفكير و الابداع وتنمية روح المنافسة في الأداء المتميز مقارنة بالوحدات الأخرى. • تبسيط الاجراءات والمستويات الإدارية . • خلق وتطوير بيئة تنظيمية تعزز الانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة . • الاستمرار في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة التميز.
نظرية الأداء الفائز	R.Cavangh & D.Cliford	من خلال دراستهما The Winning Performance قاما بتلخيص السمات الأساسية التي تميز بيئة المنظمات المبدعة كالتالي : • وضع رسالة تعبر عن القيم المشتركة للعاملين. • المنهج البيروقراطي عدو رئيسي . • تحفيز العاملين للتدريب والتجريب للقدرة على الإبداع. • تطوير وتعزيز العلاقات مع المستفيدين وتوجيه كل الجهود نحو تحقيق رغباتهم. • إعطاء الأسبقية لتطوير وتنمية قدرات العامل . • وضع هذه المبادئ حيز التنفيذ الفعلي بتكامل كل مقومات البيئة التنظيمية للمنظمة .

[1] من إعداد الطالبة بناءا على تم قراءته من كتاب د. سليم بطرس جلدة ، "إدارة الإبداع والابتكار" ، مرجع سبق ذكره ، ص 35/34

نظرية التفكير الإبداعي (أسلوب القبعات الست)	Edward de Bono	نال هذا الأسلوب حظه من التطبيق والاقتناع به من كثير من المؤسسات ، يعتمد هذا الأسلوب على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على التفكير بطرق ومناهج واحدة ، حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. 1- القبعة البيضاء : يتم هنا جمع المعلومات معرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل ، أي النظرة الموضوعية للأمور. 2- القبعة الحمراء : هنا يتم إعطاء الآراء حول الاقتراحات. 3- القبعة الخضراء : قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق. يتم هنا اقتراح أفكار إبداعية ، بدائل ، خيارات واحتمالات. 4- القبعة الزرقاء : يتم هنا ضبط عملية التفكير ، من خلال المساعدة على التحكم وتوقع النتائج . 5- القبعة الصفراء : قبعة الممكن والمنطق الإيجابي ، يتم هنا إظهار المنطق والفوائد وقيمة الأشياء. 6- القبعة السوداء : يتم هنا التعرض لمشاكل ونقاط الضعف في الموضوع المعالج.

II-1-3-2 أنواع الإبداع :

للتعمق في فهم الإبداع بشكل أفضل لابد من التطرق لأنواعه ، وبالرغم من التصنيفات الكثيرة للإبداع ، إلا أنها يمكن أن تصب في نفس ما سيتم التطرق له في هذا الجزء .

لهذا قسمت أنواع الإبداع على أساس عاملين هما : **طبيعة الإبداع** في حدّ ذاته و**درجة الإبداع**.[1]

II-1-3-2 - 1 حسب طبيعة الإبداع:

يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين أربعة أنواع أساسية:

- الإبداع في المنتوج ، أي محددات ومكونات المنتوج نفسه.

[1] محمد سعيد أوكيل ، " إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي" ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1994 ، ص 33.

- الإبداع في الطرق الفنية للإنتاج ، أي أساليب وأجهزة الإنتاج .
- الإبداع التنظيمي، ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرق التسيير.
- الإبداع التسويقي، ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتوجات .

1-1 – الإبداع في المنتوج :

في ظل سوق العمل المتميز بالتنافس الشديد ، أصبح من الضروري تحسين المنتوجات فيما يخص وظائفها وجودتها وطريقة تسويقها للتمكن من اختراق السوق والتمتع برضا الزبائن ، ويقصد به " إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي يلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن ".[1]

إذن تهتم الإبداعات المتعلقة بالمنتوجات بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتوجات ،وعـــند التدقيق في إبداعات المنتوجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي: [2]

- إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتوج .
- إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتوج .
- إبداعات تغيير العناصر أو الخصائص المقدم فيها المنتوج.

مع إمكانية تداخل هذه الإبداعات فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالتركيبة الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية له . وعليه فكل المجهودات المبذولة من قبل المؤسسة، والهادفة لإحداث تغيرات في مواصفات، مكونات وخصائص المنتوجات ، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين، وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين .

1-2- *الإبداع في طرق الإنتاج :*

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو" كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج" .[3]

إن إحداث التغييرات في أساليب الإنتاج لتحسين أدائها وتبسيطها ينجرُّ عنها نتائج ايجابية ، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات ، تدفق المخرجات ، تخفيض تكاليف الإنتاج والرفع من فعالية جهاز الإنتاج،هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان استمرارها في التنافس. وعليه فالبحث عن إبداعات الأسلوب الإنتاجي واستغلالها يُمَكّن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا واقتصاديا ، حيث يكمن

[1] محمد سعيد أوكيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

[2] Joel Broustail et Frederic Frery , « «le Management stratégique de l'innovation », 1ère edition , Dalloz , France 1993, P 07.

[3] محمد سعيد أوكيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

الجانب الفني في تحسين جودة المنتوجات والسرعة في معالجة المدخلات ، والجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج .

1-3- *الإبداع التنظيمي :* ويخص " إدماج وتغيير إجراءات وطرق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي ، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية " [1].

ويقصد به تحسين في طرق أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية ، التخطيط ، التنظيم ،التوجيه أو المراقبة كإعادة النظر في أحد أهم عناصر التنظيم وهو الهيكل التنظيمي حتى يصبح مساعدا على الإسراع في عمليات التطوير والإبداع ، لأن الثقل البيروقراطي من شأنه تعطيل عملية الإبداع . فهو إذن يهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة.

1-4- *الإبداع التسويقي :*

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ، بحيث يرتبط هذا النوع بوظائف التسويق أو بالمزيج التسويقي ماعدا تطوير المنتوج حيث يتعلق الأمر بالترويج ، التسعير والتوزيع .[2]

II-1-3-2- 2- حسب درجة الإبداع :

إن الإبداع هو استحداث تغيير، كبيرا كان أم صغيرا ، ففي حالة التغيير الصغير نكون بصدد الإبداع الجزئي أو الطفيف ، والذي يحدث تغييرات بسيطة على المنتوجات أو أساليب الإنتاج ، أما في حالة التغيير الجذري، فنكون عند الإبداع الجذري والذي يغير جذرياً أو جوهرياً المنتوجات أو أساليب الإنتاج ، ويحدث " انقلابا في الأسواق أو يغير جذريا شروط المنافسة بين المؤسسات"[3] ، ومنه فإن درجة الإبداع تقودنا إلى التمييز بين :

2-1- *الإبداع الجزئي* :

يدخل الإبداع الجزئي " تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتوج وتكلفته ، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعمقة "[4].

---

[1] OUKIL M.S , « Recherche et Développement ,aspects théoriques et pratiques » ,1ère édition , Alger , 1999 , p05.

[2] عطا الله فهد سرحان ، " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية "،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان الأردن ،2005، ص11.

[3] Jean Claude TARONDEAU, « Recherche et Développement » 1ère édition, VUIBERT, Paris , France , 1994 ,P 37.

[4] Joel Broustail et Frederic Frery , op.cit, p12.

فالتحسين الذي يحدثه الإبداع الجزئي على المنتوجات وأساليب الإنتاج مهم وذو أثر وفائدة كبيرة على المؤسسة، خاصة أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة كثيرا ، فهو يبدأ بمجرد فكرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتوجات أو أساليب الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر ، ويكمن لتراكم الإبداعات الجزئية أن تحدث تغييرا جذريا في المنتج أو أساليب الإنتاج ، منتوج جديد أو أسلوب إنتاج جديد ــ خاصة أن المؤسسات تتسابق في إحداث التغيرات البسيطة على منتوجاتها وأساليب إنتاجها لتحقيق تفوق تنافسي .

2-2- *الإبداع الجذري* :

يُحدث الإبداع التكنولوجي التدريجي " تغييرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتوجات وتكاليفها ، ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومركزة ومعمقة "[1] ، وهو بذلك تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق، أو التي يعرفها الناس، ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا. وعليه فالإبداع التكنولوجي الجذري يحدث تغييرا جوهريا على المنتوجات أو أساليب الإنتاج ، ويتطلب وسائل ومجهودات كبيرة ومكلفة ، ومعلومات ومعارف علمية مركزة ومعمقة وحديثة ، والمؤسسة التي تصل إلى تحقيق هذا النوع من الإبداع تكسب سلطة قوية في السوق تصل إلى احتكار مؤقت له ، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها وتحقق ميزة تنافسية قوية وبذلك انفرادها في عرض المنتوج .

II- 2 : إدارة الإبداع في المؤسسة

II-2-1: مفاهيم عامة حول إدارة الإبداع و مستوياتها

II-2-1-1: *تعريف إدارة الإبداع*

تعرضنا فيما سبق لمفهوم الإبداع كونه نشاط يضيف قيمة مضافة جديدة للمؤسسة ، ولكنه أيضا نشاط تحيط به مخاطر كثيرة كون المؤسسة تعمل ضمن بيئة متغيرة ويصعب التنبؤ بها ، ولهذا لابد من التفكير والتصور المنطقي للإبداع ، التنظيم والإدارة الجيدة له كذلك . وهذا ما أشار إليه (Drucker (2002 " الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاما ، ولابد من أن يدار مثل أي نشاط أو وظيفة في المؤسسة ".

وإذا ما اقترن الإبداع بالإدارة ، يمكن الرجوع لتعريف VOOT (1970)[2] للإدارة : " الإدارة هي تسيير زائد قرار من جميع المستويات المسؤولة ". إدارة الإبداع من هنا يمكن تعريفها كالتالي :

[1] Joel Broustail et Frederic Frery , op.cit, p12.
[2] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p43.

- " هي عبارة عن مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية ، وإخراجها بشكل منتوجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة ، والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية ، حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين ."[1]
- " هي مجموعة الأعمال والخيارات الموجهة نحو تعزيز وتشجيع التطوير في المؤسسة ، التي تسمح بالقيادة الجيدة لمشروع الإبداع في المؤسسة ".[2]

تتمثل إذن إدارة الإبداع في جميع الأساليب والطرق والأنظمة ، التي من الممكن أن تحقق مستوى بارز من الإبداع داخل المنظمة ، كما يتجلى مفهوم إدارة الإبداع في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير، وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة ، بحيث تصبح تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم ، وتعمل على مساعدتهم ودعمهم في تطوير الأفكار وأساليب عمل أكثر فعالية وإفادة للمنظمة .

وعليه يمكن القول أن الإبداع هو :

- عملية تراكمية ، لا تنشأ من فراغ ولا تتوقف على قدرات المبدع بل هي نتاج لتفاعل جماعي ، يحتاج بيئة مناسبة وموارد للقدرة على طرح الأفكار.

II-2-1-2 : مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ، ويمكن التمييز عموما بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهذه الأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض ، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة ، وفيما يلي سيتم توضيح هذه المستويات الثلاث : [3]

1- **الإبداع على مستوى الفرد :** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تحقيقه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات أو سمات إبداعية .

2- **الإبداع على مستوى الجماعة :** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، واعتماده على خاصية التداوب ، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض . وعليه لابد من تطوير جماعات عمل مبدعة .

[1] د.رفعت عبد الحليم الفاعوري،" إدارة الابداع التنظيمي "، جامعة اليرموك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005 ، ص 25.

[2] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p43

[3] د . سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

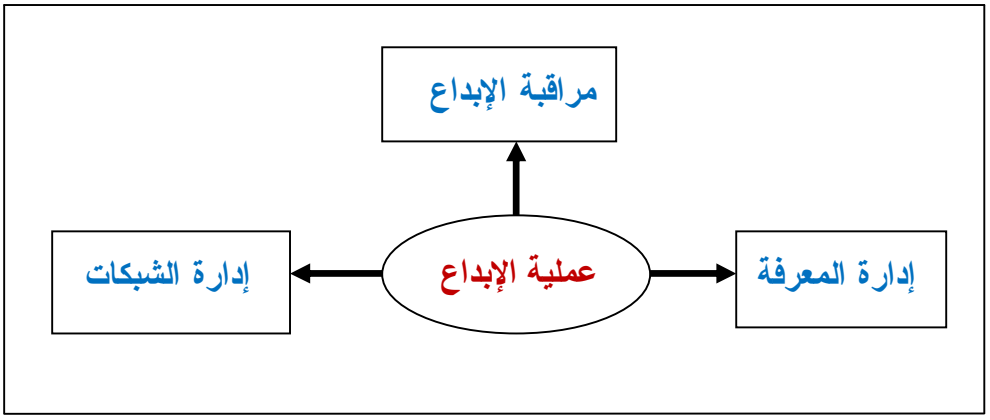
3- **الإبداع على مستوى المؤسسة :** إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة بأنواعها ، لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا (كما سبق الإشارة سابقا) ، بل هو أمر ضروري لا غنى عنه ، إن أرادت البقاء والاستمرار وذلك بجعله أسلوبا يوميا يتطلب الشروط التالية لتحقيقه :

- ضرورة إدراك أن الإبداع عملية تحتاج لأشخاص ذوي كفاءات وتفكير عميق، وعليه لابد من إتاحة فرص التعلم والتدريب من خلال إشراكهم بمختلف الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة التحفيز على حلّ المشكلات بطريقة إبداعية ، بمعنى تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير الشامل وتقصي كل أبعاد المشكلة.

II-2-2: إدارة الإبداع منظور إستراتيجي

أصبح من الضروري الآن النظر للإبداع من وجهة نظر إستراتيجية تضم أبعاد جديدة تعنى بإدخال قيم الزبون في إستراتيجياتها . وعليه يمكن القول أن عملية الإبداع لا تنجح لوحدها بل تُدعم من خلال العمليات التالية كما هو موضح بالشكل التالي :

الشكل رقم 23 : الأنشطة الداعمة لعملية الإبداع[1]



❖ ***مراقبـــة الإبـــداع[2] :*** من المهم أن تقاس عملية الإبداع ، ولابد أن يكون المقاولون على علم مستمر بالتطورات ، المراحل ، الاختبارات والاستقصاءات الموجهة للزبائن ، التكاليف وكل الاستثناءات المتعلقة (الميزانية / الوقت). و على المؤسسة أن تحاول دائما استغلال الوقت من خلال الاعتماد على براءات الاختراع ، التغذية العكسية من كل الأطراف الداخلة في عملية الإبداع ، الاختبارات وتقارير مختلف المخابر، النماذج المقترحة ، مع البقاء المنتظم على اتصال مع الأقسام الأخرى للمؤسسة.

[1] Kermadec Yann , « innover grâce au brevet », INSEP consulting éditions, 2001, p01
[2] IMENE DAHOU, op.cit , p42

❖ ***إدارة الشبكـــات :***[1] إدارة الشبكات تعني " المساعدة والدعم النشيط من مختلف جماعات المصالح ". لقيادة جيدة لعملية ما ، ينبغي وجود دعم المتبادل بين الأطراف المشرفة على عملية الإبداع ، كمسؤول عن المراقبة مع اللجنة القائمة على اختبار عملية الإبداع ، أو مع مجموعة أخرى... تنفذ هذه العملية من خلال وضع جدول يشمل مجموعة الشبكات الداخلية (العمال ، المقاولون...) والخارجية (المنافسين ، الزبائن ، الموردون ، مختلف الجمعيات والمنظمات الداعمة للمشروع...).

❖ ***إدارة المعرفة :***[2] إدارة المعرفة عبارة عن عملية تسمح للمؤسسة الحصول الدائم والمتقدم على المعارف الجيدة المتعلقة بالزبون ، المورد ، المنتوج ... في الوقت والمكان المناسبين. تسمح هذه العملية كذلك بالرؤية الشاملة لكل الزوايا وطرق الحصول على الوثائق والمعلومات المفيدة لعملية الإبداع.

وعليه فعملية الإبداع كغيرها تستند لطرق ووسائل لكي تحقق بطريقة فعالة . ولابد أن يتلاءم ذلك مع الرؤية والإستراتيجية العامة للمؤسسة . وعليه يمكن القول أن إدارة الإبداع تشمل تحقيق النشاطات التالية :

II-2-2 – 1 :التفكير والتخطيط الإستراتيجي [3]

من الواضح أن أهم ما يطمح إليه التخطيط هو تحقيق الأهداف بوسائل أفضل وذات كلفة أقل ، لذلك فهو لا يكتمل ما لم يتم اختيار الوسائل المناسبة الموصلة إلى الأهداف ، ولذلك يعرف بأنه "العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة ، وتطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". فلكي ينجح التخطيط الاستراتيجي لابد أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة التالية :

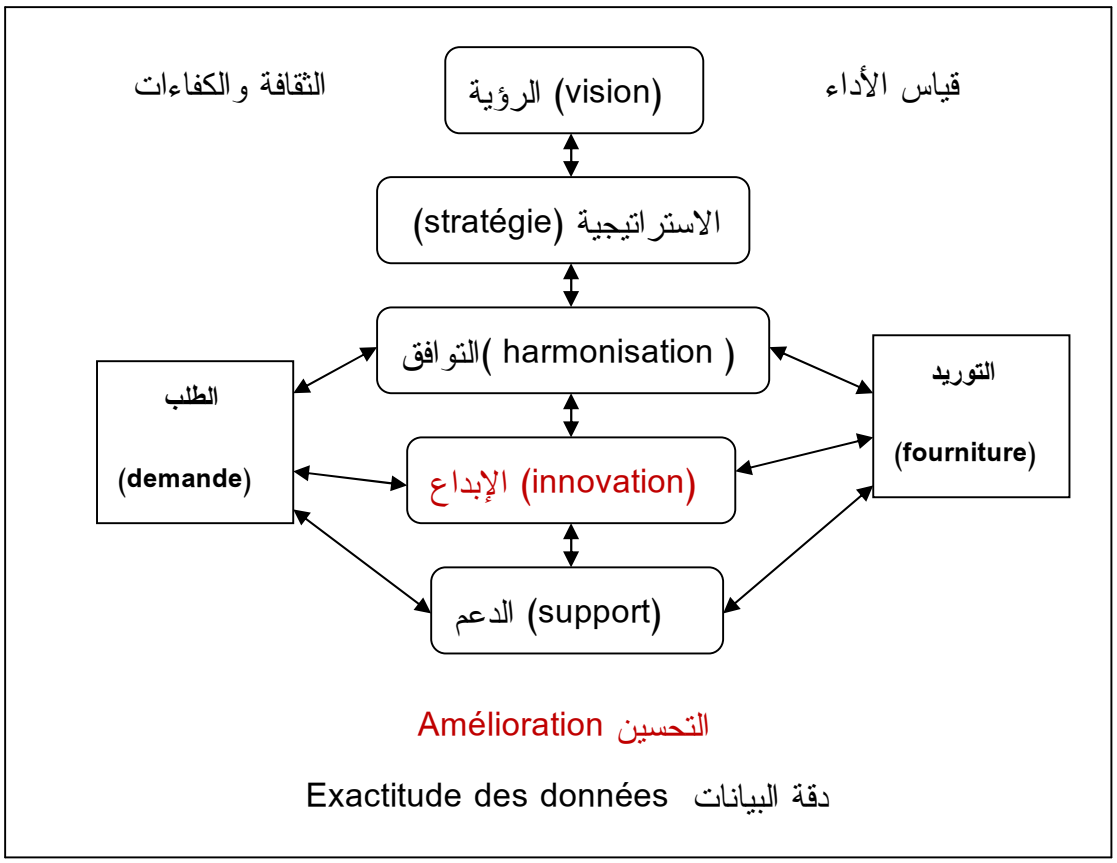
- أين نذهب في مسيرتنا ؟
- ماهي النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كيفيتها وشروطها وظروفها؟
- كيف نصل إلى ما نريد ؟

لهذا أصبح من الضروري أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم . ولا ينبغي أن تعد النظرة البعيدة أو التخطيط الطويل الأجل مضيعة للوقت كما قد يحسبه بعض الأفراد الذين يميلون إلى الجوانب العملية أكثر فيلحون على المدراء بالأدوار اليومية أكثر من النظرة المستقبلية ، لأن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع آخر من العطاء والاستثمار قد يكون على مستوى أرقى وأكثر ربحا ، إذ ستنشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمّن

[1] IMENE DAHOU, op.cit , p42
[2] IMENE DAHOU, op.cit , p43
[3] د.أحمد الخطيب ، عادل سالم معايعه ، " الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة "، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2009، ص 426 .

العمل وتحفظ الأدوار وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس ومُنتجٌ دون أن ننسى ضرورة بناء ثقافة إبداعية على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل (سيتم التطرق لذلك في المطلب الموالي) . وبالتالي ضرورة توافق الإبداع مع رؤية المؤسسة وهذا ما يوضحه نموذج Delos :

الشكل رقم 24 : نموذج Delos [1]



يركز هذا النموذج على ضرورة إدماج كل العمليات الرئيسية للمؤسسة ونشر الرؤية ، لكي تفهم بالشكل الصحيح من طرف كل الأطراف مما يسهل عملية الاتصال . تتمثل عناصر هذا النموذج فيما يلي [2] :

- **الرؤية** : " هي صيغة واضحة ومحفزة لأهداف المؤسسة على المدى البعيد " ، تبادل ونشر رؤية واضحة بين أصحاب المصالح.
- **الاستراتيجية** : وضع توجهات إستراتيجية تتناسب مع رؤية المؤسسة.
- **التوجيه** : عملية التحكيم والتوزيع ، وملائمة الموارد حسب الحاجة والأهداف ذات الأولوية .

[1] Jean François et Al , « Innovation agile, surfer sur la vague du changement », op.cit , p70.
[2] Jean François et Al , « Innovation agile, surfer sur la vague du changement », op.cit , p69/70

- **تسيير الطلب** : أفضل طريقة للتنبؤ ، لتحسين وزيادة رقم الأعمال .
- **إدارة الإبداع** : دمج مختلف وأحدث الأنشطة .
- **إدارة الموارد** : البحث عن التوازن المثالي بين الإنتاجية والمرونة.
- **قياس الأداء** : الأسباب الحقيقية التي تؤدي لتحقيق الفعالية المطلوبة وطرق العمل الجيد للتحقيق الفعال لرؤية المؤسسة .
- **إدارة وظائف الدعم** : المواءمة مع الهدف المشترك للمؤسسة من خلال الجهود المالية ، الموارد البشرية، الإعلام الآلي...
- **الثقافة والكفاءات** : بناء شخصيات ، قيم ، وثقافة تتناسب مع رؤية المؤسسة .
- **المعطيات التقنية** : قاعدة بيانات ومعلومات جديدة ، دقيقة ، وموثوقة وكيفية تسييرها بالشكل الجيد.

يعتبر هذا النموذج الإبداع أحد العمليات الأساسية في المؤسسة والتي ترتبط مع مستقبلها الناجح ، فهو نشاط يجب أن يترابط ويتوافق مع معطيات الأنشطة الأخرى (تسيير الطلب ، الموارد...) ، مما يتناسب مع رؤية المؤسسة ككل.

II-2-2 -2 *مراحل عملية الإبداع*

تتضمن عملية الإبداع خمسة مبادئ هي كالتالي :

- ❖ وضع إستراتيجية الإبداع .
- ❖ المراقبة المستمرة للتكنولوجيا وتغير الأسواق .
- ❖ إدارة الأفكار .
- ❖ حالة الأعمال .
- ❖ التطوير والتنفيذ .
- ❖ المشروع .

II-2-2 -2 -1 وضع إستراتيجية الإبداع : [1]

يتوافق وضع إستراتيجية ما مع منطق الهجوم ، وعليه لابد من توقع التطورات والتغييرات وخلق تغيير من خلال وضع إستراتيجية إبداع فعالة .انطلاقا من هذه القدرة الإستباقية ، الاحتمالية والإبداعية ، يمكن للمؤسسة أن تواصل تحقيق أهدافها الخاصة بالتطور والمردودية ، دون أن تنسى أن تستند على منهجي " التأقلم" و"الاستباق"، مما يدعم أهدافها (إستراتيجية التأقلم) ، ويخلق تغييرا جديدا (إستراتيجية الإبداع) .

[1] Michel Drabet et Laurent Scaramuzza , « L'essentiel sur le management », 5ème édition ,BERTI, 2007, p 391.

يدخل إذن عنصر الإبداع في قلب إستراتيجية المؤسسة وليس العكس ، لأنه قادر على خلق تغييرات في المحيط من خلال إضافة تقنيات حديثة ، تجارية وتنظيمية . ومن هنا قدرة المؤسسة على خلق عرض جديد من خلال قدرتها على خلق حاجة جديدة انطلاقا من كشف أخرى (حاجة) كامنة (غير معبر عنها من طرف الزبون). وعليه لابد من أن تتلاءم إستراتيجية المؤسسة مع مشروع الإبداع كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 18 : مصفوفة توضح العلاقة بين مشروع الإبداع وإستراتيجية المؤسسة[1]

		نوع مشروع الإبداع			
نوع الإستراتيجية		منتوج أو خدمة		طريقة عمل	
		إبداع متقطع	إبداع مستمر	إبداع متقطع	إبداع مستمر
السوق الحالي	السيطرة بواسطة التكاليف			إنشاء طريقة عمل جديدة جذريا	إنشاء طريقة عمل محسنة
	التنويع	تقديم منتوج أو خدمة جديد جذريا (لم يكن موجودا)	تقديم منتوجات وخدمات محسنة		
	التركيز		تقديم منتوجات وخدمات محسنة		إنشاء طريقة عمل محسنة
السوق الجديد	التمييز	تقديم منتوج أو خدمة جديد جذريا (لم يكن موجودا)			
	خلق سوق جديد	تقديم منتوج أو خدمة جديد جذريا (لم يكن موجودا)			

و لوضع إستراتيجية إبداع لابد من :

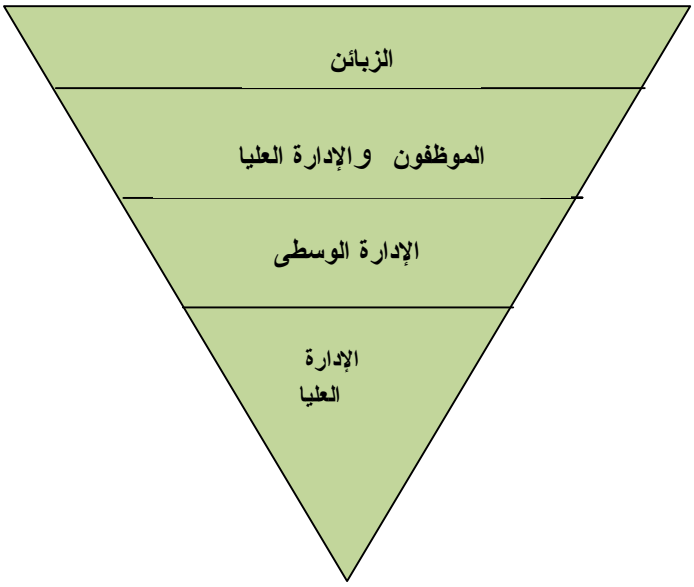
- الحصول على الأجوبة المقنعة فيما يخص الهدف من هذه الإستراتيجية ، الميزانية ، أنواع الأنشطة الواجب تبنيها ، الحاجات المستقبلية للزبون.

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p48

- صياغة إستراتيجية الإبداع للمؤسسة.
- تحديد مجالات البحث الخاصة بالمنتوجات والخدمات التي يمكن تحديدها وتقييمها وهذا باستعمال المصفوفات (محفظة الأعمال).
- *تحليل المصفوفات* : إن المصفوفات المستعملة لإدارة مشروعات الإبداع مستمدة عموما من المصفوفات الإستراتيجية الكلاسيكية (BCG , Mc Kindey...) ، ومصفوفات الأصول/الخصوم ، التي تسعى المؤسسة من خلال وضعها مقارنة المشاريع مع بعضها ، وذلك باتخاذ المؤشرات كمحددات للعلاقة بين كلا المشروعين ، مثلا:
- المخاطر / الفوائد .
- احتمال النجاح التقني / احتمال النجاح التجاري .
- التوجهات الإستراتيجية / فئة المنتوجات المستهدفة .
- *إستراتيجية العروض المبدعة* : إستراتيجية عرض مبدعة هي التصميم ، التطوير والإنجاز المتكرر ، للمنتوجات ، الخدمات الجديدة ، التي سيتم تقديمها في مختلف الأسواق ، استنادا على تكنولوجيا وكفاءات مناسبة يمكن من خلالها المؤسسة توقع حاجات الزبون وربطها مع مختلف الأسواق .
- *تصور لحاجات الزبون المستقبلي* : القدرة على توقع حاجات الزبون المحتمل ، هي عامل نجاح عملية الإبداع ، فمن الضروري أحيانا أن تتواجد هذه المعارف قبل أي تبني جديد ، أو دخول أي سوق جديد.و عليه تميل المؤسسة ببساطة لتقييم حاجات الزبائن الحاليين ما يمثل إمكانية نمو محتمل مهم في القدرة على تلبية حاجات غير معبر عنها من قبلهم[1]. وهذا ما تميل إليه الإدارات المعاصرة بتبنيها لهيكل تنظيمي مقلوب يضع حاجات الزبائن كأولويات للنجاح ، كون الأخير أصبح سيد السوق . كما يوضحه الشكل الموالي :

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p 89

الشكل رقم 25 : الهيكل التنظيمي المقلوب[1]



II-2-2- 2- 2- مراقبة الأسواق والتكنولوجيات الحديثة :[2]

من المهم كثيرا المراقبة الدائمة والمستمرة للتغيرات في الأسواق والتكنولوجيا ، ووضعها ضمن حيز الاهتمامات، لتحليلها ومعالجتها من خلال دمجها ضمن الملتقيات المنظمة ، في سبيل التعلم والمعرفة والبحث عن المعلومات ، ثم ترتيبها واختيار المناسب منها حسب الحاجة ، للحصول على نتائج دقيقة وموزونة تساعد على توجيه مصفوفات التحليل التي قد تضم هنا ثلاث جوانب رئيسية :

- التغيرات التكنولوجية : التعرف على الجديد في التكنولوجيا، وما هو مهم منها ، ومدى تهديدها لعمل المؤسسة .
- تطورات الأسواق والزبائن : كيف يتطور السوق ، بناءا على أي مؤشرات ، وكذا حاجات الزبون ودرجة القدرة على إشباعها .
- سلوك المنافسين : معرفة الاستراتيجيات الإبداعية الجديدة ، العمليات، المنتوجات ، والخدمات التي سيتم طرحها في الأسواق ونتائجها المحتملة على المؤسسة.

1- إدارة الأفكـــار :[3] إن الخطوة الأولى في الإبداع هي إضافة الطابع الرسمي للأفكار الجديدة المقترحة من فرد ما. عندما تمر هذه الأفكار من مختلف مراحل التصفية (Filtrage) التي تكون غالبا غير رسمية ،

[1] د.يحي ملحم ، " التمكين ، مفهوم معاصر" ، (عدم توفر معلومات خاصة بالطبعة ، دار النشر والسنة) ، الأردن ص141

[2] IMENE DAHOU, op.cit , p44

[3] Richard Soparnot, Eric Stenves , « Management de l'innovation », 1ère édition , DUNOD, France , 2007 p 45/50.

ستتقدم بطريقة مفصلة ، ناضجة للوصول إلى وصف دقيق أو مفهوم ، أو منتوج مناسب سيتم اختباره من قبل الزبائن المحتملين .

تنجح هذه العملية عندما تكون هنالك رغبة قوية للإبداع ، تترجم إلى توجهات جديدة ضمن الإستراتيجية أو المخطط التسويقي للمؤسسة ، كون هذه النقطة تمثل الشرط الأول لنجاح عملية إدارة الأفكار.

إن هذه الأفكار لا تأتي من عدم ، كون هنالك أربع مصادر للأفكار تعرفها المؤسسة :

- على المستوى الداخلي : هذا من خلال المتابعة المستمرة لمخابر البحث والتطوير ، دون نسيان دور البائع الذي يمكنه جمع المعلومات ذات الصلة. دون أن نسيان الاستماع لأولئك الذين هم على ارتباط مباشر بالأنشطة اليومية داخل المؤسسة والذين بإمكانهم إعطاء إضافات مهمة.
- على المستوى الخارجي : وهذا من خلال اليقظة المستمرة للمحيط ، منظمة ضمن منهج الذكاء الاقتصادي ، الذي يسمح بمراقبة التطورات القريبة ، مثل تلك الخاصة بالمنافس ، ولكن خاصة التي تخص شبكات التوزيع ومختلف التشريعات.

من خلال توسيع دورة اليقظة ، من المهم جدا استشارة خبراء حول تطبيق اليقظة في أسواق خارجية وقطاعات مرتبطة بالأنشطة.

- الزبائن : يمثل الزبون المصدر الثالث للأفكار الإبداعية ، يمكن الحصول عليها من خلال مجموعة من التقنيات ، أغلبها نوعية تسلط الضوء على الحياة اليومية للأفراد التي تسمح بالفهم الجيد والعميق لسلوك الزبون مما يسمح بالكشف عن الحاجات المتوقعة ودرجة عدم الإشباع لديهم ، وأي نوع من الإبداع يمكنه أن يحقق الإشباع اللازم. بينما تقدم الكمية منها معلومات حول مواقف الزبائن.
- طرق الإبتكارية لخلق الأفكار : إن التحليل الدقيق للتهديدات المحتملة ، والمراقبة المستمرة لسلوك الزبون أو المنافس لا يؤدي دائما للأفكار ، بمعنى لصياغة منتوج أو خدمة إبداعية .

و عليه لابد من الاعتماد على وسائل خلق الأفكار الإبتكارية والتي قد تتمثل فيما يلي :

- جمع كمية كبيرة من الأفكار والتي تمثل أسلوب العصف الذهني (Braintorming) المقترح من طرف Osborne (1988) .
- الكشف العميق عن مشكلة ما ، من خلال الاعتماد على أسلوب القبعات الست (les six chapeaux) المطور من طرف(De Bono (1987 الذي تم التطرق له مسبقا).
- البحث عن إعادة جمع وربط مختلف الأفكار ، مختلف حالات الاستخدام...

إن تعدد المصادر والأعمال المولدة للأفكار تقود لصياغة مجموعة بدائل ، وعليه لابد من معالجة المجموعة التي تسمح للمؤسسة بالسيطرة والتركيز الجيد لقدراتها وميزانياتها على مشروعات واقعية قابلة للتحقيق.

إن المعايير التي يمكن من خلالها تصفية الأفكار المناسبة تندرج ضمن ثلاث فئات:

- الاحتمالات المتوقع حدوثها في الأسواق.
- تناسب الفكرة مع إستراتيجية المؤسسة.
- قدرة المؤسسة للوصول إلى التطور المطلوب وهذا باحترام الشروط المثالية لذلك.

في هذا الصدد يجب أن تكون المعلومات المجمعة أكثر دقة من غيرها ، كونها سوف تساهم باتخاذ قرارات أي صياغة إستراتيجيات. وفي المثال الموالي سنتطرق لأهم المعايير التي يمكن أن تستخدم لتقييم فكرة جديدة .

الجدول رقم 19: تقييم الفكرة رقم 1 بدمج المعايير المناسبة[1]

تقييم الفكرة رقم 01	معامل المعيار المعتمد	فعالية الفكرة	النتيجة المحصل عليها
التبني المحتمل من قبل الزبون			
المقارنة مع المنافس			
التوافق الإستراتيجي			
المساهمة في تحقيق أهداف المبيعات			
سهولة تطويرها			
إمكانية تطبيقها بالإعتماد على خطوط الإنتاج الحالية			
المجموع	/	/	/

[1] Richard Soparnot, Eric Stenves, op.cit, p50.

II-2-2 -2- 3- حالة الأعمال (business case):[1]

لا يمكن الحكم على عملية الإبداع انطلاقا من لحظة معينة فقط ، ساهمت بترك علامات في السوق ، كونها مستمرة كما سبق الذكر .و عليه لابد من المؤسسة أن تستند على مجموعة معايير للاختيار في إطار القيام بتطبيق كل ما هو حديث ، وهذا لترتيب الطرق المتبناة حسب الأولوية ، من بين معايير الاختيار التي تسمح بتوجيه كل من : إستراتيجية الإبداع ، مراقبة الأسواق والتكنولوجيا ، وأيضا تلك الأفكار الناشئة عن إدارة الإبداع ما يلي :

- ❖ معايير خاصة بالزبون :
  - القدرة على تلبية متطلبات الزبون .
  - القدرة الشرائية للزبون .
  - المستفيدين المحتملين (على أساس الزبائن الحاليين) .
  - المستفيدين المحتملين (الزبائن الجدد).
  - إمكانية تبني طريقة « cross selling » (البيع الإضافي).
- ❖ معايير تخص المؤسسة:
  - التوافق مع إستراتيجية المؤسسة .
  - تقدير الموارد والكفاءات.
  - الأدوات : البرامج والأجهزة .
  - الموارد المالية .
  - التأثير على تكاليف بيع المنتوجات الحالية .
  - تأثير العمليات والبنى التحتية الموجودة .
- ❖ معايير خاصة بالمنافس :
  - التمييز المحتمل على المدى القصير.
  - التمييز المحتمل على المدى المتوسط.
  - التمييز المحتمل على المدى الطويل .
- ❖ معايير خاصة بالرعايا الرسميين والمؤجرين :
  - تعزيز القيم ضمن المخطط المحلي .

[1] IMENE DAHOU, op.cit , p48

- التأثير على المحيط .
- الابتكار / ضمان فرص عمل .

II-2-2 -2- 4- التطوير والتنفيذ : [1]

في هذه المرحلة ، تنتقل المؤسسة من المفهوم المحصل عليه إلى المنتوج ، وهذا بالطبع يحتاج إلى كل الأفكار التي تم التوصل إليها ، الاختبارات التقنية والتسويقية التي ستسمح باتخاذ القرار المناسب.

و يتم بعد ذلك تطوير المنتوج أو الخدمة بناءا على تعاون ما بين :

- قسم التصميم الذي سوف يعرف المنتوج بناءا على الشكل النهائي ، المواد الداخلة في إنتاجه ، الألوان...
- قسم البحث والتطوير الذي يكون مسؤولا عن اتخاذ القرار التقني وضمان الخيارات المرتبطة بالإنتاج.
- قسم التسويق الذي سيضمن أن الاختيار المتبنى يستجيب جيدا لتوقعات الزبائن.

❖ **دور قسم البحث والتطوير (R&D) في تدعيم الإبداع :**[2]

إن امتلاك المؤسسة لرؤية إستراتيجية للإبداع ، تؤكد حرصها على تخصيص موارد متعلقة بالبحث والتطوير. فهو " نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة ، التي تم التوصل إليها من خلال البحث والخبرة العلمية ، والتي يكون الهدف منها إنتاج مواد جديدة ، منتوجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة قصد الحصول على التحسين المطلوب".

فهو نشاط إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في تطبيقات جديدة.

تشمل هذه الوظيفة أربع نشاطات لا يمكن الفصل بينها وهي : البحث النظري أو البحث الأساسي ، البحث التطبيقي ، والتطوير. فالبحث النظري يهدف لاكتساب معرفة جديدة للتوصل إلى مفاهيم ، حقائق ومبادئ جديدة، أما البحث التطبيقي فيوجهها نحو تحقيق غرض معين ، أما التطوير فهو نشاط منظم يستفيد من البحث الأساسي والتطبيقي بهدف إنتاج منتوجات جديدة ، أو طرق ، أو إضافة تحسينات .

يكون دور نشاط البحث والتطوير في هذه المرحلة في المعرفة المفصلة للخيارات التقنية المرتبطة بكل جوانب المنتوج ، من الضروري هنا البحث عن كيفية الإنتاج بأقل التكاليف وهذا بدمج كل شروط الفعالية المطلوبة.

[1] Richard Soparnot, Eric Stenves, op.cit, p53.

[2] محمد قويدري ، " واقع وآفاق وأنشطة البحث والتطوير في البلدان المغاربية " ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة ، 10/09 مارس 2004 .

ثم يأتي دور قسم التسويق الذي يمكن أن يساهم في توجيه التطبيق المناسب للإبداع . كونه يساعد على اختيار الوقت المناسب لطرح المنتوج الجديد في الأسواق. حسب كل من (1992) Badot et Cova " نجاح عملية الإبداع يأتي عند التوازن ما بين زمن ظهور الإبداع في الأسواق وزمن تقبله وتبنيه من طرف الزبون ".[1]

و يتم ذلك من خلال أربع خطوات : [2]

- توسيع مجال الاستقصاء .
- التركيز على أقل التطبيقات الممكن تحقيقها : الانتقال من البحث إلى التحقيق.
- تقطيع الأسواق المحتملة : تحديد الإبداعات الممكن طرحها بناءا على القيود التقنية ، الاقتصادية ، التجارية...
- ترتيب مختلف التقطيعات : تحديد الأصول والخصوم في كل تقطيع للسوق . أو البدء بالسوق الأكثر مردودية ، أقل خطرا ، وأكثر تقبلا...

II-2-2 -2 -5 المشروع :

" المشروع عبارة عن نشاط يتضمن مجموعة الأعمال المترابطة والمنسقة فيما بينها ، لها نقطة بداية ونهاية محددتان بوضوح للوصول لهدف ما ، ليجيب على متطلبات محددة ".[3]

" هوعبارة عن مهمة تسبقها حاجة معينة يتطلب إشباعها إجراء مجموعة من الأعمال أو النشاطات المتناسقة ، وبمقدار ما يتم تنفيذ مستلزمات ورغبات هذه الحاجة بطريقة منظمة ومبرمجة ".[4]

هذا المفهوم جعل التركيز يزيد على مفهوم المشروع في إدارة الإبداع.

- المشروع هو اجتماع ما بين الفكرة والحاجة :

هنالك جدل قائم بين الفكرة والحاجة في مشروع الإبداع ، هنالك من يرى ضرورة تجميع الأفكار ثم خلق حاجة جديدة، أما الآخرين فيؤكدون على ضرورة تطوير فكرة بناءا على حاجة موجودة. والحقيقة أن البدء في مشروع إبداع محدد يستلزم تحليلا مستمرا للثنائية حاجة / فكرة .

- المشروع واقع جديد للمؤسسة :

يقود المشروع لمفهوم ، منتوج ، سلعة ، عملية جديدة تتطلب الإجابة على ما يلي :

- ما هي ثنائية حاجة / فكرة اللازمة (لمن) ؟

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon , op.cit, p90.
[2] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p91.
[3] Sandrine Fernez-Walch , François Romon, op.cit, p183 .
[4] د. حسن ابراهيم بلوط ،"ادارة المشاريع ، ودراسة جدواها الاقتصادية "، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2001 ، ص19

- على ماذا سوف يجيب هذا الإبداع ؟ (سبب استخدامه)
- ما هي النتائج الممكنة ؟ (منتوج / خدمة / عملية)
- كيف يقدم المنتوج الجديد ؟ (الإبداع الذي يمكنه الإجابة على التوقعات)

فالمشروع إذن هو انتقال المؤسسة من ثنائية حاجة / فكرة إلى منتوج ، خدمة ، طريقة ، أو عملية ما .

- المشروع هو إدارة للموارد :

يجمع مشروع الإبداع بين الموارد المالية ، المادية ، البشرية ، التكنولوجية ... ، فالمشروع نشاط تحكمه بداية ونهاية وفي تلك الفترة يستلزم توفير موارد جيدة ، كافية ومثالية وإدارتها بالشكل المثالي لنجاح المشروع وهذا بالأخذ بعين الاعتبار ثلاث نقاط مهمة :

- احترام الجوانب الثلاث التي تمس الأهداف (تكلفة / مدة / جودة).
- وجود حلول إبداعية بديلة .
- الأخذ بعين الاعتبار تناسب إدارة المشروع مع إدارة المؤسسة وبيئتها.

➢ **إدارة المشروع :**" هي تطبيق للمعارف ، الوسائل ، الأدوات ، والطرق بالشكل المثالي تلبية لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح " .[1]

➢ " هي مجموعة من النشاطات المنظمة والموجهة نحو توظيف أمثل ، واستغلال أفضل للموارد المناسبة، والهادفة إلى تحقيق أهداف المشروع المحددة بوضوح ، وذلك بالاعتماد على شتى الطرق وأساليب الكفاية والفاعلية ضمن مجموعة محددة من الشروط و القيود".[2]

بشكل أبسط هي منهج منظم يسمح بتسهيل الوصول بالمشروع إلى الهدف المطلوب منه خلال الفترة الزمنية المحددة وكذا القيود وخاصة التكاليف المطلوبة ، من خلال :

- وضع الآليات الهيكلية : تعيين رئيس المشروع وفريق المشروع .
- وضع آليات لاتخاذ القرار.
- استخدام الأدوات التي تتمثل في كل من : مخطط الإنتاج ، المخطط التقني ، مخطط Gantt (الجدول الزمني للمشروع) ، دليل المواصفات (Cahier des charges) (عبارة عن وثيقة تضم كل من الحاجات ، المتطلبات ، القيود التي يجب احترامها أثناء تنفيذ المشروع).

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon , op.cit, p188 .

[2] د. حسن ابراهيم بلوط ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 25 .

دون نسيان ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تقييم المخاطر المحيطة بالمشروع المحتمل القيام به ، هذا التقييم يسمح بالمقارنة بين عدة مشاريع محتملة من حيث القدرة على تلبية متطلبات المؤسسة وفق الشروط التي تتناسب مع مواردها ومحيطها.

من بين الأخطار التي قد تعرقل مشروعا ما ، ما يلي : [1]

- الأخطار التجارية والإنتاجية :
  - سوء تقييم الأسواق .
  - سوء تقدير الطلب .
  - الموقع الجيد المناسب للمنتوج في السوق .
  - سرعة زوال المنتوج (التقادم السريع للمنتوج).
  - خطر الدخلاء الجدد.
  - انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك.
- الأخطار الاقتصادية والسياسية :
  - التضخم ، عدم الاستقرار المالي .
  - خطر الأزمات الاقتصادية .
  - عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي .
  - التنظيمات والتشريعات.
  - الأخطار الخاصة بالبيئة .
- أخطار الموردين والشركاء :
  - فشل المورد أو المقاول .
  - عدم وجود تنسيق بين المقاولين في حدّ ذاتهم .
  - فشل الشريك المالي .
  - إهمال مصالح الشركاء ، كالموزعين ...
  - مورد أو مقاول غير كفؤ.
- أخطار إدراكية :
  - عدم وضوح الأهداف .

[1] Sandrine Fernez-Walch , François Romon , op.cit, p212.

- التحليل غير الكافي للحاجات .
- سوء ترجمة المواصفات.
- النقص في الابتكار (créativité).
- نقص خبرة اليد العاملة .
- نقص الكفاءة .

• الأخطار أثناء إنجاز المشروع :

- سوء تقدير للتقنيات المتبناة والموارد اللازمة لها .
- غياب الحلول البديلة .
- عدم توفر الموارد المادية الكافية .
- عدم توفر شروط السلامة في العمل (الوقاية من الحوادث).

• أخطار إدارة المشروع :

- عدم وجود الموارد والكفاءات التي تشرف على المشروع .
- صعوبات اتخاذ القرار .
- غياب التحفيز لدى فريق المشروع .
- صراعات على القيادة في الفريق .
- نقص خبرة قيادة المشاريع.

و من تم لابد من قياس هذه الأخطار وترتيبها حسب درجة التحكم والسيطرة عليها ، لتجنب ظهور أخرى أكبر ناتجة عن سوء التحليل للأخطار الأولى .

II-2-3 : تشجيع الأفراد على الإبداع في المؤسسة

لتحقيق أداء أعلى وبصفة مستمرة ، يجب أن يدرك القادة القدرات الفكرية للعاملين ، والالتزام بالإبداع داخل المؤسسة يحفز الأداء الجيد بدلا من مواجهته.

II-2-3 -1 تدريب العاملين

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين والتطبيقيين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص ، والهدف من التدريب هو توجيه قدرات العاملين في خدمة أهداف المؤسسة ، وقد أشار كل من Thomas P .Houck [1] بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة

[1] د.رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 208

على أناس دون غيرهم ، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها وتعلمها ، ولكن من الممكن تلقينه وتدريبه عليها ، بالإضافة إلى تدريبهم على حل المشكلات بطريقة إبداعية من خلال توفير برامج تدريب تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني الموجه ذاتيا.

ومن الأمور التي تمكن المنظمة من التأكد من فاعلية ما تدرب عليه الأفراد في مجال الإبداع الإداري ، هو ضرورة توفير آليات للمراجعة والمراقبة وتمرير المعلومات والتغذية العكسية ، وذلك من خلال تقييم نتائج هذا التدريب سواء، أكان ذلك من خلال استطلاع آراء الأفراد المشاركين في التدريب أو من خلال الوحدات المعنية بالتدريب والتطوير داخل المؤسسة.

يمكن تنمية المواهب الإبداعية لدى الأفراد من خلال التدريب المتواصل، وقد يكون التدريب أثناء العمل، أو منظما بدورات أو مكتسبا في الجماعات... وكلما استمر هذا التدريب ضمن خطة مستهدفة كلما أثمرت نتائجه في تنمية روح الإبداع ، من خلال رغبتهم 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 الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد ، أهمها تعزيز ريادتها في مجال الخدمات أو المنتوجات التي تقدمها، كما أنه سوف يعمل على استمرارها ونموها .

II-2-3-2: خلق بيئة إبداعية [1]

بسبب انغماس الإدارة بمجريات العمل اليومي الذي قد يكلفها الكثير من الوقت، فإن المؤسسات المعاصرة قد انتهجت وسيلة تأسيس قسم متخصص بالإبداع ، بهدف رعايته وتنميته، ووضع هذا القسم بقيادة مجموعة من المدراء من ذوي الرؤى والتوقعات بالمستقبل ، وعلى الرغم من الاستقلال الذاتي لهذا القسم عن المؤسسة، فإنه يحصل على خطط طويلة الأجل ، وبوجه خاص التكنولوجية منها، ويمكن للإدارة أن تفسح المجال أمام أي مدير مبدع ولا يتعايش في قسمه أن يطلب الانتقال إلى قسم الإبداع، ويوضع تحت التجربة، فإن نجح فيها، نال المكافأة ، وحافظ على موقعه في ذلك القسم .

إن الإبداع لا يخلق من عدم ، فالجو الجيد الذي توفره المؤسسة يساعد كثيرا الموظفين على الإبداع ، ومن بين خصائص الجو الإبداعي ما يلي :

- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم .
- إتاحة جو من الثقة بين الإدارة والأفراد.
- الاتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة .

[1] د.رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ص 209.

- القابلية لقبول التغيير .
- الترحيب بتجريب الأفكار الجديدة .
- تشجيع جميع أعضاء المؤسسة على تقديم أفكار جديدة .
- اختيار الأفراد وترقيتهم بناءا على درجة الاستحقاق .
- الاحتفاظ بالمبدعين حتى في الحالات المالية الصعبة .
- تطبيق تقنيات لتشجيع الأفكار كنظام الاقتراحات أو الإثارة الفكرية .
- وضع غرف للإبداع : هي عبارة عن غرف مصغرة لما يحدث داخل المؤسسة ، تخلق مثل هذه الغرف بيئة ووسائل تساهم في إطلاق العنان للأفكار الإبتكارية في حل المشكلات.[1]

II-2-3-3: التحفيز على الإبداع [2]

أثبتت العديد من الدراسات أن التحفيز يعتبر من العوامل المحفزة للإبداع ، كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية و الخدماتية ، وكذلك المؤسسات البحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن للإبداع تقاليد ومعايير منها :

- دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافئات .
- قبول وجود أخطاء .

إن القدرة على التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والسماح للموظفين أحيانا بتجريب أفكارهم ، والسماح بهامش من الخطأ وسيلتين لتنمية وتطوير الإبداع . والحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة ، يعتبر من قواعد وقوانين عدة يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند الأفراد .

II-2-3-4: إدارة المعرفة [3]

إن عناصر العملية الإبداعية ومقوماتها عديدة ،و لكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية الإبداعية ، فبدون المعرفة لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي ولا يمكن جعله نمطا تفكيريا وأسلوب عمل ، ومهما تطورت العملية الإبداعية فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح ، لأن تطوير المعرفة مرتبط بخصائص الأفراد وتطويرهم ، وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية .

[1] برافين جوبتا ، ترجمة د أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 181.
[2] د.رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ص 211 .
[3] برافين جوبتا ، ترجمة د أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 182.

فالمنظمات اليوم ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي ، فهذا تحدي كبير في القرن الحالي ، كونه مصدر للميزة التنافسية.

- دون نسيان تخصيص الموارد التقنية والتكنولوجية الحديثة NTIC التي تساهم في تفعيل العملية الإبداعية وتسهل العمل على الأفراد ، ما يكسبهم الوقت والدقة في المعلومات المحصل عليها .
- توقيع اتفاقيات التعاون مع مؤسسات أخرى داخل أو خارج مجال الصناعة وهذا لتنمية المعارف لدى الأفراد داخل المؤسسة.

II-3 :آثار ، العوامل المحفزة والمعيقة لعملية الإبداع في المؤسسة

II-3-1 : محفزات الإبداع في المؤسسة

كما سبق الذكر سابقا أن الإبداع في المؤسسة لا يخلق لوحده بل بتداخل عدة عوامل مساعدة ، تخلقها المؤسسة التي تسعى لتكون مبدعة وبالتالي متميزة ، وفيما يلي بعض العوامل المحفزة على ذلك :

II-3-1-1 القيادة :

تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة، بحيث أن المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفوءة ، وتعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية. فقد ظل الإبداع يستخدم إما كقيمة للمؤسسة أو إستراتيجية لتسيير عملية التغيير ، وفي كلتا الحالتين ينبغي على المسؤول أن يؤمن بنتائجه وبالتالي دفع المؤسسة نحو النجاح.[1]

يركز القادة في المؤسسات على الربح وكيفية الوصول لتحقيق التكلفة الأقل ، والذي يعد طبعا ضروريا للمؤسسة ، لكن هذا غالبا ما يعيق التفكير الإبداعي ، فالنجاح يبدأ من فكرة ويتم تحقيقها بتدخل مميزات القائد.

يمكن تلخيص أهم صفات القادة المبدعين فيما يلي :[2]

- المعرفة : ويقصد بها معرفة قواعد المحيط واستخدامها وتفاصيل عمله بأكملها.
- الثقة : زرع ثقة العامل بنفسه ، وتركه يعمل بحرية لفتح المجال لتفكيره وخياله ، والحرص على متابعته من غير أن يشعر بذلك .
- الاستقامة وحسن الخلق : لن يكون القائد مؤثرا إذا فقد ثقة رؤسائه ومرؤوسيه ، وسرعان ما تتجاوز المؤسسة هذا القائد كونه غير جدير بالثقة .

[1] برافين جوبتا ، ترجمة د أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 338.
[2] د. أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 245/244 .

❖ المثالية : يجب أن يكون مثالا يُهتدى به ، فإن كان يطلب من موظفيه التصرف وفقا لمعايير لا يتقيد بها سيفقد احترامه .

❖ الحسم : يحظى القائد بالتقدير والالتزام عندما يمتلك قدرات اتخاذ القرار وخصوصا في الأوقات الصعبة (القيادة الموقفية) .

❖ التحفيز والتشجيع : إن بمدح العاملين وتشجيعهم بمدى إسهاماتهم في تحقيق النجاح بعبارات مؤثرة ، يزيدهم عزيمة لمواجهة التحديات المستقبلية ، كما أن تشجيع العمل الجماعي يساعد الأفراد على تحقيق أعلى معدلات الأداء .

❖ التفاؤل : سوف يفقد الرؤساء والمرؤوسين الثقة إذا وجدوا في القيادة التشاؤم والسلبية ، وعليه يجب أن يكون القائد واقعيا وإيجابيا ، يؤمن بالقدرة على تحقيق النجاح .

❖ الرؤيا الواضحة : المتوقع من القائد تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تواجه المؤسسة في هدف محدد والتأمل في المستقبل ، وأن يشارك فريقه في اتخاذ القرار وأن ينظر بشمولية ويفكر بالجزئيات .

❖ الرقابة الذاتية : القائد المبدع هو ذلك الذي لديه رقابة ذاتية تمكنه من رصد أي تغيرات حوله ، ولو كانت دقيقة وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة الحالية مهما كان نوعها .

❖ المشاركة والشراكة : صحيح أن القائد له الحق في اتخاذ القرارات ولكن المشاركة في النقاش والتواصل تساعد في كسب الثقة والتعلم ، فالشراكة تلغي المسافات بين القائد ومرؤوسيه وتعزز شعورهم بالمسؤولية في اتخاذ القرار.

❖ التفكير والحديث الإيجابي : إن القائد المبدع لا يواجه التحديات لوحده ، فنجد أن مع القائد مجموعة أو منظمة تعمل على مواجهة كل تحد ، وتدقيق كل هدف وليست وظيفة القائد حل كل مشكلة لوحده بل إلهام من يقودهم لحل المشاكل ، فإلى جانب الصفات الشخصية ، يتعين على القائد المبدع أن يخطوا بحذر لكي يحقق التواصل مع فريقه بأفضل الطرق الممكنة.

❖ القدرة على الإقناع : أي تحفيز العاملين بإنجاز الأهداف وإقناعهم بالقدرة على القيام بما لا يقومون به عادة .

II-3-1-2 الهيكل التنظيمي :[1]

يؤثر الهيكل التنظيمي تأثيرا مباشرا على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة ، فالأقسام والإدارات كلها فرق عمل ، ولكي تتفاعل وتعمل مع بعضها البعض بشكل متناسق لابد من كسر الحواجز الإدارية التي تميز الهياكل التنظيمية التقليدية ، فالهيكل التنظيمي المعاصر يجب أن يتصف بما يلي :

- اللامركزية في السلطة والأداء .
- الاعتماد على التقسيم الأفقي وقصر خطوط الاتصال بين قمة الهيكل التنظيمي وقاعدته، وتحقيق السيولة التنظيمية من خلال السرعة.
- تصميم العمل على أساس العمليات وليس الأعمال .
- وضوح التقسيمات الإدارية وضرورة وجود التكامل والتنسيق بينها .
- وضوح أدوار العاملين ، التكامل والتنسيق فيما بينها .

و عليه اقترحت المنظمات المعاصرة هيكلا تنظيميا معاصرا تبنته شركة Toyota في التسعينات وهو "Hyperarchy" ، عبارة عن تنظيم معاصر مفتوح يساهم في إطلاق طاقات الموظفين الكامنة بشكل غير عاد. فهو يتضمن قوانين بسيطة لزيادة شفافية المعلومات التي تتاح للجميع، فلدى كل موظف الحق في الاطّلاع على ما يفعله الآخرون بوضوح ، ما يزيد الثقة والتعاون بين العمال وبالتالي سهولة تدفق المعلومات.

II-3-1-3 *ثقافة المؤسسة :* [2]

يمكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة على القدرة الإبداعية للموظفين ،فالثقافة التنظيمية عبارة عن "مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات التي يشترك بها الأعضاء في المنظمة" [3]. فتحديد القيم الواجب على المؤسسة الحفاظ عليها في ظل أي ظرف غير طبيعي يعتبر أمرا مهمّا للغاية ، فأي تبني جديد من قبل المؤسسة يمكن أن يصبح ضمن قيمها ، والتطبيق المستمر لإستراتيجية الإبداع في المؤسسة وعلى نطاق واسع يمكن أن يصبح قيم جديدة ، وبالتالي ثقافة جديدة مبدعة. وبمجرد قبولها من طرف الأفراد تصبح ضمن أسلوب أدائهم للمهام وبذلك يخرجون من التفكير التقليدي إلى التفكير الإبداعي.

قد تظهر الثقافة الإبداعية من خلال صفات المؤسسة المبدعة والتي يمكن إيجازها كما يلي:[4]

- الرغبة في أن تصبح الأفضل، من خلال تبني أفضل الممارسات.

---

[1] د.يحي ملحم ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 149 .
[2] برافين جوبتا ، ترجمة د أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 335.
[3] د.رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.
[4] د.رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.

- الاستثمار في اليد العاملة من خلال إدراك أهميتهم في نجاح المؤسسة .
- إعطاء الأولوية لتنفيذ الأعمال .
- الإيمان بضرورة وجود أفراد مبدعين وبالتالي الحرص على تعليم ومساعدة الأفراد الأقل إبداعا لتنمية تفكيرهم.
- تبني عدم الرسمية كوسيلة لدعم التواصل بين الأفراد وضمان تبادل الآراء .

بناءا على ذلك يمكن التفرقة بين التفكير التقليدي والآخر الإبداعي المعاصر من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم 20 : مصفوفة التفكير الإبداعي [1]

سمات المشروع	التفكير التقليدي	التفكير الإبداعي
الهدف من المشروع	الحصول على المال	خلق قيمة
طلب الزبون	الوفاء بالطلب	الزبون فرصة لا يجب تضييعها
القيادة	العمل للحصول على أرباح ثانوية	الحرص على إقامة ونجاح المشروع
إتخاذ القرار	الثبات في القرار	المنهجية في القرار
وضع الأهداف	تحقيق الأهداف القريبة	تحدي الأهداف البعيدة
تحليل السوق	معرفة محدودة	معرفة شاملة
الاتجاه	شخصي وعشوائي	توجهه القيم والرؤية
نمو الأرباح	الربح أو النمو	نمو وربح محسنان
قيم المؤسسة	تنافسية سلبية	جماعية إيجابية
تعلم العمال	استئجار عمال ماهرين من الخارج	بناء وتجديد مهارات العاملين
الإبداع	لمحة عبقرية	مهارة مكتسبة من التعلم
طريقة الإبداع	العصف الذهني	عملية محددة ودقيقة المعالم
موارد الإبداع	تخصص على فترات متقطعة	الإستثمار المستمر

[1] برافين جوبتا ، ترجمة د أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص337.

II-3-1-4 *المحيط*[1] : يشكل المحيط بمختلف المتغيرات الخارجية ، من مؤثرات القدرة الإبداعية للمؤسسة مثلا شدة المنافسة في السوق ، ومستوى التطور التكنولوجي...فتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثلا، انعكس إيجابا على أنشطة الإبداع والتطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصاميم والتحسين وغيرها في مختلف المؤسسات.

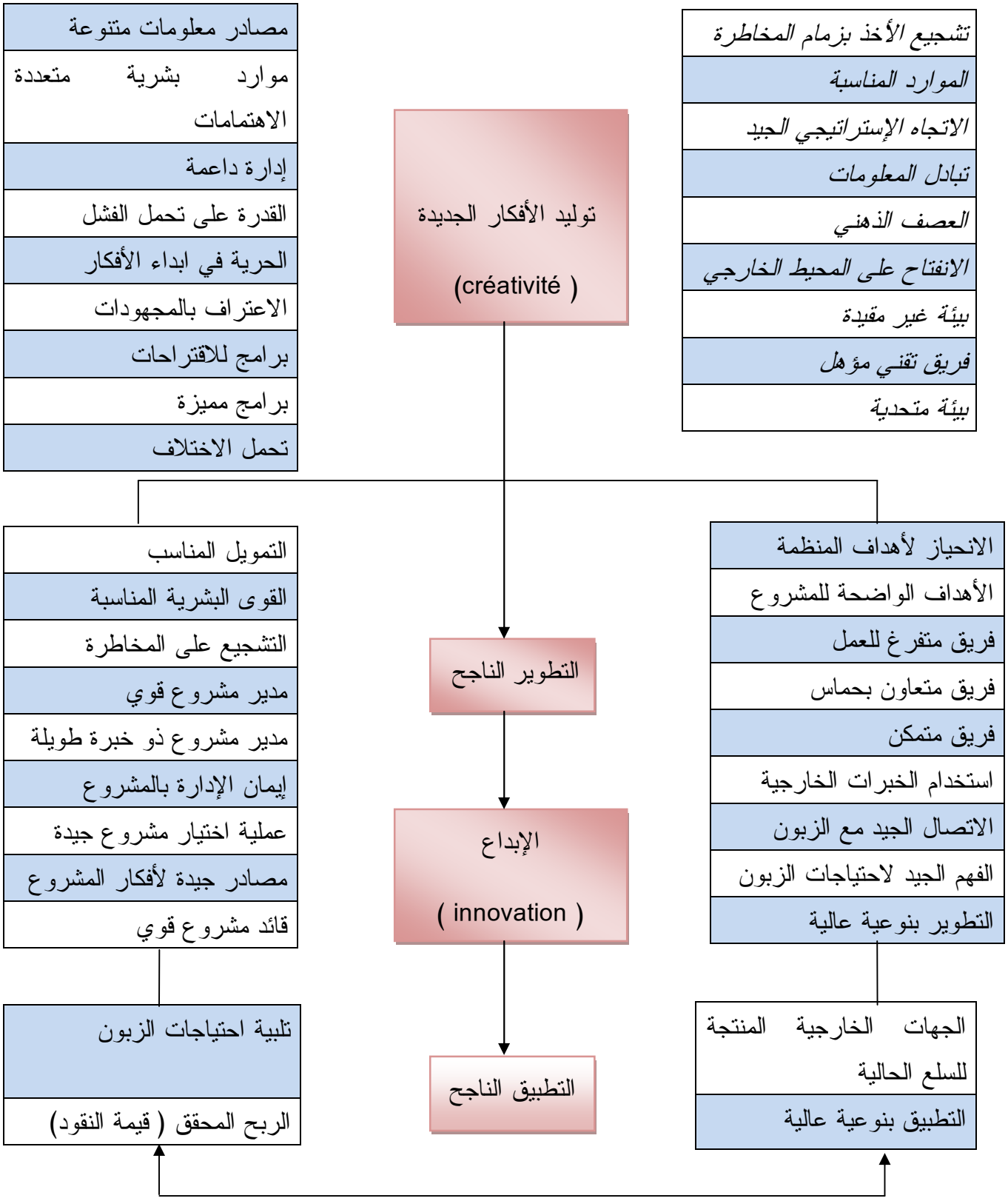
بناءا على ما تم ذكره في كلا العنصرين السابقين يمكن تلخيص أهم المحفزات التي تمثل اختصارا لكل ما سبق التطرق إليه كالتالي :

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع فى حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التى تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة فى اتخاذ القرار.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- واقعية الناس للعمل على تحقيق الأهداف الهامة خاصة في برامج الإدارة بالأهداف.

و يمكن من خلال الشكل الموالي تلخيص أهم العوامل المحفزة للإبداع :

[1] برافين جوبتا ، ترجمة د أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 339.

الشكل رقم 26 : العوامل المحفزة على الإبداع [1]



[1] Brain S.Cumming, « Innovation Overview and future challenge" , European Journal of Innovation , VOL 01, N 01, 1998, p29.

II-3-2 : معوقات الإبداع في المؤسسة

أظهرت الدراسات التي اهتمت بالإبداع في المؤسسة ، أن معظم المؤسسات تواجه عوائق متعددة تحول دون التحقيق المثالي لعملية الإبداع ، وغالبا ما تشمل هذه العوائق تلك التي **تخص المؤسسة عامة** ، وتتمثل في كل من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، الإجراءات ، الطرق ، الأدوات والوقت .[1]

1- *الإستراتيجية:*

على المؤسسة التعيين والتبني السليم والواضح لعمليتي البحث والتطوير ، بما يسمح بالتخصيص الفعّال للموارد وبالتالي زيادة احتمالات النجاح . لذلك فالدراسة ، التحليل ، والاختيار السليم للمشروع يعد من الأهمية الكبرى ولا يجب أن يترك لعامل الصدفة .

2- *الإجراءات* :

يجب على المؤسسة التركيز على إجراءات البحث والتطوير التي تدعم الحصول على النتائج الجديدة ، فالإهتمام بالإجراءات الأساسية ، صغيرة كانت أم كبيرة ، بسيطة أو معقدة يضمن للمؤسسة إمكانية إدارة تلك الإجراءات بأسلوب صحيح ، لتقليل الوقت والتكلفة المطلوبة .

3- *الطرق :*

ينبغي على المؤسسة إيقاف العمل في مشروعات البحث والتطوير بمجرد أن تدرك أن المشروع لا يحقق تطلعات المؤسسة ، فإيقاف مثل هذه الأنشطة غير القياسية قد يتيح للمؤسسة إعادة توجيه الموارد نحو أخرى أكثر نفعا. فتلك التي تصمد فإما تكون قابلة للفحص أو لا يمكن إلغاؤها رسميا. أما تلك التي يتم إلغاؤها في وقت متأخر بعد أن استهلكت تكلفة مالية وبشرية كبيرة سوف تشكل عقبات أخرى جديدة .

4- *الأدوات* :

تدرك المؤسسات الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساسي للنجاح ، من خلال الاستمرار في الاستثمار للمعرفة والتعلم من خبراتها وأخطائها من المشاريع السابقة ومحاولة تجنب إعادة ارتكاب الأخطاء . أما تلك غير الناجحة لا تجيد استخدام الوسائل الضرورية لممارسة إدارة المعرفة

5- *الوقت :*

هناك العديد من الأمثلة تظهر أن التحفيز يزيد تحت ضغوط الوقت ، وكثيرا منهم يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط . ولهذا قد يشكل الوقت أحد العوائق كون الإبداع مشروع له بداية ونهاية ، لهذا فأي خطأ في المشروع قد يسبب خسارة في الوقت ، يمكن إذن أن تكون العوائق كالتالي :

[1] برافين جوبتا ، ترجمة أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 113 .

- قلة الوقت بالنسبة للعمل الواجب القيام به.
- عدم توفر عدد كافي من العمال لتنفيذ الأعمال.
- عدم وجود متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية خلاقة.

إلا أن هذه الظروف ليست شاملة ، فقد ذكر Thomas Fogarty بعد أبحاثه التي قام بها أنّ " أحد الأشياء التي تمتاز بالصعوبة البالغة في الإبداع هي إقناع الناس بقبول فكرة أن الطريقة التي بها ليست هي الأفضل "[1] وبالتالي استنتاج عوائق أخرى **تخص الأفراد العاملين** والتي تتمثل فيما يلي :[2]

1- *معوقات إدراكية* :

و التي تتمثل في عدم قدرة الأفراد على إدراك جوانب المشكلة بالشكل الصحيح ، وهذا إما بسبب عزلها عن سياقها ، أو تضييق نطاقها ، أو صعوبة فهم مكوناتها والعلاقة التي تجمعها .

2- معوقات شخصية ووجدانية:

تتمثل في الخوف من المبادرة والوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

3- معوقات ثقافية وإجتماعية :

و تتمثل في تلك التي تتعلق بالضغوط الاجتماعية التي تتدخل في تشكيل تصرفات الأفراد ، والتي تقود بهم إلى تبني مجاراة ما هو شائع ، من غير البحث عن التجديد.

بالرغم من الاجتهادات السالفة الذكر التي حاولت التوصل لعوامل محددة تعيق عملية الإبداع ، إلا أن هنالك دراسات تعمقت في هذه العوائق وصنفتها إلى أشكال أخرى تتضمن مجموعات في كل منها عناصر تميزها عن المجموعات الأخرى كالتالي : [3]

II-3-2- 1 المعوقات الفردية والشخصية :

من أهم المعوقات الفردية ما يلي :

- الخوف من الفشل .
- عدم الثقة في النفس .
- الخوف من تحمّل المسؤولية .
- نقص الخبرة .
- نقص المعرفة .

[1] برافين جوبتا ، ترجمة أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 114.
[2] سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .
[3] بروش زين الدين ، بلمهيدي عبد الوهاب ، "إدارة الإبتكار في المنظمة من منظور الموارد البشرية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة 09/08 مارس 2005 ، ص 264.

- قلة الخبرة .
- اعتقاد الفرد بأنه ليس بمقدوره الإبداع .
- شعور الفرد بأن العمل الذي يقوم به ليس ذو قيمة .
- الخوف من الجديد .
- إهمال المشكلات خارج مجال التخصص .

II-3-2 -2 *المعوقات الخاصة بالمدير* :

إن ممارسة المدراء لممارسات غير سليمة قد تقف عائقا أمام الإبداع ، فقد أشار الكاتب Karter إلى النقاط التالية التي تمثل حسبه معوقات للإبداع :

- النظر إلى الأفكار الصادرة عن المستويات الدنيا بنوع من الشك وعدم ثقة كونها جديدة وصادرة منهم.
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته ، يجب أن يمروا عبر مستويات أخرى للحصول على موافقته على الأفكار.
- انتقاد الأفراد والإدارات لبعضهم البعض.
- إشعار العمال بإمكانية فصلهم في أي وقت.
- اعتبار حدوث مشكلات من طرف العمال علامات فشل لهم.
- سرية اتخاذ القرارات وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- وجود مبررات كافية ومقنعة للحصول على المعلومات من جهات إدارية أخرى.

II-3-2 -3 المعوقات الاجتماعية والثقافية :

قد تقف القيم الاجتماعية ، الاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط عائقا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد ، ومن هذه القيم ما يلي :

- الأعراف ، المعتقدات ، العادات والتقاليد المنتشرة في المجتمع.
- انتشار الفساد.
- تبني البيروقراطية كنمط إداري .

II-3-2 -4 المعوقات البيئية :

تتضمن كل المتغيرات الاقتصادية ، السياسية ، القانونية ، مثلا الوعي غير التام بالسلامة والصحة العامة في العمل ، عدم استقرار السوق والتجارة ، الأزمات المالية ... ، التي تحول دون تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسة.

II-3-2-5- المعوقات التنظيمية : [1]

تمثل كل العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل ضمنه الفرد ، وهي كالتالي :

1- نمط القيادة : كما سبق الذكر سابقا أن نمط وأسلوب القيادة من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسة ، وينبع ذلك من أثر القائد على العامل ، ومن بين العوائق التي تواجه الإبداع في المؤسسة والمتعلقة بأسلوب القيادة والإشراف ما يلي :

- قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية : إن هيمنة القادة المفتقرين للمهارات والمعارف اللازمة على المؤسسات في مجتمعنا الحالي ترقيتهم بناءا على الأقدمية هو سبب فشل معظمها ، ما أدى إلى بروز تنظيمات تعيق التفكير والميول الإبداعي وإحباطه ، وأن بروز أي مبدع سيكشف مواطن ضعف القيادات غير الجديرة وبالتالي تهديد مصالحها واستقرارها الوظيفي.
- عدم ثقة القادة بأنفسهم : إن عدم ثقة القادة بقدراتهم يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة للعاملين ، خوفا من لفت أنظار الإدارات العليا لهم .
- الصراع حول السلطة : ما يؤدي بإحباط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد.
- عدم الثقة بالمرؤوس : الذي يحول دون إعطائهم فرص للقيام بالأعمال الجديدة .
- مقاومة التغيير : خوفا من آثار جديدة قد تهدد مصالحهم .

2- الحوافز: من أهم معوقات الإبداع في مجال الحوافز ما يلي :

- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق جو مشجع للإبداع ، والمعرفة غير التامة بمقدار ونوع الحافز الواجب توفيره للعامل ، وكذا عدم وضوح وغموض الأهداف .
- نظام موحد للحوافز ، بحيث يجب أن لا يشعر الفرد بأنه تساوى مع الآخر ، رغم أن جهده وظروف عمله أصعب .
- إطلاق الحوافز بدون أي ضوابط ، يؤدي إلى ردود فعل عكسية ، حيث أن عدم وجود معايير واضحة تميز المبدع عن المجتهد ، قد يسبب الإحباط لديهم .
- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز ، كونه قد يحد من المبادرة والإبداع خوفا من العقاب.

[1] سعود بن محمد العريفي ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإدارة العامة ، " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري لأجهزة الأمن العام بالرياض " ، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، السعودية ، 2006

3- الأنظمة وإجراءات العمل : إن المؤسسات اليوم بحاجة إلى تنظيمات مستقرة ، تبحث عن التجديد والإبداع لكي تنمو وتزدهر ، وبالتالي هي بحاجة لعمال يتمتعون بالجرأة الكافية للمبادرة والتفكير ضمن هياكل مرنة غير معيقة للتطوير.

- جمود اللوائح والأنظمة والتشدد بتطبيقها يعارض التفكير الإبداعي للعامل.
- هيمنة الناحية القانونية، وبالتالي تحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع.
- العمل ضمن أنظمة إدارية لا تتواكب مع متطلبات الإدارة الحديثة.
- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل .

4- الاتصالات والمعلومات : يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمؤسسة ، ووجود أنظمة اتصال فعالة يهيئ مناخا تنظيميا جيدا يدعم الإبداع في المؤسسة ، ومن أهم المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تؤثر في العملية الإبداعية ، هي نقص المعلومات أو زيادتها عن طاقة الأفراد ، أو تأخر وصول المعلومة في الوقت المحدد لها.

5- المركزية : تعني المركزية الإدارية تجميع كل السلطات وحق اتخاذ القرار في المراكز القيادية العليا ، بحيث لا تستطيع الإدارات الأخرى اتخاذ أي قرار دون الرجوع للإدارات العليا ، مما يحد من المبادرات الإبداعية ، عكس اللامركزية التي تعطي تفويضا ولو بسيطا باقتراح المبادرات.

6- الموارد البشرية والمالية : كثيرا ما سيطرت النظرة التقليدية للمؤسسات التي مفادها أن المدخل الوحيد للربح هو التقليل من التكاليف ، هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص الميزانيات اللازمة للبحث والتطوير ورعاية المبدعين معتبرين إياها زيادة في الأعباء وبالتالي نقصا في الأرباح. أو عدم سعي المؤسسة لاستقطاب يد عاملة مؤهلة تفيد المؤسسة بخبراتها وأفكارها، وهذا لعدم رغبة أو قدرة المؤسسة على دفع أجورها التي تكون في غالب الأحيان مرتفعة . من جهة أخرى عدم استثمار المؤسسة في اليد العاملة من خلال عدم حرصها على تنمية كفاءاتهم من خلال تنظيم دورات وبرامج تدريبية أو عدم إشراكهم في مؤتمرات لإكسابهم مهارات ، قدرات وأفكار إبداعية جديدة.

7- ضغوط العمل : الضغوط هي عبارة عن ردود فعل الأفراد تجاه ما يحيط به من مؤثرات. قد تكون هذه الظروف إيجابية تساعد الفرد على التكيف معها وبالتالي تحويلها لحافز له يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية . وأخرى سلبية تؤثر على متخذي القرار والعاملين مما يخلق مشاكل إدارية ونفسية تحد من إمكانية العامل على تطوير ذاته وعمله وبالتالي عدم إبداعه في العمل . وهذا نتيجة انعدام روح العمل الجماعي ، وبالتالي عدم

تواصل الأفراد مع بعضهم البعض ، فالأفراد الذين يشكلون جماعات يتمتعون بالانضمام لبعضهم البعض ، وبالتالي قدرتهم على العمل جماعيا بإتقان ما يحسن الجو التنظيمي ويشجع على الإبداع.

8- العلاقات داخل المؤسسة : إن الصراعات بين العمال يؤدي إلى تفتيت جهودهم وتخفيف درجة التعاون بينهم ، وبالتالي القضاء على روح الجماعة بينهم ، فوجود علاقات جيدة بينهم مؤشر جيد عن إيجابية المناخ التنظيمي ، ويقصد بالعلاقات تلك المبنية على أسس من الاحترام والصداقة والتعاون البناء بين الأفراد ، إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل على حل مشكلات العمل بطرق بناءة ، موضوعية وإبداعية .

II-3-3 : تأثير الإبداع على المؤسسة

تظهر أهمية الإبداع من خلال مساهمته في مواجهة المؤسسة لمختلف التهديدات الداخلية والخارجية ، واستغلال الفرص المتاحة ، مما يمكنها من التفوق على منافسيها والبقاء في السوق ، في هذا المجال يوجد عدة أثار إيجابية للإبداع في المؤسسة نلخصها فيما يلي : [1]

II-3-3 -1 تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة :

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق ، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار ، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتوجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الاستجابة المستمرة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتوجات وتطوير أساليب الإنتاج ، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل ، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها ، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.

II-3-3 -2 مساهمته في حصول المؤسسة على حصص سوقية أكبر :

حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر ، لابد لها من العمل على تلبية أذواق ورغبات المستهلك ، ولا يمكنها ذلك إلا من خلال تفعيل الإبداع بكل صوره ومستوياته ،فالإبداعات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين وكذا الظروف البيئية الأخرى ، تسمح بجذب مستهلكين جدد وبالتالي توسيع الحصة السوقية للمؤسسة .

ذلك أن التغيرات العالمية والإقليمية المعاصرة المحيطة بالمؤسسة ، وضعت المؤسسة أمام التزامات متعلقة بالجودة ، التي أصبحت من المتغيرات الأساسية لتقييم أداء المؤسسات . فظهرت بذلك مقاييس لقياس الجودة

[1] قريش نصيرة ، مداخلة بعنوان " الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات" ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج نطاق المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف .

والنظم الخاصة بها ، ما جعل كل مؤسسة تسعى لأن تحقق أهدافها وفقا للمعايير العالمية ، من أجل البقاء والحفاظ على مكانتها في السوق.

II-3-3 -3 تحسين أداء المؤسسة :

إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الإبداع ، يرتبط أساسا بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتوج وجلب المستهلكين ، باعتباره خاصا ومتميزا ، ومصدر القيمة المضافة بالنسبة إليهم. وبصفة أخرى يمكننا أن نلمس دور الإبداع في زيادة الأداء من جانبين : جانب التكلفة المنخفضة ، بحيث يساهم الابداع في استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج وبالتالي تخفيض التكلفة ، وجانب آخر متعلق بالمنتوجات المقدمة بجودة عالية وأسعار مقبولة ، من جهته يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة ، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية ، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء . وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية ، أن هناك ارتباطا قويا بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي ، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.

II-3-3 -4 حماية المؤسسة من الدخلاء الجدد :

من خلال ما سبق تظهر الأهمية الكبرى التي تعطيها المؤسسات للتجديد والإبداع ، المساعد على كسب حصص سوقية أكبر وبالتالي كسب المعركة التنافسية ، وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمام تطورها نتيجة لدخول منافسين جدد في الصناعة.

II-3-3 -5 مواكبة التسارع التكنولوجي :

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، فكل مؤسسة معاصرة على دراية تامة أن السباق التكنولوجي هو الوسيلة الأساسية للبقاء في ظل سوق يتميز بحدة التنافس وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير اللذان يعتبران بوابة الحصول على القيمة المضافة ، قصد التحسين المستمر لمنتوجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها . فالمؤسسات تعمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتوجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتوجات جديدة ، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.

II-3-3 -6 تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة :

يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق ، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة ، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية . كما يسمح الإبداع التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتوجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.

II-3-3 -7 تطوير العنصر البشري :

إن استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة ، وكذا الالتزام بالمواصفات والمعايير الدولية يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة ، أي حضور العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع ، التخطيط والبرمجة ، التنسيق والتنظيم ، التطوير والتحديث ، التنفيذ والانجاز ، وغيرها من تلك التي تتطلب تدخل العنصر البشري ، فبدونه لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة. كل هذا يساهم في تطوير وتنمية القدرات الفكرية وإعطاء الفرصة أمام الفرد للإبداع ، وهذا بتوفير شروط مناسبة منها العمل في شكل فريق ، لأن سر نجاح عملية التجديد والإبداع يكمن في تضافر جهود كل العاملين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد ومحدد مسبقا في برامج وإستراتيجيات الإبداع .

خاتمة الفصل :

من خلال كل ما تم التعرض له في هذا الفصل ، يظهر بوضوح دور وأهمية الإبداع كقيمة جديدة على المؤسسة دمجها ضمن ثقافتها الخاصة ، إذا كان هدفها التفوق والتميز المستمر من خلال سعيها الدائم للوفاء بالتزاماتها لكل أصحاب المصالح ، وهذا لا يأتي إلا بالعمل على التطوير والتجديد المستمر ، وذلك بتوفير الجو والموارد المناسبة المحفزة على الإبداع في حل المشكلات ، أو صياغة وتنفيذ الخطط والإستراتيجيات ، والبحث عن المعوقات والنقائص التي يمكن أن تنقص من فاعلية العملية الإبداعية ، فالنجاح ليس وليد الصدفة بل هو ناتج التفكير والعمل الدءوب.

الإبداع إذن يمنح للمؤسسة شيئا منفردا يفتقر إليه منافسوها ، مما يسمح لها بالإنفراد والاختلاف عن غيرها ، ويجعلها تتقدم عليهم وتسير في ركب التطوّر، والنمو وتعظيم الأرباح على المدى الطويل. لكن ما مدى مساهمة المقارنة المرجعية في الإبداع وفي أي مرحلة من مراحله يمكنها أن تساهم بالشكل المطلوب ؟ ، هذا ما سنحاول إيضاحه في الفصل الثالث .

الفصل الثالث :

المقارنة المرجعية بداية للابداع

مقدمة الفصل :

بعدما تم التطرق في الفصل الأول عن عموميات حول المقارنة المرجعية ، وفي الفصل الثاني عن الإبداع كخطوة أساسية للتميز تتطلب دراسة وتسيير جيد ، سوف يتم التعرض في هذا الفصل للعلاقة التي تربط بينها، أو بالأحرى كيف تصل المؤسسة للتميز من خلال الإبداع عبر تبني المقارنة المرجعية كبداية نحو تحقيق ذلك.

إن قيام المؤسسة بعملية المقارنة المرجعية يعني سعي المؤسسة لتحسين وتطوير أدائها ، من خلال تبني ممارسات إبداعية جديدة تميز مؤسسات مبدعة ، هذا ما سيتم الإشارة إليه في المبحث الأول ، إلا أن التبني الصحيح لهذه الممارسات يتطلب التحديد الدقيق للحاجات من المعلومات المراد الوصول إليها وتحويلها لمعارف جديدة تتناسب وحالة المؤسسة ، وهذا ما سيتم شرحه في المبحث الثاني ، إن عملية تحويل المعلومات إلى معارف تمثل جوهر الإبداع ، فلا يكفي البحث عن المعلومة ما يتم استغلالها بالشكل الصحيح والمناسب ، ودراسة جدوتها ومدى تحقيقها لغايات المؤسسة بعد تدعيمها بأنشطة وجهود داخلية ، وهذا ما سيتم التعرض له في المبحث الثالث .

III- 1: المقارنة المرجعية سعي للإبداع

III-1-1 : المقارنة المرجعية بحث واكتشاف لأفضل الممارسات(les meilleurs pratiques) :

III-1-1-1 : *مفهوم أفضل الممارسات* :

لطالما ارتبط مفهوم المقارنة المرجعية بأفضل الممارسات (best practice) ، كونها تسعى بطريقة مستمرة للبحث عنها ، من خلال تحديدها ، فهمها ، محاولة تبنيها والتكيف معها ، ثم تطبيقها بطريقة فعالة تصنع الفارق في الأداء. إن هذه الممارسات تشمل عناصر كثيرة جاءت في التعريفات التي شملتها كالتالي :[1]

- أفضل الممارسات هي تلك " التقنيات ، الطرق ، الإجراءات ، والعمليات التي تطبق وتحسن أداء ونتائج كيان ما ، شرط ارتباطها ببيانات ملموسة يمكن قياسها والتحقق من صحتها."
- " هي كل التطبيقات، المعارف، والمهارات التي تظهر فعاليتها وقيمتها على جزء من المؤسسة، وقابليتها للتطبيق على جزء آخر منها ."
- –" هي عملية ، تقنية ، واستعمال مبدع للتكنولوجيا والموارد الجديدة ، القادرة على إنتاج تحسين متزايد في التكاليف ، الجودة ، الأداء ، السلامة ، والبيئة ، أو أي عامل آخر مؤثر على المؤسسة."

لكن أكثر ما هو شائع ، تلك المقاربة التي حصلت بين مفهوم" bonne pratique " و " best practice"، في الحقيقة أن هذا المفهوم توسع خلال سنوات الثمانينات في الو.م.أ عند صدور كتاب « In Search for Excellence »لـ" Peters Waterman " ، إلى تعريفات شملت ما تم التطرق إليه ، بينما اقترن مفهوم bonne pratique بـ " Innovator practice" (الممارسات الإبداعية)، التي تعني "تطبيق أو ممارسة جديدة يمكن تطبيقها على شيء موجود أصلا ، من خلال اختبار وتقييم إمكانية تحقيقها لنجاح في ذلك الميدان".

وعليه يمكن اعتبار أفضل الممارسات كإبداع يسمح بتحسين وظيفة موجودة بالاعتماد على مرجع أو نموذج. إلا أنه من الصعب مرة أخرى التحقق من صحة التفسير التي يقيد نطاق أفضل الممارسات بتلك الإبداعية فقط ، فالإبداع لا يقود دائما لتحسين الأداء ، والممارسات الإبداعية وحدها لا تولد فواصل كبيرة في الأداء.

فالبحث عن أفضل الممارسات يستهلك كثيرا من الوقت والجهد ، كونه سوف يساهم في زيادة الوعي التام بالنقائص الموجودة في الممارسات الحالية للمؤسسة مع تلك الأفضل ، ما سيخلق بالتالي شروطا جديدة للتعلم.[2]

[1] Vincent Bronet, op.cit,p53.
[2] Robert A.Meyer, op.cit, p34.

III-1-1-2 : أنواع أفضل الممارسات :

هي تلك التي اقترحت من قبل مؤسسة Chevron ، وهي أربعة أنواع كالتالي :[1]

❖ **الفكرة الجيدة (good idea)** : هي عبارة عن ممارسة تعرف بشكل حدسي انطلاقا من معارف وخبرات متراكمة ، تؤمن بالتأثير الإيجابي لهذه الفكرة على أداء المؤسسة بشكل عام . إذن هي غير مرتبطة بالبيانات الكمية التي تمكن المؤسسة من التحقق من فعاليتها.

❖ **الممارسة الجيدة (good practice)** : هي ممارسة تتبناها المؤسسة داخليا ، قد تأخذ شكل تقنية ، طريقة أو عملية تخلق قيمة جديدة للمؤسسة ، وترتبط ارتباطا كبيرا بالسياق التي تنفذ فيه ، لأن إعادة استخدامها يتطلب وجود إطارات مشابهة .

❖ **الممارسة الداخلية الجيدة (a local best)** : هي تلك التي تثبت فعاليتها بطريقة كمية على جزء كبير من المؤسسة ، يُهتم بهذه الممارسات عند رغبة المؤسسة بالقيام بمقارنة مرجعية داخلية .

❖ **أفضل الممارسات الصناعية (an industry best practice)** : هي تلك التي تثبت فعاليتها كميا عند تطبيقها داخليا أو خارجيا ، والتي يمكن تطبيقها وتكييفها مع أي مؤسسة حتى تلك التي تنتمي لقطاعات أخرى .

إن هذه الأنواع تفتح باب النقاش من جهة حول الأسباب التي تستدعي القيام بالمقارنة المرجعية (من خلال تحديد ممارسات جديدة) ، ومن أخرى حول الحلول التي يمكن اقتراحها لتحقيق ذلك. كون هذا التصنيف الذي قامت به مؤسسة تم على أساس معيارين اثنين :

- الأول : متعلق بعدد ونوعية المعلومات التي تملكها المؤسسة ، لاستنتاج التأثير الفعلي الذي قد ينجم عن تبني ممارسة أو أخرى .
- الثاني : يشير لقدرة الممارسة على التكيف مع سياقات أخرى .

فالممارسة التي تتبناه المؤسسة تبدأ إذن من **فكرة جيدة** ، ويمكن أن تتحول إلى **ممارسة جيدة** إذا أثبتت فعاليتها على الأنشطة كميا ، ثمّ إلى **أفضل الممارسات** عندما يمكن إعادة استخدامها على قطاعات أخرى ، وإلى **أفضل الممارسات الصناعية** عندما تكون موحّدة لدرجة يمكن تحويلها لمؤسسة أخرى خارج القطاع .

لكن المهم يكمن في تبني المؤسسة لهذه الممارسات بدلا من التكيف معها ، وهنا يظهر جوهر الإبداع ، عندما تكون المؤسسة قادرة على صنع الفرق من خلال خلق طرق ، أساليب وعمليات وأفكار تتناسب مع حالة

[1] Vincent Bronet , op.cit, p54.

المؤسسة ، وليس بمجرد تكييف المؤسسة مع هذه الممارسات الجديدة [1]. مع ضرورة الاختبار الجيد لمدى قابلية تبني مثل هذه الممارسات أولا لكي تساعد الأفراد على فهم وتحليل نتائج المقارنة المرجعية وبالتالي تقبلهم الأفكار الجديدة وإعطائهم الوقت اللازم لاقتراحات أخرى.

III-1-2: المقارنة المرجعية : مفهوم اليقظة

المقارنة المرجعية عملية ليست مستقلة ، فنجاحها مقترن بوجود أنظمة أخرى كاليقظة والذكاء الاقتصادي سعيا لتطوير أداء المؤسسة ، الراغبة في مجابهة ومحاذاة المنافسين من خلال الحصول على المعلومات على كل مكونات البيئة الداخلية والخارجية لها.

III-1-2-1 : *اليقظة الإستراتيجية (veille stratégique)* :

تعتبر اليقظة الإستراتيجية وظيفة عملية ، تسعى للتسيير الأمثل للمعلومات ، والتي تساعد صناع القرار على اتخاذ القرارات المثلى . تعرف عملية اليقظة على أنها :

- " المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية " Ribault.[2]
- أما HUMBERT LESCA عرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك " الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين".[3]
- Rouach " هي مجموعة من الأساليب المنسقة التي تضم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة ، حفاظا على بقاء المؤسسة ونموها".[4]

اليقظة إذن تسمح للمؤسسة بـــ :[5]

- معرفة التهديدات الجديدة ، وتوقع مختلف التغييرات التنظيمية.
- التكيف الأمثل مع هذه التغييرات.
- رفع سرعتها وقدرتها على الاستجابة لمختلف الأحداث.

---

[1] Laurent Hermel et Pierre Achard , « 100 questions pour comprendre et agir le BENCHMARKING », op.cit, p73/74.
[2] Laurent Hermel , « maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique », 2ème édition, AFNOR, France , 2007, p02.
[3] Mohamed Jaouad El Qasmi , « le management par processus & la veille stratégique », article publié sur le site http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf , visite le 01/04/2013 à 21:43.
[4] Mustapha djenaas,abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans lesen treprise algériennes cas des entreprises des services ,les cahiers du mecas ,n 2 avril 2006, faculté des sciences économiques et de gestion, Université Abou Bakr Belkaid , Tlemcen, Algérie ,p56.
[5] Philipe Derti, op.cit, p405.

- تحسين تنافسيتها وتعزيز موقعها التنافسي في السوق .

هي إذن عملية تحويل المعلومات المكتسبة إلى أفكار جديدة ، لاكتشاف الفرص وتوقع التهديدات الممكن حدوثها ، فهي نظام يسعى للإبداع واتخاذ القرارات الإستراتيجية . ويمكن أن تكون المعلومات المجمعة من خلال اليقظة الإستراتيجية نقطة بداية فعالة بالنسبة للمقارنة المرجعية كونها مرتبطة بـــ :[1]

- **الإستراتيجية** : كونها تسعى لجمع معلومات وخلق معارف جديدة ، تساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية تساهم في تحسين أداء المؤسسة ، وبالتالي ضمان بقائها ضمن شروط التنافس .
- **إستباقية:** فاليقظة لا تعتبر عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط ، كونها هدف إبداعي ، فهي تسعى لجمع مجموعة المعلومات وتوقع الأحداث المحتمل حدوثها ، وهذا للقدرة على التصرف في الوقت المناسب، دون تأخر.
- **ذكاء جماعي** : إن عملية البحث عن المعلومات التي تعبر عن أحداث متوقعة الحدوث ، وكيفية استخدامها بطريقة فعالة ، لا تكون ذات طابع فردي . بالعكس يجب أن تضم عدة أفراد ذوي كفاءات ومن مختلف الوظائف في المؤسسة . فهي إذن ذات طابع جماعي.
- **المحيط** : كون الأخير مكون من عدة عوامل تؤثر في بعضها البعض ، فدراسة مثل هذه العوامل تكون بطريقة علمية ، وخاصة عند التكلم عن اليقظة الإستراتيجية .
- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بالإبداع. فاليقظة لا تصف أحداثا وأعمالا منفذة مسبقا، بل تسمح بصياغة فرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير الإشارات المكتسبة من المحيط ، و المعارف المخزنة في المؤسسة.
- **التوقع** : بما أنها ذات رؤية مستقبلية ، فمعلومات اليقظة تكون تنبؤية ، من خلال كشف التغيرات وتوقع تأثيراتها في المدى الطويل .

- إن مصطلح اليقظة الإستراتيجية مفهوم عام ويضم عدة أنواع من اليقظة والتي تكون مختصة في مجال معين ، كاليقظة التكنولوجية ، القانونية ، التنافسية والتجارية ، بحيث يكون إختيار نوع ما منها على حسب الوضع أو الحاجة ، كما يتطلب كل نوع منهجية وتنظيما محكما لنجاحه.

[1] Humbert Lesca, « veille stratégique ,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise » , ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie,1997,p 2/3 , publié sur le site http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf , visite le 17/04/2013 à 22:59.

III-1- 2- 1- 1 *أنواع اليقظة الإستراتيجية :*

- اليقظة التكنولوجية:

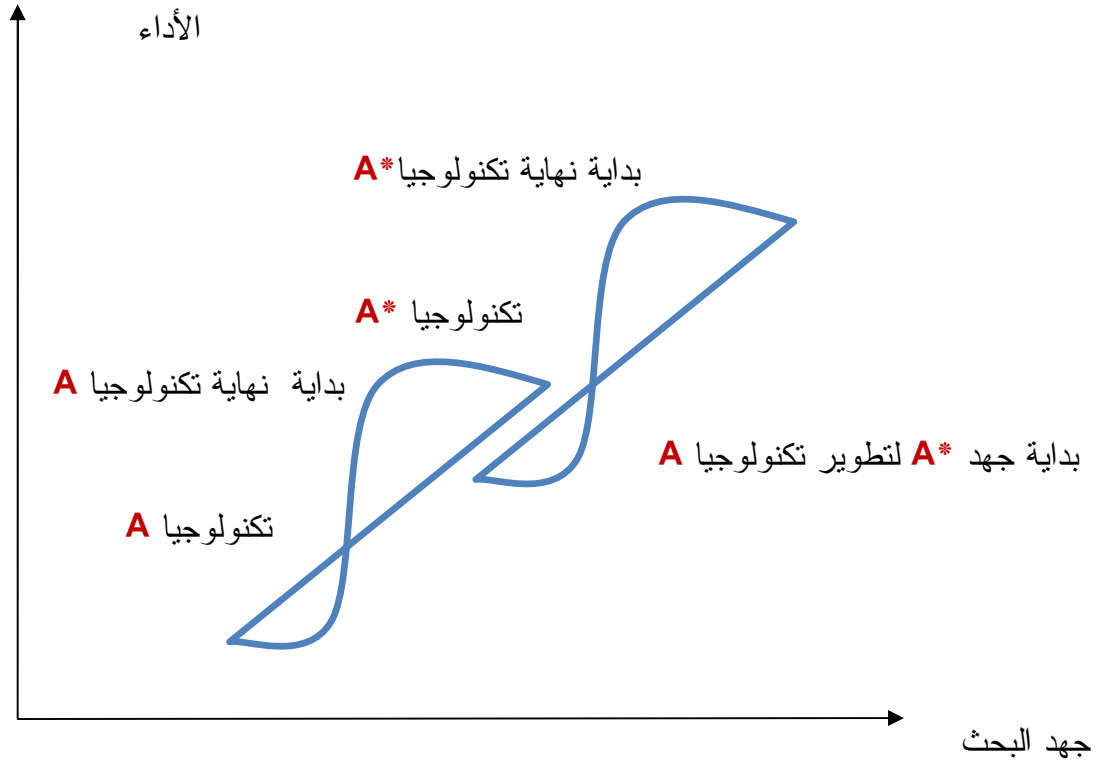
تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة وتحليل المحيط العلمي ، التقني والتكنولوجي ، والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية ، لتوقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير ، وبالتالي فهي مكرسة أساسا للتطورات التكنولوجية " .[1]

فهي إذن مجموعة النشاطات التي تسمح بـــ : [2]

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.
- جمع المعلومات عن الابتكارات والتطورات التكنولوجية ومعالجتها.
- إيصال المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات .

فالتحكم الجيد في التكنولوجيا والاستخدام الجيد لها يقود المؤسسة نحو الإبداع وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 27 : تتابع التكنولوجيات[3]



[1] د. داودي الطيب وآخرون ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة بعنوان " اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007 .
http://ratoulrecherche.jeeran.com/daoudi+rahal+chine.pdf زيارة في 2013/05/19 على 16:26

[2] د. هواري معراج ، ناصر دادي عدون ، " اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية" ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، عدد خاص ، ص 159 .

[3] داودي الطيب وآخرون ، نفس المرجع السابق ذكره .

فمراقبة التكنولوجيا إذن نشاط مهم كون هذه الأخيرة تعتبر أهم متغير سريع التطور وهذا بسبب احتمال دخول سلع بديلة للمنتوج ، وبالتالي فتبني جهد جديد من قبل المؤسسة يمثل طريقا جديدا نحو عملية الإبداع ، وهذا ما يندرج ضمن مفهوم اليقظة التكنولوجية كبداية موفقة للمقارنة المرجعية .

- اليقظة التنافسية :

تهتم هذه الأخيرة بمراقبة نشاط المنافسين من خلال جمع المعلومات اللازمة لفهم سلوكهم ، وهذا للاستعداد الجيد لتصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافس وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطرق الواجب إتباعها في حالة أي خطر جديد من قبلهم (منافس حالي أو محتم).[1]

كما يحدد Michel porter المعلومات الواجب جمعها على المنافس كالتالي :

- الكفاءات الحالية للمنافس .
- إستراتيجية المنافس .
- قدرات المنافس .
- الأهداف الجديدة للمنافس .
- القرارات والفرضيات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافس في حالة حدوث تغيير .

- اليقظة التجارية : [2]

هي ذلك النشاط الذي يدرس العلاقة بين الزبون / المورد ، والمهارات الجديدة في السوق... ، فهي تركز بشدة على الزبون والمورد لتطوير منتوجاتها ، لتلتقي وتتقاطع بذلك معلومات اليقظة التجارية مع التنافسية .

أ- **الزبون** : يمثل الزبون أهم حلقة في نشاط المؤسسة ، والوصول لدرجة إشباعهم التام يتطلب من المؤسسة معلومات مستمرة بأوضاعهم ، ظروفهم ومدى ارتباطهم بالمنتوجات ، وهذا لفهم سلوكهم وتحديد حاجياتهم .

ب- **المورد** : يحظى المورد كذلك باهتمام المؤسسة كونه الممون الأول للمواد الأولية الداخلة في تركيب المنتوج الموجه للزبون ، والهدف من هذا النشاط هو تعزيز العلاقة معه لضمان التموين المنتظم في الوقت والظروف المناسبة ، للوصول للزبون بالشكل المطلوب (الحصول على المواد الأولية بأقل الأسعار ، احترام آجال التسليم...).

بالإضافة لأنواع أخرى من اليقظة كتلك القانونية ، الاجتماعية ، السياسية ...

[1] هواري معراج ، ناصر دادي عدون ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 159.
[2] هواري معراج ، ناصر دادي عدون ، نفس المرجع السابق ذكره ، ص 163/162.

إن تنفيذ المقارنة المرجعية يتطلب معلومات مفيدة ، دقيقة ، وحديثة ، وهذا ما توفره عملية اليقظة الإستراتيجية ، ما يسمح بتسريع وتسهيل القيام بالمقارنة المرجعية .

III-1-2-2 : *الذكاء الاقتصادي (intelligence économique)*:

إن مصطلح " الذكاء الاقتصادي" طُوّر سنة 1985 في كتاب how to « competitor intelligence » get it , how to use it لـــ Leonard Fuld ، الذي قام بتطويره باسم " الذكاء التنافسي " الذي ظهر لأول مرة من قبل Ruth Stanat في كتابه الذكاء الجماعي

« Intelligence corporation » والذي نشر سنة 1990 ، ليستعمل مصطلح الذكاء الاقتصادي في عدة دراسات أخرى.[1]

وعليه عرف الذكاء الاقتصادي سنة 1994 من قبل Martre كالتالي : " الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الأعمال المرتبطة بالبحث ، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم ."[2]

" الذكاء الاقتصادي هو برنامج منظم ومهيكل لتجميع وتحليل المعلومات الخاصة بنشاطات المنافس ، والأعمال العامة لتعزيز أهداف المؤسسة".[3]

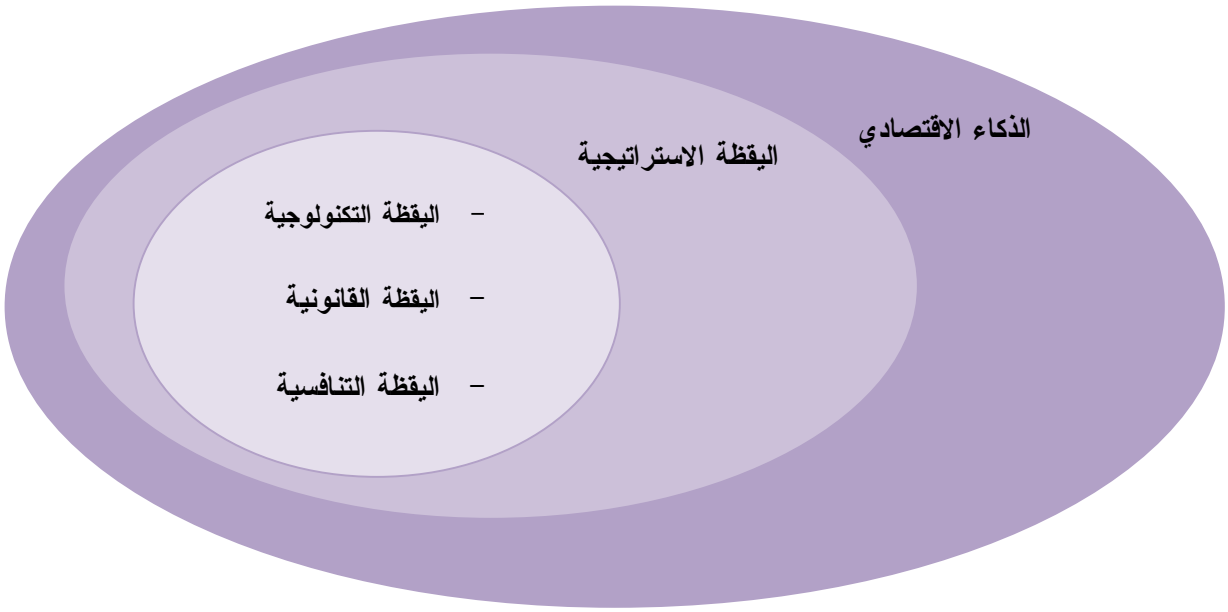
" يوفر الذكاء الاقتصادي للمؤسسة وسائل هجومية لزيادة تنافسيتها ، وتحقيق الإبداع المستمر لحماية تراثها".[4]

إذن فالذكاء الاقتصادي يهتم ببساطة بكيفية الحصول على المعلومات لكي تصبح المؤسسة أكثر فاعلية ، سبل حماية هذه المعلومات وطرق التأثير على المحيط الخارجي ، كونه نظام تتكامل فيه كل التقنيات المادية والبشرية ، فالتحدي اليوم أصبح في كيفية الحصول على المعلومة الصحيحة قبل الآخرين . فالذكاء الاقتصادي وسيلة مثالية لذلك .

من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي الجزء ، كونها تطبق على المستوى الجزئي للمؤسسة والذكاء الاقتصادي هو الأشمل ، فتبنيه يكون على المستوى العام ، وهذا ما يوضح من الشكل الموالي :

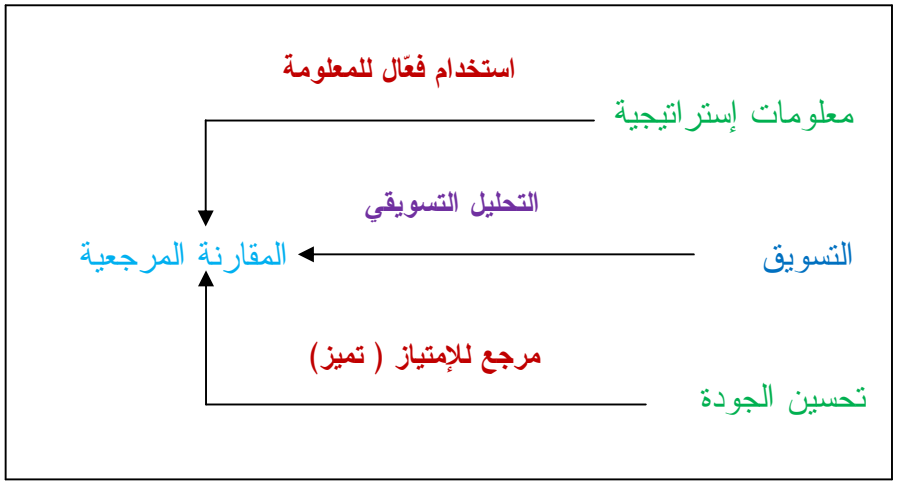
[1] François Jakobiak , « l'intelligence économique , la comprendre , l'implanter et l'utiliser » , op.cit , p03.
[2] François Jakobiak, op.cit, p05.
[3] François Jakobiak, op.cit,p04.
[4] François Jakobiak, « l'intelligence économique , levier de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise » , op.cit , p01.

الشكل رقم 28 : علاقة اليقظة بالذكاء الإقتصادي[1]



أما بالنسبة لكيفية الوصول للمقارنة المرجعية ، يقترح François Jakobiak ثلاث مسارات تمثل أنشطة البداية لها ، كما هو موضح بالشكل التالي :

الشكل رقم 29 : مسارات الوصول للمقارنة المرجعية [2]



[1] La veille stratégique, du concept à la pratique – Note de synthèse de l'Institut : Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) – Juin 2005 ,p07, http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf visite le 17/04/2013 à 22 :09.

[2] François Jakobiak, « l'intelligence économique , levier de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise » , op.cit , p254.

III-1- 2-3: Six Sigma [1]

في الحقيقة أن Six Sigma هي نهج خاص بالجودة ، ظهر لأوّل مرة في شركة Motorola في الثمانينات عندما كانت تعاني المؤسسة مشاكل في كيفية تلبية حاجات الزبون ولهذا اقترحت هذه الطريقة لتحسين عمليات التصنيع . أقتصر هذا النهج في البداية على تقنيات محدودة مثلا SPC (Statistical Process Control) أو MCP (Maitrise Statistique des Procédés) ، لتصبح بعد ذلك طريقة من طرق الإدارة.

هي طريقة لتحسين الجودة والربحية من خلال المراقبة الإحصائية للعمليات، كما أنها نمط للإدارة ترتكز على نظام يستند على مراقبة محكمة للمشروع. فهي طريقة لتقليل التباين والعيوب في العمليات من خلال إدارة العمليات ، والتقليل من التكاليف...

يمكن أن ينظر إليها كذلك على أنها :

- هي عبارة عن **رؤية** : هي الفلسفة التي يجب أن تعطي للزبون اليقين بالحصول على منتوجات وخدمات ذات جودة جيدة.
- هي عبارة عن **مؤشر**.
- هي **مقارنة** مع الأفضل في المجال (المقارنة المرجعية) : من خلال معرفة ما يفعله الآخرون ومحاولة العمل أفضل منهم.
- هي عبارة عن **طريقة** تتضمن مجموعة مراحل (DMAIC) كالتالي :[2]

- Define (تعريف المشكلة) : من خلال تحديد حاجات الزبون والأهداف الواجب تحقيقها.
- Measure performance (قياس الأداء) : جمع المعلومات المفيدة ، قياس الأداء الحالي والأداء المراد تحقيقه ، ثم تحديد مناطق النمو.
- Analyze (التحليل) : استعمال الوسائل التحليلية والإحصائية لتحديد أسباب المشكلة.
- Innovate (الإبداع) : تحديد والقيام بالإجراءات اللازمة لتجنب حدوث مشاكل مماثلة.
- Control performance (مراقبة الأداء) : متابعة تنفيذ الإجراءات المصحّحة ، وتجنب التأخر في العمل.

[1] Qu'est que le Six Sigma , article publié sur le site : http://www-igm.univmlv.fr/~dr/XPOSE2002/6sigma/definition.htm visite le 19/04/2013 à16:10.

[2] Alain Fernandez , « Six Sigma , la méthode DMAIC » p1/1 , article publié sure le site : http://www.piloter.org/six-sigma/methode-six-sigma.htm visite le 19/04/2013 à 16:18.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 30 : مراحل Six Sigma[1]



❖ Six Sigma ليست طريقة فقط بل هي أيضا نظام للإدارة ، يركز على منهجية قوية للتقليل من حدوث المشكلات وتحسين أداء العمليات الرئيسة ، للتقليل من هدر الموارد والأخطاء (zéro défaut) ، من خلال تحديد العمليات التي تقود نحو إشباع جيد لحاجات الزبون ومردودية المؤسسة وتحليلها العميق ، ثم تطويرها للوصول إلى صفر من الخطأ. كل هذا من أجل الوصول لتحسين فعالية المؤسسة وبالتالي كسب ميزة تنافسية .

❖ Six Sigma إذن هي وسيلة تشمل المقارنة المرجعية وتساندها كونها تقود نحو تحسين أفضل في الأداء ، من أجل بلوغ الإبداع ، ثم التميز.

III-1-2-4: Benchlearning[2]

هو مفهوم اقترح من طرف(Karlöf et al 1997) وهو يعني عملية تعلم أفضل الممارسات المحددة من المقارنة المرجعية ، التي قد تكون داخليا (مقارنة مرجعية داخلية) على تلك التي حددت داخل قسم أو تنظيم معين ، أو خارجيا التي تم تحديدها بناءا على مؤسسات رائدة وناجحة (best in class) .

Benchlearning هو تطبيق إبداعي يركز على نتائج المقارنة المرجعية الداخلية أو الخارجية كنماذج مثالية للتعليم التنظيمي. يستند هذا المنهج على مبدأ، من جهة محاولة اكتساب المعرفة من خلال التركيز على الأعمال الفعالة التي قام بها الآخرون وعدم القيام بمثلها (تقليدها) ، ومن جهة أخرى التركيز على التجارب السلبية للبعض الآخر ، أو الأخطاء وتجنب تكرارها او الوقوع فيها.

[1] Alain Fernandez, op.cit.p1/1

[2] « Les Pratiques Ingénieuses : du Benchmarking au Benchlearning» , posté à 12 :28 le 13/09/2007 par Frayssinhes , article publié sure le site : http://www.bloghotel.org/Frayssinhes/77296/
Visite le 20/04/2013 à 16 :06 .

من خلال تبني هذا النهج تكسب المؤسسة الوقت وترفع من جودة أداء مختلف الهياكل وبالتالي كسب موارد مالية إضافية. كونه عبارة عن عملية منهجية ومستمرة ، تهتم بتحديد وتقييم أفضل الممارسات للشركاء في المقارنة المرجعية (le good example) ، ثم التركيز على دمجها الصحيح في النشاطات الحالية للمؤسسة. إذن هو قبل كل شي حالة ذهنية موجهة نحو الجودة والأداء ، التي تحتاج لتنفيذها الاعتماد على مجموعة من الآليات موجهة نحو التعلم وخلق المعارف في المؤسسة . بتعبير أدق هو عبارة عن عملية دمج آليات تحويل المعارف الفردية إلى أخرى جماعية ، والتي تبدأ بتطوير المعارف الفردية الجديدة ثم تحويلها للجماعية (نموذج Nonaka et al 1995) . وكونه عبارة عن عملية فإن تنفيذها يتطلب خطوات محكمة لنجاحها والمتمثلة باختصار في :

1- اختيار مجال التحسين : من خلال تحديد مكان وجود أفضل الممارسات المحتمل تبنيها والتي ستساهم في الحصول على نتيجة أفضل.

2- اختيار فريق Benchlearning : القادرين على الاستفادة من التطوير سواء من خلال تدريبهم على استعمال مختلف التقنيات للعمل.. والذي سيساهم بخلق معارف جديدة داخل المؤسسة بعد احتكاكهم بالعمال الآخرين.

3- تحليل فاعلية المجال المختار : من خلال دراسة وتحليل الأداء المحتمل للمجال .

4- تحديد الشريك المناسب : التي يمكن من خلال المقارنة معه تطوير قدرات التعلم لدى المجموعة.

5- وضع اقتراحات التحسين : من خلال تحليل سبب نجاح المثال الجيد " good example " في عملياته ، واقتراح إجراءات مثالية مماثلة تناسب وضع المؤسسة .

6- تنفيذ التغييرات : لتنفيذ التغييرات يجب وضع خطة عمل واضحة المعالم ، ثم تحديد المسؤوليات ومجالات الإشراف على الأعمال المختارة.

7- التخطيط لعملية التحسين والتعلم المستمر : تقوم هنا مجموعة العمل بتقدير الأرباح الممكنة التي ستنتجها الأعمال المُحسنة ، ثم تقييم نتائج عملية التعلم والمشروع بشكل عام .

Benchlearning إذن يعطي للمؤسسة إمكانية التقاط واستعمال تجارب وخبرات من خلال نقل معارف جديدة تساهم في دعم عملية الإبداع . فإذا كانت المقارنة المرجعية تسعى لإحداث التغيير من خلال تبني أفضل الممارسات الناجحة ، فالـ Benchlearning يعتبر كخطوة نهائية أساسية ، تسعى لتغير المؤسسة من خلال مساعدة المؤسسة على فهم المعارف المناسبة المرتبطة بأفضل الممارسات.

III-1-3 : المقارنة المرجعية طريق للإبداع من خلال السعي لتحسين الأداء

في ظل التحديات التي تواجه الأداء الحالي للمؤسسة ، يبدو أن أفضل ما يميز عملية تحسين الأداء ليست القدرة على تحقيق هدف أو آخر، لكن في الحقيقة القدرة على التلبية المنسقة والمستمرة لعدة أهداف في آن واحد. وعليه لابد على المؤسسة من اختيار النهج المناسب للتحسين على حسب قدرته على إستعاب هذه التحديات.

توضع مختلف نماذج الأداء الحالية (سيتم التطرق) بالاعتماد على نوعين من التحسين " تحسين مستمر" و" تحسين جذري". والجدول الموالي يلخص أهم 6 مميزات لهذين النوعين :

الجدول رقم 21 : التحسين الجذري والمستمر للأداء[1]

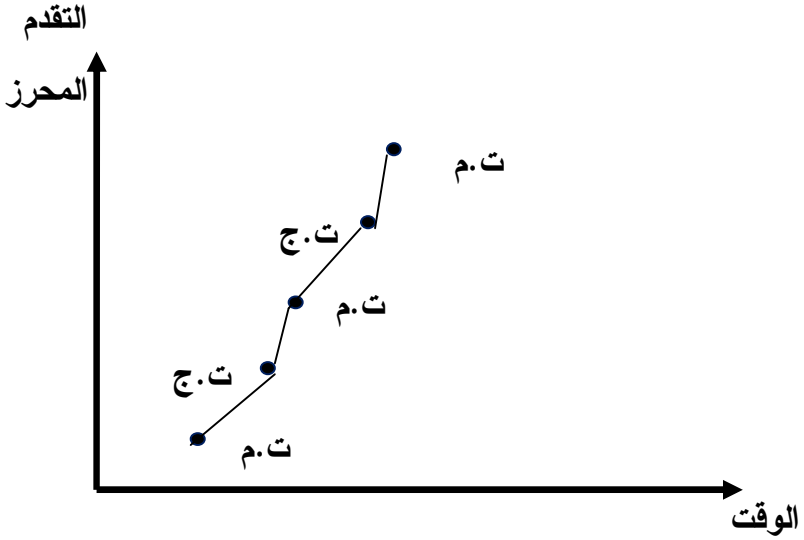
	التحسين الجذري	التحسين المستمر
طبيعة التغيير	جذري	إضافي
نقطة البداية	ورقة بيضاء	العمليات الموجودة
تكرار التغيير	منخفض	مرتفع
الوقت المطلوب	طويل	قصير
المشاركة	من أعلى إلى أسفل	من أسفل إلى أعلى
نقاط التغيير	واسع، خارج المؤسسة	ضيق ، داخل الخدمة

إن مناهج التحسين المستمر تتضمن تغييرات صغيرة ، متكررة ، سريعة ، أما مناهج التحسين الجذري تتطلب تغييرات كبيرة ودقيقة مع الخروج عن كل ما هو مألوف من عمليات سابقة وعادة ما يتم الانتهاء منها بعد فترة طويلة.

ما يجب أن تركز عليه المؤسسة حاليا ، أنه ليس من المفيد تبني نوع من التحسين على حساب نوع آخر ، بل يجب اعتبار كل من النوعين مكملين لبعضهما البعض، وهذا ما تم الإشارة إليه من قبل (Galois 1997) (Hammer et al , 1993)، أين أكدوا على ضرورة قيام المؤسسة في الوقت نفسه وبطريقة متناوبة بكل من مناهج التحسين المستمر والتحسين الجذري. وهذا ما هو ظاهر في الشكل الموالي :

[1] Vincent Bronet, op.cit, p23.

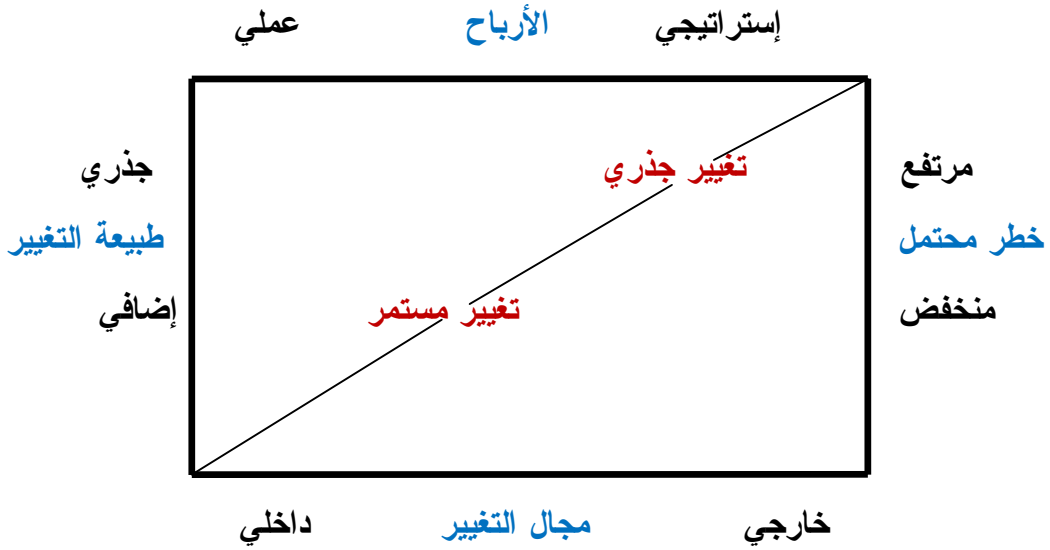
الشكل رقم 31: التحسين المستمر والجذري للأداء[1]



إن التحسين المستمر والجذري يتقاسمان نفس الرغبة في إشباع حاجات المستهلك، من خلال إعادة النظر في عمليات المؤسسة. بالنسبة للنهج الأول (المستمر)، فإنه يتضمن إجراءات تصحيحية للأعطال ،أمّا الثاني (الجذري) ، فإنه يتضمن إجراءات مركزة أكثر إدارة الأعطال. بينما يختلف كل منهما من حيث مجال التطبيق، الأول هو عبارة عن تغيير ذو طابع إضافي ، آثاره ملموسة فقط في المستوى الداخلي للمؤسسة ، أمّا التغيير الثاني فآثاره ملموسة على المستوى الخارجي للمؤسسة (بيئة الأعمال). ومن جهة أخرى قد يكون خطر فشل عملية التحسين في النوع الأول منخفضا ، لكن يمكن أن يصاحب ذلك انخفاض نسبي في مردود الأداء ، أما بالنسبة للثاني قد ينتج مكاسب كبيرة في الأداء ، لكن الخطر الكبير وهو عدم القدرة أحيانا على قيادة نتيجة التحسين.

[1] Vincet Bronet, op.cit, p24.

الشكل رقم 32: [1]مميزات التحسين المستمر والجذري



يمكن أن يرتبط كل من الخطر والمكاسب المحتملة ، بعوامل أخرى على سبيل المثال :

- الصعوبات التقنية المرتبطة بالحاجة إلى القدرات والمؤهلات المطلوبة للوصول إلى مستوى التحسين المطلوب.
- عدم كفاية الموارد البشرية والمالية لتنفيذ عملية التغيير.

يمثل الجدول التالي المناهج المقترحة لكل نوع من التحسين :

الجدول رقم 22: مناهج التحسين المستمر والجذري[2]

	التحسين المستمر		التحسين الجذري	
	KAIZEN	TQM	BPR	HOSHIN
خطر الفشل	+	+	+++	++
مكاسب الأداء	+	+	+++	++
صعوبة تقنية	+	++	+++	+++
موارد لازمة	+	++	+++	++
مشاركة المؤسسة	++	+++	+	++

+منخفض ، ++ متوسط ، مرتفع +++

إن الأهمية المعطاة لكل معيار ، تسمح للمؤسسة بقيادتها نحو التمييز بين كل نموذج والثاني :

[1] Vincet Bronet, op.cit, p25.
[2] Vincent Bronet, op.cit, p25

- نموذج **KAIZEN** : تحسين مع الحدّ والتقليل من خطر الفشل.
- نموذج **HOSHIN** : تحسين مستمر مع استغراق قليل للوقت.
- نموذج **BPR** : تحسين كبير وهام للمؤسسة.
- نموذج **TQM** : حلّ وسط بين مختلف النماذج المذكورة سابقا.

III-1-3 -2 : نماذج تحسين الأداء

III-1-3 -2 -1 : نموذجا KAIZEN وTQM للتحسين المستمر :

- **نموذج KAIZEN :**[1]

ظهر هذا النموذج في التسعينات من قبل **Massaki Imai** ، إن هذا المفهوم ناتج لاندماج مصطلحين هما: "KAI " التي تعني التغيير و ZEN التي تعني الجيد. هدف هذا النموذج هو التحسين المستمر والمنظم، وهذا بمشاركة كل الجهات المكونة للمنظمة وقيادتها نحو التغيير.

أسس هذا النموذج بناءا على عشرة مبادئ أساسية تستند على طرق لتغيير سلوك كل الجهات المشاركة وكذا تغيير مواقعهم السلبية نحو التغيير ، وهي كالتالي :[2]

1- كسر النماذج (casser les paradigmes) : يعني التخلي عن الثقافات والعادات ، وكل طرق العمل القديمة ، وكل ما هو غير قابل للتغيير . بالنسبة لهذا النموذج ينبغي التفكير بطريقة مختلفة من خلال التخلي التام عن ما هو معتاد وتجنب نفس التفكير المعتاد حيال مشاكل لم توجد لها حلول سابقا.

2- التركيز على العمليات بنفس قدر التركيز على النتائج (travailler sur les processus autant les résultats) : قبلا كانت المؤسسات تركز أثناء القيام بالعمل على النتائج المراد الوصول إليها أكثر من طريقة تنفيذها. إلّا أن هذا النموذج يدعو لضرورة العمل بطريقة أحسن للرفع من مستوى جودة وأداء العمليات وبالتالي جودة النتائج المحصل عليها.

3- التطور في إطار عام (évolution dans le cadre globale) : بالنسبة للنموذج ، يجب استغلال الطاقة الفردية لكل الفاعلين في المنظمة بهدف تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة. لكي تكون بذلك أهداف الفعالية موحدة ومنسقة بين جميع المشاركين في عملية التحسين مع ضرورة وعيهم بدورهم الحقيقي لتحقيق الهدف العام للعملية.

[1] Vincent Bronet, op.cit, p26.
[2] Vincet Bronet, op.cit, p26/27.

4- لا تحكم ولا توبيخ (ne juger , ne blâmer): وجود الاحترام المتبادل بين الأفراد في المؤسسة مفتاح نجاح حسب فلسفة النموذج . إن البحث في أسباب المشكل قد يحلها تدريجيا ،فالفكرة هنا هي إنشاء طرق تحليل إيجابي للمشاكل بين أعضاء الفريق ، قد يُكون فرصا جديدة للتحسين.

5- الزبون نقطة أساسية(considérer l'étape suivante comme un client) : أدخل هذا النموذج المستهلك كحلقة أساسية في سلسلة العمليات ، والتركيز على العملية منذ بدايتها ومعالجة المشاكل الممكن حدوثها وليس حتى الانتهاء من تنفيذ العملية.

6- إعطاء الأولوية للجودة (faire de la qualité une priorité) : بحيث يجب إدخال الجودة كهدف من أهداف تحسين الأداء ، مثلها مثل التكاليف والوقت المحدّدان للإنجاز.

7- توجيه السوق نحو التغيير(donne une orientation marché au changement) يجب على المؤسسة هنا فهم حاجات المستهلك الظاهرة منها والباطنة غير المدلى بها ، وترجمتها لأهداف يجب تحقيقها.

8- إدارة المشاكل في وقت مبكر (gérer les problèmes au amont): يجب على الإدارة هنا إدخال إدارة الجودة قدر الإمكان وفي أقرب الأوقات في عملية تطوير المنتوجات بطريقة تجنب المؤسسة الوقوع في مشاكل صعبة ومكلفة من حيث القدرة على معالجتها.

9- إسناد القرارات على بيانات ملموسة (baser les décisions sur des données tangibles):
إن حل المشاكل حسب هذا النموذج يجب أن يرتكز على بيانات وحقائق ملموسة ، وليست بناءا على الآراء والحدس ، وهذا ما يوجب التركيز على عملية جمع المعلومات والتأكد من صحتها.

10- معرفة الأسباب الحقيقية للمشاكل (identifier les véritables causes du problème) :
هذا يعني ضرورة عدم التوقف عند أول سبب ملاحظ للمشكل ، بل يجب التأكد من أن حل هذا المشكل لن يكون بداية لحدوث مشكل آخر.

يركز هذا النموذج إذن على نهج التحسين المستمر بأقل التكاليف ، كونه يعتمد على موارد، عمليات ، وسائل ومعارف موجودة سابقا. غالبا ما يوجه نموذج **KAIEZN** من قبل أفراد ذوي احتكاك مباشر مع الأنشطة المراد زيادة مستوى أدائها. بحيث تستند هذه الطريقة اليابانية "**TEIAN** " على جمع الاقتراحات ، وهذا للسماح للأفراد بتقديم أفكارهم ومقترحاتهم الهادفة للتحسين ، والمصادقة عليها من قبل المجموعة المشاركة دون الحاجة للإشراف المباشر للإدارة كونه نموذج يصنف ضمن طرق الإدارة « **Bottom-up** » من الأسفل للأعلى.

❖ **نموذج TQM (Total Quality Management)** [1]:

مبادئ هذا النموذج اقترحت من قبل **Feigenbaum** الذي اقترح نظام الجودة الشاملة، كنظام تتكامل فيه جهود مختلف الأعضاء في المنظمة بطريقة فعّالة وهذا لتطوير والحفاظ على الجودة.

كما أكدّ الأمريكي WE.Deming على ضرورة إدخال متطلبات الزبون ضمن أهداف المؤسسة ، وكذا ضرورة التحديد الواقعي للظواهر المحيطة ،و العمل كفريق لتسريع حل المشكلات وزيادة المعارف داخل المؤسسة.

إذن يستند هذا النموذج على مبادئ الإدارة المركزة على الجودة. وبهذا يسعى لضمان تنفيذ كل الأهداف المتعلقة بمكونات أي مؤسسة من حيث الإدارة ، التخطيط ، النتائج ، العاملين ، العمليات ، معرفة حاجات الزبون وكيفية إرضائهم. أي يركز على إضافة تغييرات طفيفة على المنظمة وليس تلك التغييرات العميقة.

وفيما يلي جدول موضح للمبادئ 14 لهذا النموذج والمقترح من قبل **Deming 1986** :

الجدول رقم 23 : مبادئ نموذج TQM [2]

المبدأ	الشرح
1-الاحتفاظ التام بهدف تطوير المنتوجات والخدمات	الحفاظ على الجودة في المدى القصير والتحول في المدى الطويل إلى تجنيد وتكوين الأفراد للوصول إلى الإبداع.
2-تبني فلسفة جديدة	يجب على المؤسسة تغيير صورتها التقليدية من خلال التركيز على تقوية علاقتها مع زبائنها.
3-التقليص من اللجوء إلى الرقابة النهائية للعمليات	الإدخال المبكر لمفهوم الجودة في المنتوجات والخدمات ، وتحسبن مستوى الإدراك للوصول إلى فلسفة التحسين من خلال التعلم من الخطأ الأول.
4-سياسة البيع بأقل الأسعار الممكنة	سياسة خفض الأسعار ساهمت بعض الشيء في تخفيض عملية تحسين الجودة ، من الأفضل إذن تكوين علاقات مميزة مع الموردين على المدى الطويل.
5-التحسين الدائم والمستمر لنظام الإنتاج والخدمات	الاعتماد الدائم لعملية البحث المتواصل والحذر من الوقوع في الخطأ ، هذا يعني التركيز على تحسين كل مراحل القيام بالمنتوج من تصميمه وحتى توزيعه.

[1] Vincent Bronet, op.cit, p28.
[2] Vincet Bronet, op.cit, p29.

6-إنشاء نظام تكوين الأفراد	ينبغي اتخاذ إجراءات مباشرة تشمل ضرورة التكوين والتطوير المهني للأفراد.
7-القيادة	المبدأ يتميز عموما بالدور الأساسي المركز على الفئة التشغيلية في الاقتراحات المقدمة للتحسين ، أو أيضا من خلال إعادة تعريف مهام المسيرين المركزة أكثر على تقديم الدعم للأفراد عند قيامهم بمهامهم.
8-التخلص من الخوف	يجب على الموظف في المؤسسة أن يكون في موقف يساهم من خلاله في تقديم اقتراحات محسنة دون خوف.
9-إزالة الحواجز الداخلية بين المصالح	تركيز الجهود على الاتصال وجودة تبادل المعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة ، كما يركز على أهمية العمل الجماعي.
10-الابتعاد عن التركيز عن الأهداف المركزة على المردودية	إن السبب الأول لعدم جودة العمليات ليس لعدم كفاءة الأفراد، لكن في الحقيقة قد يتعلق ذلك بالنظام الذي تنتهجه المؤسسة، وعليه لابد من بدل جهود أفضل لتحسين هذا النظام وليس استهداف الأفراد.
11-التخلي عن الأهداف المشفرة	كون هذا النوع من الأهداف يمكن أن يزرع مناخ يتعارض مع ذلك الذي يسعى لبلوغ أحسن مستويات الجودة.
12 - القضاء على حواجز الإبداع لدى الأفراد	لابد من جعل الأفراد يدركون أن لهم مساهمة كبيرة في رفع جودة الأعمال، من خلال الاعتراف بجهودهم الفعالة في التحسين.
13- إنشاء برامج إستباقية لتطوير وتدريب العمال	التقدم في الجودة الإنتاجية يرتبط ارتباطا وثيقا بالمعرفة التي يمتلكها ويكتسبها الأفراد، ولهذا فتدريب وتطوير الأفراد هي سبل أساسية لزيادة مستوى الجودة الشاملة.
14- العمل لبلوغ التغيير	هذا يعني إنشاء هيكل مناسب داخل المؤسسة، يقظ ويسمح بتطبيق المبادئ 13 السابق ذكرها.

III-1-3 -2 -2: نموذجا PBR وHOSHIN للتحسين الجذري :

❖ نموذج PBR (Business Process Reengineering) :[1]

ظهر هذا النموذج سنة 1990 ونشر من قبل James Champy et Michael Hammy من خلال كتابهما " Le Reegineering" (1993) ، إن الفكرة الأساسية لهذا النموذج هي إزالة كل ما هو موجود ، من خلال التركيز على المستهلك وحاجاته الحالية والمستقبلية مع التركيز على العمليات المثالية المساعدة ، وكذا البحث عن تحسين جذري للأداء (سلسلة من الأنشطة تبدأ بواحدة أو عدة مدخلات ، للحصول على نتيجة تمثل قيمة للزبون).

يستند النموذج على سبع مبادئ أساسية لإعادة التنظيم وهي كالتالي :[2]

1-امتلاك شخص مسؤول عن العملية : بحيث يشارك هذا الشخص في جميع مراحل العمليات ، هذا المبدأ يركز على تخصص الأفراد في القيام بأكثر من مهمة ، وهذا ما يضمن تحول المؤسسة من منظمة ذات أفراد متخصصين إلى أخرى ذات أفراد متعددي التخصصات.

2-تسهيل الوصول إلى المعلومة : يمكن لكل الأفراد الوصول للمعلومة اللازمة للقيام بمهامهم ، وذلك من خلال توفر قاعدة بيانات ونظم مساعدة لاتخاذ القرارات.

3-جعل من السهولة معالجة المعلومات من قبل القائمين على العمليات: وهذا من خلال ارتباط نظام المعلومات بالواقع وتمركزه بالقرب من مكان العمل .

4-التركيز المهم على الأنشطة المتماثلة (المركزية) :يقتضي هذا المبدأ بضرورة إعادة جمع مختلف فروع المؤسسة الموجودة في مواقع متعددة في منطقة موحدة. منطق المركزية هذا يساعد ويحسن من إدارة التدفقات.

5-موازاة الأنشطة : على المهام أن تكون متوازية إلى أقصى حدّ ممكن ، لأن منطق هذا المنهج مرهون بضغط يولده الوقت اللازم لإنجاز العمليات.

6- استقلالية العمال في عملهم: مثلما ركز المبدأ الثاني على تقريب المهام المرتبطة بإدارة المعلومات من مقر العمل، فإن هذا المبدأ يتبنى نفس الفلسفة بالنسبة للمهام داخل السلم الهرمي. ما يجب فعله هنا هو عدم مركزية القرارات لأكثر نقطة ممكنة.

[1] Vincent Bronet, op.cit, p30.
[2] Vincent Bronet, op.cit, p31.

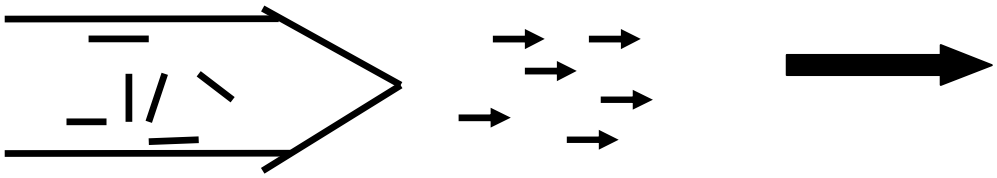
7- القضاء على الازدواجية في المعلومات (تكرار المعلومة) : يؤكد هذا المبدأ على ضرورة بقاء المعلومة في مصدرها ، الهدف منه هو التقليل من بعض المعالجات غير المناسبة في إدارة المعلومات المناسبة لتنفيذ العمليات وتخفيض خطر الوقوع في الخطأ.

فكرة النموذج ترتكز عموما على إعادة التفكير في المؤسسة بأكملها والبدء من الصفر انطلاقا من خيارات إستراتيجية جديدة ، وهذا من خلال الخروج من إطار العمل التقليدي والتخلي عن فلسفة إضافة تعديلات ، والخروج من التقسيم التايلوري للعمل بطريقة تجعل بنية المنظمة مكشوفة لجميع الأطراف. يجب إعادة بناء العمل ليس انطلاقا من ورشة أو مكتب ما فقط ، وإنما في جميع العمليات التي تؤمن بالمستهلك كبداية أساسية. دون نسيان الاستخدام المنتظم لتكنولوجيا المعلومات الأكثر حداثة للقدرة على الحل السريع للمشاكل. ثم تجاوز كل ما هو بيروقراطي دون التخلي التام عن الصرامة في العمل.

هذا النموذج إذن هو أداة قوية للتغيير الذي يشجع الإبداع، وتحويل المنظمة التقليدية إلى أخرى ذكية ويقظة.

❖ **نموذج Hoshin :**[1]

إن مصطلح **Hoshin** هو مزيج لمصطلحين **Ho : الإتجاه (الطريقة)** ، و**shin : البوصلة** . يقترح هذا النموذج فكرة إبرة البوصلة التي تسمح بتوجيه كل الأهداف نحو هدف موحّد ، في هذا النموذج تستلزم عملية تحسين الأداء حشد كل موارد المؤسسة وتركيزها على نقاط أساسية للوصول إلى النجاح. أي توجيه كل الأعمال وحشد كل الأفراد في معنى واحد وهذا لزيادة الإنتاجية ، تطوير مستوى الجودة لتحقيق التنافسية.



هذا النموذج يستأنف مفاهيم الإدارة بالأهداف ، وعليه فعملية التحسين تشمل كل العمليات وجميع مستويات المؤسسة (إستراتيجية ، تكتيكية ، وظيفية).

- إن الهدف الأول من هذا النموذج هو جعل جميع الأفراد يتقاسمون نفس أهداف الأداء لعملية ما. من خلال استخدام مقاييس مباشرة وتكييفها مع كل مستوى تنظيمي .
- الهدف الثاني هو توجيه المصالح والمهام بطريقة لبلوغ مفاتيح النجاح للمؤسسة ، وهذا بصفة يتم من خلالها اختراق التعقيدات ما يسمح بتركيز الجهود والتنسيق بين مختلف الموارد.

[1] « Déploiement HOSHIN , une manière pour améliorer les performances et les relations sociales ». http://www.hoshin.fr visite le 02/01/2013 à 12 :05.

- أما الهدف الثالث هو الضبط الفعال لأهداف وأنشطة المؤسسة بطريقة تمكن المؤسسة من التكييف السريع للتغييرات المتكررة للبيئة.

أما مبادئ هذا النموذج فهي ملخصة في الجدول الموالي

الجدول رقم 24 : مبادئ نموذج Hoshin[1]

التكامل العمودي	يجب على كل المستويات الهرمية في المؤسسة أن تفهم وتتقاسم أهداف هذا التغيير في مؤسستهم ، بطريقة تسمح بضمان أن الجهود التي سوف تبذل من قبل الأفراد ستساهم بتحقيق أهداف النجاح للمؤسسة.
التنسيق الأفقي	في كل مستوى هرمي على كل العاملين في جميع التخصصات ، تحديد الأهداف المشتركة ، سبل ووسائل تحقيقها.
تحسين المستويات	على كل مستوى أن يعين أهدافه بالنسبة للمستوى الأعلى ، والمراقبة الدورية للنتائج وهذا لتوجيه أمثل للأعمال نحو الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

يدخل تحسين الأداء من قبل **Hoshin** ضمن دورة العمل ADCA لـــ Deming التي سبق ذكرها، فحسب هذا النموذج تتمثل مفاتيح النجاح في قدرة المؤسسة على الاستخدام الفعال لوسائل التخطيط ، حلّ المشاكل ، اتخاذ القرارات ، التوجيه... فنجاح عملية التحسين يجب أن ينطبق ذلك على مؤسسة ذات ثقافة تعتمد على الإدارة بالأهداف.

من خلال كل ما سبق ذكره في هذا المبحث يتضح الدور الكبير الذي تلعبه المقارنة المرجعية، مدعمة باليقظة والذكاء الاقتصادي في خلق مؤسسة جديدة مبنية على رؤية إبداعية ، إلا أن ذلك لا ينجح إلا بتوفر معلومات دقيقة تدعم فعالية ونجاح العملية ، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي .

III-2 : المقارنة المرجعية بحث عن الإبداع

III-2-1 : المعلومة مادة أولية أساسية لنجاح المقارنة المرجعية

III-2-1-1 تحديد الحاجة من المعلومات :

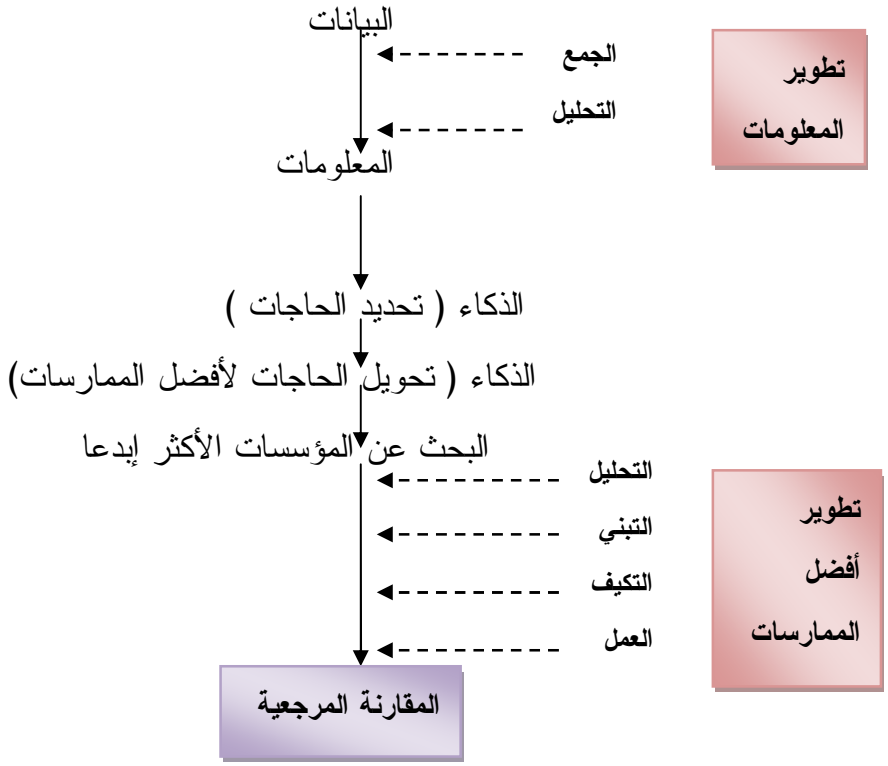
للإجابة عن أي مشكل قائم ، يجب أولا تحديد حدوده بدقة ثم تحليل أسبابه ، إن القيام بالمقارنة المرجعية يبدأ بمشكل مطروح ولحلّه لابد من التركيز على معلومات مفيدة وذات الصلة بالمشكل المطروح ، كونها تمثل

[1] Vincent Bronet, op.cit, p35.

العمود الأساسي ، فالتحديد الجيد للمعلومة اللازم الحصول عليها والاستخدام الفعال والصحيح لها هو الذي يصنع الفارق[1].

إن ما هو متفق عليه من قبل مجموعة من الباحثين على تعريف المعلومات هو أنها عبارة عن بيانات تم معالجتها ، ترتيبها ، ثم تنظيمها بطريقة من شأنها خلق قيمة أو إضافة أخرى ، هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 33 : المعلومة في قلب عملية المقارنة المرجعية [2]



فالمعلومات الخام إذن غير كافية بل يجب تحليلها وتلخيصها على حسب الحاجة ، وهذا للقدرة على تحويلها لذكاء (أي لمعلومات قابلة للاستعمال) ، إذن المعلومة تدخل في قلب المقارنة المرجعية ، لأنها تخلق قيم جديدة مساعدة على اتخاذ القرار المناسب في مختلف المستويات ، وهذا لوضع الإستراتيجية والأعمال المناسبة للأهداف التي تسعى المقارنة المرجعية لتحقيقها. لكن هل كل المعلومات المجمعة مفيدة لعملية المقارنة المرجعية؟

إن المعلومات المفيدة للمؤسسة تتميز بمجموعة من الخصائص منها :[3]

- حديثة وتمثل شيئا جديدا بالنسبة للجهات الحساسة في المؤسسة التي هي بحاجة لتحسين.

[1] Laurent Hermel , Pierre Achard , op.cit, p89
[2] Laurent Hermel , Pierre Achard , op.cit, p 90
[3] Laurent Hermel , Pierre Achard , op.cit, p94.

- حالة المعلومة بالنسبة للسياق الذي ستستخدم ضمنه، وقتها ودرجة صحتها.
- تقاسمها في كل الأقسام دون تمييز لتسهيل معالجتها وفهمها بالشكل الصحيح.
- قيمتها المضافة واضحة ، الأمر الذي يجعلها مهمة وقابلة للتبني .
- شرعية، لأنها لا يجب أن تكون عن طريق التجسس.
- أن تكون مناسبة اقتصاديا للميزانية المحددة ، ومنتجة للمردودية المتوقع الحصول عليها.

و عليه لابد من التحديد الجيد والدقيق للحاجات من المعلومات وهذا من خلال التركيز على ثلاث مراحل :[1]

1- المعرفة الجيدة بالمؤسسة ومحيطها .

2- التحليل الجيد للموقع الإستراتيجي واختيار المحاور الأساسية للتطور.

3- توزيع هذه المحاور على الأقسام التشغيلية للبدء في البحث والجمع عن المعلومات .

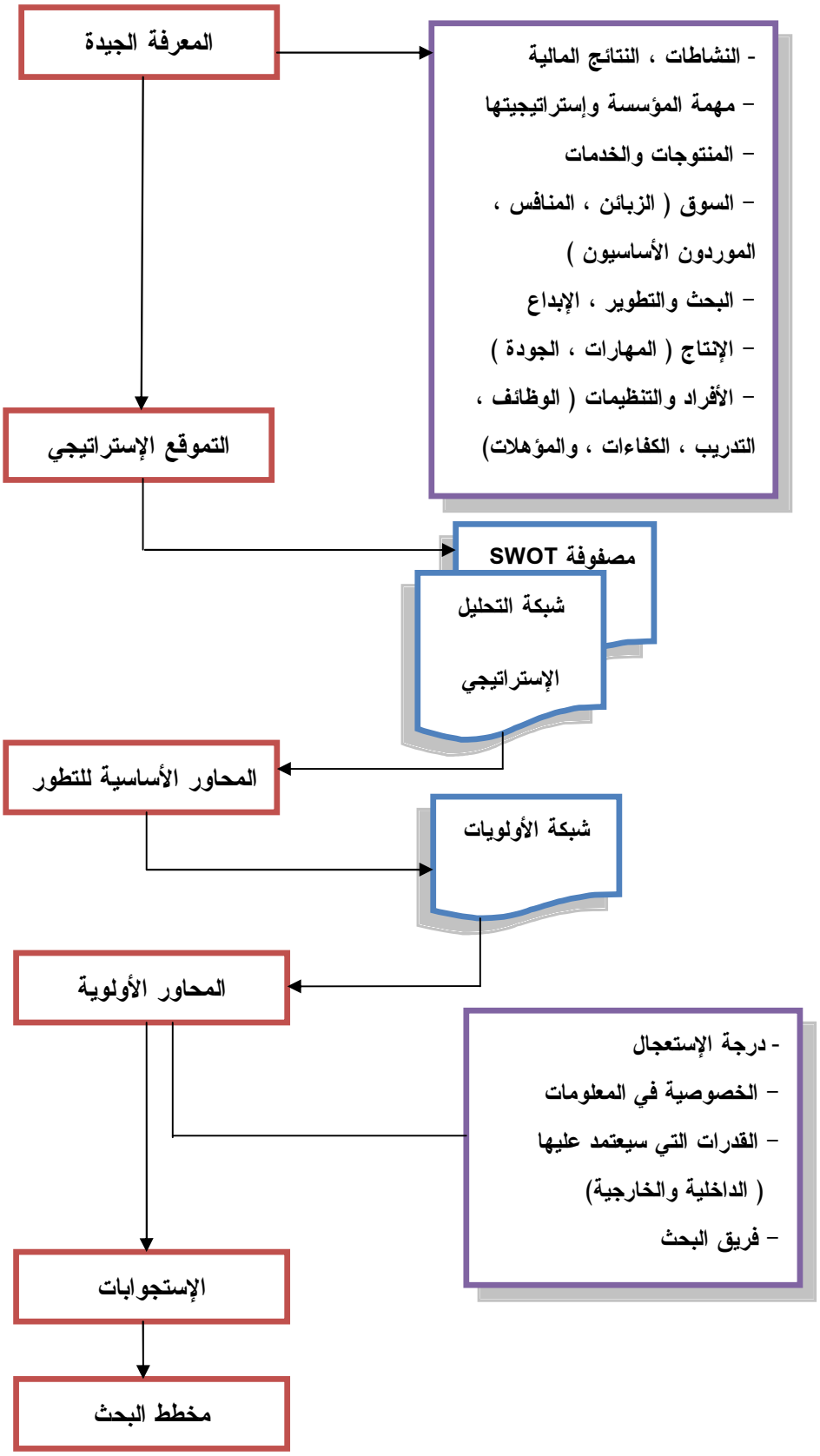
و بما أن الهدف هو الوصول للإبداع فإن المؤشرات التي تحكم عملية جمع المعلومات يجب أن تصب في :

- المنتوجات ، الخدمات ، الطرق والوسائل الإبداعية .
- الاستثمار في التكنولوجيا واليد العاملة.
- تدريب وتكوين العمال.
- نظم ووسائل الابتكار وخلق الأفكار...

و هذا ما هو موضح من خلال الشكل الموالي :

[1] Merad-Boudia Mohamed Djamil, « Intelligence Economique & Systèmes d'Information », mémoire d'obtention d'un magister , option « management », université de tlemcen , 2008/2009 , p30.

الشكل رقم 34 : تحديد الحاجات الأساسية من المعلومات [1]



[1] Merad –Boudia , op.cit, p33

➢ لكن كيف يتم جمع المعلومات ؟

إن عملية الجمع الفعالة للمعلومات تتطلب مصادر مختلفة وموثوق فيها . تعددت المصادر لهذا تم تصنيفها إلى قسمين :[1]

III-2-1-2 مصادر جمع المعلومات :

- المصادر الرسمية (التقليدية) : وهي تشمل تلك الموجودة في الكتب ، المجلات ، المقالات ، قواعد البيانات ، براءات الاختراع ، أي كل تلك المصادر الشرعية .
- المصادر غير رسمية : هذه المصادر غير متاحة للجميع إلا أنها ذات أهمية كبيرة بالنسبة للباحث عن المعلومة . تضم تلك المعلومات الخاصة بالمنافس ، المورد ، الدخلاء الجدد ، المعارض ، الملتقيات ، المهام والدورات التدريبية ، وحتى المصادر الداخلية للمعلومات.

و الشكل الموالي يوضح مختلف مصادر المعلومات :

[1] Laurent Hermel , Pierre Achard , op.cit, p100.

الشكل رقم 35: مصادر جمع المعلومات[1]



فهما كانت عملية الحصول على المعلومة مهمة ، إلا أن كيفية معالجتها للحصول على قيمة جديدة أهم بكثير.

III-2-2 : من معالجة المعلومات إلى خلق معارف جديدة :

مهما كانت طبيعة المعلومات المجمعة ، فحالتها تمثل طبيعة عمل مختلف الأقسام الهرمية ، التي يجب أن تكون على إتصال لضمان التوافق بين الأعمال . فالبقاء ضمن أفضل الشروط في السوق يتحقق عندما تتوفر لدى المؤسسة القدرة التامة على إنتاج معارف وموارد جديدة وبالتالي التميز.

[1] Institut d'innovation informatique pour l'entreprise 3IE, LE BENCHMARKING (Analyse comparative) CONCEPT ET MISE ENPLACE, 2003, p17. Article publié sur le site : http://www.3ie.fr/nouvelles_technologies/etude/etude_Le_Benchmarking_Analyse_comparative_Concept_et_mise_en_place.htm .

إن عملية خلق المعارف تتعدى المنطق الفردي الذي كان سائدا ، بل تكون نتاج تداخل عدة جهود مدعمة بتجهيزات ووسائل ، يمكن القول إذن أنها نتيجة لعملية الاستثمار المادي والبشري معا.[1]

هذه العملية هي قبل كل شي عملية بحث وتعلم تهدف لخلق خيارات إنتاجية جديدة ، وتغيير البيئة الخارجية في حدّ ذاتها [2](Amendola et Gaffard , 1988,1998,2006). والصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية السيطرة على الوقت اللازم لإنشاء قدرات جديدة في محيط يظل دائما تنافسيا . فالمعرفة هي ثمرة تلك العملية التي تستغل الوقت بالشكل اللازم : ذلك الوقت الضروري لإنشاء قاعدة معارف ، الوقت الذي يبرر اللجوء لمولدات أخرى للمعارف التي توجد داخل المؤسسة [3](Weinstein 2010) . وعليه لابد من المؤسسات من أن تضمن التوافق بين الاستثمارات المادية والبشرية لتجنب الوقوع في زيادة التكاليف التي لن تقدر على استرجاعها.

في الواقع أن المؤسسات المبدعة ، ليست تلك القادرة على معالجة المعلومات الخارجية ، وهذا للتخفيض من مشكل ما أو القضاء عليه ، أو حتى التأقلم مع المتغيرات الجديدة في البيئة الخارجية ، ولكن هي أيضا تلك القادرة بجدارة على خلق معارف جديدة ومعلومات داخلية كذلك ، وهذا لإعادة تحديد المشكل ومختلف الحلول البديلة ، وبالتالي خلق بيئة عمل جديدة لها (Nonaka et Takeuchi 1995).[4]

فالمؤسسة هنا هي مستودع للقدرات ، المعارف ، والابتكار ،من خلال تلك التي تنشأ من العلاقات الاجتماعية بين الأفراد . لتصبح المؤسسة بذلك منتجة للمعارف وليس للمعلومات فقط fransman 1994 .[5]

إن إنتاج ونشر المعارف قد تظهر أكثر في التنظيمات غير الرسمية ، وعليه لابد من المؤسسة أن تحرص على تنسيق التفاعلات بين مختلف الأفراد المكونين لهذه التنظيمات. ويمكن أن تكون المقارنة بين أفكارهم بداية جديدة نحو الإبداع التنظيمي.

إن المعارف الاقتصادية تنشأ عند القيادة والتوجيه السليم للعمليات في السوق أي عند توافق وتفاعل عروض المؤسسة مع حاجات زبائنها (ماذا ننتج ، ولمن ننتج ؟) . فالمنافسة ليست فقط بهدف تحقيق التوازن بين العرض والطلب في سوق أو بيئة تكنولوجية ما، بل كيفية التأقلم والتأثير التكنولوجي والتنظيمي على الفرص الجديدة الناشئة من أسواق في طريق النمو.

[1] Patrick COHENDET , Jean-luc GAFFARD, « coordination , incitation , et création de connaissance » . Revue de MANAGEMENT INTERNATIONAL , vol.16 , numéro spécial, 2012. P12.
[2] Patrick COHENDET , Jean-luc GAFFARD, op.cit, p12.
[3] Patrick COHENDET , Jean-luc GAFFARD, op.cit, p12.
[4] Patrick COHENDET , Jean-luc GAFFARD, op.cit, p12.
[5] Patrick COHENDET , Jean-luc GAFFARD, op.cit, p12.

إن تطبيق هذه المعارف يتطلب وجود هدف ولغة موحدة. فتراكم ومعالجة المعلومات لا يتم بالاعتماد المطلق على استخدام آليات التحفيز الفردي ، بل كذلك بوضع شبكات (داخلية أو خارجية) للتواصل التي تمثل الوسائل الحقيقية التي تفسح المجال لتوسيع أفكار ومعارف الفرد . [1]

III-2-3 : المقارنة المرجعية منهج جديد لإدارة المعرفة :[2]

كما هو معروف اليوم أن المؤسسات دخلت في ما يسمى بـــ " اقتصاد المعرفة " ، أين أصبح يُنظر للمعرفة كعامل أساسي من عوامل النجاح ، وكقاعدة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية ، كونها تعتبر المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية (Evans & Shulman 1992 , Drucker 1993 , Hall 1993, Stalk) . إن القيمة الحقيقية التي أضيفت للمنتوجات والخدمات كانت نتيجة لتطور المعارف التنظيمية (Quinn 1992).

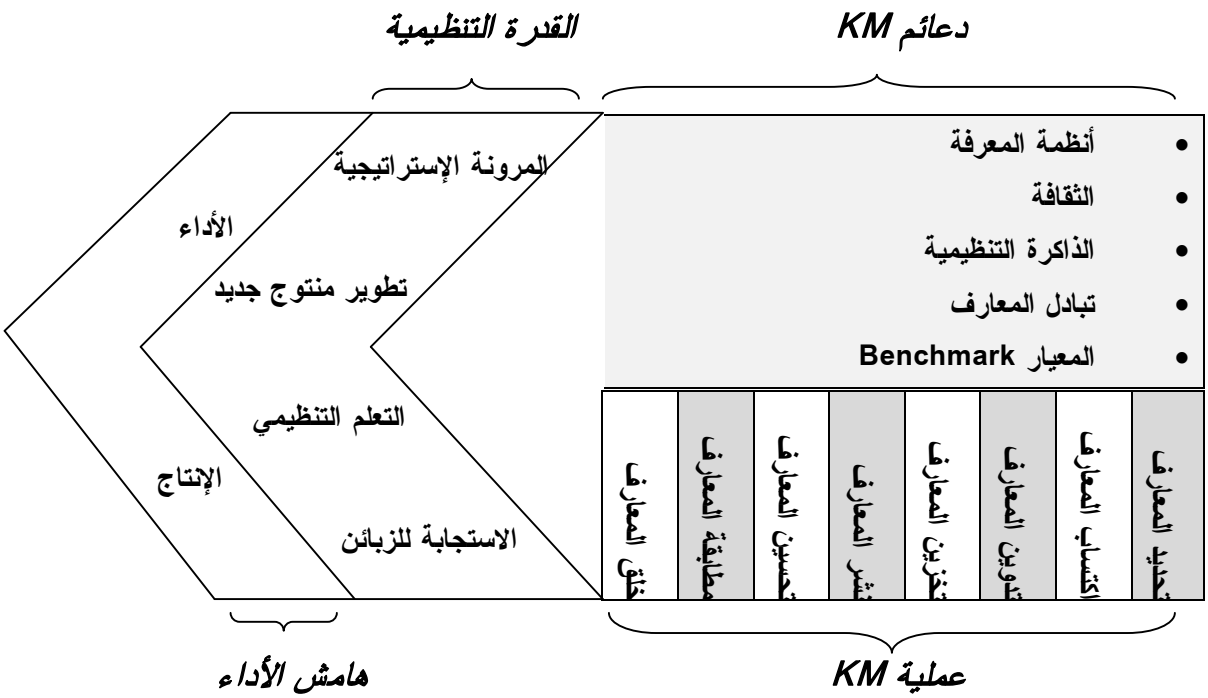
في الواقع أن قدرة المؤسسة على الإنتاج تكمن في تفاعل وتطبيق للمعارف المنتجة جماعيا من قبل الأفراد داخل المنظمة (Grant 1991).

أما ما يخص إدارة المعرفة فقد وردت فيها عدّة تعاريف ، أما ما يرتبط بالمقارنة المرجعية هناك تعريفان ليسا حصريان ولكن مهمان :[3]

- "إدارة المعرفة هي تطور وليست إعادة تطور" Tisseyre 1999 .
- "إدارة المعرفة هي الأنشطة التي تشكل المركز الرئيسي في المؤسسة ، ليست تلك التي تختص بإنتاج وتوزيع الأشياء ، ولكن تلك الخاصة بإنتاج وتوزيع المعارف والمعلومات" Drucker 1998 .
- فالمقارنة المرجعية إذن هي إحدى دعائم إدارة المعرفة بالمؤسسة ، ومن المفيد تحليل سلسلة اندماج المعرفة داخل المؤسسة ، وهذا لتحديد وإدارة مختلف التوجهات الأساسية لتخصيص هذه الموارد ودمجها الصحيح في نشاطات المؤسسة ، هذا ما يسمى بـــ " سلسلة قيمة المعارف "[4] (chaine de valeur de connaissance KVC) كما يوضحها الشكل الموالي :

[1] Patrick COHENDET , Jean-luc GAFFARD, op.cit, p13.
[2] Louis ERMINE , Mahmoud MOURADI, Stéphane BRUNEL , « la chaine de valeur de connaissance » , Revue de MANAGEMENT INTERNATIONAL, vol.16, numéro spécial , 2012, p30.
[3] Vincert BRONET ,op.cit,p45.
[4] Louis ERMINE , Mahmoud MOURADI, Stéphane BRUNEL , « la chaine de valeur de connaissance », op.cit, p31.

الشكل رقم 36 : مثال عن KVC مركز على عملية إدارة المعرفة KM[1]



حتى وإن كانت المقارنة المرجعية إحدى دعائم إدارة المعرفة ، إلا أنه من المهم الاعتماد على عمليات منظمة تمثل العمليات الأساسية لإدارة المعرفة كالتالي :[2]

1- *خلق المعرفة* : تمثل المرحلة الأساسية والمهمة ، كونها الطريق نحو الإبداع ، لأنها تقوم بتجميع المعارف الموجودة ومحاولة خلق أخرى انطلاقا من معايير معتمدة ، وهذا ما يمثل سر بقاء المنظمات .

2- *تدوين المعرفة* : تتمثل هذه المرحلة في كيفية البحث عن المعارف الضمنية (tacites) ، التي قد تشكل أصعب مُهمة ، لذا من الضروري تبني التقنيات والأساليب اللازمة لالتقاطها.

3- *تبادل المعارف* : إن تبادل المعارف بين الأفراد في مجموعات العمل يتطلب بدل المزيد من الجهود إبتداءًا من تكوين فريق عمل مناسب وكاف للمهمة وصولا لوضع البنى التحتية المناسبة لوصول المعارف .

4- *نشر المعارف* : وهذا من خلال الحرص على وصول المعارف لمعظم الأفراد (أفضل المعلومات ، لأنسب الأفراد ، وفي الوقت المناسب).

[1] Louis ERMINE , Mahmoud MOURADI, Stéphane BRUNEL , « la chaine de valeur de connaissance », op.cit, p31.
[2] Louis ERMINE , Mahmoud MOURADI, Stéphane BRUNEL , « la chaine de valeur de connaissance », op.cit, p31

5- *تحليل محفظة المعارف* : إن وضع إستراتيجية مناسبة لتسيير المعارف يتطلب تبني عملية التحليل المتواصل لمميزات محفظة المعارف الخاصة بها ، ما هي المعارف الإستراتيجية ؟ ، ما هي المعارف الموجودة ؟ ، ما هي المخاطر المرتبطة بهذه المعارف؟...

6- *تقييم المعارف* : للتنفيذ المثالي لعمليات إدارة المعرفة ، من المهم الاعتماد على شبكات التقييم المتواصل لأداء المعارف .

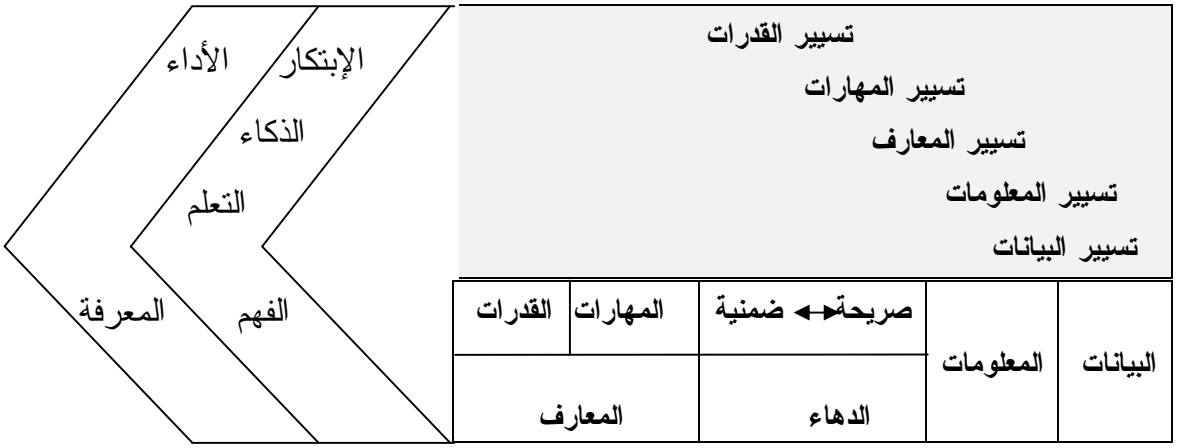
بينما ركز البعض في تعريفهم لإدارة المعرفة على أساس الأهداف التي تسعى إليها :

- Prax 2000 " إدارة المعرفة هي عملية **خلق** ، ونشر للمعارف المشتركة لجميع الأطراف."
- " إدارة المعرفة هي الاستخدام المنتظم للمعارف داخل المؤسسة ، هذا ما يسمح لها **بتحسين** أدائها والحصول على رؤية عامة لقدرات ومعارف الأفراد." Balmisse 2002 [1] .

❖ معناه أنها عملية تهدف إلى تنظيم ، هيكلة ، وإبراز المهارات والقدرات داخل المؤسسة.

و هذا ما قد يبينه الشكل الموالي :

الشكل رقم 37 : أهداف إدارة المعرفة[2]



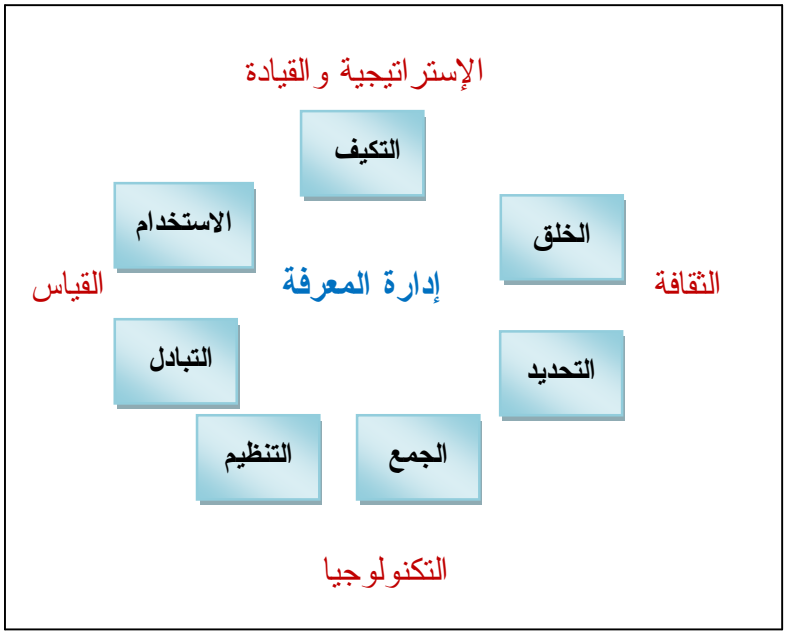
من خلال كل ما ذكر يمكن حصر أهداف إدارة المعرفة التي تناسب الموضوع المعالج في ثلاث :

- تحويل المعارف إلى رأس مال : "أين نحن الآن لكي نفهم جيدا أين نريد نكون؟".
- المشاركة : المرور من الذكاء الفردي إلى الجماعي.
- الخلق والإبداع : التطوير والابداع المستمر للبقاء.

[1] Vincent BRONET,op.cit, p45.
[2] Louis ERMINE , Mahmoud MOURADI, Stéphane BRUNEL , « la chaine de valeur de connaissance », op.cit, p36.

مهما كانت أهداف وغايات إدارة المعرفة يمكن اعتبار المقارنة المرجعية إحدى مناهجها ، كونها تعتبر بدايتها بإنتاج معرفة ونهايتها ببلوغ الإبداع ، وهذا ما يظهر واضحا في الشكل الموالي:

الشكل رقم 38 : عمليات إدارة المعرفة والعوامل المساعدة على نجاحها[1]



و عليه لابد من البحث وجمع أفضل الممارسات والتطبيقات التي تمتلكها المؤسسة ، ثم بعد ذلك تقاسم الأفكار حول ما تم جمعه والفهم الجيد لكيفية استعمالها. ثم إتمام العملية بتبني وتطبيق الممارسات الأفضل على وضعيات جديدة ، بهدف تحقيق مستويات الأداء المثلى المطلوب الوصول إليها وبالتالي الدخول في مفهوم الإبداع.

و من هنا فإذا كانت إدارة المعرفة تسعى لتبادل المعارف داخل المؤسسة وصولا لبلوغ الإبداع ، فالمقارنة المرجعية تسعى لإيجاد طرق لتقسيم وتحصيل المعرفة ، وعليه تعتبر المقارنة المرجعية أساس إدارة المعرفة.

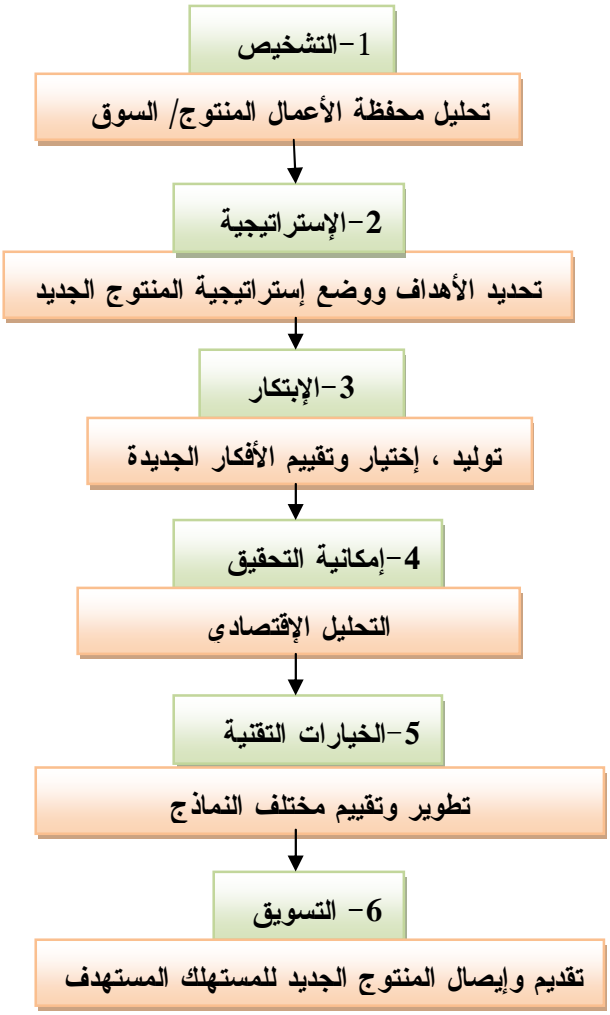
إذن تسعى المؤسسة من خلال تطبيقها للمقارنة المرجعية للبحث عن أفضل التطبيقات ، للإستفادة ، توحيد وخلق معارف جديدة مهمة لها. وبناءا عليه يمكن إعطاء تعريف للمقارنة المرجعية بهذا الخصوص بأنها " **إعادة إستخدام جديد** للمعارف الأكثر إفادة للمؤسسة ".

[1] Vincent BRONET, op.cit, p46.

III-3: المقارنة المرجعية تحدي جديد نحو الإبداع في المؤسسة :

يمكن للمقارنة المرجعية التدخل بأنواعها المذكورة سابقا في الفصل الأول في مختلف مراحل الإبداع المذكورة في الفصل الثاني بدءا من تشخيص الحالة الحالية للمؤسسة وصولا لتقديم المنتوج الجديد في السوق وفقا لما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 39 : مراحل الإبداع[1]



[1] Laurent Hermel , Pierre Achard , op.cit, p155.

III-3-1: المقارنة المرجعية بداية للتعلم نحو التغيير:

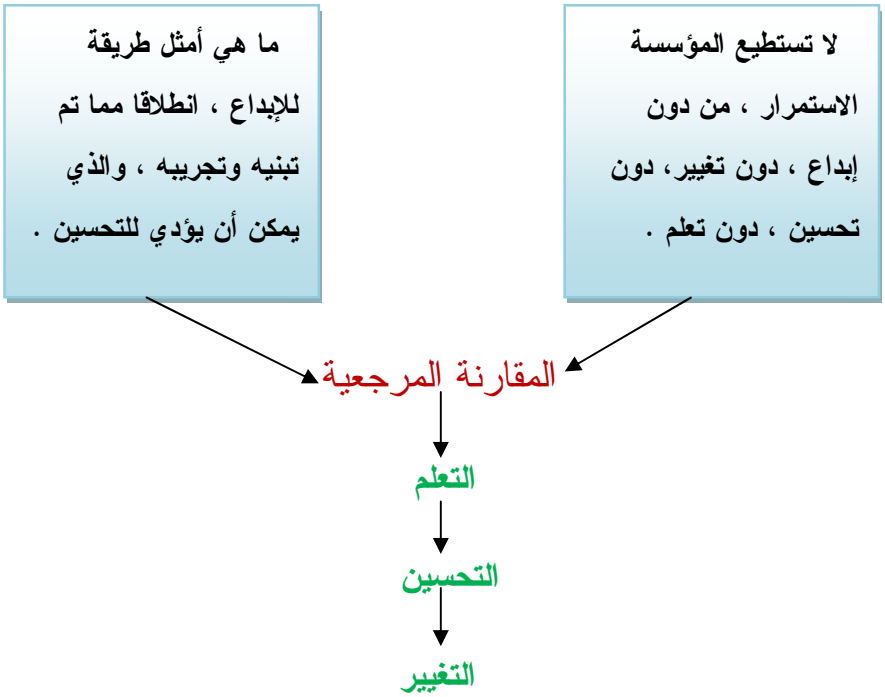
لا يمكن لأي مؤسسة البقاء دون قلق من المتغيرات التي قد تحدث من حولها ، وبالتالي من غير الممكن تجاهل ما قد يفعله الآخرون . كما سبق الذكر في المرحلة الرابعة لتطور المقارنة المرجعية ، أنه يوجد هنالك معارف أخرى لها تأثير كبير على مستوى الأداء المحقق من طرف المؤسسة ، وعدم التوقف فقط عند ما تم تحديده من قبل ، وهذا من خلال البحث دائما عن أفضل السبل (one best way) [1]، لإنجاز العمل وذلك بتطوير أسلوب علمي لكل عنصر من عناصر العمل ، ليحل هذا التحليل العلمي والموضوعي محل الطريقة التخمينية والتجريبية في الأداء التي لطالما استعملت في العمل . فالطريق نحو الإبداع يتضمن التعريف والتحديد الجيد للممارسات الإبداعية المثلى .

فتبني مثل هذه الممارسات يفتح للمؤسسة آفاقًا جديدة في كيفية استغلال الأخطاء ، وعدم تكرارها ، من خلال خلق فرص نجاح أخرى ، أو معالجة المشاكل التي يمكن أن تقود للأخطاء ، وبالتالي خلق ديناميكية تغيير جديدة تضع المؤسسة على سكة الإبداع وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة .

فالمؤسسة الحديثة لا تستطيع الاستمرار من دون تعلم ، لهذا يمكن للمقارنة المرجعية زيادة ديناميكية التعلم . وهذا ما هو موضح كما يلي :

[1] Vincent BRONET,op.cit, p44

الشكل رقم 40 : المقارنة المرجعية تسهل الإبداع والتعلم [1]



يمكن للمقارنة المرجعية الإستراتيجية أن تتدخل في المراحل الإستراتيجية لعملية الإبداع ، وهذا بهدف تحسين أداء المؤسسة في المدى الطويل ، تلك التي تسعى دائما للبقاء في شكل موازي للتكنولوجيا الجديدة . وهذا من خلال المقارنة المستمرة مع تلك المؤسسات المبدعة في نفس ميدان النشاط أو خارجه ، أين يعتبر الإبداع عاملاً أساسياً من عوامل النجاح.

فالمقارنة المرجعية في هذه الحالة تهتم أساسا بتحليل محفظة أعمال المؤسسة (الأنشطة والمنتوجات) بالنسبة لما هو موجود في السوق. وبالتالي خلق رؤية جديدة للمؤسسة تقود لأفضل الحلول للتعامل مع الواقع و تقود نحو الإبداع كاستجابة جديدة للتغيير، واعتبار المواقف الجديدة والتحديات محفزات جديدة نحو الإبداع المستمر ما يتطلب التفكير الجديد والاستعداد التام في البحث عن بدائل جديدة تسعى لإدخال طرق جديدة للإدارة والتسيير من خلال التبني الجديد لمعايير أخرى تقود نحو الإبداع.[2]

إن المقارنة المرجعية هنا تفتح مسارات عديدة من شأنها تغيير عادات وتوجهات الأفراد ، من خلال خلق لديهم نوع من الرغبة في بلوغ القمة والريادة في الأعمال ، من بين هذه المسارات النظر للزبون كعامل جديد

[1] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p167
[2] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p159

من عوامل النجاح وبالتالي ضرورة إدخال معيار الجودة في الأداء كأحد الشروط الأساسية لبلوغ الجودة في الأداء ، مما يساهم بتطوير تلك العمليات التي من شأنها ربط المؤسسة بمحيطها وخاصة بزبائنها وشركائها.[1]

فالمقارنة المرجعية أساسية لمعرفة متطلبات الزبائن ، فكثيرا ما تبدأ المؤسسة بالبحوث الكمية لقياس درجة الإشباع لدى زبائنها والفهم الجيد لمختلف مستوياته ، وبالتالي معرفة القيمة الحقيقية لمنتوجات وخدمات المؤسسة من ناحية زبائنها. ومن هنا تقييم موقعها الصحيح وقدراتها الإبداعية بالنسبة لمنافسيها ، وبالتالي مدى استعدادها لبلوغ المستوى الجيد من النتائج التي من شأنها تطوير مستوى أدائها.[2]

إن هذا النوع من المقارنة المرجعية يساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وتعزيز رؤيتها الصحيحة للأسواق. يمكن أن تؤثر كذلك على درجة تحفيز فرق البحث والتحليل الإستراتيجي ، مما يسمح باكتشاف مفاتيح تساهم بتسريع وتفعيل التغيير ، وبالتالي الاستجابة المستمرة للطلبات في الأسواق ، والبقاء دائما ضمن دائرة التنافس.

فالمقارنة المرجعية الإستراتيجية إذن تعزز رؤية المؤسسة للإبداع كإستراتيجية جديدة ذات بُعد ورؤية واضحة المعالم ،من خلال التعرف على أفضل الممارسات الإبداعية لمؤسسات ناجحة.

III-3-2 : من المقارنة المرجعية للابتكار :

تسمح المقارنة المرجعية بتطوير الإبداع أساسا من خلال تدخلها في المرحلة الثالثة والرابعة في عملية الإبداع ، وكما سبق الذكر في الفصل الثاني أن الوصول للإبداع يتطلب تعزيز عملية الابتكار في المؤسسة ، لابد من تحليل الطرق التي يعتمدها المنافسون لتطوير الابتكار ، وكيفية اعتماد هذه الطرق من قبلهم ما سوف يسمح بالتحديد الجيد لأفضل الحلول الخاصة بالمنتوجات الجديدة وكذا إعطاء صورة واضحة للتحالفات الواجب القيام بها للوصول للنجاح.[3] إن التبني لمثل هذه الممارسات الإبتكارية تطور دقة الإبداعات في المؤسسة ، سرعة تنفيذ مختلف التكنولوجيات ، ومرونة الحلول البديلة التي تعزز الاختيار الجيد قبل تقديم النماذج الإبتكارية.

إن مختلف الصناعات التقنية والتجارية التي تضم مجموعة المتعاملين الاقتصاديين من نفس أو من غير القطاع ، تعتبر فرص بالنسبة للمؤسسة للتعرف على الفرق في الأداء وهذا باستهداف المؤسسات الأكثر إبداعا في كل مجال من المجالات التي ترتبط بنشاط المؤسسة ، وذلك من خلال معرفة كيف تتعامل هذه المؤسسات مع الأفكار وكيفية استغلالها الصحيح من خلال التركيز على ضرورة الفهم الصحيح والدقيق للفكرة :[4]

[1] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p170
[2] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p35
[3] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p160
[4] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p168

- الوعي التام بالفكرة الإبتكارية ، وقياسها ومعرفة كيفية الاستعمال الصحيح للمعارف المكتسبة للوصول إلى تركيبة إبتكارية .
- تستعمل الفكرة غالبا عند الالتقاء بين الفكرة الموجودة مسبقا والحاجة المعبر عنها أو غير المعبر عنها من طرف الزبون.
- إن الأفكار الإبداعية غالبا ما تجلب نظر مختلف المتعاملين والشركاء ، وعليه لابد من الإنصات المستمر لتعليقاتهم وهذا للتوجيه الدقيق للخيارات الإبداعية .
- فالفكرة الإبداعية تأتي بدمج مختلف التساؤلات التالية :[1]

- ما هي القدرات المستغلة من طرف الآخرين وغير مطبقة لدى المؤسسة ؟
- ما هي التكنولوجيا التي لم يتجرأ أحد على تبنيها ؟
- ما هي الطرق والسبل المستخدمة من قبل غالبية الرواد في القطاع ولأي سبب ؟
- ما هي اهتمامات المؤسسة التي تتناسب مع تعليقات وتطلعات الزبائن والموردين؟ وهذا من خلال مقارنة كل ما يقوم به المتعاملون الاقتصاديون في ميدان نشاط المؤسسة.
- ضرورة تشجيع المتعاملين الاقتصاديين على التعبير عن حاجاتهم بأي طريقة ، ومحاولة إحداث التوافق بين رؤيتهم للأشياء وهدف المؤسسة للوصول للتميز ، وبهذا تدعم المؤسسة عملية الابتكار.

و عليه فإن مقارنة أعمال الآخرين غير كافية لإحداث الفرق في المؤسسة إذا لم يتزامن ذلك مع مجهودات داخلية في المؤسسة لدعم عملية الابتكار وتوليد الأفكار ، وهذا من خلال :

III-2-3-1 : *التفكير خارج الصندوق (Out of The BOX)* :[2]

الذي يعتبر النقطة الأساسية للوصول للابتكار خروجا من الميدان الخاص بالمؤسسة إلى ميدان أكثر إبداعا. فالتفكير خارج الصندوق معناه القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج كل ما هو مألوف وروتيني من قبل أفراد يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات. فالتفكير التقليدي يقود للنظم التقليدية التي تكون سلبية في معظمها ، صحيح أنه قد يحمي أحيانا من المخاطرة والوقوع في الخطأ ، إلا أنها أجزاء أساسية من متطلبات الإبداع على مستوى الفرد والجماعة. والتطبيق الجيد للأفكار يتطلب فكرة موجودة أصلا مع تطبيق غير متوقع وهذا ما يقود نحو نهج المقارنة المرجعية. وعليه لابد من تدعيم ذلك بقادة مبدعين

[1] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p169

[2] يحي ملحم ، " التمكين مفهوم إداري معاصر" ، مرجع سبق ذكره ، ص151.

يتميزون بالصفات السابق ذكرها في الفصل الثاني ، كون أن وجود عمال ناجحين ومبدعين يتطلب قيادة مبدعة .

III-3-2-2 : إنشاء غرف الإبداع (les INNOCLUBS) :

إن غرف الإبداع هي عبارة عن صورة مصغرة لما يحدث خارجا ، فما يحدث داخل المؤسسة يجب أن يتلاءم وهذه الغرف ، مع توفر كل الوسائل والتجهيزات لإطلاق العنان للأفكار من قبل الأفراد المبدعين لحل المشكلات داخل المؤسسة.[1]

لإنشاء مثل هذه الغرف يجب طرح التساؤلات التالية شبكة (5W-1H):

- ماذا (What ?) : هي غرف مفتوحة لمجموعة الأفراد المتحمسين والمهتمين بعملية الإبداع ، والراغبين بالخروج عن كل ما هو تقليدي .
- لماذا (? Why) :و هذا لإعطاء دفع إضافي للإبداع ، البحث والتطوير، وللمؤسسة ككل .
- من (? Who) : تضم المتخصصين من جميع المجالات ، وهذا من خلال محاولة دمج مهم وفعال لكل الأفراد من مختلف المستويات الهرمية ، للوصول لنتائج فعالة .
- متى (? When) وأين (? Where) : من خلال اجتماعات شهرية في المؤسسة ، خلال أو خارج ساعات العمل.
- كيف (? How) : من خلال قواعد عمل ينظمها الأفراد المكونين لهذه الغرف .

تعتبر إذن هذه الغرف طريقة مميزة لخلق توجه إبداعي متميز ، يضبط سلوكيات وأفكار الأفراد، ما يحفزهم ويعزز معارفهم .

يمكن لعملية الإبتكار أن تطبق في المؤسسة من خلال تقنيات ووسائل تقود للتحسين المستمر لأداء نشاط ما.

III-3-2-3 : الوسائل المساعدة على الابتكار :

كما سبق الذكر سابقا أن الإبتكار يمثل قدرة المؤسسة على خلق الأفكار المناسبة التي تقود للإبداع ، إلا أن خلق الأفكار يتطلب وسائل مساعدة تعمل على دمج عناصر مختلفة من المؤسسة . إن هذه الوسائل متعددة ، لكن سيتم هنا التطرق إلى البعض منها والتي تتدخل ضمن ثلاث أنشطة :[2]

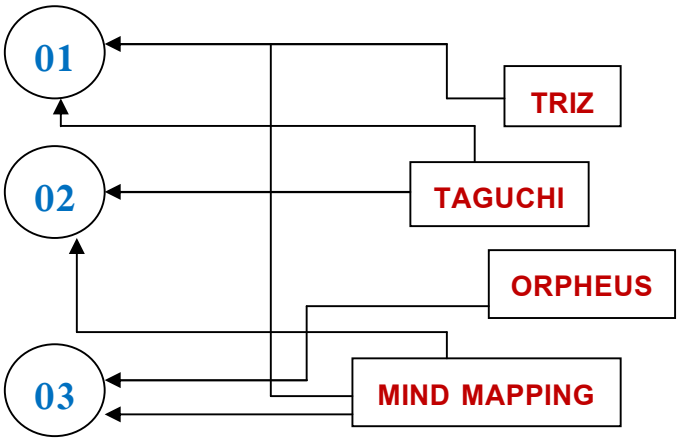
1- تصميم وتطوير منتوج أو خدمة خلاقة .
2- وضع وتنفيذ الأفكار الجديدة .

[1] برافين جوبتا ، ترجمة . أحمد المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص181 .
[2] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p259.

3- خلق نوع جديد من التنظيم .

كما هو موضح بالشكل الموالي :

الشكل رقم 41 : الوسائل المساعدة على الإبتكار[1]



تم التطرق في هذا الشكل لأربعة أنواع من الوسائل التي تدخل ضمن الأنشطة الإبتكارية المذكورة أعلاه والمتمثلة في :

- TRIZ[2] : إن هذا المصطلح مقتبس من التسمية الروسية Teoriji Rezolioutsii Izobretatel'stichih Zadatch والتي تعني باللغة الفرنسية la théorie de résolution des problèmes d'inventivité (نظرية حل المشاكل الخاصة بالابتكار) ، هذه النظرية نشئت بفضل جهود المبتكر الروسي CENRIKH ALTSHULLER سنة 1945 . إن التطور حسب هذه النظرية يقتضي ضرورة تحليل عدد كبير من براءات الإختراع ، القواعد المساعدة على الإبداع والإبتكار في المؤسسة ، فهي تجيب بذلك على الأعمال المكونة للنوع الأول من الأنشطة . والتي تتم بدمج :
  - المعرفة التقنية الخاصة بالفرد.
  - المعرفة التقنية الخاصة بالمجموعة .
  - المعرفة التقنية الخاصة بالمؤسسة المنافسة.
  - المعرفة التقنية الخاصة بالمؤسسات خارج القطاع.

[1] [1] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p259.
[2] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p260.

- TAGUCHI [1] :

طورت هذه الوسيلة من قبل الياباني GENICHI TAGUCHI ، الذي توجه لمفهوم الإبداع من خلال التركيز على الجودة من خلال تطوير المنتوجات . تتماشى هذه الطريقة في التيار مع سابقتها ، إلا أنها تركز على الإبداع المطبق في التطوير والإنتاج ، بدلا من التركيز فقط على الابتكار ، ولهذا يجب أخذها بعين الاعتبار. فهي طريقة تسعى إذن لاختبار التطبيق الصحيح لطرق وأساليب الإنتاج لاكتشاف تصاميم ممتازة ، دقيقة ومؤكدة حسب الحاجة ، واقتصادية ، للحصول على منتوجات وخدمات خلاقة وبالتالي الوصول لتحسين محسوس في الجودة والتكاليف .

وهذا من خلال السعي لتحقيق خمسة أهداف :

1- وضع إستراتيجية التقليل من الأخطاء والمشاكل المتعددة والمترابطة .

2- اقتراح مناهج تسمح بالفهم الجيد لعمليات الإنتاج .

3- خلق صيغة جديدة فعالة للتخفيف من الأخطار الصناعية وهذا بالتركيز على التكاليف كعنصر أساسي .

4- استخدام التقنيات العقلانية لاتخاذ القرار ، التي تسمح بالتخصيص الجيد للموارد.

5- وضع إستراتيجية مثلى لعمليات التصنيع .

فهي تدخل ضمن الأنشطة الأولى والثانية للابتكار.

- ORPHEUS [2] :

هي وسيلة اجتماعية ، تنظيمية أكثر منها تكنولوجية ، تهدف هذه الطريقة لإيجاد تنظيم جديد لمجموعة العمل ، من خلال البحث عن خلق الانسجام بينهم ، وهذا ما سعى إليه مبتكر هذه الطريقة JHON SEIFER .

كما هو معروف أن العمل الجماعي أساسي لتوليد الأفكار ، أي للابتكار والإبداع لهذا كان لابد من الإشارة لأهم ما جاءت به هذه النظرية ، فنجاح مثل هذه الطرق يتطلب تبني مبادئ معينة تسعى للتحسين المركز على السلوك الإنساني وكيفية تطويره وتحقيق الانسجام من خلال :

- تشجيع المسؤولية الفردية .
- التحديد الواضح والدقيق للمهام .
- تبادل المناصب القيادية من خلال نظام التناوب في الأدوار.
- وضع تنظيم أفقي محكم لدعم الاتصال بين مختلف الأدوار من مختلف الوظائف .

[1] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p264.
[2] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p268/269.

- تشجيع الاستماع للرأي الآخر .
- السعي للتوافق والإجماع في الرأي .
- التركيز وبشغف على دور كل فرد ، مع الحرص على إضافة صيغة جماعية نهائية لتحقيق الانسجام.

و بالتالي هي تدخل ضمن نشاطات المجموعة الثالثة للابتكار.

- MIND MAPPING : [1]

و التي تعني خريطة الأفكار، تقترح هذه الطريقة وضع قائمة توضح مجموعة الأفكار والعلاقة الموجودة بين كل فكرة والثانية . يمكن اعتبارها إذن من الوسائل القوية التي تدعم عملية الابتكار من خلال توليدها للأفكار الجديدة ، فرزها ، تنظيمها ، وربطها ببعضها البعض ، من خلال السعي الدائم لتقييم البيئة التي تعتبر القاعدة الرئيسية للأفكار ، وللتغييرات الممكن حدوثها وبالتالي القدرة على فهم مختلف الجوانب المكونة لها وبالتالي خلق أفكار من شأنها التأثير على هذه المتغيرات .

وتوليد الأفكار لا يتوقف عند مرحلة معينة وعليه فإن هذه الوسيلة تمثل دعما قويا للابتكار والإبداع كونها تكون مصاحبة لأي نشاط مهما كان .

III-3-3: المقارنة المرجعية : من الابتكار إلى الإبداع

يمكن للمقارنة المرجعية العملية تطوير الإبداع من خلال التركيز أكثر على تحسين النتائج في المدى القصير، يمكن لها إذن أن تندمج ضمن المرحلة الرابعة أو الخامسة للإبداع من خلال التحليل التقني والتسويق، من خلال سعيها للمقارنة مع مؤسسات ناجحة بكثرة في تسويق إبداعاتها .[2]

على المؤسسة أن تدرك تماما أن الطرق المستخدمة يجب أن تدرك في نفس الوقت من قبل كل الفروع الموجودة في أماكن مختلفة ، والتوصل لتوحيد الرأي حول كيفية تقييم النماذج الإبداعية وطرحها للأسواق ، وهذا ما قد يدخل كذلك في دعم المقارنة المرجعية الداخلية .

ما قد يحدث تأثيرا ملحوظا على الإنتاجية وقوة المبيعات من خلال مرحلة تسويق المنتوج الإبداعي، وكذلك على جودته عند طرحه في الأسواق .

فإن كانت المؤسسة تملك منظورا استراتيجيا قويا وقادرة على خلق أفكار جديدة من خلال إيجاد المؤشرات الإبداعية وتبنيها لنظم ووسائل تقنية وتكنولوجية جديدة ، إلا أن ذلك ليس كافيا ما لم يتوج هذا النجاح على أرض الواقع.

[1] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p270.
[2] Laurent Hermel et Pièrre Achard , op.cit, p161

فإن كانت المقارنة المرجعية بداية للابتكار ، هذا الأخير يمثل محرك ومصدر الإبداع من خلال تأثيرها المباشر على التحسينات المؤثرة على فعالية عمليات الإنتاج (الإبداع العملي) من جهة ومن أخرى تطوير منتوج جديد (الإبداع في السلع والخدمات) ، والإبداع يمثل عملية تحويل الفكرة الجديدة لواقع ملموس[1]. وهذا ما يقود للمعادلة التالية :

المقارنة المرجعية + الابتكار = فكرة جديدة

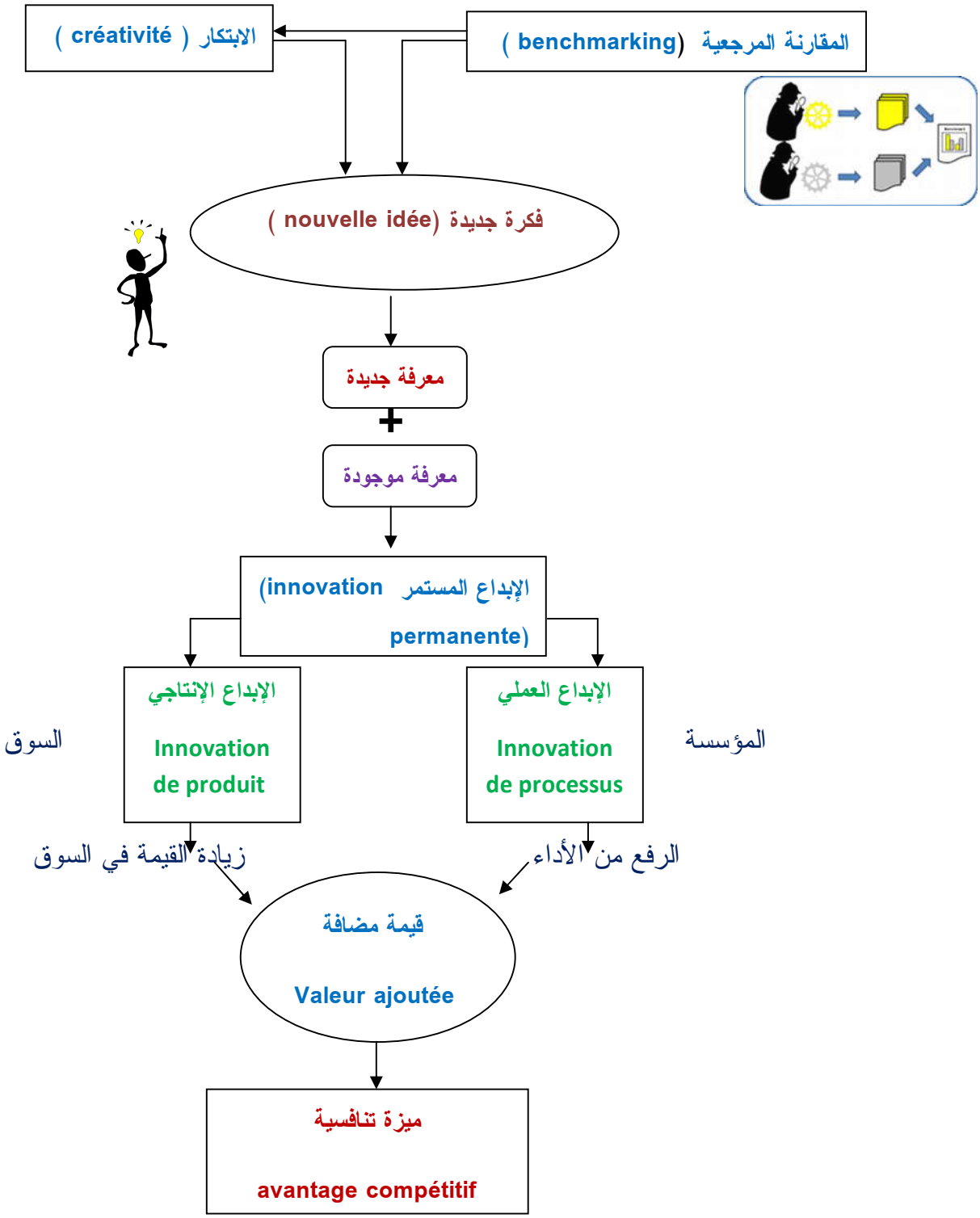
و هذه الفكرة الجديدة التي تأتي من المعارف الخارجية إذا تفاعلت بشكل إيجابي مع المعارف الموجودة أصلا في المؤسسة تقود للإبداع.

المعارف المحصل عليها بصفة خارجية + المعارف الداخلية = الإبداع

و قد تقود المقارنة المرجعية مباشرة لفكرة جديدة دون الحاجة للمرور بالابتكار هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

[1] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p257

الشكل رقم 42 : المقارنة المرجعية ، الابتكار والإبداع [1]



[1] من إعداد الطالبة بناءا على كل ما تم التطرق له.

و عليه فإن المؤسسات الأكثر ابتكارا وإبداعا ، تتميز أكثر بالتسيير الفعال للأفكار والأفراد من خلال الاستخدام المنظم للمناهج والتقنيات الإبتكارية ، التي ستسمح لها بتغذية عملية الإبداع المستمر ، خلق الأفكار من مقارنة أعمال الغير وبالتالي التميز عنهم.

إلا أن الوصول للتميز من خلال الإبداع، يتطلب من المؤسسة الدراسة الجيدة للمشروع ومدى تطابقه ونشاط المؤسسة وزبائنها ، لهذا من الضروري بدل جهود متعددة ومختلفة تشمل كل جوانب المشروع.

III-3-3-1 : *مراجعة فرص نجاح مشروع الإبداع* : [1]

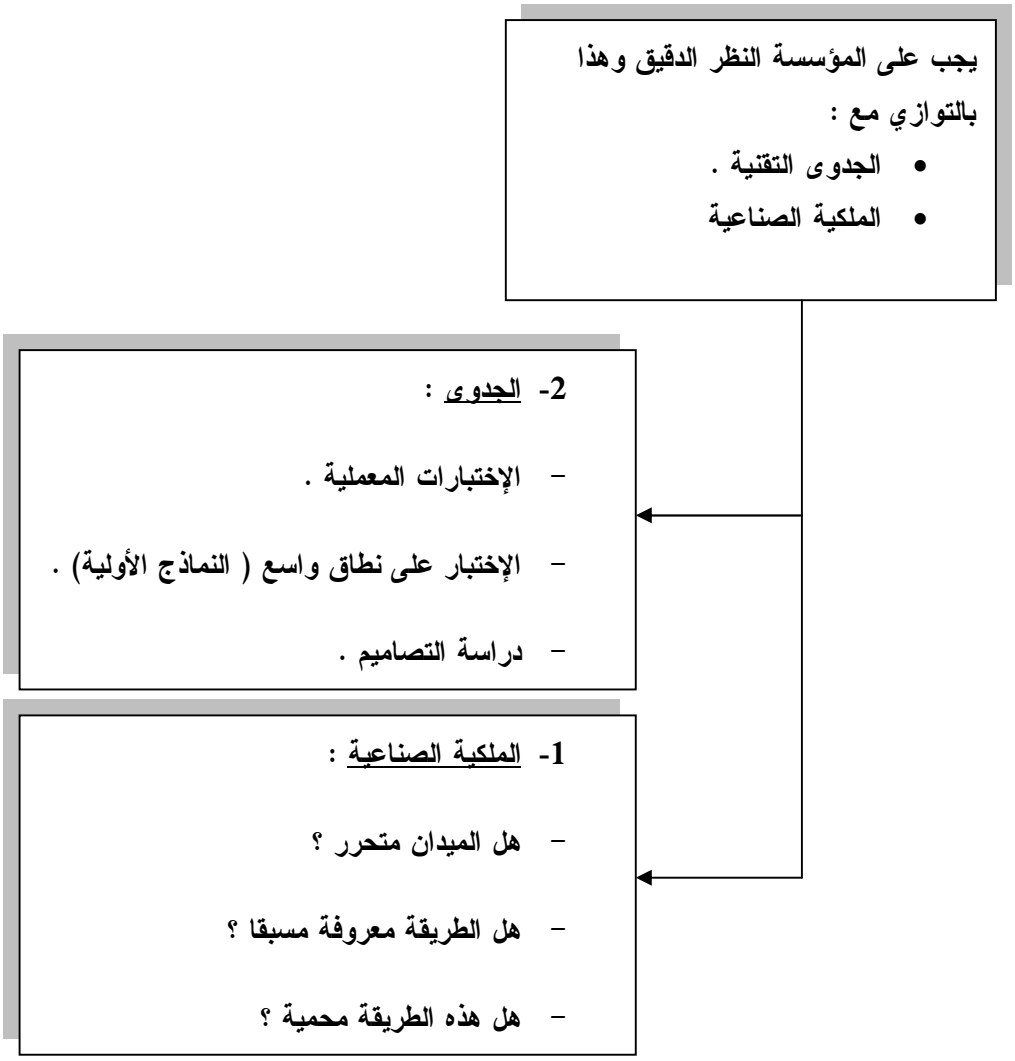
إن غرف الإبداع التي تم خلقها مسبقا في المؤسسة لتوليد الأفكار الجديدة التي على الأرجح ستقود للإبداع. وكما ذكرنا سابقا في الفصل الثاني أنه على عملية الإبداع أن تنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وهذا بالتوازي مع :

- الجدوى التقنية للمشروع.
- الملكية الصناعية .
- التحليل المفصل للمكونات الاقتصادية ، التقنية ، والمالية للمشروع.

هذا ما يوضحه الشكل الموالي :

[1] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p308

الشكل رقم 43: جدوى الفكرة المختارة[1]



إلا أن هذه الفكرة تبقى ناقصة ما لم تدعم بأنشطة أخرى تمنع ضياعها ، ولهذا لابد من تبني نشاطات على نطاق أوسع وهذا من خلال الاعتماد على المقارنة المرجعية كأسلوب لحراسة والتقاط حركات المؤسسات المبدعة باستمرار. كون التعرف المستمر على خبرات الغير يمكن أن يساهم بشكل كبير في زيادة مردود الفكرة الإبداعية ، وعليه لابد من حضور متخصصي المقارنة المرجعية في مختلف غرف الإبداع داخل المؤسسة. [2]

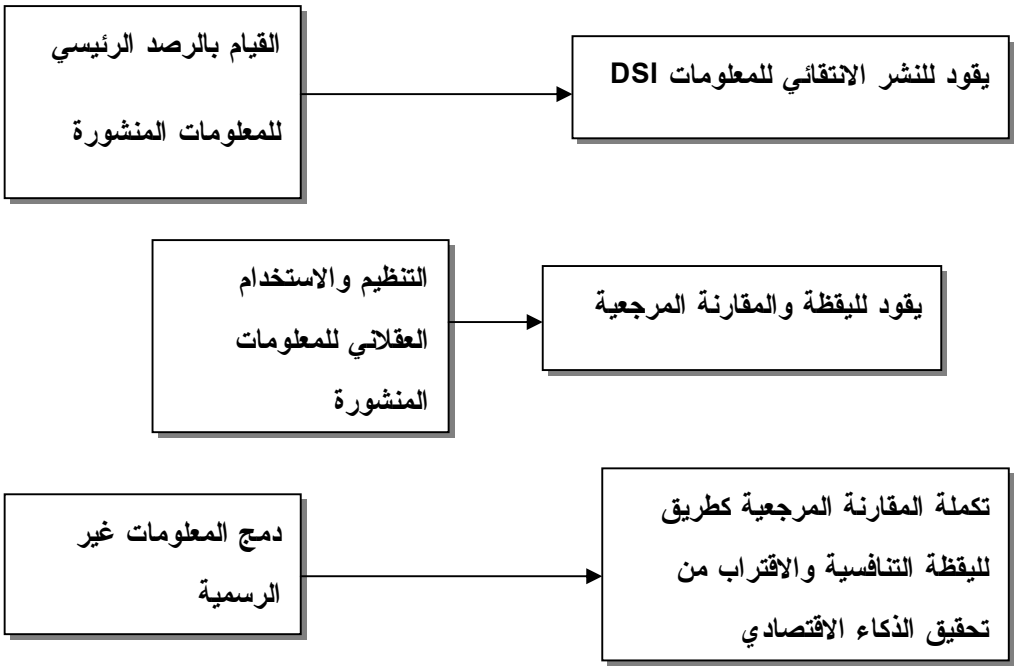
[1] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p309
[2] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p310

III-3-3- 2 : إنجاز مشروع الإبداع : [1]

كما سبق الذكر في الفصل الثاني أن الإبداع الممكن القيام به لا يشمل جهة واحدة ، كون الإبداع في المنتوج يعتبر عنصر أساسي في الزيادة في الطلب ، من خلال قدرته على خلق تكنولوجيا جديدة (سلع ، خدمات ومعدات جديدة) ، أما الإبداع في العمليات فقد يوفر مزيدا من الجهود والوقت ، وأخيرا الإبداع التنظيمي من خلال خلق هياكل تنظيمية جديدة للعمل ، دمج إدارة المعرفة .. كل هذا هو نتاج عمل الثنائية (مقارنة مرجعية / ابتكار) ، وهذا ما هو موضح في الشكل 44، فعلى المؤسسة إذن إعطاء كل مرحلة حقها من الجهود والوقت.

دون أن ننسى العناصر الأساسية الأولى التي تعد من عوامل نجاح أو فشل مشروع المقارنة المرجعية نحو الإبداع . وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 44 : الرصد والاستخدام الجيد للمعلومات [2]



إن الخطوات الأساسية لإنجاز مشروع الإبداع هي سبعة كالتالي: [3]

1- التفسير الكتابي للهدف الحقيقي من مشروع الإبداع .

2- اختيار مدير مشروع مؤهل ، وقادر على توجيه المشروع بالشكل المتفق عليه .

[1] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p311
[2] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p62
[3] François JAKOPIAK , « l'intelligence économique, la comprendre , l'implanter , l'utiliser » , op.cit , p311/312

3-خلق فريق عمل جاد ، من خلال سعيه لإنجاز المشروع وهذا بتكريس وعدم ادخار أي جهود .

4-اختيار اسم مناسب للمشروع .

5-وضع جدول مواعيد وأعمال مفصل .

6-تحديد مخرجات المشروع مسبقا: ماذا سينتج المشروع ؟ ، لمن ؟ ، متى ؟ ، كيف ؟.

7-اختيار الراعي الداخلي للمشروع (un parrain) ، من المستوى الأعلى للتسلسل الهرمي .

إن التنفيذ الجيد لهذه الخطوات سينجح بلا شك مشروع الإبداع، وهذا بالتوازي مع عوامل نجاح وتشجيع الإبداع داخل المؤسسة (المذكورة في الفصل الثاني) .

III-3-3-3 : مثال عن تبني المقارنة المرجعية كبداية للإبداع (حالة سونطراك) :[1]

نظرا لبروز تغيرات سريعة ومتعدّدة في الأسواق التي مسّت كل الجوانب ، والوعي التام للمؤسسات الجزائرية بضرورة تحسين أدائها والتطلّع لمستويات عالمية أفضل ، بتبني عمليات ومناهج جديدة ، التي قد تكون المقارنة المرجعية أحدها للخروج من التبعية وكسب حصص سوقية جديدة.

بالنسبة لمؤسسة سوناطراك تعتبر المقارنة المرجعية خيارا إستراتيجيا نحو التطور كونها" تستعمل لمقارنة العمليات بالنسبة لأولئك الرواد المعروفين عالميا ، من أجل تحديد إمكانيات وطرق تحسين وتطوير فاعلية المؤسسة ".

بالنسبة لمؤسسة سوناطراك تعتبر " الجودة ، البيئة ، الصحّة ، والوقاية في العمل ، مناهج إدارية مشتركة تهدف للتحسين المستمر للأداء في المؤسسة . بحيث تمثل هذه المناهج دافعا مهما لتغيير الثقافة داخل المؤسسة موجهة أساسا نحو التغيير .

لطالما كانت " الجودة ، حماية البيئة ، إدارة الصحّة والسلامة في العمل" ، أكثر انشغالات المؤسسة ولسنوات عديدة ، والتي كانت من قبل تخطط لها ، وعليه نظّمت المؤسسة ندوة في العاصمة " الجزائر" بعنوان " المقارنة المرجعية " ، أ ين قدّمت كل من مؤسسة « BP » (شركة ببترولية بريطانية عملاقة) ، « ANADARKO » (شركة أمريكية نفطية) وكل من المؤسستين الفرنسيتين

« TOTAL FINA / ELF »

[1] La lettre de normalisation N° 05 – OCTOBRE 2001, SONATRACH - SII, L'éditorial Spécial Benchmarking HSE, p02/03 , article publié sur le site : www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf Visité le 13/03/2013 à 23 :39

مناهجهم فيما يخص HSE (Hygiène , Sécurité , Environnement) (نظافة ، سلامة ، بيئة) ، وكذا ملتقى فيما يخص BRAINSTORMING [1] ، والذي نظّم في حاسي مسعود ما بين 8 و9 نوفمبر 2001 ، ما سمح للمؤسسة آنذاك بوضع مخطط عمل يضم أربعة محاور :

- كيفية تحديد وتنفيذ سياسة تكوين حول QHSE (Qualité , Hygiène, Sécurité, environnement) للحصول على المهارات اللازمة ؟
- هل هذا التشخيص يسمح بتسليط الضوء على التطبيقات الحالية ومدى توفر ووجود متطلبات ومعايير تسمح بوضع جيد لسياسة QHSE ؟
- كيفية إنجاز مقارنة مرجعية مع المتخصصين ؟
- كيفية القيام بترقية الإطار القانوني والتنظيمي لمعايير دولية قبل تطبيق القانون الجديد للنفط والغاز ؟

وعليه كان الهدف الأساسي هو " ما الذي يجب تغييره في سوناطراك الحالية للحصول على أخرى تتوافق مع المعايير الدولية ؟" ــ استنادا إلى ذلك طرح السؤال التالي : " ما هي الثغرات والتغييرات الموجودة على الصعيدين الوطني والدولي التي سوف يكون لها تأثير على المؤسسة في مجال QHSE ؟ ". وبناءا على ذلك تم تنظيم أربع مجموعات كالتالي :

المجموعة الأولى :

- تكوين فيما يخص QHSE .
- التأقلم مع العولمة.
- الحداثة واليقظة التكنولوجية.

المجموعة الثانية :

- الحاجة الماسة لسياسة تدريب تخص QHSE .
- التكيف وتطبيق تشريعات ولوائح وطنية ودولية متعلقة بسياسة QHSE .
- تحديد وكشف مختلف جوانب سياسة QHSE .

المجموعة الثالثة :

- محاذاة المجموعات الدولية الكبرى .
- الالتزام بإدارة جديدة .

[1] تستخدم هذه الطريقة لتحديد الحلول الممكنة للمشاكل والتحسينات المحتمل القيام بها . فهي تقنية تسمح بالتركيز على التفكير الابداعي لمجموعة العمل ، وهذا لتوليد وطرح الأفكار حول مختلف المشاكل والتساؤلات الموجودة.

- ملائمة الموارد البشرية .

المجموعة الرابعة :

- العولمة (التنافسية ، التكيف مع التكنولوجيات الجديدة...) .
- المتطلبات القانونية والمعايير (لوائح وقوانين أكثر صرامة).
- ثقافة المؤسسة (نفس المناهج ، نفس التنظيم) .

أما فيما يخص BRAINSTORMING فقد تمحورت أعمالها حول المواضيع التالية :

- إنشاء بنية خاصة لـــ HSE .
- تنفيذ نظام خاص لإدارة التدريب ملائم مع مفهوم QHSE .
- تأسيس نظام معلومات فعّال .
- تعزيز الموارد البشرية .
- ثقافة اتصال فيما يخص QHSE .
- إنشاء هيكل إداري لـــ QHSE على مجموعة واسعة .
- التزام إداري جيد فيما يخص QHSE .
- المراقبة والسيطرة على التكاليف .

والجدول الموالي يوضح المقارنة المرجعية التي قامت بها المؤسسة مع المؤسسات المعروفة في قطاع الغاز والبترول :

الجدول رقم 25 : المقارنة المرجعية لمؤسسة سوناطراك مع بعض المؤسسات الأجنبية[1]

	CEPSA	ANADARKO	BP	ELF/ TOTAL FINA
السياسة	سياسة تركز على توجيهات منظمة العمل الدولية (ILO) .	نصوص توضح رؤية وتوجهات الادارة الجيدة فيما يتعلق بالصحّة والتخفيض من الحوادث والتقليل من الانبعاث الضار للبيئة.	وثيقة تخص المشرفين الأوائل على نظام HSE ، الذي يعبر عن تطلعات وقيم المؤسسة في إدارة النظافة ، الصحّة والسلامة.	
التنظيم	/	مسؤولية إدارة نظام HSE مفوضة لجميع المستويات .	/	إدارة نظام HSE على مستوى جماعة العمل .
التخطيط والتنفيذ	نهج HSE يطبق للمرة الأولى في عمليات التنقيب واكتشاف البترول .	تخطيط يقوم على أسس واجراءات مرتبطة بترخيصات العمل ، الوقاية من الحوادث ، الإسعاف الأولي وتدابير الإنقاذ .	أهداف تخص التخفيض في انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون ، والاعتماد على معايير ISO 14001 بداية من سنة 2001 .	– هندسة معمارية – QHSE – القواعد الداخلية – المواصفات العامة – الكتيبات والدلائل
	إستخدام معايير ذات الصلة بالصناعة .	مؤشرات الأداء الخاصّة بالسلامة والحفاظ على	وفقا للمعايير الدولية الموجهة لجماعات المنتجين	وفقا لتقارير أسبوعية ، شهرية وسنوية .

[1] La lettre de normalisation N° 05 – OCTOBRE 2001, SONATRACH - SII, L'éditorial Spécial Benchmarking HSE, p04.

التقييم		المحيط عرض ومراجعة مؤشرات الأداء في آلية التحسين المستمر.	للغاز والبترول (OGP) .	المقارنة المرجعية.
المراجعة	المراجعة المستقلة للإدارة لضمان الحصول على نتائج فعالة .		اعتمادا على تخطيط مسبق .	مراجعة داخلية وفقا لطريقة SMART [1] . مراجعة من خلال تنظيمات داخلية. مراجعة عامة خلال كل 4 أو 5 سنوات .

بفضل قيام المؤسسة بالمقارنة المرجعية مع كل من هذه المؤسسات ، نستنتج أنها تعتبر المقارنة المرجعية وسيلة إستراتيجية يمكن من خلالها كسب حصص سوقية جديدة ، والوصول إلى الريادة في القطاع بتبني أفضل الممارسات لمؤسسات أخرى رائدة في قطاع البترول والغاز في العالم .

[1] SMART : Spécifique (محددة) , Mesurable (قابلة للقياس) , Atteignable (يمكن تحقيقها) , Réaliste(واقعية) ,Temporellement (في الوقت). تعتبر هذه الطريقة إحدى تلك التي تساعد على تحديد الأهداف وكيفية الوصول إليها .

خاتمـــــة الفصل :

إن وصول المؤسسة للتميز عن باقي المؤسسات يتطلب إيمانا من المؤسسة على قدرتها للوصول للريادة من خلال السعي المستمر لمقارنة أدائها مع تلك الرائدة في غير قطاع الأعمال ، فالمقارنة مع المنافس وحدها قد لا تعطي الفرصة للمؤسسة في التفكير الجدي بالإبداع ، فالجوهر هنا يكمن في مدى قدرة المؤسسة على خلق منتوجات ، طرق ، أساليب وعمليات... ، من أخرى مغايرة وكيفية دمجها الصحيح ضمن نشاطات المؤسسة وأهدافها بما يخلق قيمة مضافة لها ولزبائنها باعتبارهم الحلقة الرئيسية في كل ذلك. وإن ذلك لا يخلق من عدم لهذا من الضروري تدعيم ذلك باستثمارات وجهود جدية .

الفصل الرابع :

واقع المقارنة المرجعية في الجزائر " دراسة حالة إتصالات الجزائر الفضائية "ATS SPA

مقدمـــــة الفصل :

تعرفنا في ما سبق للجانب النظري لنهج المقارنة المرجعية كبداية إبداعية جديدة في المؤسسة ، لذلك سنحاول معرفة الواقع العملي لهذه المقاربة في المؤسسات الجزائرية و بالضبط في مؤسسة ATS " اتصالات الجزائر الفضائية " ، التي خصصنا لها مبحثا شاملا كبطاقة تعريفية لها ، من خلال ابراز طبيعة نشاط المؤسسة ، أهدافها و كذا أهم الخدمات التي تقدمها كمبحث أول .

ثم بعد سنحاول في المبحث الثاني محاولة تطبيق ما تم التطرق له في الجانب النظري كمحاولة لإضافة قيمة جديدة للمؤسسة محل الدراسة من خلال اختيار إحدى خدمات ATS ، و هي خدمة تحديد المواقع الجغرافية ، و التعرض لأهم مميزات هذا السوق و مدى تطوره في الجزائر ، ثم بعد ذلك تحديد أهم المنافسين و أكثرهم مثالية للقيام بالمقارنة المرجعية معهم و موقع خدمة GPS ATS بينهم .

و أخيرا التطرق لواقع المقارنة المرجعية في الجزائر من وجهة نظرATS في المبحث الثالث ، من خلال محاولة ابراز مدى استعداد ATS لتبني هكذا مشروع من خلال توضيح منهجية البحث ، الهدف منه ، كيفية وضع الاستبيان و اختيار عينة الدراسة و من بعدها عرض أهم النتائج و مناقشتها .

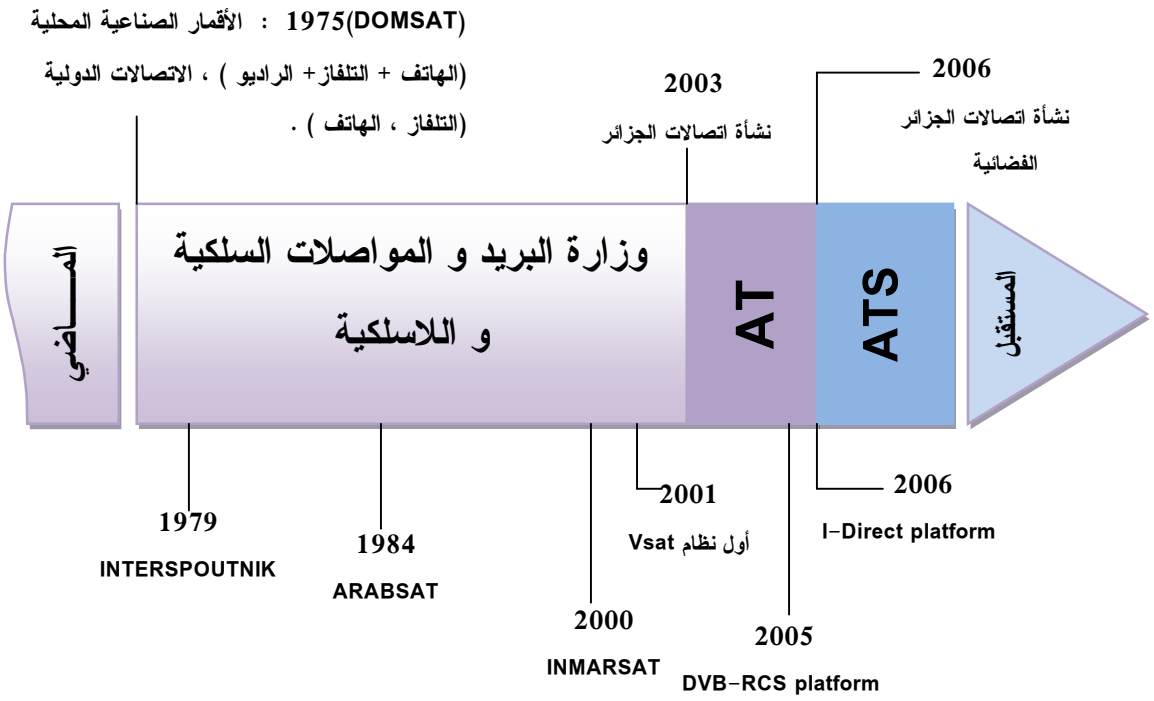
IV -1 تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) :

IV -1-1 اتصالات الجزائر الفضائية : [1]

بعد أزيد من 30 سنة من الخبرة و التواجد في كل الأقطار الوطنية في ميدان الاتصالات عبر الأقمار الصناعية ، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق هيكل (تنظيم) جديد في جويلية 2004 ، تحت اسم اتصالات الجزائر الفضائية .

في 29 جويلية 2006 استقلت اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) كمؤسسة فرعية لاتصالات الجزائر ، تحت إشراف السيد معاش محي الدين كرئيس مدير عام ، بحيث مثل هذا الفرع واحد من أهم المحاور الأساسية في الإستراتيجية العامة لتطوير اتصالات الجزائر ، تحت رعاية وزير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .

الشكل رقم 45 : رسم بياني تاريخي [2]



يعتبر القمر الصناعي أحد الوسائل المفضلة في الاتصالات السلكية و اللاسلكية، الذي يسمح بتطوير مختلف الخدمات المتخصصة مثل (VSAT) (Very Small Aperture Terminal) ، الذي يكون موجها خاصة للمؤسسات التي تسعى لربط مختلف فروعها المتباعدة جغرافيا .

[1] http://www.ats.dz/historique.html visite le 03/01/2014 à 19 :30

[2] مصدر من المؤسسة

تمثل هذه التكنولوجيا أساس نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية التي توفر الكفاءات التقنية و الإدارية القادرة على ضمان الدراسات ، التجهيزات ، و حماية المعدات ، و دعم المؤسسات و الإدارات في إطار التطوير العام لشبكاتهم .

للاقتراب من الزبائن في مختلف أرجاء الوطن تتواجد ATS في سبع ولايات من الوطن بحيث تظم إدارة عامة في الجزائر العاصمة و إدارات جهوية أخرى منتشرة في ولايات الوطن التالية : وهران ، قسنطينة ، سطيف ، عنابة ، ورقلة ، و بشار ، و كذا مركز الاتصالات الفضائية الموجود في لخضارية.

IV -1-2 أهداف اتصالات الجزائر الفضائية :

في حرصها الشديد للمشاركة في إنشاء مجتمع معاصر ، تسعى اتصالات الجزائر الفضائية لكي تستفيد المؤسسات من أحدث فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من خلال المساهمة في تطوير أنظمة المعلومات و الاتصالات ، و بث المعلومات ذات النطاق الضيق ، المتوسط و الواسع . و تتمثل مختلف أهدافها فيما يلي :[1]

- الضمان المستمر لاستقبال المؤشرات اللازمة لتقييم جودة الخدمات ، و هذا للوصول لدرجة الإشباع المثلى للزبائن .
- التموقع و التحديد و المتابعة المستمرة لتغييرات الطلب في الأسواق .
- اقتناء و إدماج التكنولوجيات الجديدة للاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن ، انطلاقا من الطلب في الأسواق و اليقظة التكنولوجيا .
- تعزيز ، تسويق و ضمان خدمات ما بعد للبيع ، و تقييم درجة الرضا لدى الزبون.
- إنشاء ، تطوير و استعمال شبكات الاتصال الفضائية (Intelsat , Inmarsat , GMPCS) ، في إطار احترام المعايير العالمية .
- توجيه و نقل الاتصالات الوطنية و الخارجية في إطار احترام القوانين المسطرة من قبل المنظمة العالمية للاتصالات، و كذا الاتفاقيات العالمية في إطار اتفاقيات الاستخدام مع الموردين العالمين لخدمات الاتصالات الفضائية GMPSC (Intelsat , Inmarsat ,Arabsat , UIT) .

[1] http://www.ats.dz/missions.html visite le 03/01/2014 à 20: 10 .

IV-1-3 خدمات اتصالات الجزائر الفضائية :

IV-1-3-1 : Vsat DVB-RCS [1]

تضع ATS بين يدي زبائنها استعمالا جديدا VSAT ، يرتكز على معايير مقاسة DVB-RCS التي تسمح بالحصول على اتصال ذو نطاق واسع مع خدمات متعددة في المناطق المعزولة (المناطق الريفية ، الجبلية ، و حتى الصحراوية ، الجوية و البحرية) ، و حتى تلك الخالية من البنى التحتية للاتصالات (المناطق غير المجهزة ، أو المتضررة) .

تقترح ATS خدمات ذات نطاق واسع ، اقتصادية ، وتتماشى مع حاجات المؤسسات من خلال توفير المزايا التالية :

- سرعة محددة و مضمونة .
- قدرة تحويل غير محدودة .
- عدد الأجهزة غير محدود .
- سرعة قصوى مضمونة للخدمات المشتركة .

❖ما هي تقنية **DVB-RCS** ؟

- معيار DVB-RCS (Digital Video Broadcast – Return Channel System) ، مدعم من المعهد الأوروبي للاتصالات السلكية و اللاسلكية (ETSI) ، و الذي يسمح بالاستفادة ذات النطاق الواسع لشبكة الانترنت عبر الأقمار الصناعية .
- يصف هذا المعيار كيفية انتقال البيانات ثنائية الاتجاه .
- هذه التقنية تسمح ببث البروتوكولات IP ، بالأخذ بعين الاعتبار أيضا مجموعة من بروتوكولات التوجيه (IGMP, RIP) ، وبرتوكولات النقل (TCP ,UDP, RTP) .
- تكنولوجيا لبث البيانات تستعمل تقنية المعالجة من خلال إشارة (MF-TDMA) ، (Multi Frequency Time Division Multipe Access) التي تسمح بتقييم قدرة الرابط بين مختلف الزبائن.
- يحدث الاتصال بين محطة (SIT) و المحطة المركزية (HUB) في اتجاهين مع :
  - مسار الذهاب (من HUB إلى المحطة) = ما يصل إلى 45M.
  - مسار العودة (من SIT إلى HUB) = ما يصل إلى 2M.

[1] http://www.ats.dz/solution-vsat-dvb-rcs.html visite le 04/01/2014 à 22 :15 .

❖ المزايا : هذه الوسائل الجديدة للتبادل ذات النطاق الواسع تقدم عدة امتيازات :

- الاستقلال عن البنية التحتية للاتصالات .
- الحلول المدمجة و المنقولة.
- مكملة للشبكة الأرضية (...WIFI , Wimax).
- عرض على حسب الطلب.
- تغطية وطنية.

❖ HUB DVB-0RCS: يتم تركيبه ووضعه تحت الخدمة في مركز لخضارية.

- مقياس مفتوح.
- عرض على حسب الطلب.
- إمكانية دمج الوحدات مع تجهيزات أخرى.
- الإدارة.
- دعم لغاية 2000 محطة بواسطة HUB .
- الوظائف المتقدمة : نوع المستخدم ، جودة الخدمة ...

❖ محطات القمر الصناعي :

- سرعة تصل إلى 45 Mbps في الذهاب و 2Mbps في العودة .
- التوجيه.
- شبكات فرعية متعددة .
- جدار الحماية (Firewall) .
- ذاكرة التخزين المؤقت على شبكة الانترنت (Web Cache) .
- واجهة الإدارة.
- موجه FTP .
- موجه DHP .
- موجه / زبون VPN.

❖ **تغطية القمر الصناعي :**

تستخدم ATS القمر الصناعي ATLANTIC BIRD™3 5° West d'Eutelsat الذي يتميز بتغطية ممتازة، بحيث يغطي معظم أرجاء الوطن ، و يركز على جنوب الوطن .

❖ **مجال التطبيق :**

- وصول الانترنت إلى نطاق واسع .
- Vidéoconférence .
- الصوت عبر IP (VOIP) .
- حلول الدعم الأرضي .
- شكبة افتراضية خاصة (VPN) متقدمة :
- تطبيق زبون/ موجه .
- تطبيق على شبكة الانترنت .
- المسنجر Messagerie .
- تحويل الملفات .

IV -1-3- 2 Vsat iDirect[1]:

لتغطية جغرافية واسعة ، اقترحت ATS حلا آخر Vsat iDirect الذي يضمن اتصال واسع النطاق، دقيق و آمن مهما كان موقعه ، و دون أي تأثر من البنى التحتية للاتصالات.

توفر هذه الخدمة الربط اللازم مع خدمات IP لتحويل و بث البيانات ، الاتصال عبر بروتوكول الانترنت (VOIP)، و كذا الربط مع شبكة الانترنت .

شبكة Vsat تضمن سرعة تحويل البيانات من 46Kbps إلى 4.2Mbps من موقع بعيد ، و إلى 9Mbps من محور HUB إلى المواقع النائية .

❖ المميزات :

- <u>دعم تطبيقات المؤسسات</u> :

- جودة الخدمة (QoS) في مستوى التطبيق و التنظيم_.
- معدل عودة عالي (حتى 4.2Mbps) .
- حماية متكاملة (3DES/AES) .
- ادارة مرور البيانات في الوقت المناسب (VoIP , Vidéo) .

- <u>مرونة ترتيب لا مثيل لها</u> :

- الوصول لأقمار صناعية متعددة من نفس المحور.

[1] http://www.ats.dz/solution-vsat-idirect.html , visite le 06/01/2014 à 18 :35 .

- شبكة خاصة حقيقية .
- جهاز توجيه القمر الصناعي يضم خمس وظائف .

❖ المزايا :

- كفاءة التطبيق : دعم لكل التطبيقات حول IP (حتى تطبيقات المؤسسات في الوقت المناسب) .
- التدرجية : ترتيب و إدارة الشبكات من 128Kbps إلى 18Mbps.
- وجود شبكة واسعة : يوفر الوصول المستمر لشبكات المستخدمين .
- المرونة : يدعم أنواع متعددة من الشبكات من نفس المكان .
- الادارة المركزية : تقنية iDirect تدمج و تكمل توفير و بث و إدارة البيانات الأكثر تقدما .

❖ IPoVsat :

خدمة IPoVsat تسمح للمؤسسات ، الإدارات المحلية ، أو الدولية و المجتمعات المحلية على التواصل الحر و الآمن ، و بشكل دائم مع مكاتبها الفرعية أو المواقع النائية .

تعتبر أيضا بديلا للعزلة الجغرافية و استمرارية الخدمات ، و خاصة بث المعلومات بأمان .

❖ IP : هذه الخدمة مخصصة لـــــــــ :

- ربط شبكات المناطق المحلية (LAN to LAN) عبر مواقع متعددة .
- حل للشبكات الافتراضية الخاصة (VPN) عبر الأقمار الصناعية .
- نقل الأصوات ، الفاكس ، و البيانات .
- التواصل عبر Vidéoconférence .

IV-3-1-3 Vsat SCPC[1]:

تستعمل ATS شبكة Vsat SCPC نظام متناظر من خلال مرونة عالية في التشغيل و الاستخدام. هذه الشبكة تعمل وفقا للنطاق الترددي Ku و الذي يسمح بتغطية واسعة على الصعيد الوطني بما في ذلك المناطق التي تفتقر للبنى التحتية للاتصالات .

بالإضافة للاتصالات الهاتفية القديمة ، توفر شبكة Vsat فرصا لخدمة البيانات ، و في هذا الإطار تقدم هذه الشبكات اهتمام كبير لقطاعات اقتصادية متعددة ، شركات النفط و الغاز ، التعدين ، المطارات و البنوك ...

❖ المميزات :

- تستخدم قسمين فضائيين 24MHZ و 11MHZ.

[1] http://www.ats.dz/solution-vsat-scpc.html , visite le 06/01/2014 à 21 :36 .

- تسمح بتدفق ستين اتصال في وقت واحد .
- يتم ربطها مع الشبكات الأرضية التابثة ، GSM و الدولية .
- يعمل على مبدأ الوسائط المترابطة (SCPC/DAMA) .

❖ الخدمات المعروضة :

- الاتصال يصل إلى 16Kbits/s .
- فاكس المجموعة الثالثة (9600bits/s) .
- بث البيانات من 9.6 إلى 64kbits/s .
- Vidéoconférence من 64 إلى 128Kbits التي تخص احتياجات التعلم عن بعد ، ممارسة الطب عن بعد ، و غيرها من احتياجات إعادة الإرسال.

❖ **تغطية القمر الصناعي** :

شبكة VSAT مخصصة للاستعمال المركز على المناطق الوطنية أو الخارجية مع إمكانية وجود وسيلة حديثة للاتصال ، في حدود المناطق المغطاة بالقمر الصناعي INTELSAT IS901 342° EST في المحور Ku.

❖ الترقيم : يتم اختيار ترقيم شبكة VSAT استنادا لخطة الترقيم الوطنية الحالية ، بحيث تتكون من 8 أرقام تكون بالشكل التالي :

0	961	90	Xxxx

IV – 1 – 3 – 4 : THuraya[1]

الثريا عبارة هاتف نقال يستخدم في جميع المناطق ، حتى تلك التي لا تحظى بتغطية GSM ، بحيث يدمج نظامين GSM و القمر الصناعي ، بحيث يضمن الحماية القصوى و التنقل التام في مختلف المناطق ، مع سعر في متناول الجميع .

إن نقطة قوة هذه الخدمة المقترحة من قبل اتصالات الجزائر الفضائية تكمن في التغطية الفضائية الشاملة للمؤسسة ، بحيث تصل هذه الخدمة لكل نقطة في الوطن . حيث تجعل الثريا من القمر الصناعي بديلا للاتصال لـــــــ GSM ، إن لم يكن موجودا ، و بالتالي يبقى الزبون على اتصال أينما كان . و الجدول الموالي يوضح قائمة الدول التي تحظى بتغطية القمر الصناعي الثريا.

[1] http://www.ats.dz/solution-thuraya.html , visite le 06/01/2014 à 22 :53 .

الجدول رقم 26 : الدول التي تحظى بتغطية القمر الصناعي الثريا[1]

أفغنستان	البنين	الدنمارك	غانا	جزيرة Isle of Man	ليبيا	نيبال	روسيا	سوريا
البانيا	اليونان	جيبوتي	جبل طارق	ايطاليا	ليخاتنستاين	هولندا	العربية السعودية	طاجكستان
الجزائر	البوسنة و الهرسك	مصر	اليونان	ساحل العاج	ليتوانيا	النيجر	السنغال	توغو
اندورا	بلغاريا	ارتيريا	غيرنسي	جيرسي	لوكسبورغ	نيجيريا	سيراليون	تونس
ارمينيا	بوركينافا سو	استونيا	غينيا	الاردن	مقدونيا	عُمان	سلوفاكيا	تركيا
النمسا	الكاميرون	اثيوبيا	غينيا يساو	كازخستان	مالي	باكستان	سلوفينيا	تركمانستان
اذربيجان	افريقيا الوسطى	يوغوسلافيا	هنغاريا	الكويت	مالطا	فلسطين	الصومال	اوكرانيا
البحرين	التشاد	فرنسا	الهند	كرغيستان	موريطانيا	بولندا	اسبانيا	الامارات العربية
بتغلادش	كرواتيا	غامبيا	ايران	لاتفيا	مولدوفا	البرتغال	سريلانكا	المملكة المتحدة
روسيا البيضاء	قبرص	جورجيا	العراق	لبنان	موناكو	قطر	السودان	اوزباكستان
بلجيكا	التشيك	المانيا	ارلندا	ليبيريا	المغرب	رومانيا	سويسرا	اليمن

IV -1-3-5 **GPS**[2] (**Géolocalisation Par Satellite**) : تحديد المواقع هو تحديد وضعية شيء ما على الخريطة ، بالاعتماد على إحداثياته الجغرافية .باقتران تكنولوجيا GPS و نظام معلومات نحصل على حل لإدارة و متابعة المركبات و السيارات .[3]

[1] http://www.ats.dz/solution-thuraya.html , visite le 06/01/2014 à 22 :53
[2] http://www.ats.dz/solution-gps.html visite le 06/01/2014 à 23 :30
[3] مصدر من المؤسسة

هو نظام تحديد المواقع الجغرافية و إدارة المركبات ، بحيث يسمح هذا النظام بالسيطرة على نشاط المركبات المتنقلة و الاستخدام الأمثل لها .

بالاشتراك مع Mix TELEMATICS ، الذي يعتبر مورد ATS الحالي ، تقوم هذه الأخيرة بتقديم خدمة تحديد المواقع الجغرافية للمركبات و الذي صمم خصيصا لتحسين إنتاجية المؤسسات و الناقلين الذين يديرون مجموعة المركبات.

- يسمح هذا النظام بتحديد و متابعة و إدارة مجموعة المركبات المتنقلة .
- يعتمد هذا النظام أساسا على واجهات الاتصال عبر الراديو (radio communications) ، GPRS (متعامل GSM حسب الرغبة) ، و GMPRS (الثريا) .
- تتم عملية التحديد اتوماتيكيا بتواجد تغطية الشبكة ، ما يسمح بتخفيض مصاريف الاستخدام .
- تعتبر الشبكة الوطنية الوحيدة و الأولى في خدمات تحديد المواقع الجغرافية ، سلامة السائق ، و إدارة المركبات.
- ترخيص لتحديد المواقع بالإضافة لترخيص GMPCS القمر الصناعي المتنقل مع كمية مناسبة من المعلومات .
- قدرة مالية و مرونة تشغيلية .
- أفضل التكوينات :

- 8 مهندسين مدربين في إفريقيا الجنوبية .
- 8 من المسؤولين التجاريين المدربين في انجلترا .
- تدريب مركبي الأجهزة في الجزائر من قبل مختصين في المركبات .
- نظام متابعة الأفراد المدربين .
- يقدم بالإضافة لثلاث منتوجات رائدة متوفرة الآن في الجزائر .FM tracer ، FM Web مع Mix MIX Fleet ، Insight .

- إدارة المركبات :

- FM-WEB : هي واجهة انترنت تفاعلية تعطي لمديري المراكب الوقت الحقيقي لوصول مركباتهم ، في أي زمان و أي مكان .
- TVMS : تقترح ATS ثلاث تجهيزات :

- FM 3361i.

- FM 3306.
- FM 3316.
- الإتصال :

تقدم ATS علبة معلومات مع وحدة GPS / GSM / GPRS ، لتحديد المواقع و تعقبها من خلال GRS و إرسال البيانات في الوقت المناسب عبر شبكة GSM / GPRS .

تقترح ATS أيضا وحدة فضائية تسمح بالاتصال و الإدارة مع المناطق التي لا تتوفر على تغطية GSM / GPRS .

تقترح ATS أيضا وحدة WIFI للزبائن غير المتواجدين في المناطق المتوفرة على GSM / GPRS، و الذين يرغبون في الحصول على كل المعلومات الخاصة بالقيادة من دون المصاريف الفضائية .

- كيفية عمل نظام تحديد المواقع الجغرافية : [1]

1- صعود المعلومات : تجهز السيارات بجهاز يحول الإشارات المنبعثة من الأقمار الصناعية لمعرفة الموقع و السرعة بشكل جيد ، بالإضافة لمجموعة الأدوات و الأجهزة الاستشعارية الإضافية التي تسمح باستعادة أنواع أخرى من المعلومات وأيضا للتواصل المستمر مع السيارة المتنقلة . بحيث ثبت المعلومات من الجهاز إلى مركز الاستقبال المركزي .

2- وصول المعلومات : تعالج المعلومات من قبل المستقبل لجعلها متاحة للمستخدمين ، ثم يستقبل المستخدم البيانات من خلال أجهزة الحاسوب لديهم ، و يتم الاتصال من خلال شبكة الانترنت.

و سيتم التعرض المفصل في المبحث الموالي لهذا القطاع في الجزائر ، و محاولة اسقاط ما تم التطرق له في الفصول النظرية من خطوات المقارنة المرجعية . بدءا من تحديد المشكل الأساسي لغاية تحديد المنافسين الأفضل أداءا .

VI -2 خدمة تحديد المواقع الجغرافية في الجزائر:

لم تدخل بعد ثقافة خدمة GPS في الجزائر ، بصفة تجعل منه سوقا حقيقيا ، كونه لا يزال يخضع للعديد من العقبات ، فعلى الرغم من أن التوازن يبدو مثاليا بين العرض و الطلب ، إلا أنه يظل يواجه صعوبات في ايجاد طريقه الصحيح .

[1] مصدر من المؤسسة .

IV -2- 1 مميزات سوق تحديد المواقع الجغرافية في الجزائر :

إن نظام تحديد المواقع و تسيير المركبات يتيح امكانية السيطرة و التحسين المستمر لنشاط مجموعة السيارات أو الأفراد المتنقلين .

فالمنطق الجديد لتنظيم العمل يلزم على المؤسسة يقظة بشكل مستمر للتأقلم مع شروط المنافسة و الاستجابة لحاجات الزبائن . فطبيعة الأعمال (التجاريين ، السائقين ، الموزعين ...) ، تتطلب التأقلم مع قيود الزمن و التنظيم في اطار السيطرة المستمرة على المعلومات .[1]

- يجب أولا التمييز بين أنظمة الملاحة (Navigation par GPS) و نظم تحديد المواقع (Géolocationsation):[2] يضم هذا السوق قطاعين :

نظام تحديد المواقع الجغرافية (Géolocationsation) و الذي يعرف على أنه تكنولوجيا تسمح بتحديد موقع المركبات أو الأفراد التابعين لمؤسسة ما . أما أنظمة الملاحة (Navigation par GPS) فتختص بتحديد الطرق و المسارات الواجب اتخاذها.

- خدمة GPS ضرورة لابد منها : [3] بالنسبة للمتخصصين في هذا القطاع تعتبر الجزائر بلدا يستوجب عليه تطوير و خلق حلول جديدة لتطوير هذه الخدمات ، و جعلها أكثر سهولة لمستخدميها . بحيث يعتبر هؤلاء أن مساحة التراب الوطني وحدها حجة كافية تدفع بالسلطات إلى تحسين هذه الخدمة.
- ضرورة مراجعة النصوص التشريعية فيما يخص هذه الخدمة : [4] تشكو معظم المؤسسات المتخصصة في خدمات تحديد المواقع الجغرافية من أن التشريعات المفروضة تجبرهم الدخول في متاهات إدارية لا نهاية لها، لا تسمح لهم بمزاولة نشاطهم بالشكل المطلوب.

بالنسبة لخدمة Navigation par GPS ، تبدو الأمور أكثر تعقيدا ، كون حصول المؤسسة على الموافقة لمزاولة هذا النشاط ، يكون بعد قيام الجهات المختصة بتحقيق مطول قد يستغرق وقتا طويلا. يعمل مقدمو هذه الخدمات في اطار المرسوم التنفيذي 123-01 المؤرخ في 09 ماي 2001 و المرتبط بكل أنواع الأنظمة التي تعتمد على الشبكات الفضائية في عملها ، بما في ذلك الاذاعة و مختلف خدمات الاتصالات الأخرى ،

[1] مصرح به من طرف M.El Allia ، اطار في مؤسسة ATS.

[2] http://www.nticweb.com/pratique/14-dossiers/6066-services-gps-un-marche-sur-la-bonne-voie.html?showall=&limitstart= , « services GPS : un marché sur la bonne voie » , écrire par AHMED GASMIA , article publié le 22/08/2011 , p01 , visite le 04/03/2014 à 18 :30 .

[3] http://www.nticweb.com/pratique/14-dossiers/6066-services-gps-un-marche-sur-la-bonne-voie.html?showall=&limitstart=1 , op.cit , p02.

[4] http://www.nticweb.com/pratique/14-dossiers/6066-services-gps-un-marche-sur-la-bonne-voie.html?showall=&limitstart , op.cit , p02 .

فبالاضافة إلى ضرورة الحصول على موافقة سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية "ARPT"، يُفرض على مقدمي هذه الخدمات الحصول على تصريحات صادرة من وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و كذا وزارة الدفاع الوطني ، كشرط للوصول لشبكات المتعاملين الموجودين و الحاصلين على ترخيص الاتصالات السلكية و اللاسلكية و كذا خدمات الانترنت. [1] و عليه يرى المتخصصون ضرورة تخفيف هذه الاجراءات أقل تقييدا ، لكي يتم توسيع مثل هذه الخدمات، مما قد يجعل منها سوقا مثيرا للاهتمام ، خاصة لاولئك الذين استثمروا بشكل كبير في توفير هذه الخدمة ، في انتظار الانفتاح التام للسوق الذي لا يزال مغلقا نوعا ما ، نتيجة لعدم دخوله التام في ثقافة المجتمع الجزائري .

- تعقب المركبات المسروقة :[2] سمح تنفيذ هذه التكنولوجيا الجديدة بتفكيك شبكة دولية لسرقة السيارات من قبل الدرك الوطني سنة 2012 في ولاية بومرداس " سيارة مجهزة بنظام تحديد المواقع ، و هوائيين GPS و GPRS ، سرقت و تم العثور عليها في نفس اليوم " ، مدير المبيعات لمؤسسة I2B .

" إن الشريحة المو جودة في الجهاز المركب سمحت بصعود البيانات عبر واجهة مثبتة على الجهاز الخاص بالزبون ، فجميع المعلومات الخاصة بالطريق ، الموقع ، ووقت تنقل السيارة عرض على الشاشة بمجرد ضغطة صغير على الفأرة " .

إن التعقب من خلال نظام GPS سمح أيضا باسترجاع عدة سيارات و دراجات نارية مسروقة ، و القبض على المتورطين في وقت قياسي .

- خدمة مخصصة للمؤسسات : [3] طبقا لسجل المواصفات المعتمد من قبل ARPT ، فان هذه الخدمة مقتصرة فقط على المؤسسات التي لديها مجموعة من المركبات ، و بالتالي لا يمكن تعميمها على عامة الناس ، علاوة على التكلفة السنوية المقدرة بأكثر من 50000 دج ، للسيارة في السنة الواحدة ، مما لا يجعلها في متناول عامة الناس .
- المراقبة عن بعد : [4] يمكن لكل مؤسسة مراقبة تحركات السيارات المتنقلة ، فضلا عن تحديد مواقعها ، يمكن للمؤسسة أيضا تلقي كل المعلومات و التي قد تتعلق باستهلاك الوقود و الماء ، التوقفات المخطط و

[1] http://www.lequotidien-oran.com/index.php?news=5167955 , « traques des véhicules volés : la géolocalisation fait des adeptes en Algérie », publié par le Quotidien d'Oran , le 09/05/2012 par Hafidh Abdelsalam , visité le 10/03/2014 à 22 :50 .

[2] http://www.lequotidien-oran.com/index.php?news=5167955 , op.cit

[3] http://www.lequotidien-oran.com/index.php?news=5167955 , « traques des véhicules volés : la géolocalisation fait des adeptes en Algérie » , op.cit .

[4] مصرح به من قبل السيد " عابد عبد الرحمان" ، إطار تجاري في ATS .

غير المخطط لها، أخطاء القيادة ، سرعة السائق ، الحماية و البيانات الخاصة بكل سائق ... ، تأتي هذه البيانات في شكل تقارير تبقي المؤسسة على اتصال دائم بمركباتها.

IV -2- 2 تطور سوق خدمة تحديد المواقع الجغرافية :

تحسن وضع هذه الخدمة في الأسواق الجزائرية ، نتيجة لارتفاع الطلب عليها ، " إن الطلب على خدمات GPS في ارتفاع مستمر " ، " إن طلب المؤسسات يزداد شيئا فشيئا و بشكل مهم في الجزائر، و أقلها طلبات الأفراد عليها" ، " أبدت العديد من المؤسسات حاجاتها لأداة تسمح لهم بتحديد مناطق تواجد سياراتهم المتنقلة في أي وقت ، ما يوضح لنا الاهتمام الكبير الذي تحظى به هذه الخدمة". تصريحات من مسؤول في مؤسسة I2B[1].

كل هذا كان نتيجة لانخفاض الأسعار مقارنة بالسنوات الأولى من إطلاقه سنة 2008 ، فقد بدأ هذا السوق بالتحرك ابتداءا من سنة 2010 ، و أصبح لهذه الخدمة موقع في سوق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، نتيجة لازدياد الاستثمارات في هذا المجال ومن هنا فرضت المنافسة ضرورة عرضها بأسعار مقبولة.[2]فبعد الانطلاق المحتشم لهذه الخدمة سنة 2008 بموافقة سلطة ضبط البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية على 14 مؤسسة مشاركة ، أصبح نظام تحديد المواقع الجغرافية أكثر من مجرد أداة عمل جديدة و حظي بمكانته في سوق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و بالتالي زيادة اهتمام المؤسسات الأجنبية و الوطنية بذلك ، ليزيد بذلك عدد مقدمي هذه الخدمة ثلاث مرات من 14 مؤسسة سنة 2008 إلى 41 في أوائل سنة 2012[3] ، إلى أن أصبح 50 متعامل في سنة 2013 كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 27 : متعاملي خدمة تحديد المواقع[4]

المتعامل	العنوان	الهاتف / الفاكس
CHIHED TECHNOLOGIE	**Rue Yahia Bel Hayet- Hydra- ,01 Alger**	**61 021 48 18 61 021 48 18**
Entreprise Zenati	**Avenue Mustapha Ben Boulaid - , 98 Blida**	**60 45 68 021 60 45 68 021**

[1] http://www.nticweb.com/pratique/14-dossiers/6066-services-gps-un-marche-sur-la-bonne-voie.html?showall=&start=2 « service GPS : un marché sur la bonne voie », op.cit , p03 .
[2] http://www.lequotidien-oran.com/index.php?news=5167955« traques des véhicules volés : la géolocalisation fait des adeptes en Algérie » ,op.cit .
[3] http://www.lequotidien-oran.com/index.php?news=5167955« traques des véhicules volés : la géolocalisation fait des adeptes en Algérie » ,op.cit .
[4] http://www.arpt.dz/fr/obs/prest/?c=gps , visite le 31/01/2014 à 21 :31 .

26 61 33 043 26 61 33 043	Rue HADRI Mansour – Tlemcen,44	EURL ITEE SIMO
81 021 65 85 81021 65 85	Cité 360 Logements des Frères Aissou, Bt C23, N°08, Ben Aknoun – Alger	Eurl Max Onda
021 28 90 11021 28 90 16 06 61 44 62 63 / الهاتف	42 , rue Voltaire , kouba– Alger	EURL ROLA TECH
021 44 87 39 021 44 87 39	Villa n°117, Lot La Cadat, les Sources, BMR– Alger	EURL DATAFIRST TECHNOLOGY
021 24 43 43021 50 60 03 036 87 54 46	27, Cité des PTT, Dar El Beida	EURL ITREX
021 49 50 38 021 77 18 22	B–48 Patrimoine Panaroma– Kouba	EURL STRIM
07 71 27 95 28 05 53 19 65 03021 75 36 32	06, Frères Abasse, Dar El Beida – Alger	PROTOS Algerien Communication system
021 94 55 09 021 94 55 10	N°08, Rue Chemin du Réservoir, Hydra – Alger	Sarl De Telesurveillance International « TSIN »
06 65 50 29 54 / 06 63 76 41 64 / 036 84 22 03	Angle, Rue du 08 Mai 1945, Frères Meslem, Bt A, N°06 – Sétif	Sarl Gps City
021 28 57 85 021 28 57 85	Route du kaddous , N°58 , SEBALA , DRARIA – ALGER	SARL HOSTAPLAST
021 28 41 13/18021 28 41 15	4, RUE AHMED CHERIFI – KOUBA	SARL I 2B
021 10 03 61 / 05 50 98 00 38 021 10 03 61	Cyberparc Sidi Abdelah, Immeuble Multilocataire, N°CA–E1–23, Rahmania – Alger	Sarl Iratel

021 72 11 60 021 72 22 12	09 RUE Emile Lacanaud , Alger centre	Sarl Kant International
021 79 92 05 021 79 90 05 الهاتف 06 62 26 78 52	Lotissement la Fumée, Villa n°12, Bouzaréah – Alger	Sarl Shatec
034 21 54 41	Villa n°17, Faubourg Remla Ighil Ouazoug – Béjaia.	SARL VEOLIA DJOUHRI ALGERIE
021 69 74 77021 69 79 08	45, Rue Abdel Rahmane El Nacer, El Mouradia	Sarl Vision Valeur et Compétences
021 32 58 73021 32 58 73	Centre des Affaires de Zeralda Bureau n°81, Cité des Frères Boussalme – Zeralda –Alger	SARL ASSISTANCE DEVELOPPEMENT SERVICES « ADS »
021 36 23 37/05 54 21 92 95021 36 23 37	76, Bt H, Cité Afik Alioua Fodil, Chéraga, – Alger	SARL RI VISION
021 32 57 73/32 57 76 021 32 81 27	12, Zone D'activité Zeralda – Alger	SARL SIR INFORMATIQUE et TELECOMMUNICATIONS
021 20 11 76 021201176 /903155	Cité Puits des Zouaves Bt A, N°05, Bouzaréah – Alger	SARL SOFTWARE ASSOCIATES INTERNATIONAL
021 60 63 36 021 48 08 74 الهاتف / 07 70 74 79 09	Cité 384 Logts, Bat B 20,Said Hamdine, BMR – Alger	Sarl TELEPARTNERS SYSTEM
07 74 37 51 83 06 61 51 02 83 021 32 57 09	07, Oued Terfa, Villa 64, Draria – Alger.	SARL TESPAS
021 66 37 35021 66 37 35/021 82 52 22 Mobile 06 61 58 38 22	20 Bis, Rue Larbi Tebessi, Sidi M'Hamed – Alger	SARL DIGLOC
06 61 68 79 99 021 97 88 42	06, Rue Akli Admane, Bab El Oued – Alger	SARL GPS/GSM SECURITY SYSTEMS
021 75 52 67 / 021 75 53 31	35 Cité Abdouni , Dar EL Beida	SARL LVSC MEDITERRANEE

	, Alger	
07 90 06 93 92 026 21 26 58	Nouvelle Ville , Tizi Ouzou	SIRIUS NET
043 27 14 66 043 27 20 93	BP 1252, Zone Industrielle , Route de Chetouane– Tlemcen	Société Industrielle Algérienne de Télécommunication « SITEL »
021 91 64 80/91 64021 91 64 91	Route Nationale N°36, Ben Aknoun – Alger.	SPA ALGERIE TELECOM SATELLITE
021 79 04 64021 79 18 81	Cité des 19 Logts Bloc n°01, Local n°02, Ben Aknoun – Alger	SPA ALGEOFLEET
021 67 10 05 / 021 67 12 54	Centre des Arts, Riadh El Feth, Niv 112, BP 485, El Madania – Alger	TEC GROUP SARL
05 60 31 33 12 / 021 30 43 64	13, Rue Boudjemaa Khelil, Oued Romane, El Achour – Alger	EURL AMC SERVICES
05 51 51 51 56/06 67 27 94 90/032 21 64 41/24 87 76	Rue Mohamed Khémisti–El Oued	EURL SMART TECHNOLOGIES
06 65 28 78 72/021 38 62 86	Cité 602 logements, SCC 3 CR,Local 70,Les Dunes ,Chéraga–Alger	SARL 2 BS SYSTEME
021 54 99 55 / 021 79 30 16	Cité El Feth, Villa n°02, les sables rouges, El Biar–Alger	EURL ER & Entreprise Analyse et Consulting
021 90 47 47/021 90 47 78	N°03,Lotissement Vincent,Villa n°04, Bouzaréah–Alger	SARL MBCOM
0661 72 37 98 / 026 34 36 38	Local N°02,Tizi Bouchene , Commune d'Azazga –Tizi Ouzzou	SARL DEFEND ALGERIE
06 62 56 95 01/024 88 81	Cité des Jardins, N°79, Bordj	SMAALAH SAID

50	Menael – Boumerdes	
05 49 06 85 81 / 021 54 26 22	Rue Social (EX Pasquier Bronde), n°04, les sources, Bir Mourad Rais – Alger	DATASAT TECHNOLOGIES Sarl
032 21 68 32 / 05 50 46 90 08 /05 50 55 83 72 /032 21 68 32	Cité Sidi Abdellah, 39000 – El Oued	OUELLABI Larbi pour les équipements sensibles Eurl
034 21 65 16	Cité Seghir, Promotion Tighidet, Bat H 1, n°04, – Bejaia	SSG TECHNOLOGY Sarl
021 87 05 05 / 021 87 06 70 /87 05 30	Ben Mered, Ilot 582,Villa n°03, Bordj El Kiffan – Alger	SALTICOM Sarl
07 70 93 17 34	03, Coopérative Afak, Route Oued Terfa, El Achour, Draria – Alger	EAGLE SECURITY Eurl
06 61 30 34 06 / 031 93 66 66 & 031 92 66 66	12,Cité du Patrimoine, Belle Vue – Constantine	El MADAR PROSCAN Sarl
05 60 02 77 85 / 041 42 36 21	21, Rue Général BOUTARD, Local n°04, Es – Sedikia – Oran	SARL IDENET OR ALGERIE
05 50 50 97 77 / 034 20 46 06	Cité 1000 logements, Route de l'Hotel Royal – Béjaia.	SARL Global Connect Work
05 52 24 40 41 / 021 20 27 53	Cité Douzi 03, lot n°251, local n°03, Bab Ezzouar – Alger.	SARL Toute Protection Sécuritaire
05 58 74 82 26 / 026 28 64 16	Cité 50 logements, n°04, Bat A, 3ieme Etage, MECHTRAS – Wilaya de TIZI OUZOU.	SARL Sys Locate
05 50 90 73 45 / 021 33 07 44	Cité des Pavillons, 32/80, Sidi Ménif, Zéralda – Alger	Eurl GEO AZ

إن [1] حصر هذه الخدمة على المؤسسات كان من الماضي ، بحيث أصبح بمقدور الأفراد الاستفادة منها، فبعدما كان من الضروري الاعتماد على شبكة الانترنت فقط للحصول على هذه الخدمة ، أصبح ذلك ممكنا فقط من خلال هاتف ذكي ، لوحة رقمية أو GPS بالنسبة للسيارات دون الحاجة لشبكة الانترنت. فالتطور الجديد الذي عرفه سوق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، أصبح من الشائع استخدام نظام تحديد المواقع في العالم ، نتيجة لظهور الجيل الجديد للهاتف الذكي الذي يحتوي على نظام Andraid الذي يسمح بالاستفادة من عشرات التطبيقات الخاصة بتحديد المواقع الجغرافية . دون أن ننسى خدمات الجيل الثالث التي ستعطي دفعة إضافية لسير هذا النظام بشكل جيد ، و بناءا عليه يمكن التمييز بين نوعين التطبيقات الممكن الاعتماد عليها :

OFF board : التي تتطلب الاتصال بشبكة الانترنت .

ON board : التي تتطلب استخدام شبكة الانترنت فقط مرة واحدة لتحميل الخريطة المراد الوصول إليها مباشرة في بطاقة ذاكرة الهاتف الذكي.

❖ خدمة تحديد المواقع في المغرب العربي : تقدم جيد في المغرب و تونس [2]

يعرف كل من تونس و المغرب تقدما واضحا في ميدان خدمات تحديد المواقع ، هذه التكنولوجيا أصبحت الآن جزءا من ثقافة البلدين ، و بالتالي ضرورة أساسية بالنسبة لسكانها و كذلك بالنسبة للسواح، و هذا لطبيعة البلدين السياحية ، ما يستلزم توفير و تحسين مثل هذه الخدمات.

إن أنظمة تحديد المواقع من خلال GPS في تونس عرفت في بادئ الأمر ظهورا خجولا نهاية سنة 2006 ، خاصة في جنوب البلاد ، أما الآن فتغطي هذه الخدمات كامل التراب التونسي بعد سنة 2008 عندما بدأ متعامل الهاتف النقال Tunisiana بتقديم هذه الخدمة للزبائن ، و بصفة كبيرة للسواح. بداية من سنة 2010 اقترح هذا المتعامل نظام الملاحة للسيارات من خلال GPS للمستخدمين، يغطي كامل التراب الوطني Weenee en l'occurrence ، و مزود بكل اللغات

(عربية تونسية ، لغة عربية ، ألمانية ، انجليزية ، فرنسية ، اسبانية ، ايطالية ، برتغالية) . إلى جانب Tunisiana ، يوجد متعامل آخر Tunisie Télécom الذي اقترح نفس الخدمة و يغطي كامل التراب التونسي.

[1] http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2013/09/28/article.php?sid=154689&cid=46 , « la navigation par GPS en Algérie , c'est possible et ça ne coute pas cher », publié par le soir d'Algérie , le 28/09/2013 par Imed Ramdani et Mohamed Safar Zitoun , vivité le 20/03/2014 à 21 :07 .

[2] http://www.nticweb.com/pratique/14-dossiers/6066-services-gps-un-marche-sur-la-bonne-voie.html?showall=&start=2 « service GPS : un marché sur la bonne voie », op.cit , p03

تتبع خدمات GPS في المغرب نفس المنحى من التقدم ، ففي سنة 2008 بدأ طرح هذه الخدمات لتغطي جميع أقطار البلاد ، إلا أن في المغرب بدأت الخيارات أكثر توسعا مقارنة بتونس ، بحيث كان بمقدور الزبائن الاستفادة من عدة خرائط تغطي كامل التراب الوطني (بطاقة GPS GARMIN، GPS TOM ، TOM Android+Win web+ Sybian) مثل آنذاك البطاقات التي أتيحت للمستخدمين .

بالرغم من كل العوائق التي كانت تحول دون الاستخدام الأمثل لهذه الخدمات ، بدل كل من هذين البلدين مجهودات إضافية و كبيرة لضمان توفيرها بالشكل المناسب لطلبات الزبائن ، في وقت كانت لا تزال المؤسسات الجزائرية تحاول العمل على خرائطها و توفيرها بالشكل الأمثل في انتظار الانفتاح التام للسوق بعدما كان مطروحا فقط للمؤسسات ، إلا أن مثل هذه الخدمات لم تدخل بعد لثقافة المجتمع الجزائري ، فلما لا تحاول المؤسسات الجزائرية تحسين هذه الخدمات و توفيرها بطرق إبداعية مستفيدة بذلك من تجارب البلدين الشقيقين ؟ .

بعدما تعرفنا بإيجاز لمميزات سوق خدمة تحديد المواقع في الجزائر و مختلف المتعاملين في هذا المجال، سنحاول في هذا المطلب معرفة المنافسين الأكثر أداءا بالنسبة لمؤسسة ATS استنادا لمرجع و هو الخدمات المقدمة من كل متعامل ، لمعرفة الموقع الحقيقي للمؤسسة في هذا السوق في المطلب الموالي .

IV -2-3 متعاملو نظام خدمة تحديد المواقع الجغرافية الأكثر تنافسية في الجزائر وموقع ATS الحقيقي في هذا السوق :

IV -2-3-1 متعاملو نظام خدمة تحديد المواقع الجغرافية الأكثر تنافسية:

الإشكالية : ما هو موقع نظام تحديد المواقع ATS في السوق ؟

سنحاول في هذا المطلب تعريف و تحديد المنافسين الأفضل في الأداء من خلال التركيز على مرجع و هو " الخدمات المقدمة " من طرف كل مؤسسة منافسة . لقد تم فيما قبل عرض مختلف المنافسين في هذا المجال و الذي بلغ عددهم 51 حسب آخر تقرير لـــــــ ARPT ، لكن المتعاملين الأكثر تنافسية هم 9 فقط ، سنحاول فيما يلي تقديم بطاقة تعريفية لكل واحد من المنافسين و أهم الموردين .

الجدول رقم 28 : ATS و موردها Mix Télématics[1]

ATS SPA	Mix Télématics
الإستراتيجية العامة : عروض و خدمات مقدمة لجميع المهنيين في مختلف القطاعات . ميدان النشاط : تتعامل ATS مع عدة قطاعات منها : • البترولية و الغازية (سوناطراك و مختلف أقطارها BP ، Haliburton . • البنوك (بنك الجزائر، BEA) . • المؤسسات الخدماتية . • الموزعين NOYAU TELECOM . • قطاع البناء . • قطاع الأشغال العمومية . • قطاع المياه . • المؤسسات الغذائية CEVITAL. كما تستهدف ميادين أخرى MDN ، DGSN ، الدرك الوطني ، سونلغاز ، مؤسسات سيارات الأجرة ، كراء السيارات و حتى الوكالات السياحية . بما أن ATS هي إحدى فروع اتصالات الجزائر يمكن أن تعطي للزبون ميزات تنافسية كونها : • خدمات فضائية أخرى واسعة (تم ذكرها في المبحث الأول). • التواجد التام على المستوى الوطني . • الضمانات المختلفة كضمانات الأجهزة طيلة مدة العقد . • الحماية و الصيانة . • الاتصال المباشر مع مديري الإنتاج . • المتابعة المستمرة نظرا لوجود وكلاء في أنحاء الوطن. • شركاء معروفين عالميا . • وجود شبكة توزيع مؤهلة على المستوى الوطني . • موظفين ذو مستوى عالي من المؤهلات . • خدمات خاصة . • دعم الزبون طيلة مدة المشروع .	يعتبر Mix Télématics مورد المؤسسة من جنوب إفريقيا لتجهيزات خدمات تحديد المواقع الجغرافية (Géolocalisation). تقرح المؤسسة على الزبائن عروضا عامة تتضمن (FM 3516i) FM Tracer. • نسخة تستند علىFM comminucator مع بطارية . 

[1] مصدر من المؤسسة .

الجدول رقم 29 : VIVA COM و موردها INosat[1]

VIVA COM	INosat
تعتبر شريك متعاملي قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الجزائر . توفر VIVA COM الخدمات التالية : • متابعة مستمرة لمتغيرات السوق الجزائري المتعلقة بخدمات الاتصال و كذا المؤسسات منها تلك المتخصصة ، الاتصالات الموحدة عبر IP ، إدارة المركبات ، مراكز الاتصال ... • تنويع المنتوجات المقترحة . • مبيعات مخصصة مع تعديل في الأسعار. • شروط مرنة للدفع 50% عند الطلب و 50% عند التسليم . • عدد كبير من الشركاء الأجانب . • توفير عقود توزيع حصرية مع عدة شركاء . • الاستثمار لإطلاق تقنيات تكنولوجية إبداعية .	تعتبر شركة مختصة في أنظمة إدارة المركبات من خلال تكنولوجيا GPS / GPRS ، و الذي يعرض أيضا في البرتغال ، اسبانيا ، فرنسا ، المملكة المتحدة ، اليونان ، المغرب ، الموزمبيق ، انغولا و حاليا مع الجزائر بشراكة مع VIVA COM.[2] مخصصة في إنتاج و تسويق أنظمة تحديد المواقع من خلال عرض منتوجين :[3] الأول : إدارة المركبات المخصص للمؤسسات fleet manegement solutions . الثاني : نظام تحديد المواقع من خلال حاسوب GPS مخصص للزبائن مثل الأفراد ، السيارات و الحيوانات . التسيير التقني للمركبات : • إدارة جميع تكاليف السيارات و حساب تكلفة استهلاك السيارة الواحدة للوقود للكيلومتر • الحصول على إنذارات مسبقة للأعمال الواجب تسويتها مسبقا (العقود ، التأمين ، الصيانة...). • تحليل ، مراقبة و مقارنة التكاليف و الاستهلاكات المتوسطة في الكلم .

دراسة حالة مؤسسة Wurth :

- النشاط : توزيع المعدات التقنية .
- المشكلة : انخفاض إنتاجية الفريق التجاري .

[1] مصدر من المؤسسة .

[2] www.vivacom.dz/site/?VIVACOM-distributeur-exclusif , « VIVACOM distributeur exclusif INosat en Algérie »,visité le 24/02/2014 à 11 :53 .

[3] www.inosat.com , visité le 24/02/2014 à 12 :14 .

- الهدف : زيادة رقم الأعمال و الإنتاجية .
- النتيجة : نجحت هذه المؤسسة في زيادة إنتاجية الفريق التجاري و زيارات المواقع من قبل الزبائن 250% مقارنة بما سجل قبل تركيب النظام . كما شهد طلبات الزبائن ارتفاعا إلى 50% ثم بعد ذلك ارتفاع رقم الأعمال إلى 33% . و هذا ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 30 : حالة مؤسسة Wurth[1]

	قبل	بعد	الارتفاع
الزيارات/اليوم	6	15	+ 250%
الطلبات/الشهر	12	18	+ 50%
الفواتير/الشهر	1 309 086 دج	1 636 375 دج	+ 33%

دراسة حالة مؤسسة Broliveira :

- النشاط : نقل البضائع .
- المشكلة : ارتفاع في استهلاك الوقود و الاتصالات.
- الهدف : تخفيض استهلاك الوقود و الاتصالات .
- النتيجة : تحسين الاستفادة من الطرق و المسارات المسلوكة من قبل السيارات ، سمح بتقليل عدد الكيلومترات المقطوعة من قبل السيارة إلى 20%. تحديد الموقع في الوقت المحدد و وصول المعلومات في الوقت المناسب عن الطرق المقطوعة و إنذارات عدم احترام المسار و الوقت ساهمت بتخفيض تكاليف الاتصال إلى 40%.

الجدول رقم 31 : حالة مؤسسة Broliveira[2]

	قبل	بعد	الانخفاض	التوفير
تكاليف الوقود	136 635 دج	130 908 دج	32 727 دج	% 20
تكاليف الاتصال	5 454 دج	3 272 دج	2 181 دج	% 40
تكاليف الصيانة/العجلة	43 636 دج	34 908 دج	8 727 دج	% 20

[1] مصدر من المؤسسة .
[2] مصدر من المؤسسة .

الجدول رقم 32 : GARMIN و موردها FM ZOOM 7[1]

KANT INTERNATIONAL / GARMIN ALGERIE	FM ZOOM 7

منذ أكتوبر 2007 ، أصبحت INTERNATIONAL KANT الموزع الرسمي في الجزائر لحلول الملاحة و المواقع الجغرافية لعلامة GARMIN ، بحيث أصبحت شريكا مهما في هذه الفئة و قادرة على تقديم أفضل الوسائل لاستكشاف و تحديد المواقع في البر و البحر و الجو .[2]

تبقي خدمة GARMIN Fleet Management زبائنها على اطلاع بـــــــ :

- درجة حرارة الحمولة .
- الوقت المنقضي .
- أوقات القيادة و فترات الراحة .
- الوصول للسلع .
- سرقة السيارات .
- موقع السيارة في الوقت الحقيقي .
- السرعة و مسار الطريق .
- مستوى البطارية .
- عدد التوقفات .
- المسافة المقطوعة .

بالاعتماد على حلول إبداعية مقترحة يمكن :

- سرعة الإدارة و التنفيذ .
- تسيير المهمات في الوقت الحقيقي .
- خدمة لجميع المجالات .
- تحديد الموقع ، التواصل و العمل .
- الحماية و المراقبة عن بعد .
- التقليل من التكاليف .

FM ZOOM 7 هو عبارة عن جيل جديد من أجهزة الرصد عن بعد التي تقترحها GARMIN ، يتكيف جيدا مع حاجات الزبون مع مرونة قصوى و مجموعة واسعة من تطبيقات OEM

(Original Equipment Manufacturer)

بالإضافة لذلك يسمح هذا النموذج بتخفيض التكاليف و الحصول على إدارة جيدة للمركبات المتنقلة .

ذو سرعة فائقة و ذاكرة كبيرة و معالج قوي للبيانات ، مدخلات كثيرة لمراقبة أكثر من سيارة من خلال مميزاته التقنية عالية الجودة .

DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PU HT	RIS.%	MONTANT HT
SOLUTION GARMIN FLOTSAT NAVIGATION BASIC . BOITIER DE GEOLOCALISATION FLOTSAT . CABLE ACCESSOIRE DEUTSCH DTM06-12SA . ANTENNE GPS/GPRS BI-BANDE 900MHz / 1800 MHz	1	94 000.00	-	94 000.00
ABONNEMENT WEB SERVICES ANNUEL CARTOGRAPHIE GOOGLE Map	1	18 000.00	-	18 000.00
FORFAIT INSTALLATION HORS ALGER GARMIN	1	6 900.00	-	6 900.00

TOTAL HT	118 900.00
TVA	20 213.00
TIMBRE	0.00
NET A PAYER	**139 113.00**

[1] مصدر من المؤسسة ، تقرير معد من قبل عابد عبد الرحمن ، إطار تسويقي بمؤسسة ATS.

[2] www.garminalgerie.com/index.php/Kant-international/ , visité le 25/02/2014 à 12 :19 .

الجدول رقم 33 : Software Associates International و موردة EuroFleet [1]

Software Associates International SARL	EuroFleet
هو برنامج للمتابعة في الوقت الحقيقي نشاط مجموعة المركبات ، السيارات الخفيفة ، النقل ، المسافرين ، الشاحنات و معدات البناء من خلال جهاز مركب يسمح بتحديد مواقع السيارات ، و تبادل المعلومات من خلال نظام GPS / GPRS . يجيب هذا النظام على الأسئلة التالية : أين تتواجد السيارات ؟ أي مهمة موكلة و لأي سيارة ؟ كيفية تفادي سرقة السيارات ؟ كيفية توفير الحماية المسبقة للسيارة ؟ ما هي السيارة ذات المردود الأكبر؟... من خلال تطبيقات تضمن توفير الوظائف التالية : - تحديد و مراقبة تحرك السيارات في الوقت الحقيقي من خلال بطاقة Loxane ، Google Map ، و بطاقات رقمية أخرى ... - تقييم الوقت الفعلي للمسار من دون توقف ، أوقات التوقف أثناء التنقل ، و المدة المستغرقة لتفريغ الحمولة . - تاريخ الحركة بالنسبة لسيارة أو عدة سيارات . - حساب المسافة المقطوعة من قبل السيارة. - البحث عن السيارة الأكثر قربا من العنوان المحدد من خلال عرض الوقت و المسار المتبقي قطعه من قبل كل سيارة للوصول للعنوان المحدد . - إدارة الخرائط الجغرافية ، النقاط المهمة و الطرق المختلفة . - تقارير و إحصائيات حسب الفترة المختارة . - تنبيهات السرعة المفرطة . - إدارة حالة ووضع السيارة و السائق . - تنبيهات الوقاية المسبقة من خلال تقارير تصل عبر الرسائل الإلكترونية أو الهاتفية .	عبارة عن جهاز تحديد المواقع الجغرافية من خلال نظام GPS/ GPRS ، الذي يسمح بمتابعة و إدارة و حماية مجموعة من المركبات المختلفة . إن هذا النظام المطور يسمح بـــــ : - تخطيط دقيق . - صيانة فعالة . - التقليل من أوقات التوقف عن العمل . - تخفيض نفقات التأمين . - التقليل من استهلاك الوقود . و هذا لـــــ : - تقليل نفقات التشغيل بشكل كبير . - زيادة الإنتاجية . - تحسين خدمات ما بعد البيع . - استرجاع السيارات المفقودة . - القضاء على " ساعات العمل الإضافية" . كيفية عمل النظام : يقوم هذا النظام بالوظائف التالية : - الوصول للمعلومات يكون من خلال ثلاث سيناريوهات EuroFleet ، WebEuroFleet ، WapEuroFleet.

[1] مصدر من المؤسسة ، تقرية عبد الرحمن عابد ، إطار تسويقي في ATS .

الجدول رقم 34 : خدمة GPS في مؤسسة S.S.G TECHNOLOGY [1]

S.S.G TECHNOLOGY SARL

Description	Qté	P.U. HT	% Rem	Montant HT	TVA
• Installation du Kit de géolocalisation par GPS • Mise en marche	1,00	28 000,00		28 000,00	17,00
Abonnement d'un (01) mois à la plateforme de géolocalisation "GPS Media" • Accés à l'interface GPS Media V2013 Edition entreprise • Positionnement GPS • Alerte de vitesse programmable à distance • Réception de 50 SMS d'alerte • Réception d'SMS de sortie et d'entrée de zone • Historique des déplacement • Rapports personnalisés des opérations par véhicule • Suivi en temps réel • Bouton de panique (SOS) • Location du kit de géolocalisation et accessoires (gratuit)	1,00	2 700,00		2 700,00	17,00

Total HT	30 700,00
Remise 0,00%	0,00
Total HT remisé	30 700,00
Port HT	0,00
Total HT Net	30 700,00
Total TVA	5 219,00
Total TTC	35 919,00 Da

المورد : GPS MEDIA

يمكن تجهيز أي سيارة مهما كانت بجهاز تحديد المواقع من خلال القمر الصناعي GPS ، و كذا نظام اتصال متنقل GPRS الذي يرسل كل المعلومات الضرورية المحددة مسبقا علىS.S.G TECHNOLOGIE الذي يدير و يعرض الوصول لذلك من خلال شبكة الانترنت للمؤسسات التي تريد الحصول على هذه الخدمة لتطوير و تنمية أفضل .

ماهي هذه الخدمة ؟

- تثبيت بطاقة لتحديد المواقع الجغرافية GPRS/GPS.
- وضع مستخدم و كلمة مرور.
- إدارة مجموعة المركبات .
- تحديد موقع سيارة أو عدة سيارات .
- متابعة التحرك في الوقت الحقيقي لسيارة أو مجموعة سيارات خلال الساعة الواحدة .
- إن الحصول على المعلومات مرتبط بـــــ :

حالة السيارة : موقف السيارة ، توقفها أو هي تسير و كذا وضعية المحرك (يدور أو متوقف)

تقدير الوقت المقطوع .

الحصول على تنبيهات السرعة (50 mois/sms)

حالات الطوارئ التي تؤدي لتوقف السيارة .

تقارير النشاط : وقت الذهاب و الرجوع ، مسافة الطريق و الوقت الفعلي لقطعها ، السرعة .

تحديد المناطق ذات الأهمية .

التقارير السابقة (حتى تلك الصادرة قبل سنة).

تطبيق HOT LINES : الاتصال على 516 216 034 من 08 : 00 حتى 17 : 00

تكوين : 10 ساعات للتقنيين .

ضمان طيلة مدة العقد .

[1] مصدر من المؤسسة . تقرير معد من قبل عبد الرحمان عابد ، إطار تسويقي في ATS.

الجدول رقم 35 : خدمة GPS في مؤسسة TESPAS SARL

TESPAS: عبارة عن أجهزة تتبع (رصد) من خلال GPS و GSM ، تسمح بمراقبة و تحديد موقع السيارات بكل أنواعها في الوقت الحقيقي .

GPS/GSM : يتواصل نظام GPS المثبت فوق السيارات مع نظام TESPAS من خلال المناطق المفتوحة من قبل المتعاملين الثلاث للهاتف النقال : Djezzy , Nedjma , Mobilis .

:TRACKING /LOCALISATION

- القدرة على الحصول على المعلومات 7jr/7،24H/24 الخاصة بتموقع المركبات عبر شبكة الانترنت .
- تتبع مسارات كل المركبات في الوقت الحقيقي ، أو في وقت لاحق .
- الوضعية الأخيرة لموقع المركبات على نفس الشاشة .

متابعة التقارير : التاريخ ، الوضعية المبينة على الخرائط، السرعة ، التوقف و الانطلاق لكل سيارة .

الإنذارات :

- تنبيهات الخروج عن الحدود الجزائرية ، أو المنطقة الجغرافية المحددة سلفا .
- تنبيهات عبر sms عن خروج أو دخول المنطقة المحددة .

الوظيفة : عرض دقيق من خلال تقارير مفصلة .

المورد : VL-CG

#	Date	Heure	Statut	Lat / Lon	Vitesse Km/h	Rubrique	Altitude Mètres	Distance en Kilomètre	Adresse
43	2010/02/18	08:07:34	Location	36.73932/3.02511	67.0	S	0	60321	N5, Algiers, Algeria
114	2010/02/18	09:20:29	Location	36.75723/3.05202	18.5	N	0	60333	Avenue de Indépendance, Algiers,

- Synthèse des arrêts/redémarrages

#	Date et heure de début	Temps de conduite	Conduite Distance en Km	Date/Heure d'arrêt	Lat/Lon	Adresse	Temps d'arrêt
1	2010/02/18 07:32:43	2:24:41	23.1	2010/02/18 09:57:24	36.7622/3.0375	Algiers, Algeria	0:30:48
2	2010/02/18 10:28:12	0:31:47	10.1	2010/02/18 10:59:59	36.7150/2.9982	Tipasa, Algeria	0:22:33
3	2010/02/18 11:22:32	0:07:10	1.8	2010/02/18 11:29:42	36.7222/2.9916	Tipasa, Algeria	--
Total		3:03:38	35.0				0:53:21

#	Description de l'équipement	Identifiant de l'équipement	Début Distance en Km	Fin Distance en Km	Parcourue Distance en Km
1	gx101 Tadj	gx101_tadj	60313	60349	36

- Affichage et indication du kilométrage de la prochaine maintenance

#	Description de l'équipement	Identifiant de l'équipement	Distance en Kilomètre	Dernier Service Distance en Km	Intervalle de maintenance	Service suivant Distance en Km	Avant dernier Contrôle
1	gx101 Tadj	gx101_tadj	60349		10000	69690	0d 00h 01m

- Créer et gérer des géozones

L'utilisateur peut créer des géozones sous forme de cercle d'un rayon minimum de 10 mètres : à chaque entrée du véhicule/engin, dans cette zone, celle-ci s'affiche en couleur.
On peut créer autant de zones qu'on veut ; cela permet de vérifier les visites / livraisons des clients programmés / visités

- Rapport de géozones

Le rapport de géozone fournit la date et l'heure d'entrée dans cette zone, la date et l'heure de sortie de cette zone ainsi que le temps passé à l'intérieur de la zone.

Geozone-ID	Geozone Description	Latitude	Longitude	Adresse	Entrée Date/Time	Sortie Date/Time	Temps à l'intérieur de géozone
gz-draria	GZ-Draria	36°43.3283'	2°59.4860'	Alger	2010/02/11 19:31:10	2010/02/11 23:59:59	4:28:49

الجدول رقم 36 : خدمة GPS في مؤسسة [1] AL MADAR PROCSAN SARL

Réf	Designation des travaux	Unité	Qté	Prix_U HT(DA)	Montant HT (DA)
1	Balise teltonika FM4200	U	130	29 000,00	3 770 000,00
2	Installation + Mise en service balises	U	130	1 900,00	247 000,00
3	Services avec abonnement **trimestriel** incluant le forfait nedjma (sur la base d'un abonnement mensuel par véhicule de 1900 DA)	U	130	5 700,00	741 000,00
4	**Service après vente gratuit par téléphone pendant une année**	U	1	INCLUS	INCLUS
5	Tablette android mobile de gestion	U	1	INCLUS	INCLUS
6	Formation exploitation système	ENS	1	70 000,00	70 000,00
				Total HT	4 828 000,00
				TVA 17 %	820 760,00
				Montant TTC	5 648 760,00

بدأت AL MADAR PROCSAN SARL نشاطها بحوالي 20 مليون دينار جزائري أو نحو 200000 ، تتواجد في قسنطينة ، بحيث بدأت نشاطها منذ 2003 و الذي يشمل حلول و خدمات الاتصالات .

الإستراتيجية : تعمل المؤسسة على تعزيز مكانتها باعتبارها تقدم خدمات الاتصال ، أنظمة و شبكات الأمن .

هدفها الرئيسي هو أن تصبح الموزع الرسمي و الوحيد لبعض العلامات التجارية المهمة .

تعتزم المؤسسة الاعتماد على خبرات و مهارات الأفراد ، و الدخلاء الجدد في النشاط الذين يقدمون الخدمات بجودة ترتكز على معايير وطنية و دولية .

سياستها تعتمد على إحداث التكامل بين الأنظمة و المعدات و البرامج ذات الجودة العالية و بمعايير دولية.

الزبائن و الشركاء :

Etick Algérie ، Taxiphones)

زبائن اتصالات الجزائر) ، Nedjma ، Mobilis ، سلسلة فنادق El Bey .

الموردون :

Alcatel Lucent , Harcogroup , Vivotek , Desilmez , GPS GATE , TELTONIKA (في خدمة في خدمة تحديد المواقع) .

[1] مصدر من المؤسسة . تقرير معد من قبل عبد الرحمان عابد ، إطار تسويقي في ATS.

الجدول رقم 37 : خدمة GPS في مؤسسة I2B SARL[1]

تمنح I2B لزبائنها رؤية في جميع الأوقات عن جميع تحركات السيارات مهما كان نوعها ، من خلال قدرتها على المتابعة التامة للمركبات المتنقلة ، و هذا لحماية و تحسين الإنتاجية .

تستعمل هذه المؤسسة مجوعة من التكنولوجيات تحديد المواقع من خلال القمر الصناعي GPS و شبكة الاتصالات GSM .

كيفية العمل :

- المتابعة المتواصلة لحالة السيارة (السرعة ، المكان ، اسم السائق ، و لوحة السيارة ..) .
- الاطلاع على تنقل سيارة أو مجموعة سيارات في وقت لاحق .
- تقرير مفصل حلو نشاط المركبات.
- امكانية استغلال البيانات على عدة أشكال , WORD EXEL ou PDF .

المورد : Track AVL

يتيح لزبائنه معرفة الوقت الحقيقي لتنقل أي مركبة بفضل هذه التكنولوجيا الجديدة ، مع إمكانية الحصول على بيانات محفوظة مما يساهم بتخطيط جيد للمسارات المتبعة و بالتالي زيادة الإنتاجية .

تقترح هذه التكنولوجيا خدمة مبدعة للرفع من فعالية المؤسسة و كذا فعالية موظفيها .

إن أنظمة الجيل الأول تسمح بتحديد موقع السيارات ، لكن الآن يمكن للمؤسسة تتبع المسار الكامل في الوقت المناسب للفرد .

تقدم AVL التطبيقات التالية :

الموقع على الخرائط ، تقرير السرعة و المسافة ، أوقات التوقف ، أرشفة البيانات .

Quantité	Boitiers AVL GPS/GPRS	PARAMETRAGE CONFIGURATION
DE 1 à 20 U	37000,00	5000,00
DE 21 à 30 U	36000,00	5000,00
DE 31 à 40 U	35000,00	5000,00
+ DE 40 U	34000,00	5000,00

Paiement mensuel :[2]

Abonnement GPS par véhicule en HT :

600da / mois (20da/jrs)

Abonnement NEDJMA 500 DA/ Mois .

Abonnement DJEZZY 500 DA/Mois .

Abonnement MOBILIS 800DA/Mois .

مع إمكانية التفاوض المباشر مع المتعامل .

[1] www.etick-algerie.com/etick/**presentation-geolocalisation**-.pdf, Visité le 31/02/2014 à 00 :38.

[2] مصدر من المؤسسة . تقرير معد من قبل عبد الرحمان عابد ، إطار تسويقي في ATS.

الجدول رقم 38 : نظام تحديد المواقع في MALIA ALGERIE SARL[1] و مورده JeTrack

MALIA ALGERIE SARL	JeTrack[2]
هي تكامل مجموعة من أنظمة الرصد و التنقل المهني ، بحيث تجمع بين تطوير تطبيقات البرمجيات و أجهزة النقل مع مختلف المؤسسات الاستشارية ، و هذا لتوفير حلول كاملة للتنقل الأوتوماتيكي . **إن هذا النهج يضمن تطبيق كامل و ذو شفافية ، مع جودة مستمرة في الخدمات.** **إن هذا الالتزام المهني و المستدام لتلبية احتياجات الزبائن يجعل المؤسسة من بين المؤسسات ذات المحاور الأساسية في الجزائر.** **مجموعة Malia Algerie Sarl طورت و نفذت بنجاح أكثر من 20 حلا للتنقل لأكثر من 200 زبون.**	هو عبارة عن نظام تحديد مواقع السيارات و إدارة المركبات عن طريق شبكة الانترنت ، مركزا على تكنولوجيا GPS و GSM/GPRS التي تسمح للمسيرين بتتبع في كل مكان و كل زمان تنقل مجموعة المركبات . بالاعتماد على خرائط جغرافية متكاملة مع google Earth ، تقارير ديناميكية ، إدارة صيانة و إصلاح المركبات ، تقارير بيانية ... و هذا لـــــ : - السيطرة في الوقت الحقيقي على مجموعة المركبات المتنقلة في الميدان . - تحسين وقت عمل الموظفين . - تعزيز الحماية للسائق و الحمولات . - التقليل من مخاطر سرقة السيارات . - زيادة درجة الإشباع لدى الزبون (جودة خدمات ممتازة) - زيادة الإنتاجية للفريق و بالتالي للمؤسسة. - التميز عن المنافس من خلال تقديم خدمات إضافية . - ضمان الرصد الدقيق للمهمات الموكلة لمختلف السيارات المتنقلة .

بعدما تم تحديد المنافسين الأكثر تنافسا بالنسبة لمؤسسة ATS في خدمة تحديد المواقع الجغرافية ، سنحاول فيما يلي التطرق للأكثر أداءا فيهم و تحديد موقع المؤسسة بينهم في السوق بالنسبة للخدمات المقدمة . لمعرفة السبب الحقيقي لعدم وجود خدمة تحديد المواقع لاتصالات الجزائر الفضائية في ذاكرة الزبون .

[1] http://www.maliaalgerie.com/FRSubsidiarySub.aspx?pageid=9178 visité le 13/03/2014 à 19 :04 .
[2] http://www.maliaalgerie.com/FRSubsidiarySub.aspx?pageid=9204 « géolocalisation et gestion de flottes », visité le 13/03/2014 à 19 :23.

IV -2-3-2 موقع خدمات GPS ATS بالنسبة للمنافس :

إن التموقع هو " الوضع المحكم للمنتوج بالنسبة للمنتوجات الموجودة أصلا في السوق "[1] ، إن الموقع الفعال في السوق يمكن أن يضمن جلب عدد من المستهلكين المحتملين عندما يكون واضحا لديهم في السوق .

لكن المشكلة الحقيقية لـــــ **GPS ATS** هي عد م وجود صورة مميزة لها في أدهان الزبائن ، كون معظمهم لا يعرفونه جيدا بالرغم من مشاركة المؤسسة في كثير من القطاعات المهمة في الجزائر.

لذا ما مدى تموقع نظام تحديد المواقع ATS ، و ما مدى معرفة الزبون بذلك ؟

الحاجة من تحديد الموقع الحقيقي لخدمة GPS ATS في ذهن الزبون :[2]

إن لم تكن الخدمة مميزة في ذاكرة الزبون لا يمكن للمحتملين معرفته ، و عليه يمكن أن يغيروا عاداتهم الشرائية عندما تكون الأخرى أقل سعرا أو ذو جودة أحسن ... على حسب عاداتهم الشرائية السابقة . بينما قد يرتكز قرار الشراء لدى بعضهم على موقع المنتوجات و ما مدى معرفتهم بمكانتها في الأسواق. و كذا حساسية بعضهم للأسعار الذي قد يلعب دورا مهما في تحديد هذا القرار.

التموقع ليس شيئا بسيطا : إن فهم الوضع الصحيح للخدمة في السوق من قبل الزبون يسهل:[3]

- الحصول على منتوج متموقع بشكل يتناسب مع أشياء أكثر من أخرى لا يملكها البعض .

و بالتالي يمكن أن يراه الزبون على أنه منتوج :

- موثوق .
- مفهوم .
- فريد من نوعه .

و لهذا يشترونه بدلا من آخر

الهدف من التموقع الجيد في السوق : [4]

خلق موقع تنافسي فعال هو نتيجة اكتساب صورة معينة للمنتوج بقيت محفورة في ذهن الزبون ، وفقا لذلك يجب على التموقع أن يحقق الأهداف التالية :

[1] http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.mikromarkt.eu%2Fpdfs%2Ffr_modul_1_1.pdf&ei=VQ5UU6K7LOqG4ASwyYDgAw&usg=AFQjCNGU9qK778aXwIiIE__g3QcuCaP78Q&bvm=bv.65058239,d.bGE . « introduction au positionnement » , ANDREA GRIMM et ASTIN MALSCHINGER , p 03 , visité le 09/03/2014 à 09 :04.

[2] ANDREA GRIMM et ASTIN MALSCHINGER, « introduction au positionnement » , op.cit, p04 .

[3] ANDREA GRIMM et ASTIN MALSCHINGER, « introduction au positionnement » , op.cit, p04 .

[4] http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CEEQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.mikromarkt.eu%2Fpdfs%2Ffr_modul_1_2.pdf&ei=shBUU5PeBvTV4ASKlIHgDQ&usg=AFQjCNGQ937TVqBNhjRlrrxzYCK1aCvjgg&bvm=bv.65058239,d.bGE « positionnement : les produits concurrentiels » , ANDREA GRIMM et ASTIN MALSCHINGER , p03 , visité le 09/03/2014 à 09 :01.

- تعزيز الصورة و ديمومة الرسالة الموجه للزبون .
- جذب شريحة الزبائن المستهدفة .
- تمييز المنتوج عن ذلك المنافس بالنسبة للزبون.
- تقرير كيفية مواجهة المنافس.

كون تنظيم موقع تنافسي قوي في ذهن الزبون يتطلب قبل كل شيء تحليل المنافس ووضعيتهم في السوق . فنجاح ذلك يعتمد على الكيفية التي تتم من خلالها وضع المنتوج في السوق لكسب رضا الزبون. يحدث ذلك عندما يختلف عرض المؤسسة عن عروض المنافسين لها في السوق.

- أي قطاع من السوق سوف يكون في مصلحة المؤسسة ؟
- ما هي الاختلافات التي يريدها الزبون في منتوجاتنا بدلا من المنافسين ؟
- كيف يمكن مواجهة المنافس ؟

دراسة المنافس :[1]

يجب أن تكون عروض المؤسسة أفضل من التي يقدمها المنافس ، بحيث لا يكمن ذلك في معرفة المتطلبات الحقيقية للزبون فقط و لكن أيضا هل بمقدور المنافس الاستجابة الأفضل لها .

إن دراسة المنافس يجب أن تتم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- من هم أهم المنافسين ، و أين يتمركزون ؟
- ما هي مختلف الخدمات التي يعرضها المنافس و ما مدى إدراك الزبون لهذا الاختلاف ؟
- ما هي أسعارهم و ما مدى تأثر الزبون بذلك ؟
- ما هي وجهة نظر الزبون ؟
- بأي سرعة يمكن للمنافس تنفيذ مثل فكرة المؤسسة ؟

بالرغم من اعتبار هذه الخدمة حديثة من نوعها في اتصالات الجزائر الفضائية ، بالتالي تمثل منافسا جديدا في السوق إلا أن إيجاد أهم النقاط المشتركة يمكن أن يخلق مؤشرا جيدا يكشف مواضع اتخذتها الهياكل المنافسة سابقا في السوق ، فبالكاد يمكن للزبون إدراك منتوجات المؤسسة لأن المنافس يحتل وضعا سابقا في السوق ، و لكنه دائما يترك مجالا للدخول .

و الجدول الموالي يشمل مقارنة بين أهم المنافسين من حيث الخدمات المقدمة :

[1] « positionnement : les produits concurrentiels » , ANDREA GRIMM et ASTIN MALSCHINGER , p03, op.cit .

الجدول رقم 39 : مقارنة بين خدمات المتعاملين في سوق خدمة تحديد المواقع الجغرافية .[1]

المورد	MIX	Inosat	AVL	JeTracK	EuroFleet	GPS MEDIA	VL-CG	ZOOM7	Teltonika FM 4200
المؤسسة / الوظائف	ATS	VIVACOM	I2B	MALIA	EUROSOFT	SSG TECHNOLOGY	TESPAS	GARMIN	AL MADAR
تقطع المحرك	*	*	*	*	*			*	
التتبع في الوقت الحقيقي	*	*	*	*	*	*	*	*	*
إنذار السرعة	*	*	*	*	*	*		*	
إنذار الخروج من المنطقة	*	*	*	*	*	*		*	
إنذار الفصل	*	*	*					*	
إنذار الوقود	*	*	*	*	*			*	
إنذار الحرارة		*						*	
إنذار مفتاح التتبع		*						*	
إنذار مستوى البطارية		*						*	
إنذار التحرك غير الطبيعي	*	*						*	
تنبيه التحرك		*			*			*	

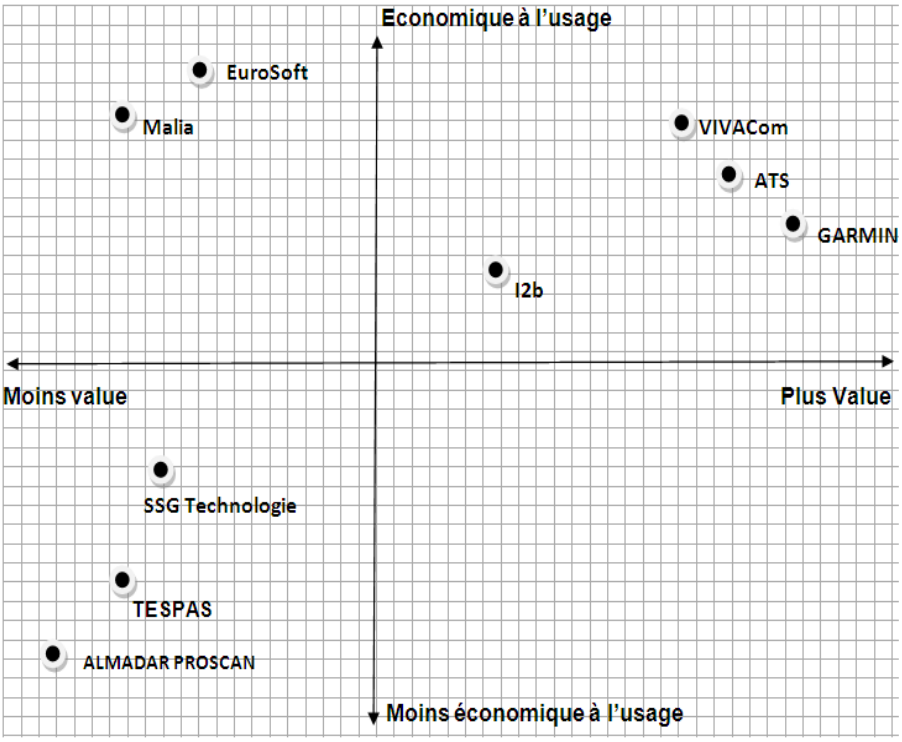
[1] مصدر من المؤسسة .

إشارة الاقتراب	*		*			*	*		
تحديد السائق	*	*	*					*	
موصل الوقود	*	*	*	*	*			*	
موصل bus can	*	*			*			*	
التحقق من خزان الوقود	*	*						*	
بطاقات خاصة	*	*	*	*		*	*	*	*
تجميع المعلومات الميدانية	*	*	*	*	*	*		*	
متابعة الحرارة								*	
استهلاك الوقود	*	*	*	*	*			*	*
إنذار انفتاح غطاء المحرك	*	*	*					*	*
تقرير النشاط الأوتوماتيكي	*	*	*	*	*	*	*	*	
كميرا المشاهدة	*	*			*			*	
وصل النظام التناظري		*						*	
إنذار الوقت الحقيقي	*	*	*	*	*	*		*	*
إنذار E-mail / sms	*	*	*	*	*	*		*	*
التحكم الداخلي								*	
أجهزة كشف الصدمات (الحوادث)	*	*						*	
تحسين النظام بدلالة حاجات	*	*						*	

الزبون									
التقديرات المالية الشهرية	62584		56000	39500	47385	35919	26900	139113	36600

إن هذا الجدول أعلاه سمح بكشف نقاط التشابه و الاختلاف بين الخدمات المقدمة من كل متعامل ، و عليه سنوضح في مصفوفة التموقع الموالية موقع خدمة تحديد المواقع الجغرافية لاتصالات الجزائر الفضائية بالنسبة لكل متعامل بالاعتماد على محورين بحيث يمثل المحور العمودي الخدمات الأكثر توفيرا للمصاريف ، أما العمودي يمثل الخدمات الأكثر سعرا (الأكثر سعرا / الأكثر اقتصادا)

الشكل رقم 46 : موقع خدمة تحديد المواقع الجغرافية ATS بالنسبة للمنافس[1]



يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن موقع ATS بالنسبة للخدمات المقدمة موقع جيد بالنسبة لمنافسيها ، إلا أن ذلك لا يساهم في جذب زبائن جدد و بالتالي زيادة حصة سوقها، فتحديد موقع هذه الخدمة في السوق و بالنسبة

[1] مصدر من المؤسسة .

للمنافس مهم لكن معرفة مدى إدراك ذلك من طرف الزبون أهم بكثير لكسب ميزة تنافسية تخلق موقع استراتيجي واعد . و لا يتم ذلك إلا من خلال معرفة :

- ما هي مكانة GPS ATS ضمن معتقدات الزبون ؟
- في أي مجال يرى الزبائن وجود نقاط مشتركة بين المؤسسة و المنافسين ؟
- في أي مجال يجد الزبائن منتوجات المنافس أفضل من منتوج المؤسسة ؟
- في أي مجال يجد الزبون أنه على منتوج المؤسسة أن يتماثل مع المنافسين ؟
- كيف يمكن تغيير صورة الخدمة في أذهان الزبون ؟
- كيف يمكن تمييزها عن المنافس ؟
- كيف يمكن جذب زبائن محتملين ؟

وعليه لا بد من المؤسسة التفكير الجاد بتمييز خدمتها من خلال خلق قيمة جديدة للزبون ، و قد يتم ذلك من خلال اعتمادها على المقارنة المرجعية كحل استراتيجي ، تدرس من خلاله المؤسسات الناجحة من حيث علاقتها مع الزبون و صورتها القوية في أذهانهم ، و محاولة إدراج حاجات الزبون كمرجع للدراسة و تفعيل إستراتيجية الاتصال معه .

فيما يلي سنحاول معرفة ما إذا كانت حاجات الزبون و بناء إستراتيجية اتصال معه ، مهمة كمؤشر تعتمد عليه ATS و ما مدى سعي المؤسسة لتبني منهج المقارنة المرجعية كحل تخلق من خلاله قيمة جديدة للمنتوج تلبي حاجات غير معبر عنها من طرف الزبائن ، ما قد يكسبها موقعا جيدا في نظره و بالتالي كسب ميزة تنافسية جديدة .

IV -3 المقارنة المرجعية من وجهة نظر اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) :

IV -3 -1 منهجية الدراسة :

بعد البدا شكليا بنهج المقارنة المرجعية من خلال محاولتنا تحديد المشكلة ، ثم استخراج المنافسين أكثر أداءا في سوق خدمات تحديد المواقع في الجزائر ، إلا أننا سنحاول فيما تبقى القيام بدراسة ميدانية على شكل استبيان موجه لعمال المؤسسة من مختلف الأقسام ، لمعرفة ما مدى ادراك المؤسسة لأهمية المقارنة المرجعية في تحسين الأداء و ما مدى مساهمتها في خلق أفكار جديدة من شأنها تطوير إستراتيجية الإبداع لديها لسد حاجات الزبون و بناء صورة جيدة في ذهنه .

كما هو الحال في أي بحث علمي ، يجب الاستناد على حقائق ميدانية لفهم موضوع الدراسة بشكل أدق ، و ما مدى امتداده على أرض الواقع و هذا ما قمنا به في هذا البحث ، الذي يعنى بكيفية البدا بإستراتيجية إبداع جديدة بالاعتماد على عملية المقارنة المرجعية ، و عليه تم وضع استبيان كوسيلة لبلوغ الهدف من الدراسة .

في دراستنا هذه اعتمدنا على بعض المصادر من داخل المؤسسة (دراسات خاصة) ، لها علاقة مباشرة بالقسم " التسويقي و التجاري " ، و كذا الاعتماد على موقع الانترنت الخاص بالمؤسسة www.ats.dz .

بعد ذلك قمنا بدراسة كمية ترتكز على استبيان موجه لمختلف العمال من مختلف الأقسام و مختلف المستويات.

أسباب اختيار مؤسسة ATS :

تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية للأسباب التالية :

- ATS تعتبر مؤسسة وطنية كونها تمثل إحدى فروع اتصالات الجزائر ، و بالتالي دورها في تنمية الاقتصاد الوطني و خلق معايير وطنية للتنافس .
- مؤسسة حديثة و بالتالي قابلية اهتمامها بنشاطات تحسين الأداء التي قد تكون المقارنة المرجعية إحداها.
- أغلب موظفيها من الفئة الشبابية خرجي الجامعات الوطنية و الدولية و بالتالي سعيها للاستفاذه من جهود و أفكار حديثة .
- لديها منافسون مهمون في مختلف الأسواق ، كونها تتمتع بتنوع في الخدمات المقدمة .
- تنشط في ميدان ديناميكي و تنافسي : قطاع تكنولوجيا الاتصال و المعلومات .
- توفر مجموعة متنوعة من خدمات الاتصال و التي تستخدم في كافة القطاعات و من مختلف الأفراد كونها تمثل ضروريات فلسفة العمل الجديدة .
- عدم قبول أي مؤسسة أخرى قبولنا للقيام بهذه الدراسة كمؤسسة Mobilis , Nedjma , Djezzy .

IV -3 -2 الهدف من الدراسة :

تمثل الهدف الحقيقي من الاستبيان في معرفة كيفية الاستفادة من تجربة المقارنة المرجعية لتطوير إستراتيجية إبداع تعزز الموقع التنافسي للمؤسسة ، الذي لا يزال واضحا .

و عليه ركزنا في أول جزء منه على مدى إدراك المؤسسة لأهمية هذا النهج كوسيلة لخلق معايير تنافسية جديدة تكسبها ميزة تنافسية من خلال :

- هل تسعى المؤسسة لتقييم أدائها مع الآخرين ؟
- هل يدخل نهج المقارنة المرجعية ضمن مشاريع تحسين الأداء في المؤسسة ؟
- أهمية المقارنة المرجعية لخلق و حماية الميزة التنافسية ؟

ثم حاولنا في الجزء الثاني من الاستبيان التعرف على إستراتيجية الإبداع في المؤسسة و الجهود المبذولة لتطويرها و هل تندرج المقارنة المرجعية ضمن الاهتمامات لتطوير إستراتيجية الإبداع ، من خلال :

- أهمية الإبداع لتعزيز الموقع التنافسي ؟
- ثقافة الإبداع في المؤسسة ؟
- العوامل التي تعزز تبني إستراتيجية الإبداع ؟

و في الجزء الأخير حاولنا التعرف على مدى التغيير الذي تلمسه المؤسسة من تطبيق المقارنة المرجعية في حالة تبنيها سابقا من خلال :

- تقييم إستراتيجية الإبداع بعد القيام بالمقارنة المرجعية كنقطة بداية لذلك ؟

و عليه كان الهدف الأساسي هو إدراك :

❖ **دور عملية المقارنة المرجعية في إنشاء إستراتيجية إبداع فعالة في المؤسسة .**

❖ **ما هي جهود المؤسسة للوصول لذلك .**

❖ فرضيات الدراسة :

بعد التوجيه العلمي لبحثنا في الواقع العملي قمنا باستخراج الفرضيات التالية :

- تتعدى المقارنة المرجعية مفهوم الدراسات المقارنة الأخرى.
- لا تولي ATS اهتماما بنهج المقارنة المرجعية .
- لا تتوفرATS على الشروط اللازمة لتحقيق التميز .

العينة : إن الحصول على عينة مثالية يستوجب استعمال أساليب معينة ، تكونت العينة أساسا من موظفين و إطارات من القسم التسويقي و التجاري الذي له علاقة مباشرة بموضوع الاستبيان. بحيث تم توزيع 40 استبيان ، استرجع منه 30 ، لكن 22 فقط منهم من كان صالحا للمعالجة .

وجه الاستبيان للعمال من كافة المستويات الإدارية : مدير ، نائب مدير ، رئيس القسم و موظفين عاديين في مختلف الأقسام و هذا للأسباب التالية :

- حالة و خبرة كل موظف .
- معرفة ومهارة كل موظف .
- نوعية المعلومات المتبادلة بين كل الموظفين من مختلف المستويات .
- الحرص على عدم الخروج عن نطاق البحث من خلال الحصول على المعلومات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع .

الاستبيان :

حاولنا في عدة مرات إعادة صياغة الأسئلة التي تكون الاستبيان ، من خلال عرضها على بعض الأساتذة ذوي الخبرة و كذا بعض الزملاء ، و هذا لحرصنا الشديد على اختيار الصياغة الصحيحة تجنبا لمصطلحات غير معمول بها في الواقع العملي ، أو أخرى غير مفهومة ، أو حتى تلك التي قد تبدو تقنية أكثر ، و عليه كانت الأسئلة كلها مفهومة ، واضحة و مباشرة .

- **إدارة الاستبيان** : إن الحصول على الأجوبة المثالية للأسئلة المطروحة ، تطلب منا التنقل شخصيا لمقر الإدارة المركزية للمؤسسة في الجزائر العاصمة و هذا من خلال توجيهها للعمال الذين بدوا أكثر جدية للإجابة على الأسئلة و بمساعدة المشرف " عبد الرحمان عابد " .
- **إنشاء الاستبيان** : اتبعنا في ذلك بعضا من الموضوعية في طرح الأسئلة ، و تم اختيار مصطلحات مفهومة لدى كل موظف ، حرصنا من خلالها على طرح أكبر عدد من الأسئلة للإلمام بكافة جوانب الموضوع (المقارنة المرجعية / الإبداع) ، و هذا باحترام ترتيب الأسئلة حسب نوعها و أهميتها ، و هذا من خلال التركيز على بعض الأشكال منها :

الأسئلة المفتوحة : التي تترك المجال للمستجوب للتعبير بحرية عن وجهة نظره مثلا :

- ما معنى مؤسسة ذات الأداء الجيد ؟

الأسئلة المغلقة : التي تجبر المستجوب على اختيار جواب واحد مثلا :

- هل تعرفون مصطلح المقارنة المرجعية (benchmarking) ؟

نعم ☐ لا ☐

الأسئلة التابعة : و الذي يكون جوابها مرهونا بجواب السؤال الذي سبقه مثلا :

- إذا نعم :

عملية تدخل ضمن اليقظة التنافسية ☐

البحث و التطبيق المستمر للأفكار الجديدة ☐

عملية تندرج ضمن بحوث التسويق ☐

التجسس ☐

IV -3 -3 معالجة و مناقشة النتائج المحصل عليها :

IV -3-3-1 معالجة و تحليل النتائج المحصل عليها :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة ، و بعد الاستجواب الذي خضع له العمال ، قمنا بمعالجة الأجوبة المحصل عليها بالاستعانة ببرنامج Microsoft Office Excel 2007 ، وفيما يلي سنعرض النتائج في شكل جداول و رسوم بيانية مبينة على النحو الموالي :

1- الجنس : كان توزيع أفراد العينة كما يوضحه الشكل 47

الجدول رقم 40 : توزيع أفراد العينة على حسب الجنس[1]

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	07	% 32
أنثى	15	% 68
المجوع	22	%100



المصدر: حسب النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

إن العينة المستجوبة تمثل 68 % من النساء أما الباقي منها هم رجال بنسبة 32 % .

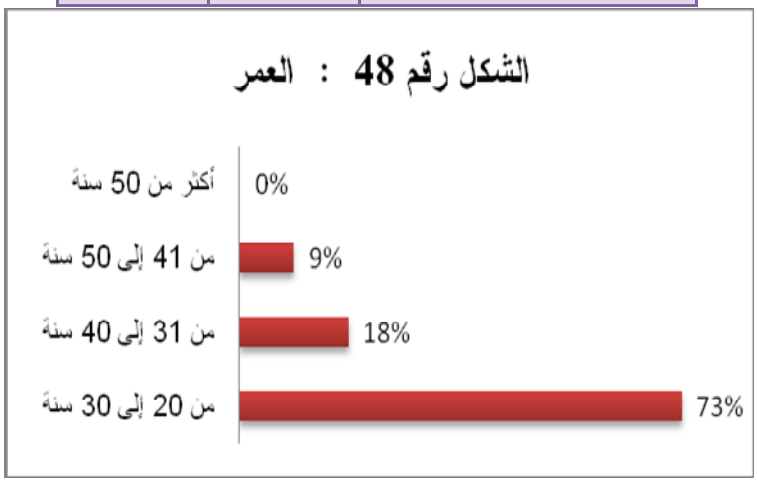
[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها.

2- العمر : تم توزيع أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات كما يوضحه الشكل 48

الجدول رقم 41 : توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم[1]

فئة الأعمار	العدد	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	16	%73
من 31 إلى 40 سنة	04	%18
من 41 إلى 50 سنة	02	%09
أكثر من 50 سنة	00	%00
المجموع	22	%100

الشكل رقم 48 : العمر



المصدر : حسب النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

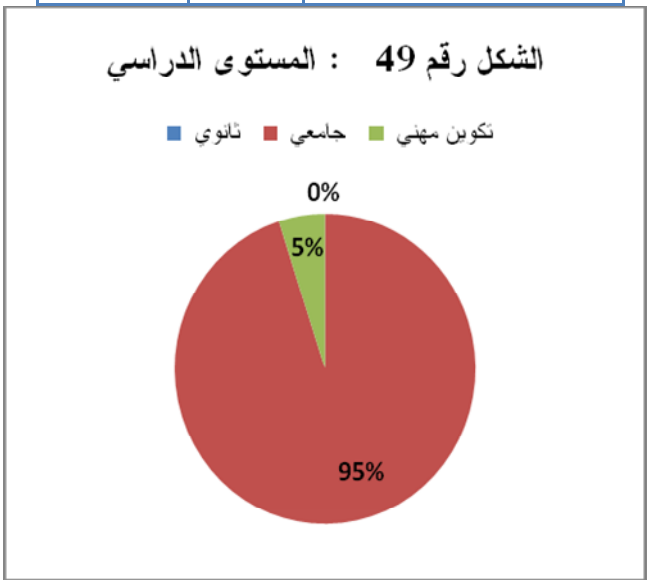
الملاحظ من الشكل أعلاه أن ما نسبته 73 % من العمال المستجوبين أقل من 31 سنة ، أما ما نسبته 27 % هم عمال أقل من 51 سنة . ما يبين لنا أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على فئة الشباب .

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها.

3- المستوى الدراسي : يوضح الشكل 49 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم 42 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي[1]

المستوى الدراسي	العدد	النسبة
ثانوي	00	% 00
جامعي	21	% 95
تكوين خاص	01	% 05
المجموع	22	% 100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

من خلال النتائج المبينة في الشكل أعلاه يظهر لنا أن ما نسبته 95 % من العمال المستجوبين هم من المتحصلين على شهادات التعليم العالي ، و ما نسبته 05 % من العمال هم من ذوي التكوينات المهنية، و عليه يتضح لنا أن مؤسسة ATS تحرص على تشجيع خريجي الجامعات الشباب.

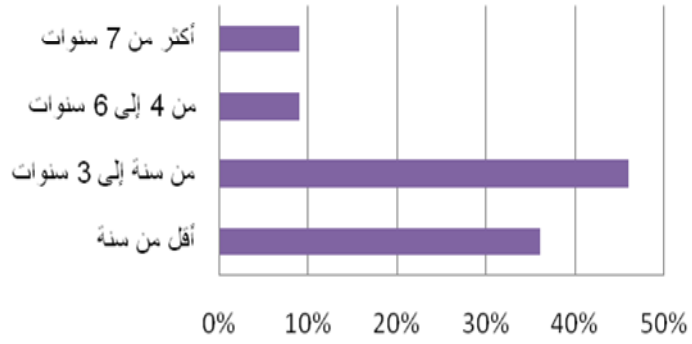
[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها.

4- الخبرة : في الشكل رقم 50 تم توزيع أفراد العينة حسب سنوات خبرتهم في المؤسسة

الجدول رقم 43 : توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم .[1]

الخبرة	العدد	النسبة
أقل من سنة	08	%36
من سنة إلى 3 سنوات	10	%46
من 4 إلى 6 سنوات	02	%09
أكثر من 7 سنوات	02	%09
المجموع	22	%100

الشكل رقم 50 : سنوات الخبرة



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

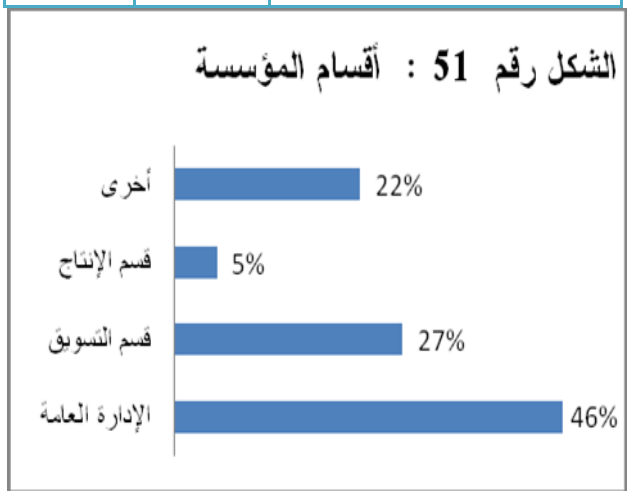
من خلال الشكل الموضح أعلاه يبين لنا أن نسبة 91 % من العمال لديهم خبرة أقل من 7 سنوات ، أما الباقي ما يمثل 09 % منهم ينشطون في المؤسسة منذ أكثر من 7 سنوات ، و هذا كون أن المؤسسة حديثة النشأة ، و العمال ذوي الخبرات الأكثر يعملون فيها منذ أن كانت عبارة عن قسم فقط في اتصالات الجزائر.

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها.

5- القسم الوظيفي : يوضح الشكل رقم 51 توزيع أفراد العينة حسب المصلحة التي يعملون ضمنها

الجدول رقم 44 : توزيع أفراد العينة حسب الأقسام الوظيفية[1]

المصلحة	العدد	النسبة
الإدارة العامة	10	%46
قسم التسويق و التجارة	06	%27
قسم الإنتاج	01	%05
قسم المالية	00	%00
أخرى	05	%22
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

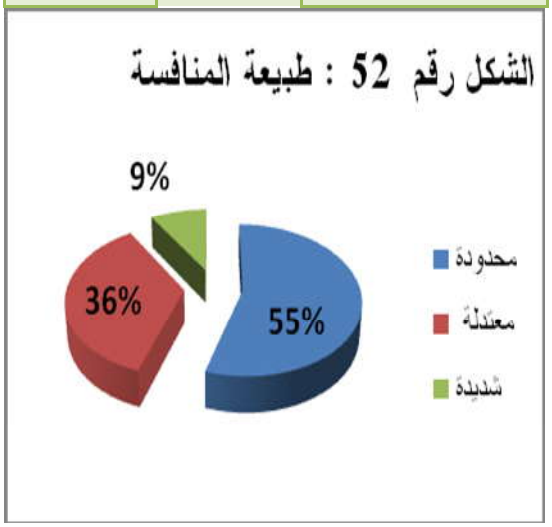
الملاحظ من النتائج المبينة أعلاه أن ما نسبة 46 % من العمال المستجوبين يشغلون مناصب في الإدارة العامة للمؤسسة ، و 27 % منهم تابعون للمصلحة التسويقية و التجارية ، ما تبقى من 22 % كانوا من باقي الأقسام الأخرى ، قسم الموارد البشرية ، قسم المالية ... ، أما 05 % الباقية كانت تابعة لقسم الإنتاج.

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

6- الطبيعة التنافسية :

الجدول رقم 45 : المناخ التنافسي بالنسبة لمؤسسة ATS [1]

طبيعة المنافسة	العدد	النسبة
محدودة	12	%55
معتدلة	08	%36
شديدة	02	%09
شديدة جدا	00	%00
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

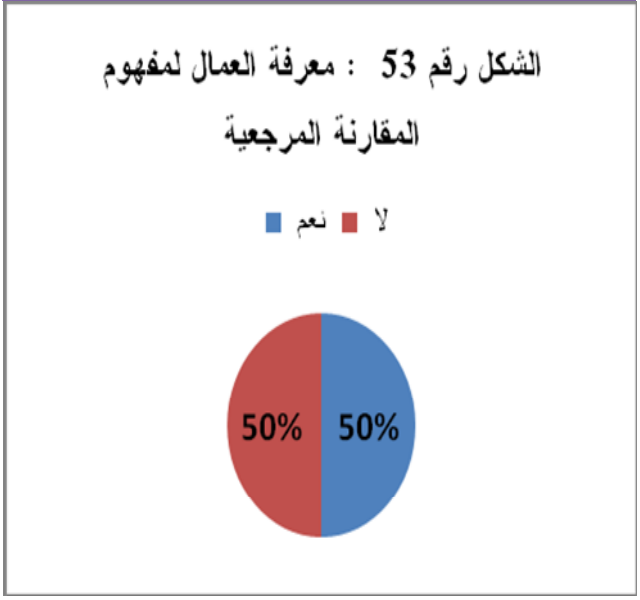
من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول 45 ، يجد معظم العمال المستجوبين بنسبة 55% أن المنافسة محدودة ، بينما يرى بعضهم بنسبة 36% أن المناخ التنافسي معتدل بالنسبة للنشاط الذي تقوم به المؤسسة ، بينها يرى أقلية منهم أن المنافسة 09% المنافسة شديدة .

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

7- إدراك العمال لمفهوم المقارنة المرجعية :

الجدول رقم 46 : توزيع أفراد العينة على حسب مدى ادراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking [1]

معرفة المقارنة المرجعية	العدد	النسبة
نعم	11	%50
لا	11	%50
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

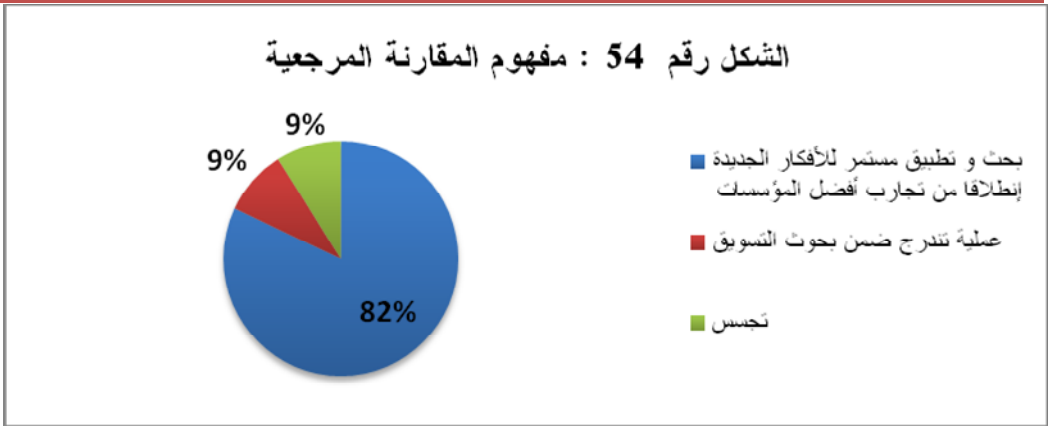
يتضح من الشكل 53 أن نصف العمال 50% يعرفون معنى المقارنة المرجعية ، في المقابل 50 % من المستجوبين غير مدركون لمعناها الحقيقي بل و عدم سماعهم مسبقا بهذا المصطلح .

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

- معنى المقارنة المرجعية :

الجدول رقم 47 : توزيع أفراد العينة حسب تعريفهم للمقارنة المرجعية[1]

مفهوم المقارنة المرجعية	العدد	النسبة
عملية مقارنة أداء المنافسين	00	%00
بحث و تطبيق مستمر للأفكار الجديدة بناءا على تجارب المؤسسات الأفضل أداءا	09	%82
عملية تندرج ضمن عمليات بحوث التسويق	01	%09
تجسس	01	%09
المجموع	11	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

يرى عمال ATS من خلال الشكل 54 أن المقارنة المرجعية تمثل عملية البحث و التطبيق المستمر المستمر للأفكار الجديدة بنسبة 82% ، أما الباقي 18% يرون أنها عملية تندرج ضمن بحوث التسويق بنسبة 09% ، أما 09% آخرون يعتبرونها عملية تجسس على أعمال و أفكار الغير.

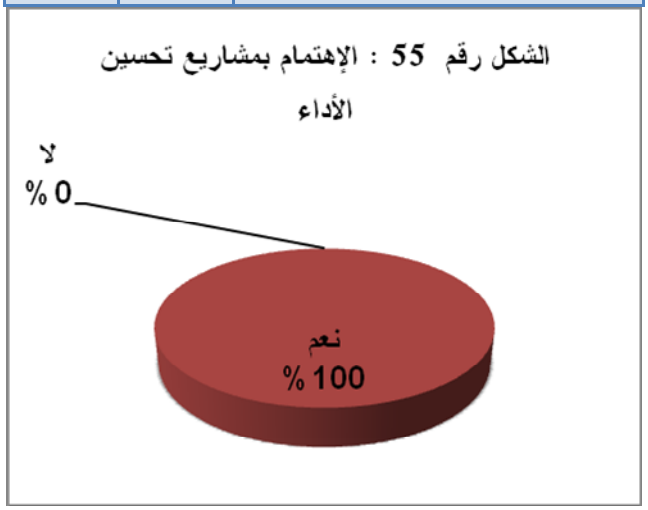
و عليه يجمع معظم العمال على أنها عملية بحث و تطبيق مستمر للأفكار الجديدة لتحقيق الأداء الأفضل ، و هذا ما يندرج ضمن المفهوم الصحيح للمقارنة المرجعية .

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها.

8- إهتمام المؤسسة بمشاريع تحسين الأداء :

الجدول رقم 48 : توزيع أفراد العينة حسب اهتمام مؤسستهم بمشاريع تحسين الأداء

الاهتمام بمشاريع تحسين الأداء	العدد	النسبة
نعم	22	100
لا	00	00
المجموع	22	100



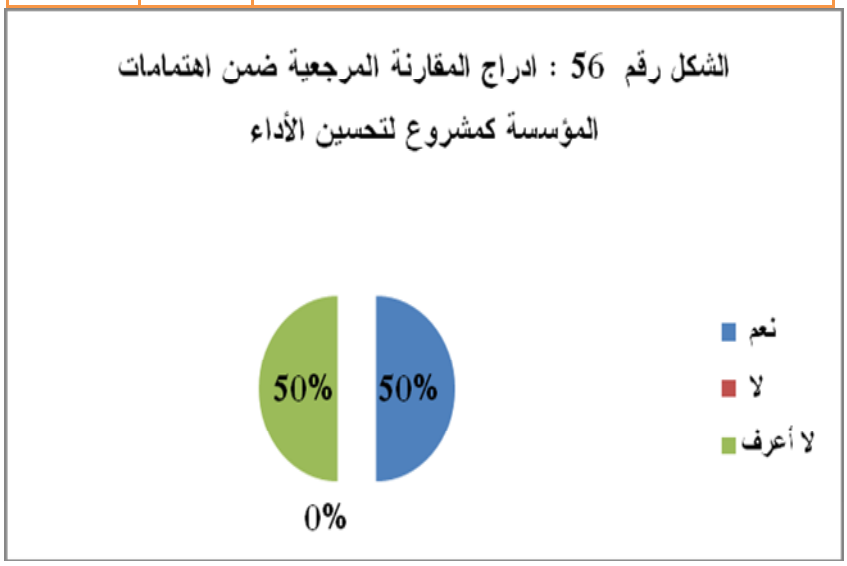
المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

من خلال أجوبة كل العمال المستجوبين يبدو أن المؤسسة تهتم بمشاريع تحسين الأداء ، التي قد تساهم في خلق ميزة تنافسية .

- إذا نعم : المقارنة المرجعية تدخل ضمن هذه المشاريع

الجدول رقم 49 : توزيع أفراد العينة حسب اهتمام مؤسسة بالمقارنة المرجعية كمشروع لتحسين الأداء[1]

المقارنة المرجعية ضمن هذه اهتمامات مشاريع تحسين الأداء	العدد	النسبة
نعم	11	%50
لا	00	%00
لا اعرف	11	%50
المجموع	22	%100



الشكل رقم 56 : ادراج المقارنة المرجعية ضمن اهتمامات المؤسسة كمشروع لتحسين الأداء

المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

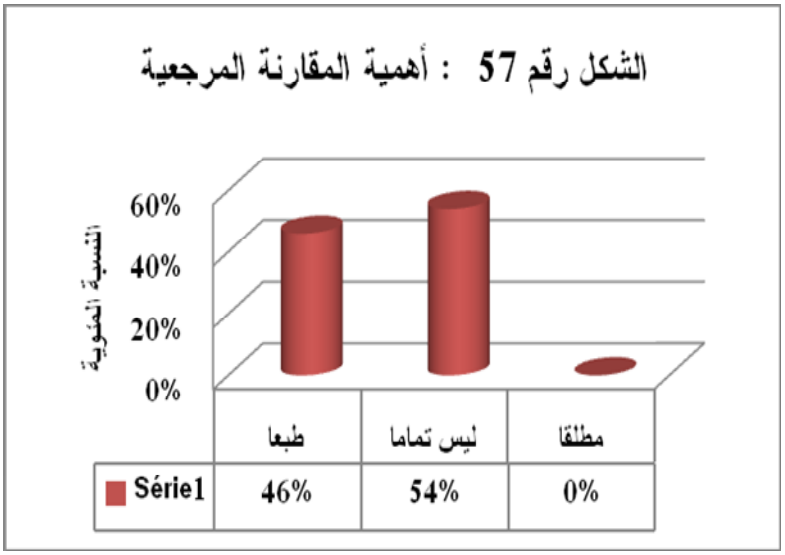
يظهر من الشكل 56 أن العمال المستجوبين بنسبة 50 % يرون ضرورة دمج المقارنة المرجعية ضمن مشاريع تحسين الأداء ، بالمقابل 50% منهم لا يعرفون ضرورتها من عدمها ، و هذا ما يعطي انطباعا واضحا بعدم وجود تفكير موحد و رغبة جدية للقيام بمشروع المقارنة المرجعية .

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

9- أهمية المقارنة المرجعية في خلق و حماية الميزة التنافسية

الجدول رقم 50 : توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لمدى أهمية المقارنة المرجعية في خلق و حماية الميزة التنافسية[1]

أهمية المقارنة المرجعية	العدد	النسبة
طبعا	05	%46
ليس تماما	06	%54
مطلقا	00	%00
المجموع	11	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

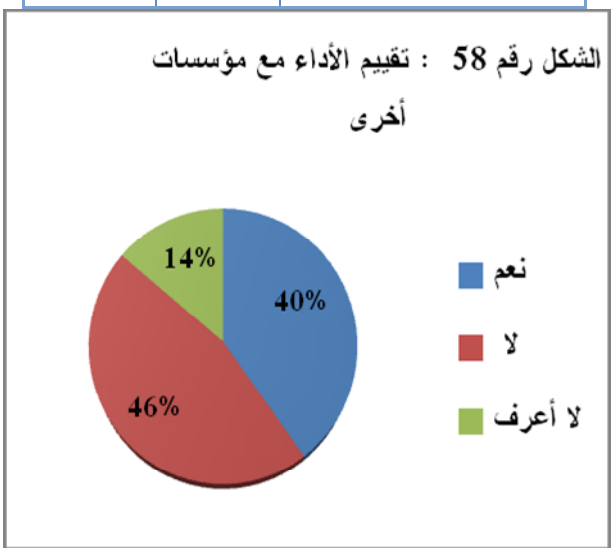
يبين الشكل 57 أعلاه أن 54% من العمال يجدون أن المقارنة المرجعية ليست ضرورة حقيقية لكسب ميزة تنافسية ، بينما يرى الباقي 45% أنها شرط مهم لاكتساب ميزة تنافسية ، مما يتضح لنا عدم اهتمام ATS بدمج نهج المقارنة المرجعية ضمن أنشطة تحسين الأداء .

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

10- قيام المؤسسة بتقييم أدائها مع غيرها من المؤسسات

الجدول رقم 51 : توزيع أفراد العينة حسب أجوبتهم في سعي المؤسسة نحو تقييم أدائها[1]

تقييم الأداء مع الغير	العدد	النسبة
نعم	09	%40
لا	10	%46
لا أعرف	03	%14
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

من خلال النتائج المبينة في الشكل 58 يتبين لنا أن المؤسسة لا تقوم غالبا بتقييم أنشطتها مع مؤسسات أخرى سواء من نفس القطاع أو خارجه ، و هذا ما بينته إجابات 46% من العمال ، بينما أكد بعضهم قيام المؤسسة بذلك بنسبة 40% ، أما الباقي من العمال 14% لا يعرفون إن كانت المؤسسة تقوم بمثل ذلك أصلا، و هذا ما يؤكد عد وجود إستراتيجية اتصال داخلية فعالة تُبقي كل العمال على دراية بكل أنشطة المؤسسة .

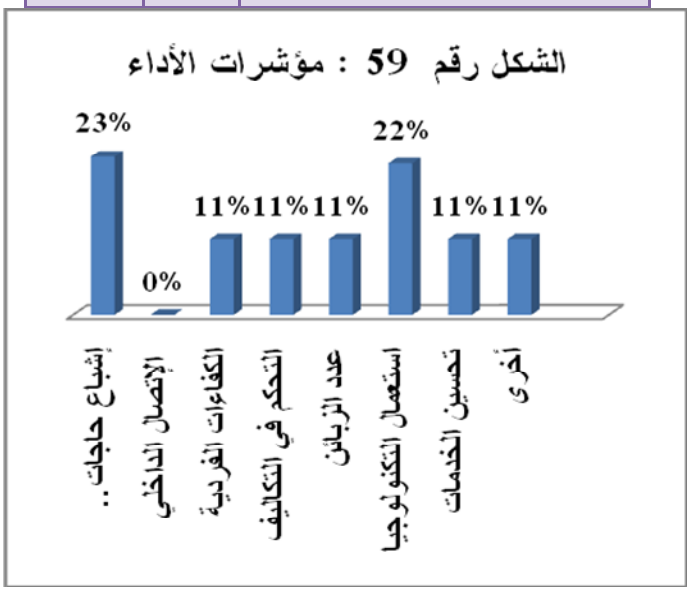
[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

- مؤشرات الأداء :

الجدول رقم 52 : مؤشرات الأداء التي ترتكز عليها عملية تقييم الأداء[1]

مؤشرات الأداء	العدد	النسبة
رضا الزبون	02	%23
الإتصال الداخلي	00	%00
كفاءة الأفراد	01	%11
السيطرة على التكاليف	01	%11
عدد المشتركين	01	%11
استخدام التكنولوجيا	02	%22
تحسين الخدمات المعروضة	01	%11
أخرى	01	%11
المجموع	09	%100

الشكل رقم 59 : مؤشرات الأداء



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

[1] من إعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج المبينة في الشكل 59 ، يظهر لنا أن المؤسسة تعتبر رضا الزبون و إشباع حاجاته أحد مؤشرات الأداء بنسبة 23 % من إجابات العمال ، أما 22% منهم تعتبر استخدام التكنولوجيا هو مقياس الأداء الفعال في المؤسسة و هذا طبيعي كون نشاط المؤسسة و خدماتها المقترحة تستلزم استخدام التكنولوجيات الحديثة ، بينما 11% آخرون يعتبرون كفاءة الأفراد هو مقياس المؤسسة الفعالة، فأداء المؤسسة مرتبط بمدى كفاءة أفرادها ، و 11% منهم يرون أن السيطرة على التكاليف هو ما يثبت كفاءة المؤسسة من عدمها ، أما 11% أخرى من العينة يعتبرون أن تحسين الخدمات المعروضة هو مؤشر كفاءة المؤسسة ، أما الباقي من العينة المستجوبة 11% ، يعتبرون فعالية شبكة الاكسترانت هي من مؤشرات الأداء الفعال في المؤسسة .

يظهر لنا من خلال النتائج أن الاتصال الداخلي ليس من اهتمامات المؤسسة بالرغم من ضرورته في الزيادة من درجة كفاءة المؤسسة ، فقد يعتبر خطوة مهمة في المقارنة المرجعية الداخلية ، و بالتالي يمثل بداية لمقارنة مرجعية خارجية ناجحة . و من ثم إدخال مفهوم الإبداع من خلال خلق مؤشرات جديدة للأداء الفعال.

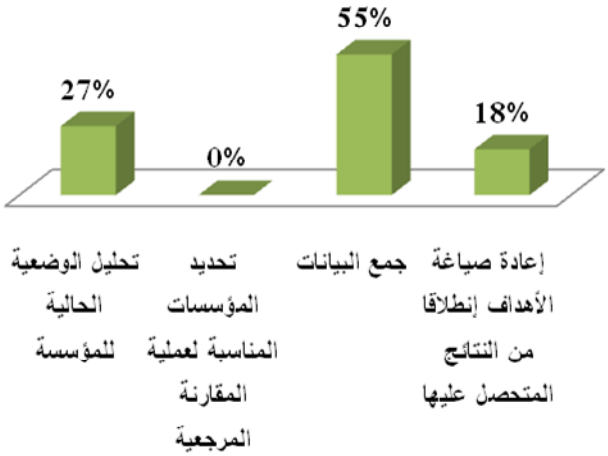
11-أهم مرحلة في عملية المقارنة المرجعية

الجدول رقم 53 : توزيع أفراد العينة حسب رؤيتهم لأهم مرحلة في المقارنة المرجعية [1]

المراحل	العدد	النسبة
تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة	03	%27
اختيار الشركاء المناسبين لهذه العملية	00	%00
جمع البيانات	06	%55
إعادة صياغة الأهداف	02	%18
المجموع	11	%100

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

الشكل رقم 60 : مراحل المقارنة المرجعية



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

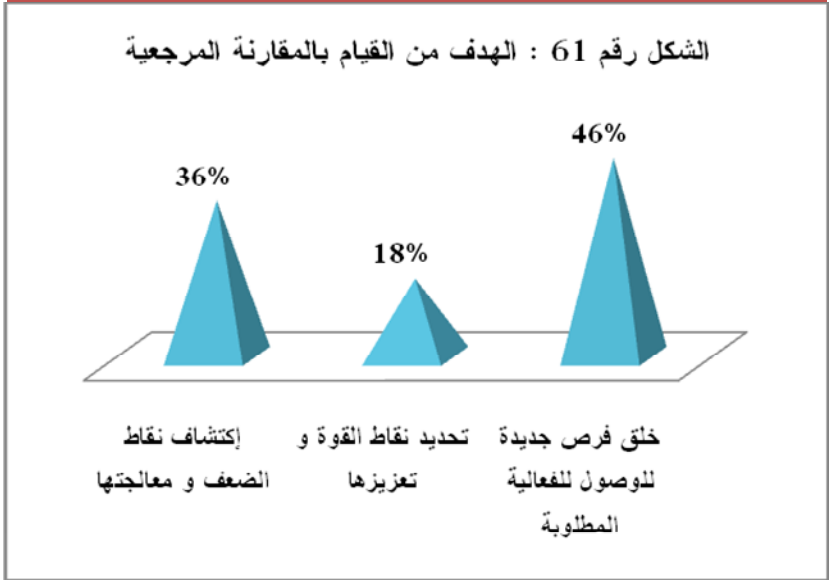
تظهر بيانات الشكل أعلاه أن ما نسبته 55% من العمال المستجوبين ، يرون أن جمع البيانات هي أهم مرحلة للقيام بعملية المقارنة المرجعية ، أما 27% منهم اعتبروا أن تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة و تحديد المشكلة بدقة لاختيار مرجع جيد يناسب الحاجات الحقيقية للمؤسسة هي أهم مرحلة ، أما 18 % من الإجابات ركزت على أهمية مرحلة صياغة الأهداف كونها تحتاج لتفكير استراتيجي جاد، أما مرحلة تحديد الشركاء المثاليين للعملية لا تعتبر ذات أهمية كبيرة بالرغم من ضرورتها ، فما الهدف من القيام بالمقارنة المرجعية إن لم تكن مع الشريك المثالي الذي يمكنه إعطاء إضافة جديدة للمؤسسة و القادر على التبادل الجدي للمعلومات و بالتالي سد الحاجات الأساسية للمؤسسة .

و من هنا تعتبر ATS أن أهم مرحلة في المقارنة المرجعية هي عملية جمع البيانات .

12-الهدف من القيام بعملية المقارنة المرجعية

الجدول رقم 54 : هدف المؤسسة من القيام بالمقارنة المرجعية[1]

الهدف	العدد	النسبة
اكتشاف نقاط الضعف و معالجتها	04	%36
تحديد نقاط القوة و تعزيزها	02	%18
خلق فرص جديدة للوصول للفعالية المطلوبة	05	%46
المجموع	11	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

إن قيام مؤسسة ATS بعملية المقارنة المرجعية قد يمثل حسب رأي العمال فرصة جديدة لخلق أفكار من شأنها خلق معايير تنافس جديدة للوصول للفعالية المطلوبة بنسبة 46% منهم ، بينما يرى 36% منهم أن المقارنة المرجعية قد تسمح لمؤسستهم باكتشاف نقاط الضعف و معالجتها ، للوصول إلى التحسين المطلوب في الأداء ، بينما يرى أقلية منهم بنسبة 18 % ، أن القيام بهذه العملية قد يساعد مؤسستهم باكتشاف نقاط القوة و تعزيزها ، لتحقيق التفوق المطلوب.

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

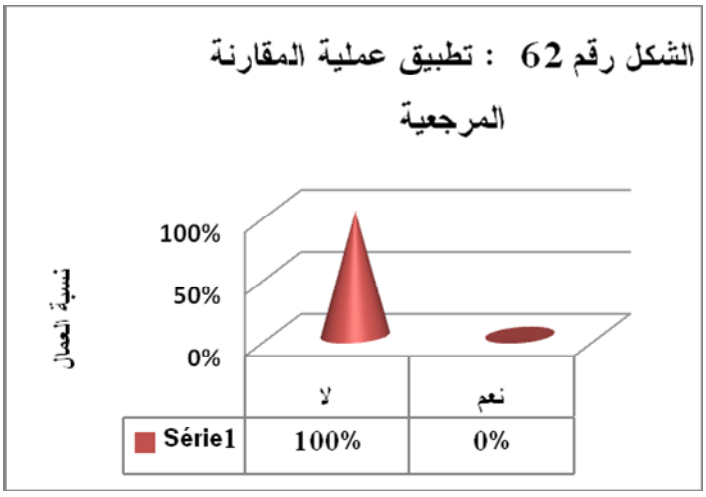
و من هنا نستنتج أن الهدف الأساسي للقيام بالمقارنة المرجعية حسب ATS لا ينحصر في معنى المقارنة العادية للأداء و إنما في الحرص على خلق فرص جديدة للمؤسسة تكسبها ميزة تنافسية من خلال النتائج المحصل عليها ، و هذا ما يندرج ضمن الإطار العام للبحث .

13- تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة

الجدول رقم 55 : تطبيق عملية المقارنة المرجعية في المؤسسة [1]

تطبيق المقارنة المرجعية في ATS	العدد	النسبة
نعم	00	%00
لا	11	%100
المجموع	11	%100

الشكل رقم 62 : تطبيق عملية المقارنة المرجعية



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

بالرغم من قيام المؤسسة بتقييم أدائها و استنادا إلى بعض المؤشرات حسب إجابات العمال السابقة التي قد تعتبر إحدى بدايات اهتمام المؤسسة بالمقارنة المرجعية ، إلا أنها لا تقوم بهذه العملية بصفة تنظيمية، و بالتالي عدم خروجها عن إطار التحليل التنافسي العادي و هذا ما أكدته نسبة 100 % من إجابات العمال ، و هذا قد يرجع لأسباب سيتم التطرق لها في السؤال الموالي .

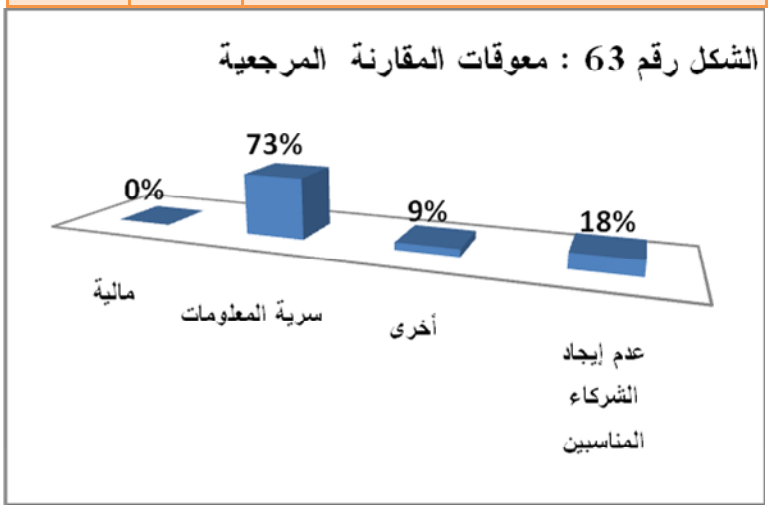
[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

14- معوقات القيام بالمقارنة المرجعية في مؤسسة ATS

الجدول 56 : معوقات عدم قيام المؤسسة بالمقارنة المرجعية [1]

المعوقات	العدد	النسبة
مالية	00	%00
سرية المعلومات	08	%73
غياب الشركاء المناسبين للقيام بالعملية	02	%18
أخرى	01	%09
المجموع	11	%100

الشكل رقم 63 : معوقات المقارنة المرجعية



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

من خلال نتائج الرسم البياني 63 يرى نسبة 73% من العمال أن المعوق الأساسي لعدم قيام ATS بالمقارنة المرجعية هو سرية المعلومات و الحرص على عدم تسربها ، أما ما نسبته 18 %منهم يرون أن عدم وجود شركاء مناسبين للعملية هو معوق المؤسسة الوحيد ، فقط 09 % منهم يرجعون ذلك إلى أسباب أخرى تتمثل في عدم وجود رغبة د اخلية قوية للتغيير، بينما لا تمثل الميزانية عائق أمام المؤسسة بالرغم من التكاليف التي تستلزم للقيام بمثل هكذا مشروع.

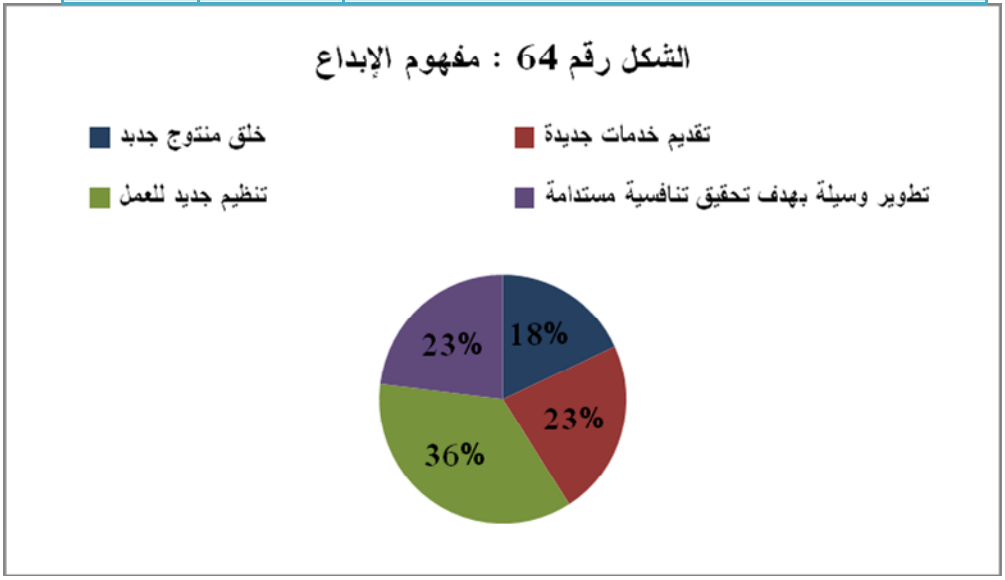
[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

و بالتالي عدم قيام المؤسسة بمثل هكذا مشروع حسب العمال يرجع لسرية المعلومات و عدم الرغبة في تقاسمها.

15- مفهوم الإبداع

الجدول رقم 57 : توزيع أفراد العينة حسب تعريفهم للإبداع [1]

مفهوم الإبداع	العدد	النسبة
خلق منتوج جديد	04	%18
خدمة جديدة	03	%23
تنظيم عمل جديد	08	%36
تطوير وسيلة ما لهدف الوصول للتنافسية المستدامة	05	%23
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

حسب نتائج الشكل البياني 64 ، يرى أغلبية العمال 36% أن مفهوم الإبداع يندرج ضمن إيجاد تنظيم جديد للعمل داخل مؤسسة ATS و هذا ما ينبع من الحاجة الداخلية لتنظيم فعال للعمل على حسبهم ، بينما يرى ما

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

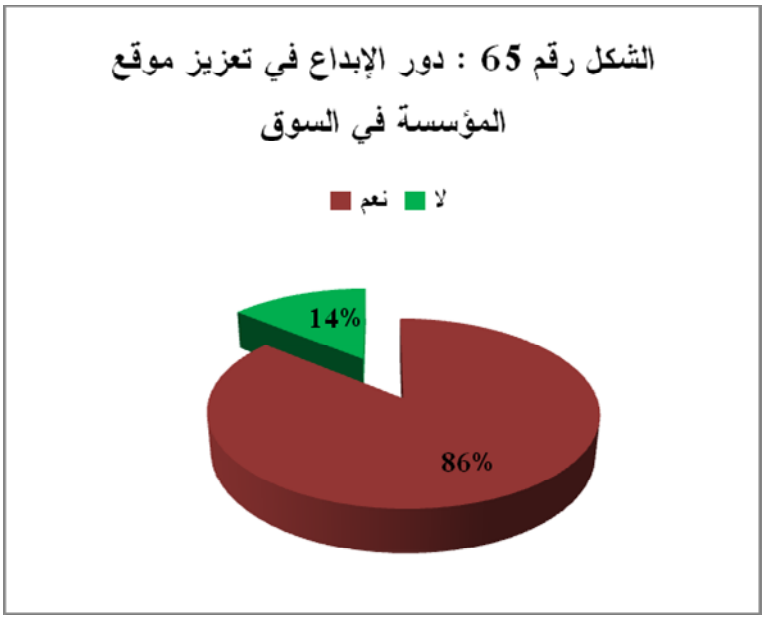
نسبته 23 % أن الإبداع هو تقديم خدمة جديدة ، و آخرون كذلك بنسبة 23 % يعرفون الإبداع على أنه تطوير وسيلة عمل جديدة لتحقيق تنافسية مستدامة ، بينما يرى الباقي بنسبة 18 % أن خلق منتوج جديد يندرج ضمن مفهوم الإبداع.

و عليه تعتبر ATS أن الإبداع هو عملية إيجاد تنظيم جديد للعمل من شأنه مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

16- دور الإبداع في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة

الجدول رقم 58 : دور الإبداع في تعزيز الموقع التنافسي لمؤسسة ATS[1]

الإبداع يعزز موقع ATS التنافسي	العدد	النسبة
نعم	19	%86
لا	03	%14
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

من خلال النتائج المبينة في الجدول 58 يتضح أن 86% من العمال يجدون أن الإبداع هو الحل الأمثل لتعزيز الموقع التنافسي لمؤسستهم في الأسواق ، بينما لا يعتقد الباقي 14% ذلك.

و عليه تعتبر ATS أن الإبداع هو الحل الأمثل لتحقيق التنافسية و تعزيز موقعها في السوق .

- إذا نعم ، و هذا لـــــــ :

الجدول رقم 59 : الهدف من الإبداع [1]

الهدف من تحقيق موقع تنافسي قوي	العدد	النسبة
مواجهة المنافسين	11	%58
زيادة عدد الزبائن	03	%16
القدرة على تنويع العروض	05	%26
المجموع	19	%100

الشكل رقم 66 : الهدف من الإبداع



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها

من خلال ما تبين من نتائج الشكل 66 ، يجد 58 % من العمال أن الهدف من الإبداع هو مواجهة المنافسين ، بينما 26% منهم يعتبرونه حلا لتنويع العروض المقدمة ، أما الباقي منهم بنسبة 16 % يعتبرون الإبداع الطريق نحو زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة عدد الزبائن.

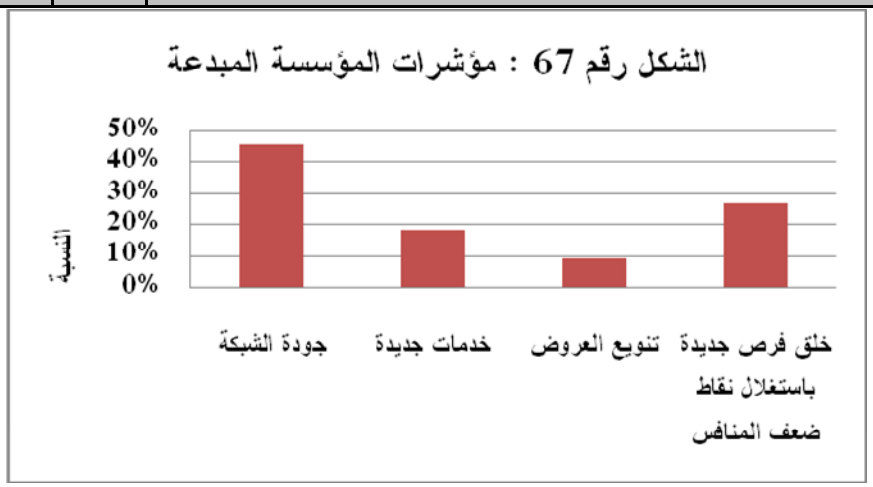
و كما بينا في المبحث الثاني أن الموقع التنافسي للمؤسسة غير واضح لهذا من الضروري تبني الإبداع كحل لمواجهة المنافسين و هذا لتعزيز موقعها.

17- مميزات المؤسسة المبدعة

الجدول رقم 60 : توزيع أفراد العينة على حسب رؤيتهم لمميزات المؤسسة المبدعة [1]

مميزات المؤسسة المبدعة	العدد	النسبة
نوعية الشبكة	10	%46
خدمات جديدة	04	%18
تنويع العروض	02	%09
خلق فرص جديدة من خلال نقاط ضعف المؤسسات المنافسة	06	%27
المجموع	22	%100

الشكل رقم 67 : مؤشرات المؤسسة المبدعة



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

[1] من اعداد الطالبة بناءا على النتائج المحصل عليها .

من خلال نتائج الشكل 67 ، يظهر لنا أن 46% من العمال يجدون أن المؤسسة المبدعة هي تلك التي تتميز بجودة عالية لشبكتها ، بينما يرى 27% منهم أنها تلك القادرة على ترجمة نقاط ضعف المنافسين إلى فرص جديد ة يجب استغلالها بالشكل المناسب لتحقيق التميز ، أما 18% من العمال يرون أن القدرة على الخلق المستمر لخدمات جديدة هو ما يميز المؤسسة المبدعة عن غيرها ، أما الباقي بنسبة 09 % يجدون أن تنويع العروض المقدمة بشكل مستمر هو ميزة المؤسسة المبدعة .

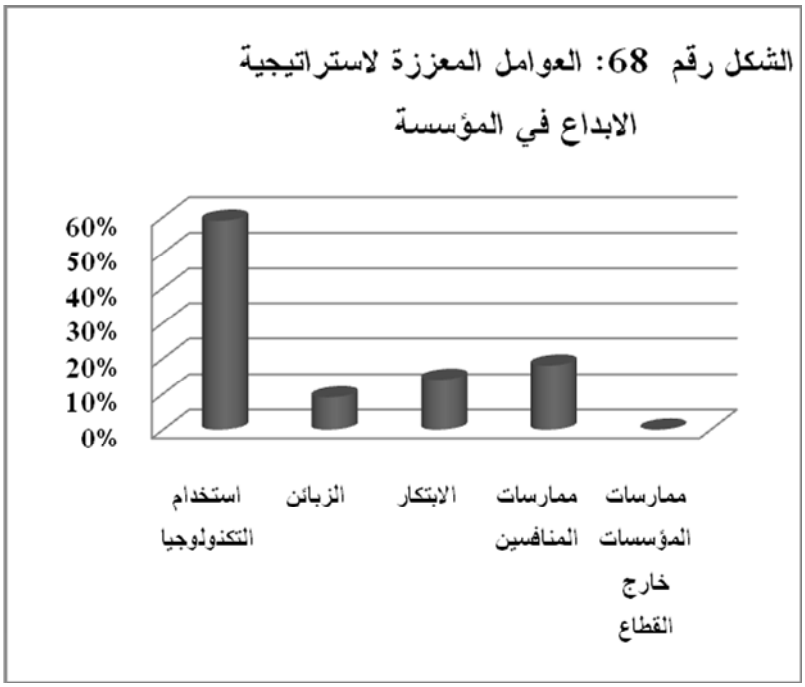
بالنسبة لـــــ ATS ، إن المؤسسة المبدعة هي تلك التي تحرص على توفير نوعية جيدة للشبكة للحرص على تقديم خدمات ذات جودة مثالية ، و هذا طبيعي كون نشاط المؤسسة يستلزم عليها توفير تغطية عالية الجودة لشبكتها و هذا لتفعيل خدماتها

18- العوامل التي تعزز إستراتيجية الإبداع

الجدول رقم 61 : توزيع إجابات أفراد العينة على حسب العوامل التي تعزز إستراتيجية الإبداع في مؤسسة ATS[1]

العوامل	العدد	النسبة
استخدام التكنولوجيا	13	%59
الزبون	02	%09
الابتكار	03	%14
ممارسات المنافسين	04	%18
ممارسات المؤسسات خارج القطاع	00	%00
المجموع	22	%100

[1] من اعداد الطالبة بناءا على تم التحصل عليه من نتائج



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

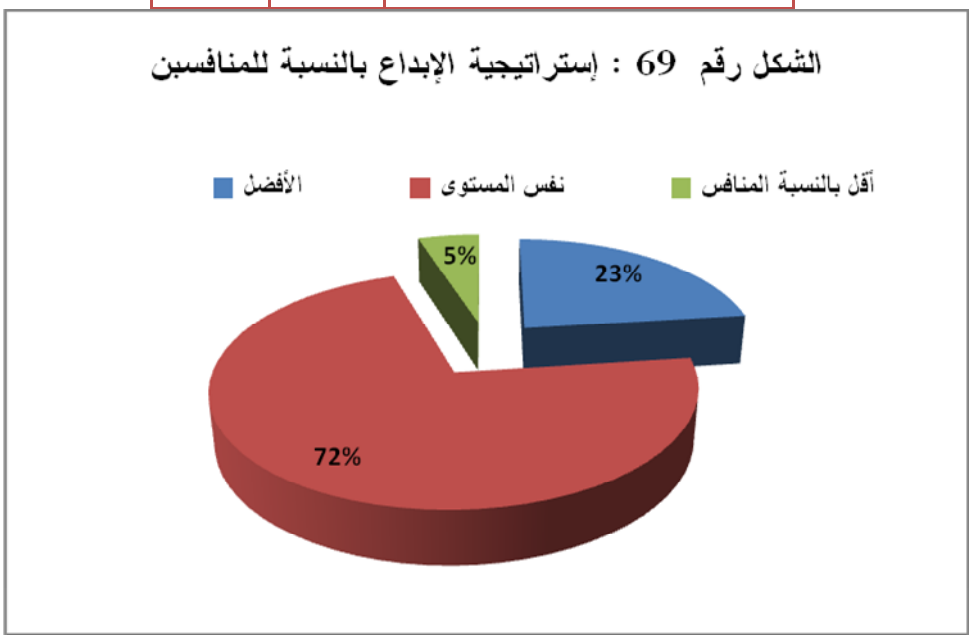
يظهر الشكل 68 أن معظم العمال 59% أجمعوا على أن أكثر عامل يمكن أن يعزز عملية الإبداع في مؤسستهم هو الاستخدام المستمر للتكنولوجيات الجديدة ، بينما يرى الآخرون بنسبة 18% أن حدة المنافسة و ممارسات المنافسين هي الحافز الأول للإبداع في المؤسسة ، و 14% منهم يجدون وجود ثقافة ابتكار في المؤسسة من شأنه دعم إستراتيجية الإبداع ، أما الباقي 09% يجدون أن حاجات الزبون المتعددة هي ما قد يقود المؤسسة نحو التفكير الجاد بتفعيل إستراتيجية إبداعها .

بالنسبة لمؤسسة ATS يمثل استخدام التكنولوجيا هو أفضل عامل يمكن أن يعزز الإبداع ، في ظل التغير التكنولوجي المستمر في المحيط و المرتبط بطبيعة نشاطها.

19- تقييم إستراتيجية الإبداع في ATS

الجدول رقم 62 : تقييم إستراتيجية الإبداع في ATS بالنسبة لأفراد العينة[1]

مستوى إستراتيجية الإبداع	العدد	النسبة
الأفضل	05	%23
نفس المستوى	16	%72
أقل بالنسبة للمنافسين	01	%05
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

يظهر لنا من خلال النتائج المبينة في الشكل 69 ، أن 72% من أفراد العينة يجدون أن إستراتيجية إبداع مؤسستهم تتماشى و إستراتيجية إبداع منافسيها ، بينما يرى أقلية منهم بنسبة 23% أن إستراتيجيتهم الإبداعية هي الأفضل من بين منافسيها ، أما الباقي 05% يرونها أقل بالنسبة لهم . و عليه يمكن القول أن ATS تعتبر إستراتيجيتها الإبداعية موازية لمنافسيها في ظل الخدمات المقدمة .

[1] من اعداد الطالبة انطلاقا من النتائج المحصل عليها

20- ثقافة الإبداع في ATS

الجدول رقم 63 : ثقافة و جهود ATS الإبداعية[1]

العبـــــــــــارة	نعم		لا	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
استفادة العمال من تدريبات خارج المؤسسة	08	%36	14	%64
قدرة العمال للوصول السهل للمعلومات ذات الصلة	04	%18	18	%82
الشفافية بين مختلف الأقسام	09	%41	13	%59
البيئة الداخلية تدعم قدرات الأفراد	03	%14	12	%86
البحث و الجمع الجماعي للمعلومات	10	%45	12	%54
تحفيز الأفراد على خلق أفكار جديدة	04	%18	18	%82
استخدام التكنولوجيا الحديثة	14	%64	08	%36
هيكل المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات	05	%23	17	%77

1- استفادة بعض العمال من تدريبات خارج المؤسسة : تبين نتائج الجدول 63 ، أن المؤسسة لا تسعى لكسب خبرات خارجية من خلال تدريب عمالها بمؤسسات ذات كفاءة عالية و هذا ما أجاب به معظم العمال بنسبة 64% ، أما 36% منهم أكد قيام المؤسسة بتدريب عدد محدود من العمال و لكن ليس بصفة مستمرة. و عليه فـــ ATS لا ترى أن كسب عمالها خبرات جديدة ضرورية لإرساء أسس إبداعية متينة انطلاقا من أفكار الأفراد ، و بالتالي الخروج عن كل ما هو مألوف .

2- قدرة العمال للوصول السهل للمعلومات ذات الصلة : من خلال النتائج الموضحة في الجدول 63 أعلاه تبين إجابات 82% من أفراد العينة أنهم غير قادرين على الوصول السهل للمعلومات التي هم بحاجة إليها للعمل ، بينما كانت إجابة 18% منهم معاكسة تماما . من هنا نستنتج أنه ليس بمقدور كل العمال الوصول للمعلومات

[1] من اعداد الطالبة انطلاقا من النتائج المحصل عليها

المراد الوصول إليها ، و هذا ما قد يعيق العمل و إمكانية إتمامه بالشكل المناسب و الوقت المناسب و بالتالي الحد من إمكانيات طرح أفكار جديدة.

3- الشفافية بين مختلف الأقسام: تشير النتائج الموضحة في الجدول 63 أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 59% يرون عدم وجود شفافية بين الأقسام و المصالح ، أما نسبة 41% منهم تبين وجود بعض الشفافية بين مختلف الأقسام . و من هنا يتضح عدم وجود إستراتيجية اتصال داخلية فعالة .

4- البيئة الداخلية تدعم قدرات الأفراد : من خلال إجابات أفراد العينة المبينة في الجدول 63 أعلاه ، يتضح لنا أن 86 % منهم يجدون أن بيئة ATS الداخلية للعمل لا تتوافق و قدراتهم ، كونها لا تسمح لهم بتبادل الأفكار و الآراء ، بينما 14% منهم يرون مناسبة و تدعم قدراتهم . يتضح لنا أن بيئة ATS الداخلية غير مشجعة لقدرات و مؤهلات عمالها.

5- البحث و الجمع الجماعي للمعلومات : إن 54% من إجابات أفراد العينة أكدت بعدم وجود اشتراك جماعي في جمع المعلومات ، بالرغم من التجهيزات التكنولوجية داخل المؤسسة ، بينما 45% منهم أكدوا وجود تعاون في جمع المعلومات و لكن ليس بكل الحالات. يظهر من هنا عدم إدماج ثقافة العمل الجماعي كثقافة عمل في ATS .

6- تحفيز الأفراد على خلق أفكار جديدة : إن كل النتائج السابقة عبارة عن مؤشرات واضحة لعدم وجود أي تحفيز للأفراد على إبداء آرائهم و طرح أفكار جديدة و هذا ما بينته أجوبة أغلبية أفراد العينة بنسبة 82%.

7- استخدام التكنولوجيا الحديثة : إن إدماج التكنولوجيا الحديثة في ظل التغيرات السريعة في المحيط التكنولوجي ضروري ، فنسبة 64% من الإجابات أكدت إدماج ATS لبعضها و هذا طبيعي كون طبيعة نشاط المؤسسة يستلزم ذلك ، إلا أن 36 % منهم يرونه استخداما محتشما إذا ما قورن بالمؤسسات الأجنبية في الدول المتقدمة.

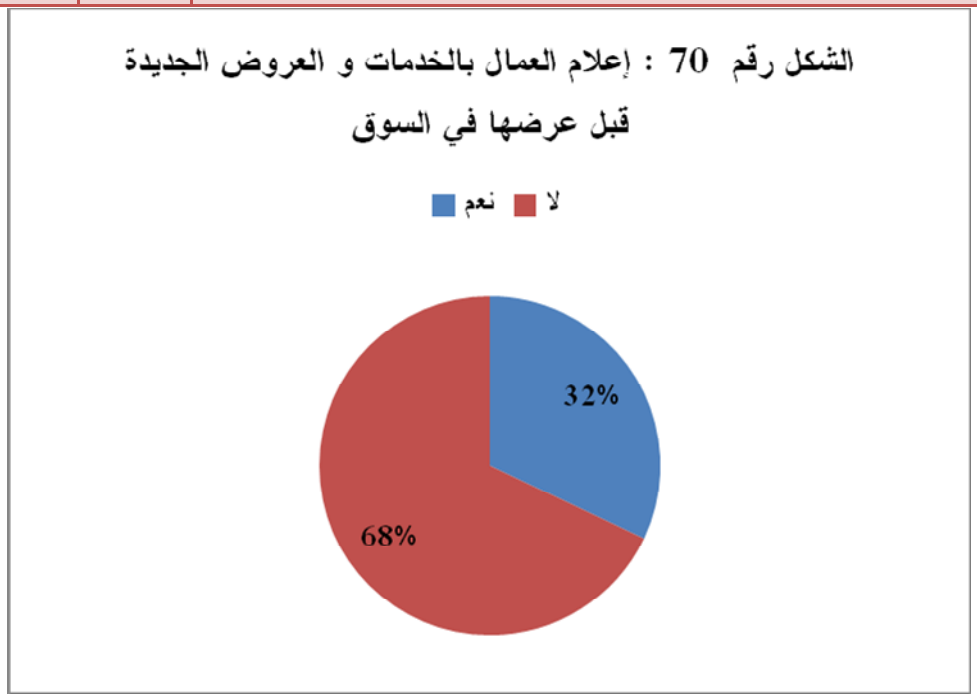
8- هيكل المؤسسة مساعد لتدفق المعلومات : إن الإجابات الموضحة في الجدول 63 تشير أن 77% من أفراد العينة يجدون هيكل مؤسستهم غير مساعد لتدفق المعلومات بالشكل المثالي و هذا ما تدعمه كذلك الإجابات السابقة .

نستنتج من كل ما سبق أن ثقافة الإبداع داخل ATS لا ترقى للمستوى المطلوب للوصول للأداء المطلوب الذي يضمن التميز التنافسي .

21- إعلام العمال بكل ما هو جديد في المؤسسة

الجدول رقم 64 : علم العمال بكل ما تطرحه مؤسستهم من عروض و خدمات جديدة[1]

إعلام العمال عن كل ما سيتم عرضه من خدمات و عروض جديدة	العدد	النسبة
نعم	07	%32
لا	15	%68
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

يظهر لنا واضحا من خلال النتائج المحصل عليها في الشكل 70 ، أن غالبية أفراد العينة بنسبة 68% لا يتم إعلامهم في حالة تقديم ATS لعروض و خدمات جديدة ، بينما أقلية منهم (الإطارات) بنسبة 32% تبقيهم المؤسسة على إطلاع بما يتم طرحه في الأسواق.

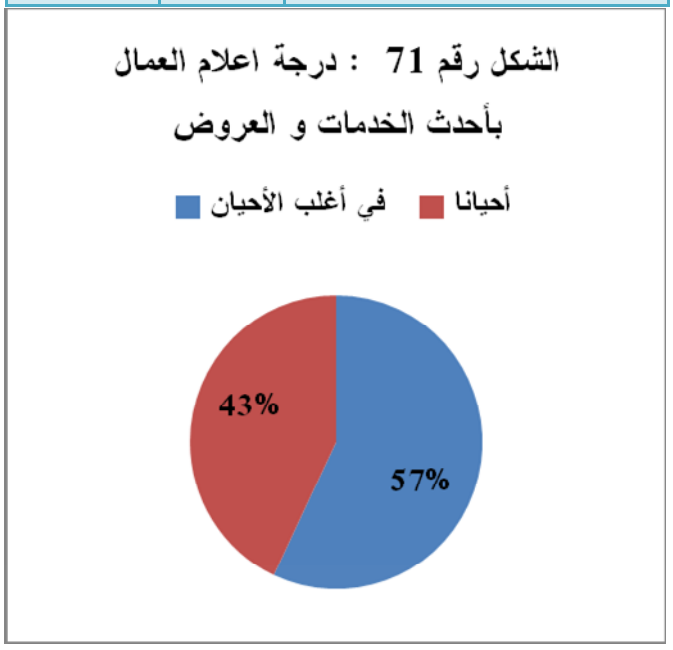
إن عدم معرفة كافة العمال بأحدث ما يتم طرحه من قبل ATS مؤشر آخر لعدم وجود إستراتيجية اتصال جيدة في المؤسسة ، و بالتالي نستنتج أنها المعوق الأساسي للإبداع في المؤسسة.

[1] من اعداد الطالبة انطلاقا من النتائج المحصل عليها

- إذا نعم : درجة إعلامهم بذلك

الجدول رقم 65 : درجة إعلام العمال بأحدث الخدمات و العروض[1]

درجة الإعلام	العدد	النسبة
في أغلب الأحيان	04	%57
أحيانا	03	%43
المجموع	07	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

إن نتائج الجدول 65 ، تبين أن الأقلية الذين تبقيهم المؤسسة على إطلاع بما تقدمه المؤسسة من جديد، أن 57 % هم على إطلاع مستمر بينما 43% منهم لا يتم إعلامهم بشكل دائم ، و الذي يعود لطبيعة عمل كل فرد ، بحيث ترى ATS أنه لا ضرورة من إعلام كل العمال بكل نشاطاتها الجديدة .

[1] من اعداد الطالبة انطلاقا من النتائج المحصل عليها

22- تقبل العمال للأفكار الإبداعية الجديدة

الجدول رقم 66 : تقبل أفراد العينة للأفكار الإبداعية الجديدة [1]

تقبل الأفكار الجديدة	العدد	النسبة
نعم	20	%91
لا	02	%09
المجموع	22	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

يظهر لنا من الشكل 72 ، أن غالبية العمال بنسبة 91% هم على استعداد لتقبل أي أفكار إبداعية جديدة من شأنها أن تحدث تغييرا في ATS ، بينما يتخوف 09% من أفراد العينة من الأفكار الجديدة لما قد تحمله من خطورة غير معروفة و مدى درجة تأثيرها على مكانة المؤسسة ، لذا فهم لا يرحبون بأي تغيير لا يكون مضمونا.

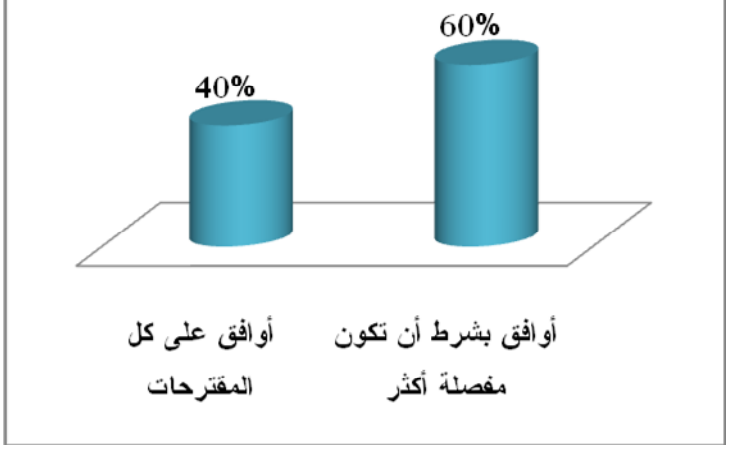
[1] من اعداد الطالبة انطلاقا من النتائج المحصل عليها

- إذا نعم : درجة تقبلهم لذلك

الجدول رقم 67 : كيفية تقبل أفراد العينة للأفكار الإبداعية الجديدة [1]

درجة تقبل الأفكار	العدد	النسبة
أوافق على كل المقترحات	08	%40
أوافق بشرط أن تكون مفصلة أكثر	12	%60
المجموع	20	%100

الشكل رقم 73 : درجة تقبل الأفكار الجديدة



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

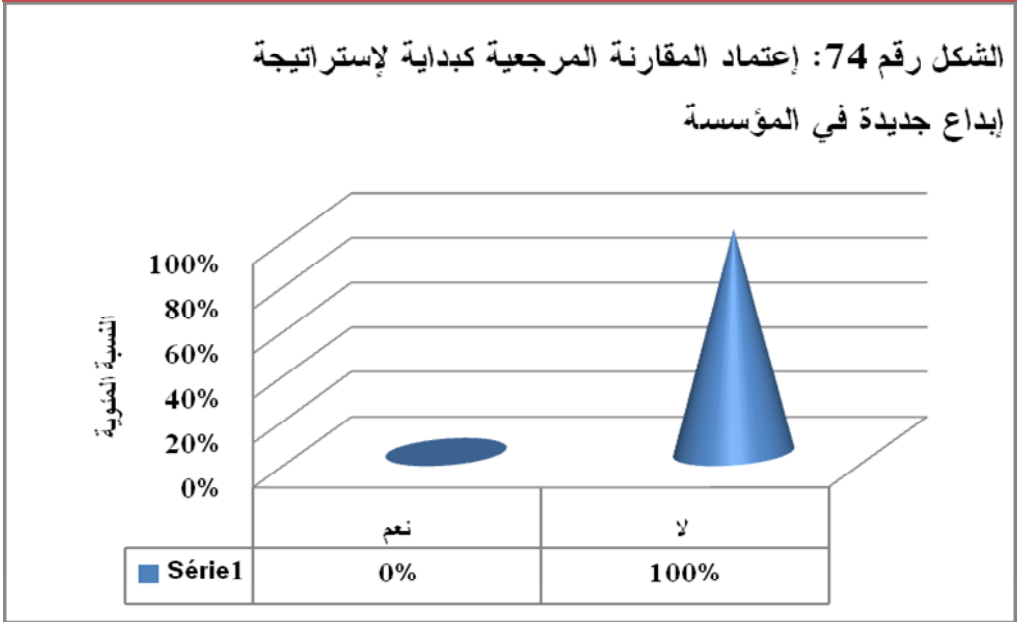
إن غالبية العمال الموافقين على التغيير الإبداعي في ATS بنسبة 60% يفضلون الإطلاع على الأفكار بشكل مفصل يشمل كل جوانب المشروع الإبداعي الجديد و الأفكار المقترحة لإعطاء آرائهم فيها، بينما يرحب الباقي من أفراد العينة بنسبة 40% بكل ما هو جديد مهما كان نوعه و درجة تأثيره على المؤسسة.

[1] من اعداد الطالبة انطلاقا من النتائج المحصل عليها

23- الاعتماد على المقارنة المرجعية كبداية لإستراتيجية إبداع جديدة في ATS

الجدول رقم 68 : تطبيق المقارنة المرجعية كبداية إبداعية جديدة في ATS[1]

استعمال المقارنة المرجعية كبداية إبداعية جديدة في ATS	العدد	النسبة
لا	11	%100
نعم	00	%00
المجموع	11	%100



المصدر : النتائج المحصل عليها من برنامج Microsoft Office Excel 2007

عدم قيام المؤسسة بالاعتماد على المقارنة المرجعية كحل جديد لإستراتيجية إبداع فعالة ، يكمن في عدم التفكير الجدي بذلك و عدم قيامها من قبل بمثل هكذا تجربة ، بالرغم من ضرورتها لتحقيق درجات أداء جيد ، و هذا ما بينته أجوبة أفراد العينة .

و من هنا تأكيد بعض التصر يحات الذي أدلى بعض المسؤولين في المصلحة التسويقية و التجارية.

[1] من اعداد الطالبة انطلاقا من النتائج المحصل عليها

IV -3-3-2 مناقشة النتائج المحصل عليها :

_إن نسبة أفراد العينة كانت 68 % من النساء ، و 32 % من الرجال ، أغلبهم تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة موزعين من مختلف الأقسام و المستويات الإدارية ، 95 %منهم متحصلون على شهادة التعليم العالي من الجامعات الدولية و الجزائرية .

يعتبر 82 % من العمال المدركون لمفهوم المقارنة المرجعية ، أنها عبارة عن عملية بحث و تطبيق للأفكار الجديدة انطلاقا من تجارب المؤسسات الأفضل أداءا ، فهي عملية تحتاج لخطة عمل واضحة المعالم و جهود جماعية تبدأ بعملية الجمع الدقيق للبيانات و هذا بنسبة 55% من أجوبة أفراد العينة، كونها ذلك قد يساهم في خلق فرص جديدة للوصول للتميز المطلوب تحقيقه حسب رأي 46 % من رأي عمال ATS.

و عليه يمكن أن نستنتج أن عملية المقارنة المرجعية بالنسبة لـــــ ATS هي فرصة للتعلم من تجارب المؤسسات الأكثر أداءا ، تسمح لأي مؤسسة بخلق أفكار جديدة من خلال محاولة تبني ما تم الحصول عليه و تطبيقه بشكل يناسب طبيعة نشاط المؤسسة، و من تم الخروج عن كل ما هو مألوف وروتيني ، و من هنا فالمقارنة المرجعية حسبهم لا تتوقف عند الدراسة المقارنة العادية كونها تتطلب تبادل للأفكار بين الشريكين ، هذا ما يثبت لنا صحة الفرضية الأولى " **تتعدى المقارنة المرجعية مفهوم الدراسات المقارنة الأخرى**" .

بالرغم من الإدراك الصحيح لمفهوم المقارنة المرجعية عند بعض أفراد العينة المستجوبة ، و اهتمام المؤسسة بمشاريع تحسين الأداء ، إلا أنها لا تعتبر المقارنة المرجعية مهمة حسب أجوبة أغلبية العمال بنسبة 50 % ، لتبنيها كمشروع لزيادة الأداء و الوصول لدرجة الإبداع التي تسعى إليها المؤسسة ، باعتبارها غير كافية لخلق ميزة تنافسية و حمايتها ، و هذا ما أكدته أجوبة 54 % من أفراد العينة ، و كذا عدم خوض هذه التجربة من قبل و هذا من خلال إجابات 100% من أفراد العينة المدركة لمفهوم المقارنة المرجعية (11 عامل) .

من هنا يتضح لنا أنATS بالرغم من حداثتها كمؤسسة وطنية لا تولي اهتماما بارزا لهذا النهج باعتباره لا يكفي للوصول للتميز الواجب تحقيقه في سعيها لتحسين أدائها ، و بالتالي عدم خروج المؤسسة عن مفهوم التحليل التنافسي العادي . هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية " **لا تولي ATS اهتماما واضحا لنهج المقارنة المرجعية** ".

أكدت إجابات 46% من العمال أن ATS لا تقوم غالبا بتقييم أدائها مع غيرها من المؤسسات ، و عدم القيام بعملية المقارنة المرجعية ينم عن عدم وجود إرادة داخلية واضحة ، من خلال عدم استعداد المؤسسة على تبادل المعلومات حسب إجابات 73 % من أصل 11 عامل ، و هذا لعدم سعيها للتغيير من خلال عدم

الاهتمام بـ تطوير كفاءات و مهارات عمالها من خلال التدريب الخارجي ، وهذا ما أكدته إجابات 64% (من 22 عامل) ، عدم قدرة العامل على الوصول للمعلومات اللازمة للعمل في ظروف مثالية ، و هذا ما يراه 82 % من أفراد العينة ، و هذا لعدم وجود شفافية بين الوظائف و الأقسام 59% ، و بالتالي غياب روح العمل الجماعي و هذا ما أكده 54 % من أفراد العينة ، و من هنا خلق جو روتيني لا يعطي المجال للعمل في بيئة محفزة حسب رأي 86% من العمال المستجوبين، وغياب مختلف أنواع التحفيزات بحسب 82% من أفراد العينة ، حسب ATS يعتبر استخدام التكنولوجيا مؤشر الأداء الوحيد في المؤسسة من خلال حرصها على الاستخدام الواسع للتكنولوجيا حسب 64% من العمال ، لكن ما نفع كل ذلك إذا لم يساعد الهيكل الداخلي للمؤسسة على التدفق المثالي للمعلومات حسب رأي 77% من إجابات أفراد العينة . إن كل ذلك يوضح بشكل كبير غياب إستراتيجية اتصال داخلية فعالة ما قد يجعل العمال مهما كان مستواهم الإداري غائبين كليا عن ما تقوم به مؤسستهم ، و هذا ما أكده 68% من العمال المستجوبين .

إن كل ذلك عبارة عن مؤشرات تعبر عن عدم وجود ثقافة تغيير تنبع من داخل المؤسسة ، فعدم وجود هدف موحد للوصول للتميز الذي يجب أن يبدأ من طريقة تنظيم داخلية مثالية للعمل و العمال ، لينتهي بتحقيق أقصى درجات الإشباع ، يجعل ATS بعيدة كل البعد عن فلسفة الأعمال الجديدة التي لا تعتمد فقط على استخدام أحدث التكنولوجيات لخلق معايير تنافسية جديدة ، بل و أبعد من ذلك و من هنا تتأكد صحة الفرضية الثالثة " **تفتقر ATS للشروط اللازمة لكي تتميز** " .

خاتمة الفصل :

إن الدراسة الميدانية لواقع نهج المقارنة المرجعية في ATS و مدى مساهمته في خلق أفكار قد تساهم في خلق معايير تميز ATS عن غيرها ، سمح لنا في الواقع بتحديد درجة أهمية Benchmarking في المؤسسة الجزائرية ، بحيث توضح لنا عدم اهتمام المؤسسة بهذا النهج بالرغم من الأهمية الكبرى الذي يحظى بها في مؤسسات عالمية .

إن كل ذلك ساهم في كشف أسباب عدم تبني مثل هكذا تطبيقات ، و الذي تمثل بدرجة كبيرة في غياب تام للشروط اللازمة لتطبيق ذلك في ATS ، و هذا ما تم لمسه في الواقع العملي لهذا الموضوع و هو عدم وجود تفكير استراتيجي جاد .

إن حاجة المؤسسة إلى مثل هكذا ممارسات ينم عن حاجتها الأساسية لرؤية إستراتيجية مثالية تعبر عن حاجاتها الأساسية لبلوغ درجة إبداعية عالية ، أصبح ضرورة حتمية لما تعرفه فلسفة الأعمال من تطورات و تغييرات في كافة المجالات ، التكنولوجية ، الإدارية ، سياسات الانفتاح و تحرير الأسواق ، كلها وقائع و حقائق تستلزم على ATS التفكير الجاد لتبني أساليب التفكير المعاصر من بينها المقارنة المرجعية .

الخاتمة العامة

الخاتمه العامه :

إن الحصول على ميزة تنافسيه دائمه يتطلب تنفيذ افكار إبداعيه من خلال اساليب تسمح لنا بالتعرف على ممارسات الغير سواء من نفس او خارج القطاع ، و من هنا يمكننا القول ان المقارنه المرجعيه عبارة عن اداة تسمح بقياس اداء المؤسسات الرائدة في قطاع ما ، و محاولة تبني ممارسات بطريقة إبداعية تخلق من خلالها المؤسسة معايير جديدة للتنافس .

فقد حاولنا من خلال بحثنا هذا معرفة كيف يتم تطبيق المقارنة المرجعية ، و مدى مساهمتها في تفعيل إستراتيجية الإبداع في المؤسسة الحديثة ، من خلال تقسيم البحث إلى ثلاث فصول نظرية للإلمام بكل جوانب الموضوع ، تم التطرق لفصل تطبيقي اخير لمعرفة تطبيق او عدم تطبيق ATS لمثل هذه الممارسات الاستراتيجيه الحديثه .

بعد تحليل شبه تام للموضوع سنحاول في هذه الخاتمة التطرق لاهم نتائج الموضوع سواء في المقارنه المرجعيه ، إستراتيجيه الإبداع في ATS و الجهود المبدوله لتطويرها ، و هذا للإجابه على الإشكالية المطروحة و الفرضيات المقترحة ، تم بعد ذلك محاولة تقديم اقتراحات و توصيات و حتى إشكاليات لدراسات مستقبلية مماثلة .

كخلاصة يمكن القول ان نهج المقارنة المرجعية يتعدى مفهوم الدراسات المقارنة التقليدية ، التي تستهدف فقط دراسة وضع المنافس و مدى تطوره ، إلى دراسة تستند على معايير الاداء الاحسن ، تستهدف الممارسات الافضل في اي قطاع مهما كان ، و تشمل كل وظائف المؤسسة الواحدة بحيث يمكن تبنيها لاي نشاط و اي وظيفه مهما كانت .

إن المقارنة المرجعية تسمح للمؤسسة :

- خلق معايير جديدة للتنافس و بالتالي كسب ميزة تنافسيه .
- الاستجابه المستمرة للتطورات الحديثه و بالتالي القدرة على تحقيق متطلبات الزبون اللامتناهيه.
- تحديد اهداف متالية تستند على متغيرات البيئة الخارجية .
- السعي الدائم لتحقيق التميز من خلال تحقيق اكبر درجات الاداء .

<u>نتائج الدراسه الميدانيه :</u>

لقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي و منهجي مترابط سمح لنا بالإجابه على الإشكاليه الاساسيه " هل تسعى ATS **لتبني نهج المقارنه المرجعيه كبدايه إبداعيه جديدة تعزز من خلالها موقعها التنافسي**" ، و التاكد من مدى صحة الفرضيات المقترحة في المقدمة.

<u>الفرضيه الاولى</u> : " تتعدى المقارنة المرجعية مفهوم الدراسات المقارنة الاخرى "

لإثبات صحة هذه الفرضية ، عالجنا في الفصل الاول نهج المقارنة المرجعية و تبيان درجة اختلافه عن باقي النشاطات المقارنة الاخرى ، و هذا ما اثبتته إجابات افراد العينة كذلك بحيث : يعتبر 82 %

من اصل 11 عامل ان المقارنة المرجعية عبارة عن عملية بحث و تطبيق للافكار الجديدة انطلاقا من تجارب المؤسسات الافضل اداءا ، فهي عمليه تحتاج لخطه عمل واضحه العمل و جهود جماعيه تبدا بعمليه الجمع الدقيق للبيانات و هدا بنسبه 55% من اجوبه افراد العينه ، كونها دلك قد يساهم في خلق فرص جديدة للوصول للتميز المطلوب تحقيقه حسب راي 46 % من راي 11 عامل من ATS. و عليه يمكن ان نستنتج ان عمليه المقارنه المرجعيه بالنسبة لـ ـ ATS هي فرصه للتعلم من تجارب المؤسسات الاكتر اداءا ، تسمح لاي مؤسسة بخلق افكار جديدة من خلال محاولة تبني ما تم الحصول عليه و تطبيقه بشكل يناسب طبيعة نشاط المؤسسة، و من تم الخروج عن كل ما هو مالوف وروتيني ، و من هنا فالمقارنة المرجعية حسبهم لا تتوقف عند الدراسة المقارنة العادية كونها تتطلب تبادل للافكار بين الشريكين. و هدا ما يتبث صحة هده الفرضية .

الفرضيه التانيه: " لا تولي ATS اهتماما كبيرا لنهج المقارنة المرجعية كمشروع لتحسين الاداء "

في الفصل التالث عالجنا دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء و من تم الإبداع ، و الجهود التي تفترض على المؤسسة القيام بها لنجاح هدا المشروع ، الشيء الدي لم نلمسه عند اول مقابلة مع نائب مسؤول القسم التسويقي و التجاري ــ الدي عبر بوضوح عن عدم اهتمام ATS بتبني هكدا مشروع ، و تاكيد دلك من خلال إجابات اغلبيه العمال بنسبه 50 % ، بعدم إدراج المقارنه المرجعيه كمشروع لزيادة الاداء و الوصول لدرجه الإبداع التي تسعى إليها المؤسسه ، باعتبارها غير كافيه لخلق ميزة تنافسية و حمايتها و هدا ما اكدته اجوبة 54 % من افراد العينة ، و كدا عدم خوض هده التجربة من قبل و هدا من خلال اجابات 100% من افراد العينة . من هنا يتضح لنا انATS بالرغم من حداتتها كمؤسسه وطنيه وحيدة في هدا المجال لا تولي اهتماما بارزا لهدا النهج باعتباره لا يكفي للوصول للتميز الواجب تحقيقه في سعيها لتحسين ادائها بالرغم من المنافسه الاجنبيه التي يعرفها سوق تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و بالتالي عدم خروج المؤسسه عن تطبيق مفهوم التحليل التنافسي العادي ، و هدا ما يؤكد صحة الفرضية التانية .

الفرضيه التالته : " لا تتوفرATS على الشروط الكافية لتحقيق التميز "

إن الاستفادة الجيدة من تجربة المقارنة المرجعية تنبع من ثقافة التغيير و الخروج عن كل ما هو روتيني، التي تتطلب من المؤسسه توفير الظروف المناسبه و تكتيف الجهود لضمان التطبيق المتالي لهدا النهج ، و هدا ما تطرقنا له في الفصل التاني و التالت ، إلا ان عدم اهتمام ATS بمشروع المقارنة المرجعية ينبع من عدم وجود إرادة داخلية للتغيير ، هدا ما اكدته إجابات 46% من العمال بان ATS لا تقوم غالبا بتقييم ادائها مع غيرها من المؤسسات ، و عدم القيام بعملية المقارنة المرجعية

ينم عن عدم وجود إرادة داخلية واضحة للتميز ، من خلال عدم استعداد المؤسسة على تبادل المعلومات حسب إجابات 73 % من اصل 11 عامل ، و هدا لعدم سعيها للتغيير من خلال عدم الاهتمام بتطوير كفاءات و مهارات عمالها من خلال التدريب الخارجي ، وهدا ما اكدته إجابات 64% (من 22 عامل)، عدم قدرة العامل على الوصول للمعلومات اللازمة للعمل في ظروف متالية ، و هدا ما يراه 82 % من افراد العينه ، و هدا لعدم وجود شفافيه بين الوظائف و الاقسام 59% ، و بالتالي غياب روح العمل الجماعي و هدا ما اكده 54 % من افراد العينه ، و من هنا خلق جو روتيني لا يعطي المجال للعمل في بيئة محفزة حسب راي 86% من العمال المستجوبين ، وغياب مختلف انواع التحفيزات بحسب 82% من افراد العينة ، حسب ATS يعتبر استخدام التكنولوجيا مؤشر الاداء الوحيد من خلال حرصها على الاستخدام الواسع للتكنولوجيا حسب 64% من العمال ، لكن ما نفع كل دلك إدا لم يساعد الهيكل الداخلي للمؤسسة على التدفق المتالي للمعلومات حسب راي 77% من اجابات افراد العينه . إن كل دلك يوضح بشكل كبير غياب استراتيجيه اتصال داخليه فعاله ما قد يجعل العمال مهما كان مستواهم الإداري غائبين كليا عن ما تقوم به مؤسستهم ، و هدا ما اكده 68% من العمال المستجوبين . مما يجعل ATS بعيدة عن مؤشرات المؤسسة المبدعة و بالتالي تاكيد صحة الفرضية التالتة .

الملاحظات و التوصيات :

الملاحظات : من خلال الدراسه الميدانيه التي قمنا بها ظهر لنا بوضوح ما يلي :

- عدم وضوح موقع ATS الحقيقي في السوق الجزائري بالرغم من نشاطها في ميدان ديناميكي يعرف تغيرات سريعة تستوجب التاقلم السريع لها للحفاظ على الموقع التنافسي .
- عدم وجود قسم مستقل خاص بانشطة اليقظة و الدكاء الاقتصادي .
- وجود تجهيزات تكنولوجية خاصة بكل مكتب و توفير شبكة انترنت على كل حاسوب من حواسيب العمال، و لكن عدم استغلال دلك لوضع إستراتيجيه اتصال داخليه (انترنت) فعالة .
- قصور في استخدام الاساليب الابداعية و التسويقية الحديثة للتواصل المستمر مع الزبون .
- بالرغم من تشغيلها لفئة كبيرة من الشباب خريجي الجامعات ، إلا انها لا تستغل قدراتهم بالشكل المطلوب و لا تسعى لتطوير مهاراتهم .

التوصيات :

من خلال دراسة الوضعية الحقيقية لـــــ ATS ، لابد في النهاية من تقديم عدة اقتراحات قد تساعد إلى حد ما متخذي القرارات على التفكير الجاد في التغيير كالتالي :

- محاوله الإدراك و الاهتمام الجاد بتحليل المتغيرات البيئيه الخارجيه ، لبناء إستراتيجيه إبداعيه تساعدها على التفوق باعتبارها هدف المنظمات الحديثه .
- ضرورة التفكير الجاد بإدراج المقارنة المرجعية كمشروع لإنتاج افكار جديدة ، من خلال الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة و الاستفادة متلا من تجارب المغرب او تونس اللدان يشهدان تطورا في خدمات تحديد المواقع ، و هدا لاقتناص الفرص في بيئة الاعمال التنافسية و الانتقال من فلسفة التاقلم إلى فلسفة التاثير.
- الاستثمار في اليد العاملة .
- تطوير قسم البحث و التطوير من خلال خلق فرع خاص باليقظة و الدكاء الاقتصادي .
- إعادة النظر في هيكل المؤسسة و طريقة تنظيم العمل لضمان الاتصال الفعال بين مختلف الاقسام .
- تبني فلسفة العمل الجماعي التي تعتبر مفتاح استراتيجية الابداع المتالية .
- التركيز على الزبون بدرجة كبيرة باعتباره سيد السوق الوحيد ، من خلال وضع استراتيجية ترويج فعالة تضمن التواصل المستمر معه .
- جدب زبائن جدد من خلال تعزيز شبكتها و محاوله خلق خدمات جديدة تستهدف الحاجات غير المعبر عنها من طرفه .
- الاستغلال الجيد للتكنولوجيا من خلال توفير نظام معلومات فعال ، يخرج المؤسسة من نشاطها الروتيني إلى نشاط يعتمد على البحث المستمر للمعلومات دات الصلة .
- إرساء مفهوم اليقظة و الدكاء الاقتصادي الدي يبقي المؤسسة على تواصل مستمر مع متغيرات البيئة للقدرة على الاستجابة السريعة للحاجات .

المقترحات :

من خلال الدراسة التي قمنا بها و نتيجة لإمكانية تبني المقارنة المرجعية في كل التوجهات و الميادين مهما كانت ، يمكن اقتراح مواضيع البحث التالية التي قد تكون احد مواضيع البحث في مدكرة الدكتوراه :

- المقارنه المرجعيه : رؤيه استراتيجيه جديدة .

- المقارنة المرجعية : اداة لكسب ميزة تنافسية .
- المقارنة المرجعية : مشروع لتحسين الاداء .
- المقارنة المرجعية : قاعدة لإرساء نظام يقظة فعال .
- المقارنة المرجعية : الية جديدة لاتخاذ القرار في المؤسسة .
- المقارنة المرجعية و إدارة المعرفة .

قائمة المراجع

قائمه المراجع :

الكتب باللغه العربيه :

1 احمد الخطيب ، عادل سالم معايعه ، " الإدارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة "، الطبعة الاولى ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن ، 2009 .

2 الديب، إبراهيم،" اسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم"، الطبعة الاولى ، مؤسسة ام القرى للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2008 .

3 العميان محمود سليمان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ، 2004 .

4 جمال خير الله ، "الإبداع الإداري" ، الطبعة الاولى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009.

5 حسن ابراهيم بلوط ،"ادارة المشاريع ، ودراسة جدواها الاقتصادية "، الطبعة الاولى ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2001.

6 رافين جوبتا ، ترجمة د.احمد المغربي ، " الإبداع في القرن الحادي والعشرين " ، الطبعة الاولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ، 2008.

7 رفعت عبد الحليم الفاعوري،" إدارة الابداع التنظيمي "، جامعة اليرموك، المملكة الاردنية الهاشمية، 2005.

8 سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي ، " إدارة الإبداع والابتكار" ، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة للنشر ، الاردن ، 2006.

10 طارق محمد السويدان ، محمد اكرم العدلوني ، " مبادئ الإبداع" ، الطبعة الثانية ، شركة الإبداع الخليجي للإستتمارات ، الكويت ، 2002.

11 -مامون نديم عكروش وسهير نديم عكروش ، " تطوير المنتجات الجديدة "، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2004 .

12 - محمد سعيد اوكيل ، " إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي" ، الطبعة الاولى ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1994.

13 - يحي ملحم ، " التمكين ، مفهوم معاصر" ، (عدم توفر معلومات خاصة بالطبعة ، دار النشر والسنة) ، الاردن.

الكتب باللغه الاجنبيه :

اللغه الفرنسيه :

1- alie Costa, « veille et benchmarking », Ellipses Edition Marketing S.A , 1ère édition , 2008.
2- Deming WE, « Du nouveau en économie », Economicia, 1ère édition ,Paris ,France, 1996.
3- Fabian Lepoivre , « BENCHMARKING : concept et méthodologie », NAVEAU conseil « stratégie en Entreprise », 2ème guide , 2005 .
4- François JAKOBIAK , « l'intelligence économique :la comprend , l'implanter et l'utiliser », 2ème tirage , éditions d'organisation, France , 2006 .
5- Florent A.MEYER, « pratiques de benchmarking , créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations » ,1ère édition, Lexitis édition , paris, France, 2011 .
6- Jacques ALEXANDRE – Marc BAZINET-Isabelle BONNEAU-BLAIRE – Guy CHADEBEC –Claude CORNEC – Jean-Claude COUSIN –Jean DURAND – Jacques GAUTRON – Bernard HAVRET, « Le guide du benchmarking », Editions d'Organisation, 1ère edition, 2003.
7- Jean Claude TARONDEAU, « Recherche et Développement » 1ère édition, VUIBERT, Paris , France , 1994 .
8- Jean françois et Al , « INNOVATION AGIL , surfer sur la vague du changement », 1ère édition , Afnor , France , 2007 .
9- Joel Broustail et Frederic Frery , « «le Management stratégique de l'innovation », 1ère edition , Dalloz , France 1993.

10- Kermadec Yann , « innover grâce au brevet », INSEP consulting éditions, 2001.
11- Laurent Carrire , « le benchmarking , quelques réflexions sur les aspects éthique et juridique de l'étalonnage industriel »,1ère édition , Montréal Québec.
12- Laurent Hermel , « maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique », 2ème édition, AFNOR, France , 2007.
13- Laurent Hermel , Pierre Achard, « 100 questions pour comprendre et agir LE BENCHMARKING », 1ère édition , AFNOR, France , 2007.
14- Michel Drabet et Laurent Scaramuzza , « L'essentiel sur le management », 5ème édition ,BERTI, 2007.
15- M J.Brilmane, « les meilleurs pratiques du management », édition d'oragnisation ,1ère édition , 1992.
16- Nath Robert C. CAMP « le benchmarking , pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » édition d'organisation, 1ère édition, France , 1992.
17- OUKIL M.S , « Recherche et Développement ,aspects théoriques et pratiques » ,1ère édition , Alger , 1999 .
18- Patrice Noailles « Innovation valeur , économie , gestion », 1ère édition , édition ESKA ,France , 2008 .
19- Philippe DETRIE « le client retrouvé : guide pratique de la qualité totale », Edition D'organisation, 3eme édition, France, 1999.
20- Richard Soparnot, Eric Stenves , « Management de l'innovation », 1ère édition , DUNOD, France , 2007 .
21- Sandrine Fernez-Walch , François Romon, « MANAGEMENT DE L'INNOVATION , de la stratégie aux projets », 1ère édition, VUIBERT , France , 2006.
22- Stephen Robbins et David Decenzo , « management , l'essentiel des concepts et des pratiques » , 1ère édition , Pearson , France , 2008 .
23- Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, « La face cachée du management » , 1ère édition , DUNOD, Paris , 2004.

اللغه الإنجليزيه :

1- Bjorn Andersen & Per-Gaute Pettersen , " the benchmarking handbook", first English language edition, first edition , London , UK, 1996.
2- Jens J. Dahlgaard ,Kai Kristensen Gopal K.Kanji, « Fundamentals of Total Quality Management", Taylor & Francis e-lebrary , first edition, UK , 2007.
3- Jozica knez-Riedl, « benchmarking and controlling",Ekonomski Fakultet Rijeka, Croitia , 2007.
4- Harrington, H.James & Harrington, James S."High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success",First edition, McGraw-Hill, New York , 1996.
5- Hradesky, John L."Total Quality Management Handbook". McGraw-Hill, first edtition, New York, USA, 1995.
6- Metin kozak, "destination benchmarking concepts , practices and operations", the British Lebrary, first edition , London ,UK, 2004.
7- Mohamed Ziari, " effective benchmarking-learning from the best",Campman & Hall, first edition, London, UK,1996 .
8- Noori hamid & Radford russell, « production & operations management ,Total Quality & responsiveness", first edition , McGraw-Hill, New York , 1995.
9- On Anton & David Gustin, « call center benchmarking , how good is good enough », Library of Gongress CIP, USA, 2000.
10- Richard.L, Daft," Organization Theory and Design", 4 th edition, Westen Publishing cp , new York ,1992.
11- Terry Wireman, « benchmarking best practices in maintenance management", Industrial Press , first edition, New York , USA, 2003.
12- Tim stapenhust , « the benchmarking book », first edition ,British Library Cataloguing Data Printed & Bound , UKY, 2009

المذكرات :

مذكرات اللغه العربيه :

1 عطا الله فهد سرحان ، " دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية "،رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة عمان الاردن ،2005.

2 سعود بن محمد العريفي ، رسالة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإدارة العامة ، " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري لاجهزة الامن العام بالرياض " ، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، السعودية ، 2006.

مذكرات اللغه الفرنسيه :

1- Amane Sofia et Liouaeddine Mariem, « le benchmarking », encadré par Dr, KASBAOUI Tarik.

2- Chih Mehdi , Harzalaoui Sara , mémoire fin d'études pour l'obtention d'une licence en sciences commerciales et financières , « l'apport du benchmarking dans l'élaboration d'une stratégie de communication commerciale », cas EL BARAKA banque , Ecole Supérieure nationale de sciences commerciales et financières d'Alger , 2008/2009.

3- IMENE DAHOU « L'intégration du client dans le processus d'innovation », mémoire pour l'obtenir de licence en sciences commerciales, option : management , encadrer par HAKIMA BOUDIFA, Ecoles des hautes études commerciales , EHEL ,ALGER , 2010 .

4- Merad-Boudia Mohamed Djamil, « Intelligence Economique & Systèmes d'Information », mémoire d'obtention d'un magister , option « management », université de tlemcen , 2008/2009 .

5- Vincet Bronet , thèse pour obtenir le diplôme de doctorat « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent », encadré par MAURISE PILLET , Préparée au sein du LISTIC Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance ESIA – Université de Savoie, France , 2006.

المقالات :

المقالات باللغه العربيه :

1 سمير محمد عبد الوهاب (مدير مركز الدراسات والإدارات العامة) ، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم اداء الوحدات المحلية في الدول العربية ".

المقالات باللغه الفرنسيه :

1- AHMED GASMIA , « services GPS : un marché sur la bonne voie » .
2- Alain Fernandez , « Six Sigma , la méthode DMAIC » .
3- ANDREA GRIMM et ASTIN MALSCHINGER , « introduction au positionnement ».
4- ANDREA GRIMM et ASTIN MALSCHINGER , « positionnement : les produits concurrentiels ».
5- Humbert Lesca, « veille stratégique ,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise » .
6- Hafidh Abdelsalam , « traques des véhicules volés : la géolocalisation fait des adeptes en Algérie ».
Imed Ramdani et Mohamed Safar Zitoun , « la navigation par GPS en Algérie , c'est possible et ça ne coute pas cher ».
7- Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de Gouvernement.
8- Jean-Luc Maire, Jacques Roura, Laurent de Changy, "Best Practices" ou Comment identifier, partager et s'approprier les meilleures pratiques industrielles", 2003 , Dossier technologique des Pays de Savoie.
9- Mahfouf Daoud (cadre a SONATRACH), « le benchmarking ,option stratégique pour les entreprises Algériennes » .
10- Mohamed Jaouad El Qasmi , « le management par processus & la veille stratégique »
11- Salvatore La Rosa, Le processus de benchmarking pour l'amélioration de la qualité du système scolaire,Université de Palerme.

المقالات باللغه الانجليزيه :

1- Emilio Pitarelli and Eric Monnier, “Benchmarking: the missing link between evaluation and management”.

المجلات :

المجلات باللغه العربيه :

1 اكتم الصرايرة ، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركة الفوسفات والبوتاس" ، المجلد رقم 18 ، العدد 04، جامعة مؤته ، الاردن ، 2003.

2 بن عنتر عبد الرحمن ، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، دراسة ميدانية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد 24 ، العدد الاول، 2008 .

3 بن نذير نصر الدين ، "الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال "، مجلة الابحاث الإقتصادية، ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، العدد الرابع ، جامعة البليدة ، 2010.

4 فؤاد نجيب الشيخ ، " ثقافة الابتكار في منشات الاعمال الصغيرة في الاردن "، المجلة العربية للادارة ،المجلد 24 ،العدد1 المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2004 .

5 هواري معراج ، ناصر دادي عدون ، " اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الإقتصادية" ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، عدد خاص.

المجلات باللغه الفرنسيه :

1- Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement,Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine, 2008/5 - n° 55-4bis.
2- Louis ERMINE , Mahmoud MOURADI, Stéphane BRUNEL , « la chaine de valeur de connaissance » , Revue de MANAGEMENT INTERNATIONAL, vol.16, numéro spécial , 2012.
3- Mustapha djenaas,abderrezak benhabib, veille stratégique et outils d'aide à la décision dans lesentreprise algériennes cas des entreprises des services **,**les cahiers du mecas ,n 2 avril 2006**,** faculté des sciences économiques et de gestion, Université Abou Bakr Belkaid , Tlemcen, Algérie.
4- Patrick COHENDET , Jean-luc GAFFARD, « coordination , incitation , et création de connaissance » . Revue de MANAGEMENT INTERNATIONAL , vol.16 , numéro spécial, 2012.
5- Sami BEN JOUDA , "Audit interne et Mise à niveau: Benchmarking et Audit interne", Le Manager n29,Décembre , 1998.
6- The Institute of Cost & Works Accountants of India (Statutory Body under An Act of Parliament), 12 sudder street , Kolkatta-16," Implementing Benchmarking", first edition,2008.

الملتقيات :

1 بروش زين الدين ، بلمهيدي عبد الوهاب ، "إدارة الإبتكار في المنظمة من منظور الموارد البشرية" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة مارس 2005.

2 داودي الطيب واخرون ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية ، مداخلة بعنوان " اليقظة التكنولوجية كاداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية" ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 2007 .

3 قريش نصيرة ، مداخلة بعنوان " الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات" ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج نطاق المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف.

4 محمد قويدري ، " واقع وافاق وانشطة البحث والتطوير في البلدان المغاربية " ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، جامعة ورقلة، مارس 2004 .

المواقع الإلكترونيه :

1- www.webster.edu
2- http://www-igm.univmlv.fr/~dr/XPOSE2002/6sigma/definition.htm
3- http://www.bloghotel.org/Frayssinhes/77296/
4- http://www.hoshin.fr
5- www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf
6- http://www.ats.dz
7- http://www.arpt.dz/fr/obs/prest/?c=gps
8- www.vivacom.dz/site/?VIVACOM-distribiteur-exclusif
9- www.garminalgerie.com/index.php/Kant-international/
10-www.etick-algerie.com/etick/**presentation-geolocalisation**-.pdf
11-http://www.maliaalgerie.com/FRSubsidiarySub.aspx?pageid=9178
12-http://www.maliaalgerie.com/FRSubsidiarySub.aspx?pageid=9204
13-http://www.iaat.org/telechargement/veille_strategique_note_synthese.pdf
14http://www.3ie.fr/nouvelles_technologies/etude/etude_Le_Benchmarking_Analyse_comparative_Concept_et_mise_en_place.htm

قائمة الاشكال

و الجداول

قائمه الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحه
01	اسباب المقارنة المرجعية	13
02	قبل و بعد المقارنه المرجعيه	14
03	الفرق بين المقارنة المرجعية و اليقظة التنافسية	16
04	مقارنة بين بحوث التسويق و المقارنة المرجعية	17
05	نموذج Buyukozkan Maire	35
06	نموذج Nevaoconsiel	37
07	مراحل نموذج APO	39
08	نموذج AT and T	45
09	الوسائل التمهيديه للمقارنه المرجعيه	48
10	الوسائل الوسيطية للمقارنة المرجعية	49
11	الوسائل العالمية للمقارنة المرجعية	50
12	مزايا و عيوب المقارنه المرجعيه الداخليه	52
13	مزايا و عيوب المقارنة المرجعية التنافسية	54
14	مزايا و عيوب المقارنة المرجعية الوظيفية	55
15	مزايا و عيوب المقارنة المرجعية العامة	56
16	مزايا و عيوب المقارنة المرجعية الاستراتيجية	57
17	نظريات الابداع	88
18	مصفوفة توضح العلاقة بين مشروع الابداع و استراتيجية المؤسسة	98
19	تقييم الفكرة بدمج المعايير المناسبة	102
20	مصفوفه التفكير الابداعي	114
21	التحسين الجدري و المستمر للاداء	138
22	مناهج التحسين الجدري و المستمر للاداء	140
23	مبادئ نموذج TQM	143
24	مبادئ نموذج HOSHIN	147
25	متال المقارنة المرجعية (متال سونطراك)	175
26	الدول التي تحظى بتغطية القمر الصناعي التريا	186

27	متعاملو خدمة GPS في الجزائر	191
28	ATS و مورده Mix Télématics	198
29	VIVACOM و موردها Inosat	199
30	حالة مؤسسة Wurth بعد تركيب جهاز Inosat	200
31	حاله مؤسسه Brolivera بعد تركيب جهاز Inosat	200
32	Garmin و مورده ZOOM7	201
33	Software Associates International و مورده EuroFleet	202
34	خدمة GPS في SSG Technology	203
35	خدمة GPS في TESPAS Sarl	204
36	خدمة GPS في ALMADAR PROCSAN	205
37	خدمة GPS في I2B Sarl	206
38	MALIA ALGERIE Sarl و مورده JeTrack	207
39	مقارنة بين خدمات المتعاملين في انظمة تحديد المواقع الجغرافية	210
40	توزيع افراد العينة على حسب الجنس	217
41	توزيع افراد العينة على حسب العمر	218
42	توزيع افراد العينة على حسب المستوى الدراسي	219
43	توزيع افراد العينة على حسب سنوات الخبرة	220
44	توزيع افراد العينة على حسب الاقسام الوظيفية	221
45	المناخ التنافسي بالنسبة لـــــ ATS	222
46	إدراك ATS لمفهوم المقارنه المرجعيه	223
47	مفهوم المقارنة المرجعية حسب ATS	224
48	اهتمام ATS بمشاريع تحسين الاداء	225
49	اهتمام ATS بالمقارنة المرجعية كمشروع لتحسين الاداء	226
50	اهميه المقارنه المرجعيه في خلق و حمايه الميزة التنافسيه حسب ATS	227
51	سعي ATS نحو تقييم ادائها	228
52	مؤشرات الاداء بالنسبة لـــــ ATS	229
53	اهم مرحله في المقارنه المرجعيه حسب ATS	230
54	هدف المقارنة المرجعية حسب ATS	232
55	تطبيق المقارنة المرجعية سابقا في ATS	233

56	معوقات عدم القيام بالمقارنة المرجعية في ATS	234
57	مفهوم الابداع من وجهه نظر ATS	235
58	دور الابداع في تعزيز الموقع التنافسي حسب ATS	236
59	الهدف من الابداع	237
60	مميزات المؤسسه المبدعه حسب ATS	238
61	العوامل المعززة لإستراتيجية الابداع حسب ATS	239
62	استراتيجية ابداع ATS بالنسبة للمنافس	241
63	ثقافة و جهود ATS الابداعية	242
64	اعلام العمال بكل جديد	244
65	درجة اعلام العمال بكل جديد	245
66	تقبل العمال للافكار الابداعية	246
67	درجه تقبل العمال للافكار الابداعيه	247
68	تبني المقارنة المرجعية كبداية ابداعية جديدة	248

قائمه الاشكال :

الرقم	العنوان	الصفحه
01	مراحل نموذج EFQM	18
02	مراحل النموذج الكيبيكي	22
03	مراحل نموذج Ernstand Young	23
04	نموذج ADCA	24
05	نموذج Robert C Camp	27
06	تحليل الفجوة	29
07	تحليل الفجوة بناءا على هدف التماثل	29
08	تحليل الفجوة النهائية	30
09	عمليه تحديد الاهداف و تخطيط العمليات حسب السلم الهرمي	31
10	نموذج Harington	34
11	نموذج PROAADI	40
12	نموذج Alberta	41
13	نموذج Juran	43
14	نموذج e-service expert	44
15	المقارنة المرجعية الداخلية	53
16	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	57
17	المقارنه المرجعيه العمليه	58
18	الابداع كعملية لتعزيز التقدم التقني	81
19	الابداع كعملية لتبني الحداثة	82
20	الابداع تسلسل تسويقي	83
21	الابداع كمشروع Navarre et al 1989	84
22	الابداع عمليه تعلم	85
23	الانشطة الداعمة لعملية الابداع	94
24	نموذج Delos	96
25	الهيكل التنظيمي المقلوب	100
26	العوامل المحفزة على الابداع	116

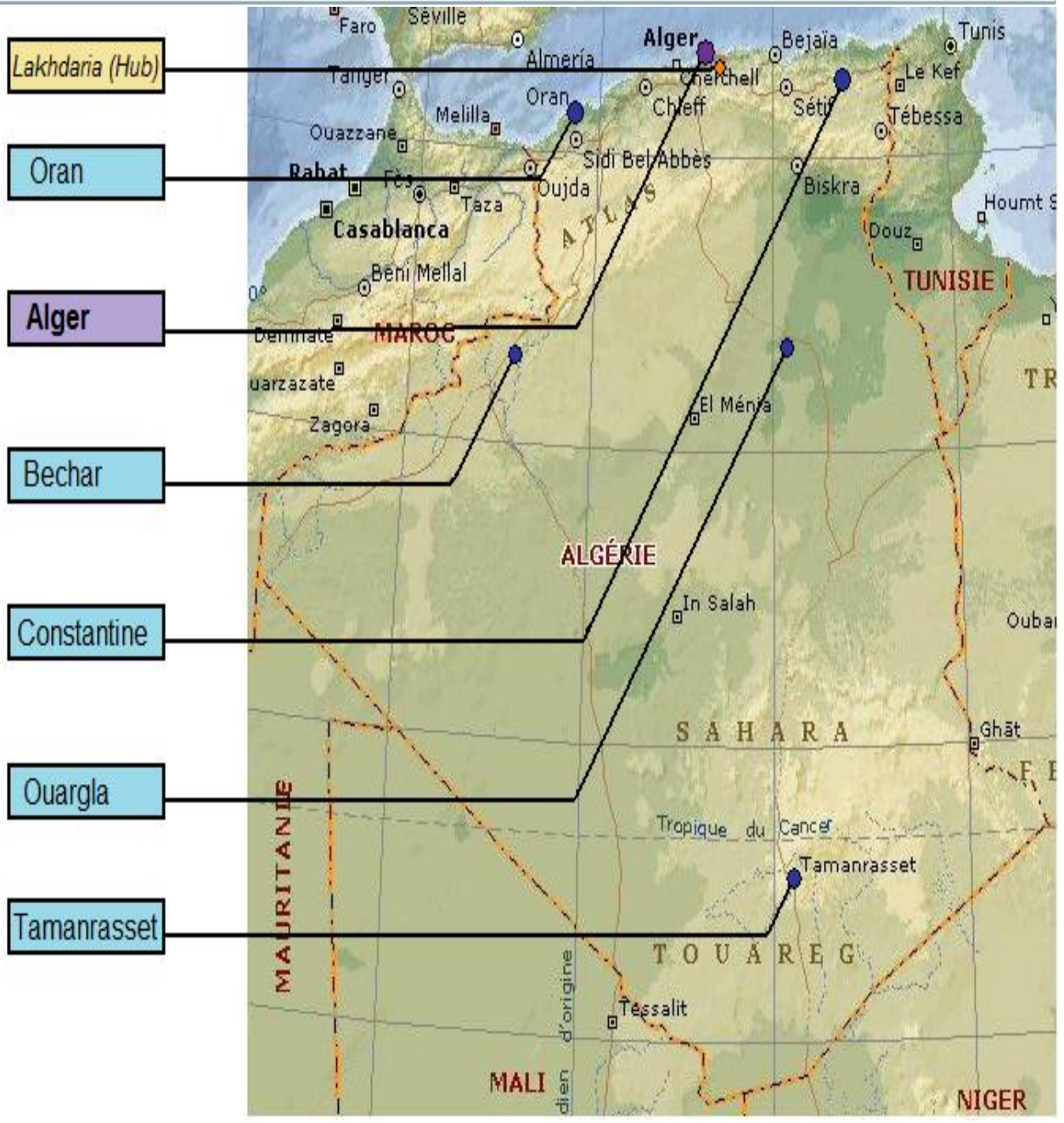
27	تتابع التكنولوجيات	131
28	علاقه اليقظه بالذكاء الاقتصادي	134
29	مسارات الوصول للمقارنة المرجعية	134
30	مراحل Six Sigma	136
31	التحسين المستمر و الجدري للاداء	139
32	مميزات التحسين المستمر و الاداء	140
33	المعلومة في قلب عملية المقارنة المرجعية	148
34	تحديد الحاجات الاساسية من المعلومات	150
35	مصادر جمع المعلومات	152
36	مثال KVC مركز على ادارة المعرفة KM	155
37	اهداف إدارة المعرفة	156
38	عمليه ادارة المعرفه و العوامل المساعدة على نجاحها	157
39	مراحل الابداع	158
40	المقارنة المرجعية تسهل الابداع و التعلم	160
41	الوسائل المساعدة على الابتكار	164
42	المقارنة المرجعية ، الابتكار ، و الابداع	168
43	جدوى الفكرة المختارة	170
44	الرصد و الاستخدام الجيد للمعلومة	171
45	رسم بياني تاريخي لمؤسسة ATS	179
46	موقع خدمه GPS ATS بالنسبه للمنافس	212
47	توزيع افراد العينة على حسب الجنس	217
48	توزيع افراد العينة على حسب العمر	218
49	توزيع افراد العينة على حسب المستوى الدراسي	219
50	توزيع افراد العينه على حسب سنوات الخبرة	220
51	توزيع افراد العينة على حسب الاقسام الوظيفية	221
52	طبيعة المنافسة	222
53	ادراك ATS لمفهوم المقارنه المرجعيه	223
54	مفهوم المقارنة المرجعية حسب ATS	224
55	اهتمام ATS بمشاريع تحسين الاداء	225

56	اهتمام ATS بالمقارنة المرجعية كمشروع لتحسين الاداء	226
57	اهميه المقارنه المرجعيه في خلق و حمايه الميزة التنافسيه حسب ATS	227
58	سعي ATS نحو تقييم ادائها	228
59	مؤشرات الاداء بالنسبة لـــــ ATS	229
60	اهم مرحله في المقارنه المرجعيه حسب ATS	231
61	هدف المقارنة المرجعية حسب ATS	232
62	تطبيق المقارنة المرجعية سابقا في ATS	233
63	معوقات عدم القيام بالمقارنة المرجعية في ATS	234
64	مفهوم الابداع من وجهه نظر ATS	235
65	دور الابداع في تعزيز الموقع التنافسي حسب ATS	236
66	الهدف من الابداع	237
67	مميزات المؤسسه المبدعه حسب ATS	238
68	العوامل المعززة لإستراتيجية الابداع حسب ATS	240
69	استراتيجية ابداع ATS بالنسبة للمنافس	241
70	اعلام العمال بكل جديد	244
71	درجة اعلام العمال بكل جديد	245
72	تقبل العمال للافكار الابداعيه	246
73	درجة تقبل العمال للافكار الابداعية	247
74	تبني المقارنة المرجعية كبداية ابداعية جديدة	248

الملاحق

إتصالات الجزائر الفضائية
ALGERIE TELECOM SATELLITE

Présence d'ATS sur le territoire national



إتصالات الجزائر الفضائية
ALGERIE TELECOM SATELLITE

Téléport de Lakhdaria





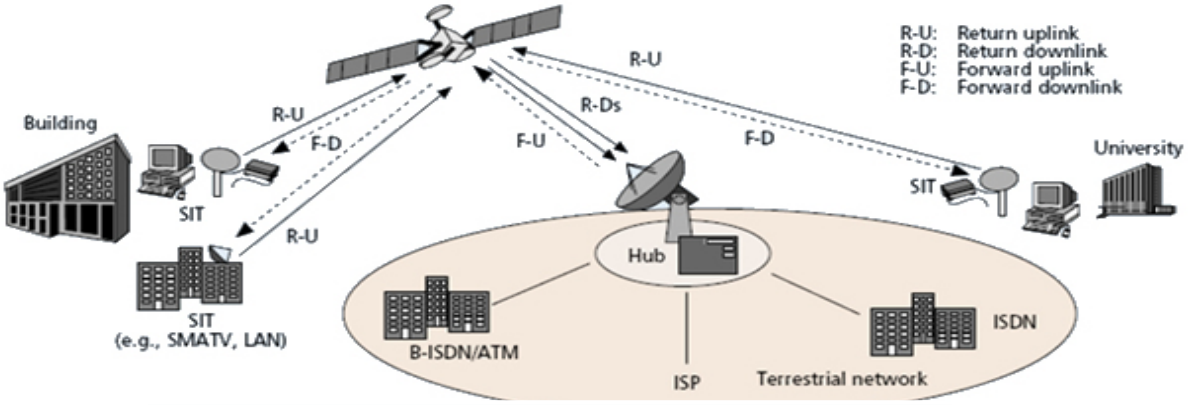
إتصالات الجزائر الفضائية
ALGERIE TELECOM SATELLITE

Solution Vsat DVB-RCS

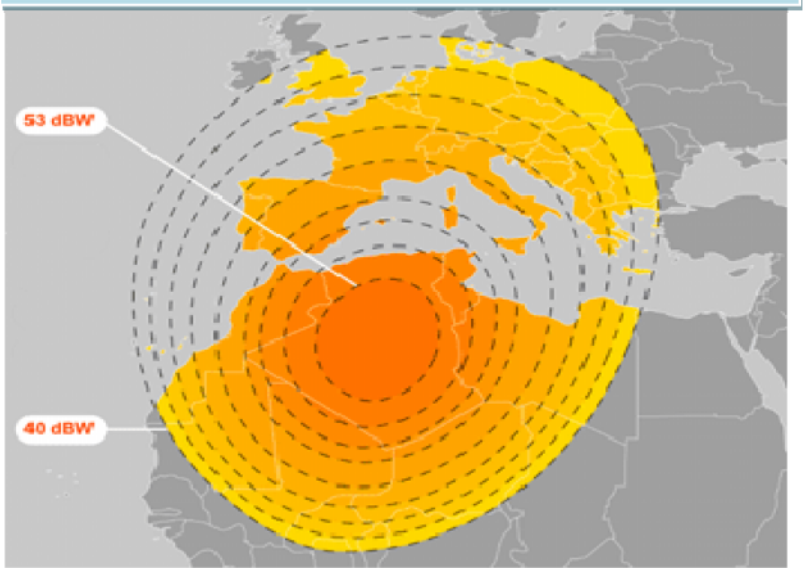




DVB-RCS



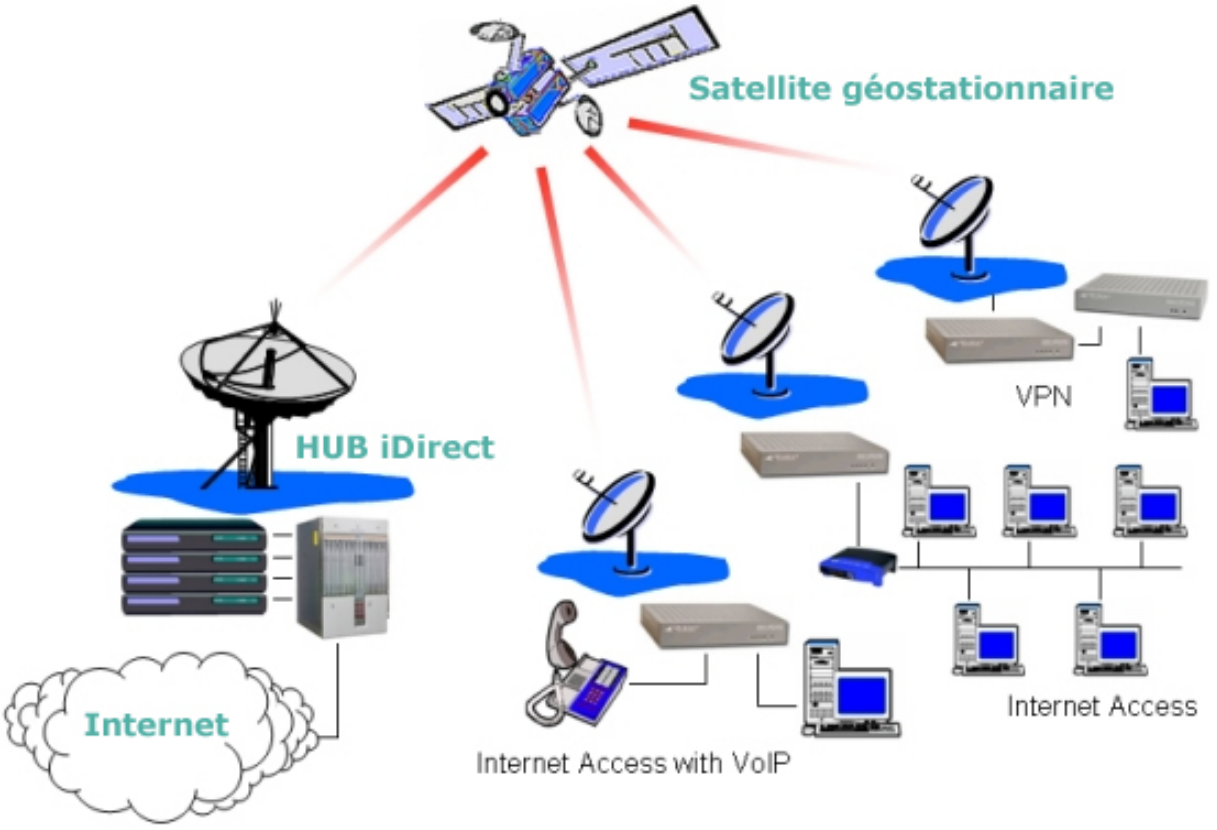
Couverture avec EUTELSAT



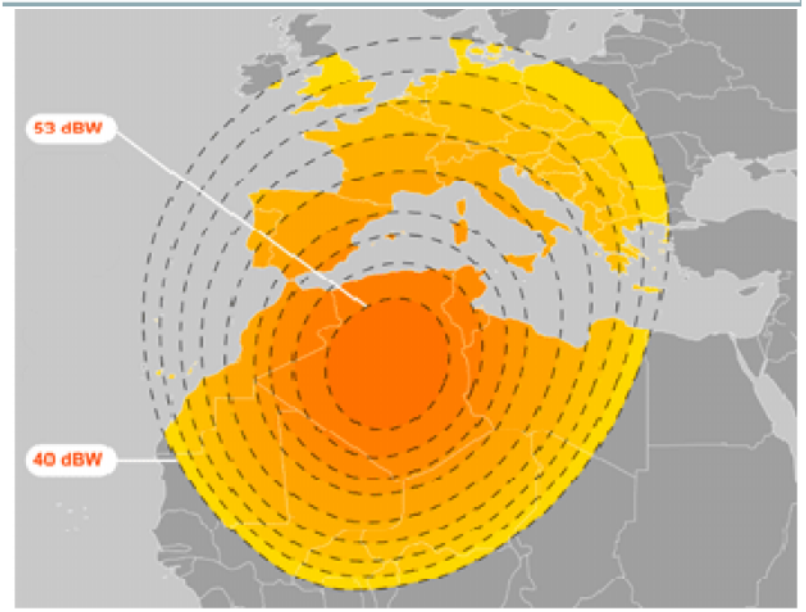
إتصالات الجزائر الفضائية
ALGERIE TELECOM SATELLITE

Solution Vsat iDirect

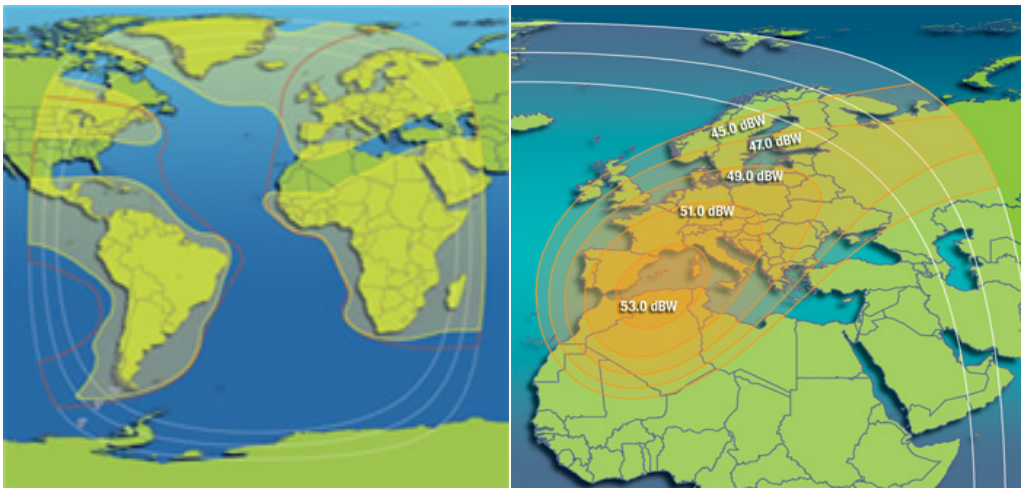


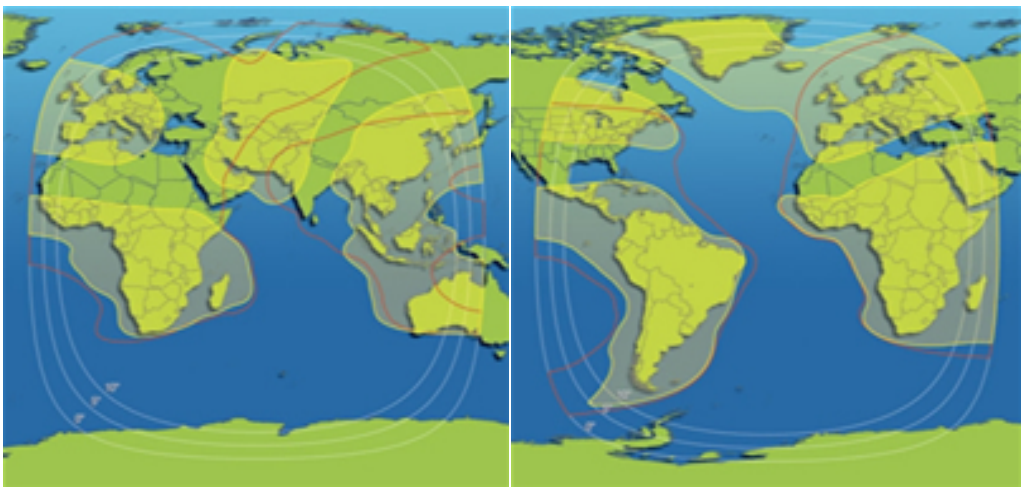


Couverture avec EUTELSAT



Couverture avec INTELSAT

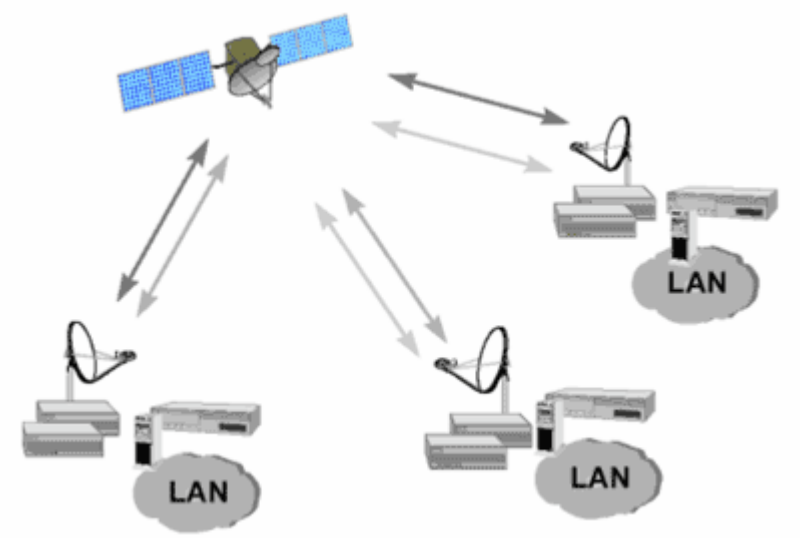




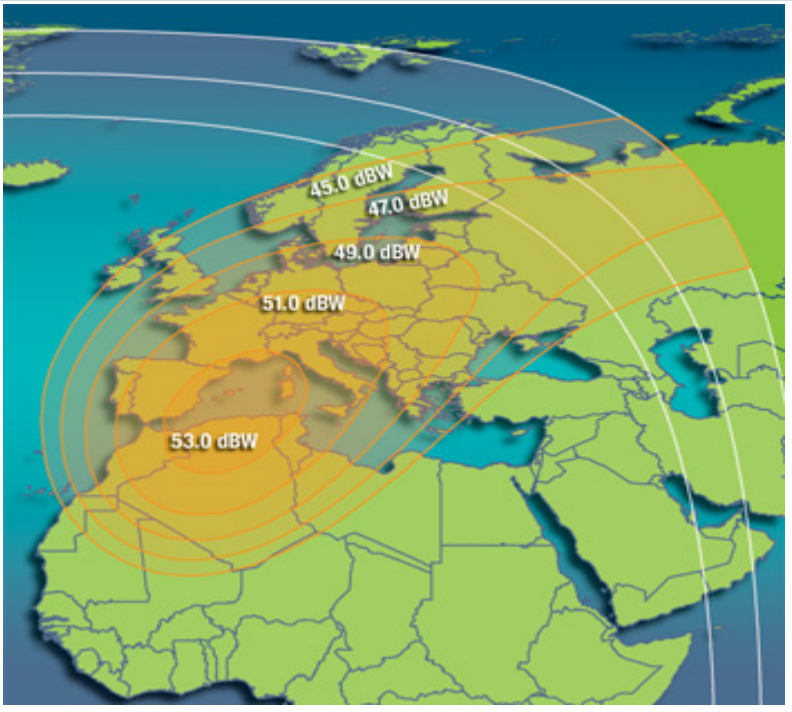
إتصالات الجزائر الفضائية
ALGERIE TELECOM SATELLITE

Solution Vsat SCPC





Couverture du satellite



إتصالات الجزائر الفضائية
ALGERIE TELECOM SATELLITE

Solution Thuraya



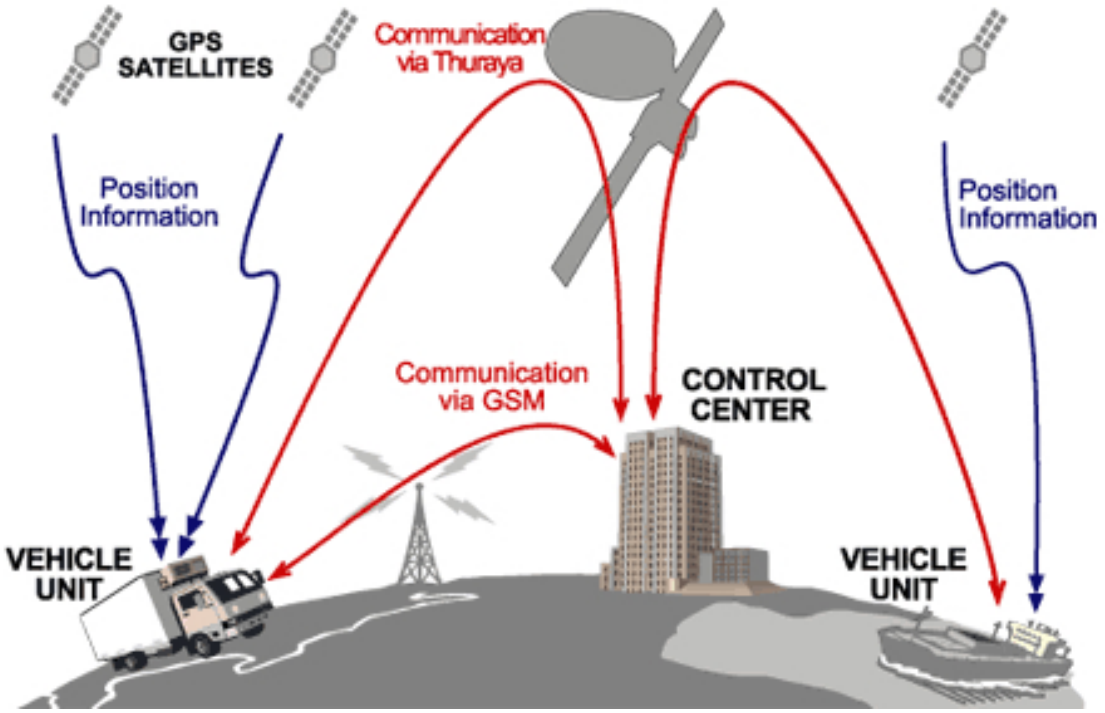
Couverture du satellite Thuraya au monde



إتصالات الجزائر الفضائية
ALGERIE TELECOM SATELLITE

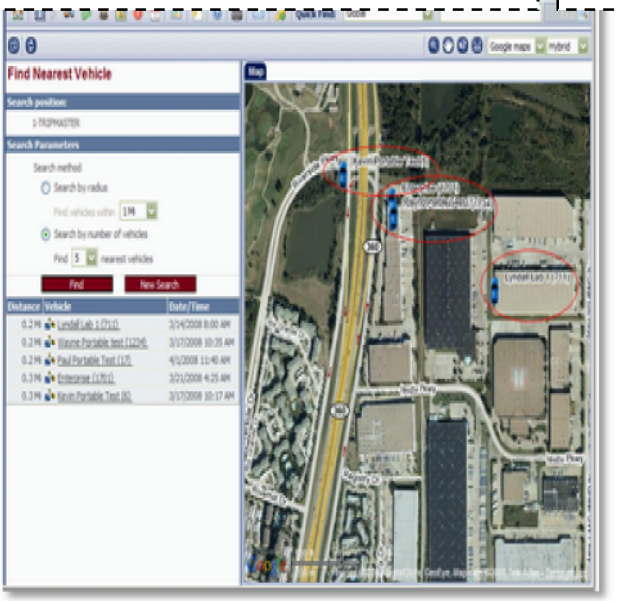
TELEMATICS
MOBILE INFORMATION EXCHANGE

Solution GPS

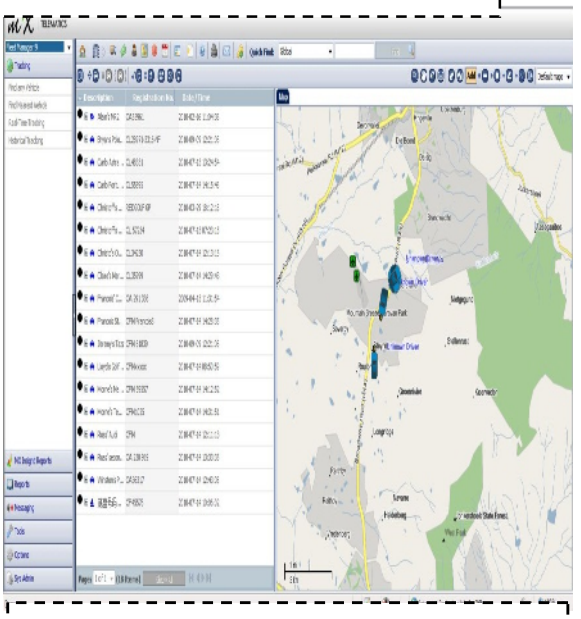


FM Web & Mix Insight Report– Eléments basiques

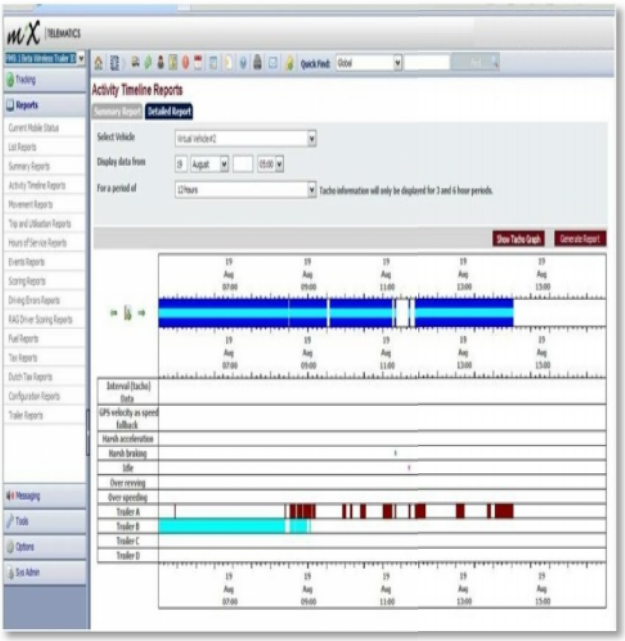
Localiser ou Trouver véhicule le plus proche



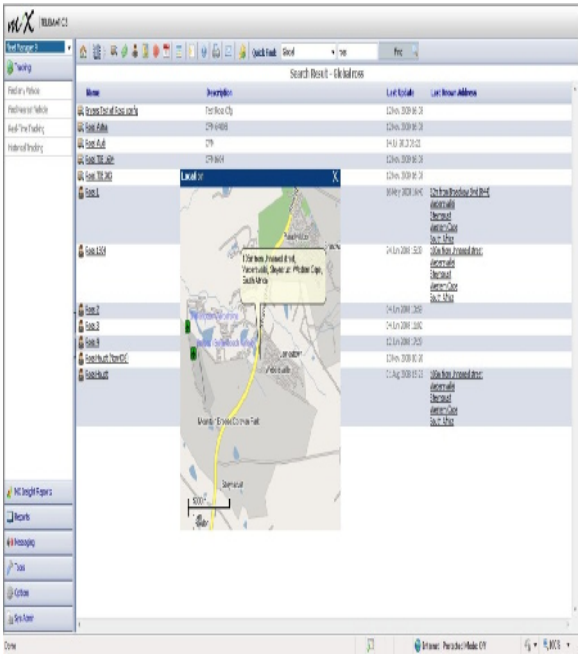
Information temps réel et statut véhicule



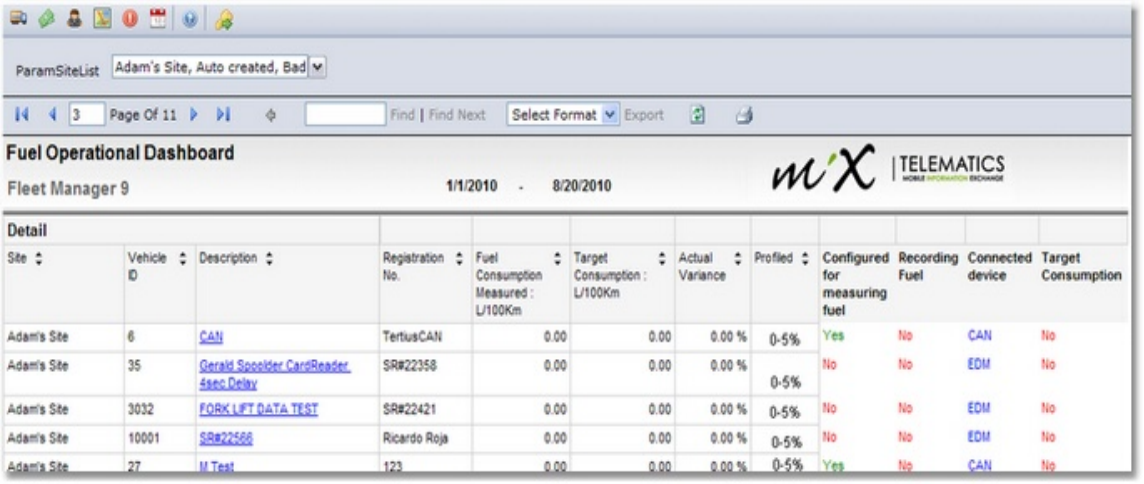
Visualisation de l'activité (time line)



Trouver rapidement un conducteur



FM Web & Mix Insight Report opérationnels de consommateur



ParamSiteList: Adam's Site, Auto created, Bad

Page Of 11 | Find | Find Next | Select Format | Export

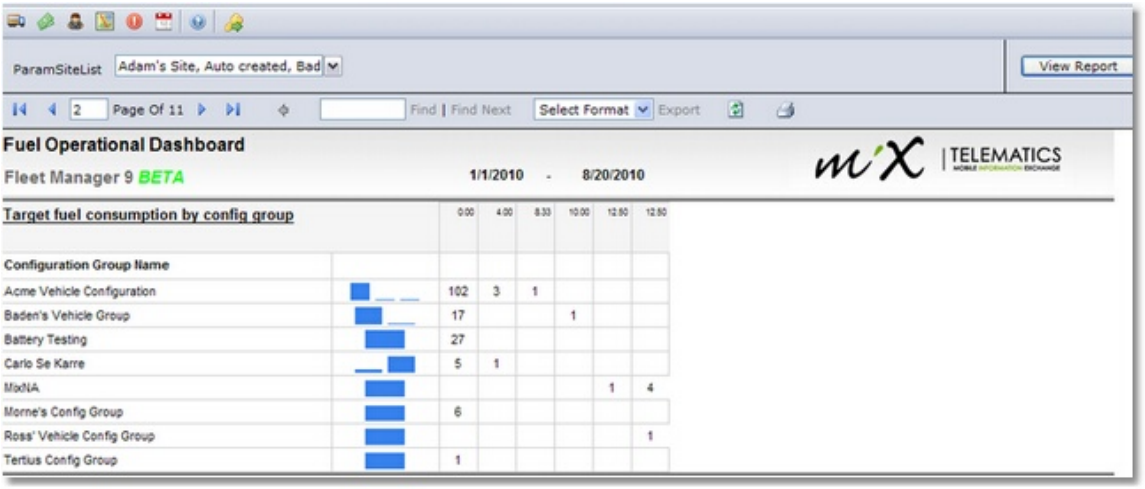
Fuel Operational Dashboard

Fleet Manager 9 — 1/1/2010 - 8/20/2010

m'X | TELEMATICS

Detail

Site	Vehicle ID	Description	Registration No.	Fuel Consumption Measured : L/100Km	Target Consumption : L/100Km	Actual Variance	Profiled	Configured for measuring fuel	Recording Fuel	Connected device	Target Consumption
Adam's Site	6	CAN	TertiusCAN	0.00	0.00	0.00 %	0-5%	Yes	No	CAN	No
Adam's Site	35	Gerald Spoolder CardReader 4sec Delay	SR#22358	0.00	0.00	0.00 %	0-5%	No	No	EDM	No
Adam's Site	3032	FORK LIFT DATA TEST	SR#22421	0.00	0.00	0.00 %	0-5%	No	No	EDM	No
Adam's Site	10001	SR#22568	Ricardo Roja	0.00	0.00	0.00 %	0-5%	No	No	EDM	No
Adam's Site	27	M Test	123	0.00	0.00	0.00 %	0-5%	Yes	No	CAN	No



ParamSiteList: Adam's Site, Auto created, Bad — View Report

Page Of 11 | Find | Find Next | Select Format | Export

Fuel Operational Dashboard

Fleet Manager 9 *BETA* — 1/1/2010 - 8/20/2010

m'X | TELEMATICS

Target fuel consumption by config group

Configuration Group Name	0.00	4.00	8.33	10.00	12.50	12.50
Acme Vehicle Configuration	102	3	1			
Baden's Vehicle Group	17			1		
Battery Testing	27					
Carlo Se Karre	5	1				
MadIA					1	4
Morne's Config Group	6					
Ross' Vehicle Config Group						1
Tertius Config Group	1					



Report On: Vehicle Report Group — Choose Reporting Group Selection: >2.5 Hrs driving test, Bonnievil — View Report

Year: 2010 — Month: June

Page Of 6 | Find | Find Next | Select Format | Export

Fuel Monthly Summary Report

Parmalat Tankers — Vehicle Summary - June 2010

m'X | TELEMATICS

Vehicle Average Fuel Consumption - Km/Litres

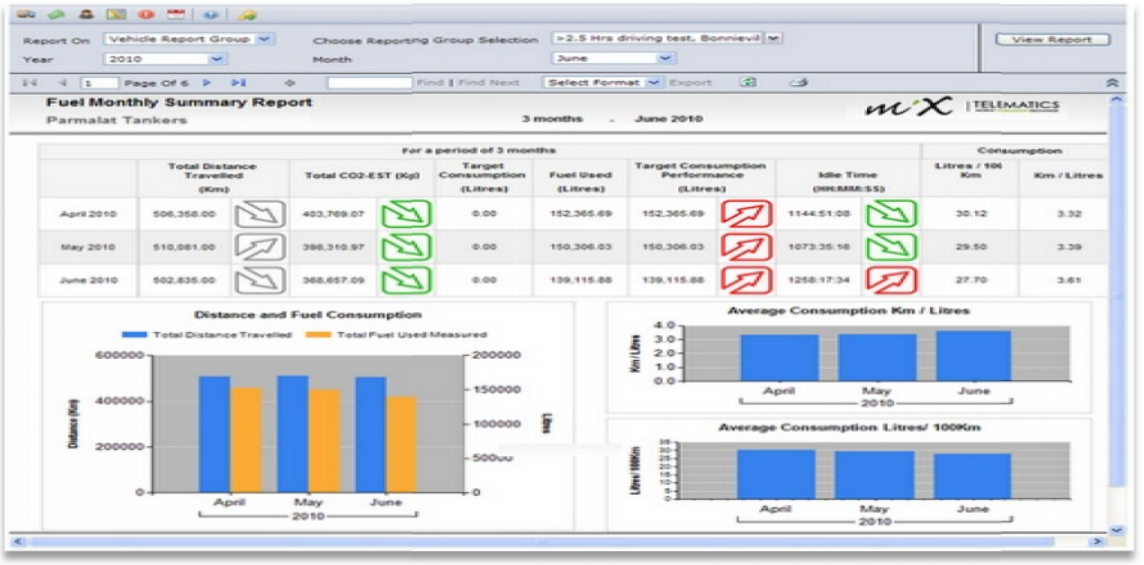
Consumption Km / Litres — Average — Fuel Used (Idling)

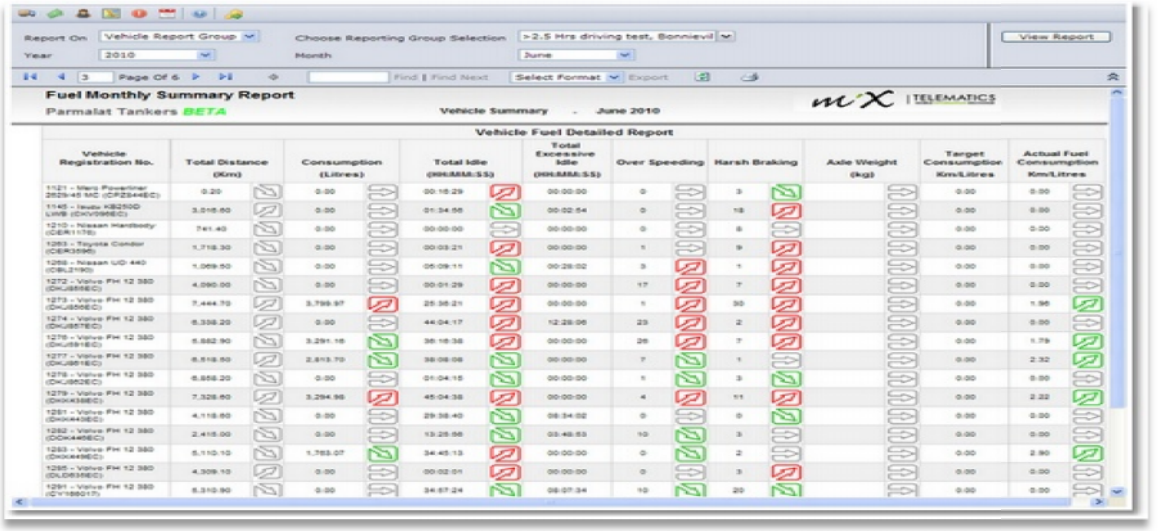
Km/Litres

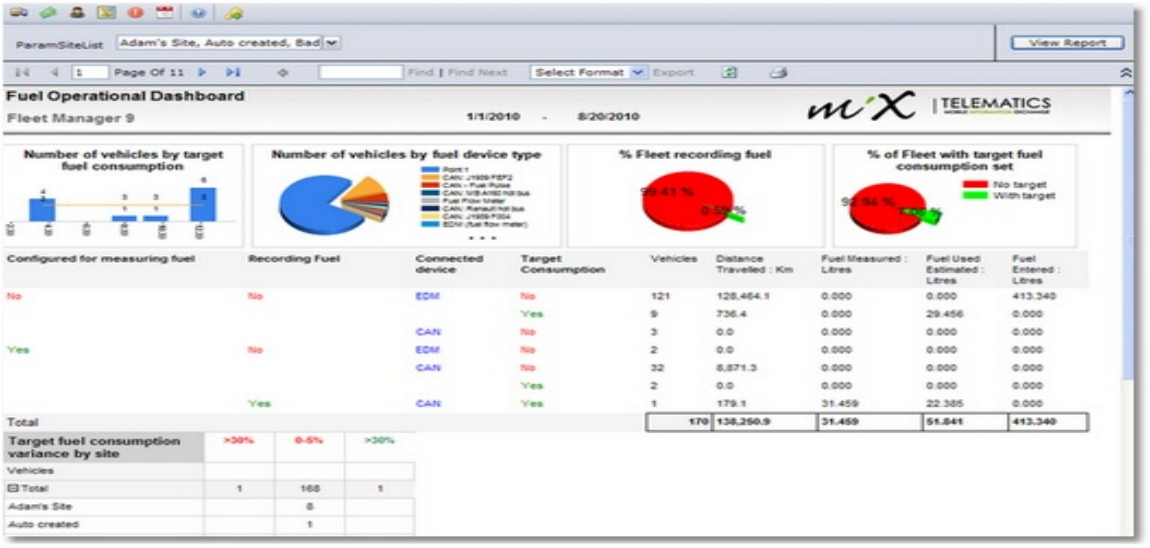
Vehicle Fuel Consumption Litres/ 100 Km

Consumption Km / 100 Litres — Average — Fuel Used (Idling)

Litres/100 Km

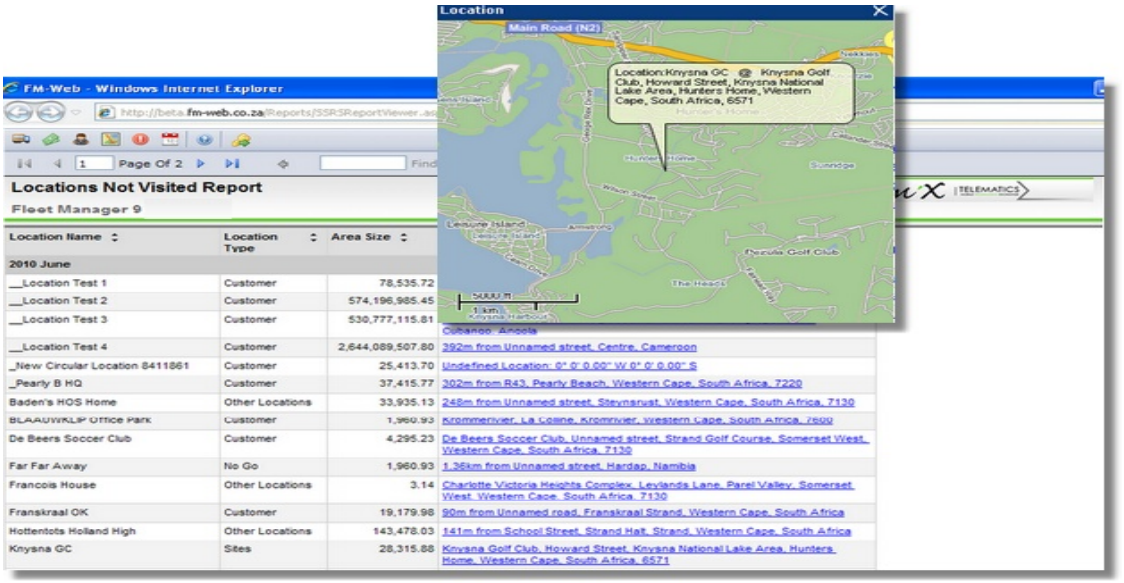

Report On: Vehicle Report Group
Choose Reporting Group Selection: >2.5 Hrs driving test, Bonnievil
View Report
Year: 2010
Month: June
Fuel Monthly Summary Report
Parmalat Tankers
3 months - June 2010
TELEMATICS
For a period of 3 months
Consumption
Total Distance Travelled (Km)
Total CO2-EST (Kg)
Target Consumption (Litres)
Fuel Used (Litres)
Target Consumption Performance (Litres)
Idle Time (HH:MM:SS)
Litres / 100 Km
Km / Litres
April 2010 506,358.00 403,769.07 0.00 152,365.69 152,365.69 1144:51:08 30.12 3.32
May 2010 510,081.00 396,310.97 0.00 150,306.03 150,306.03 1073:35:16 29.50 3.39
June 2010 502,835.00 368,657.09 0.00 139,115.88 139,115.88 1258:17:34 27.70 3.61
Distance and Fuel Consumption
Total Distance Travelled
Total Fuel Used Measured
Distance (Km)
Litres
600000
400000
200000
0
200000
150000
100000
500uu
0
April
May
June
2010
Average Consumption Km / Litres
Km / Litre
4.0
3.0
2.0
1.0
0.0
April
May
June
2010
Average Consumption Litres/ 100Km
Litres / 100Km
April
May
June
2010

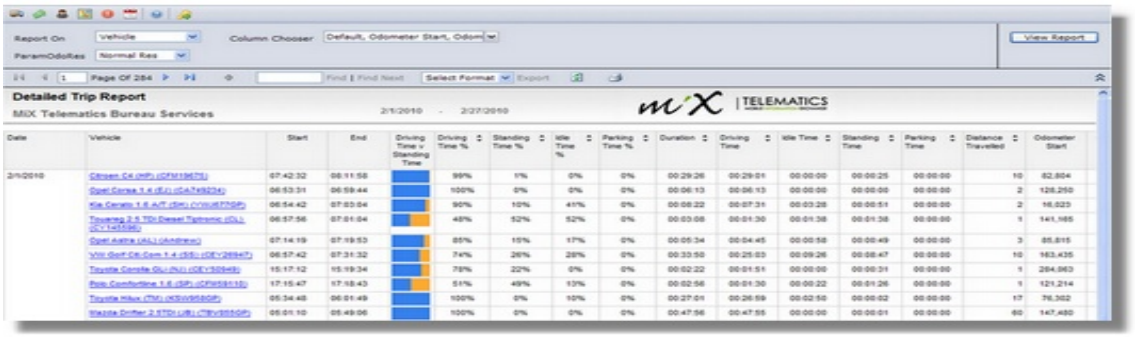

Report On: Vehicle Report Group
Choose Reporting Group Selection: >2.5 Hrs driving test, Bonnievil
View Report
Year: 2010
Month: June
Fuel Monthly Summary Report
Parmalat Tankers BETA
Vehicle Summary - June 2010
TELEMATICS
Vehicle Fuel Detailed Report
Vehicle Registration No.
Total Distance (Km)
Consumption (Litres)
Total Idle (HH:MM:SS)
Total Excessive Idle (HH:MM:SS)
Over Speeding
Harsh Braking
Axle Weight (kg)
Target Consumption Km/Litres
Actual Fuel Consumption Km/Litres


ParamSiteList: Adam's Site, Auto created, Bad
View Report
Fuel Operational Dashboard
Fleet Manager 9
1/1/2010 - 8/20/2010
TELEMATICS
Number of vehicles by target fuel consumption
Number of vehicles by fuel device type
% Fleet recording fuel
% of Fleet with target fuel consumption set
No target
With target
Configured for measuring fuel
Recording Fuel
Connected device
Target Consumption
Vehicles
Distance Travelled : Km
Fuel Measured : Litres
Fuel Used Estimated : Litres
Fuel Entered : Litres
Total
170 138,250.9 31.459 51.841 413.340
Target fuel consumption variance by site
>30%
0-5%
>30%
Vehicles
Total 1 168 1
Adam's Site 8
Auto created 1

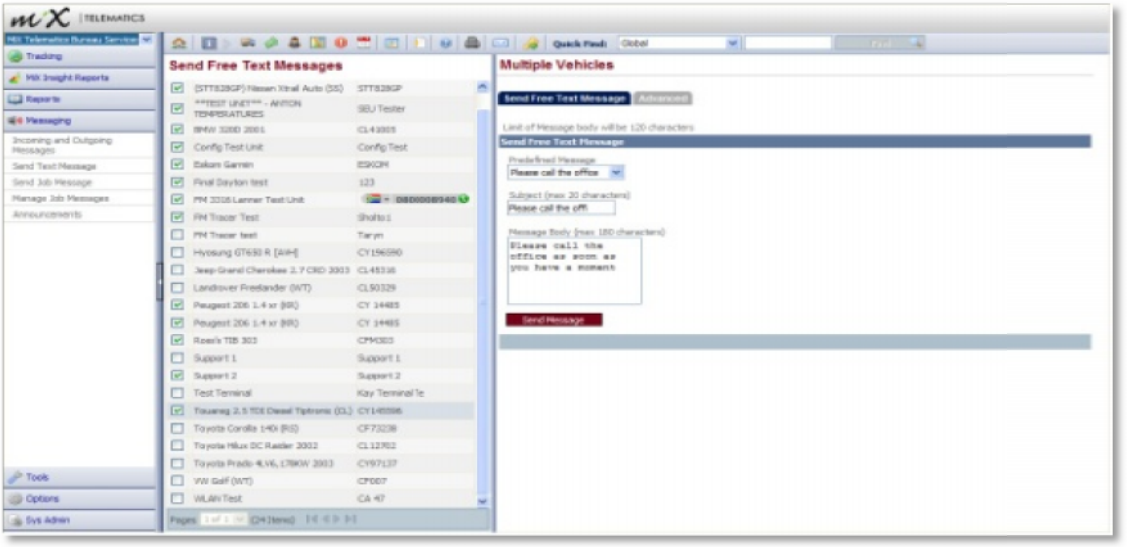
FM Web & Mix Insight Report –localisation , missions et messages

Rapport de localisation

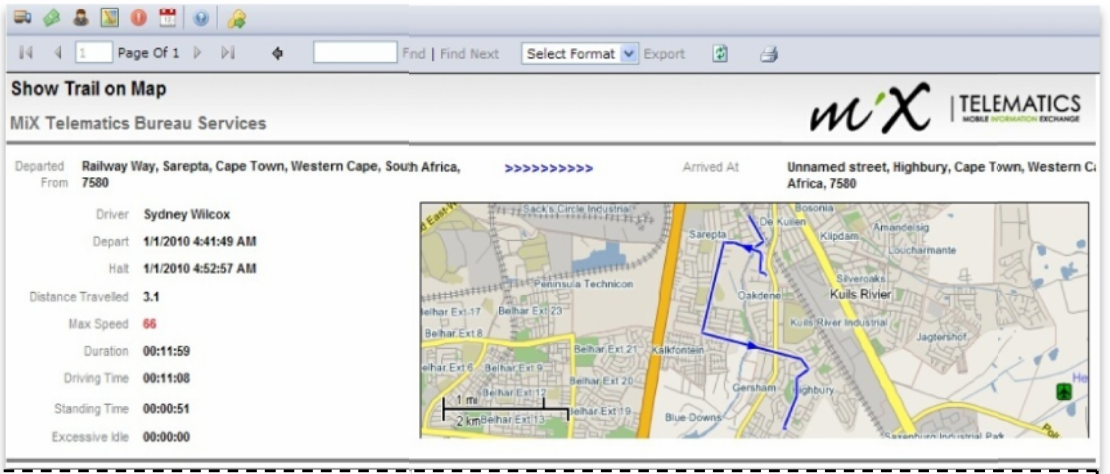




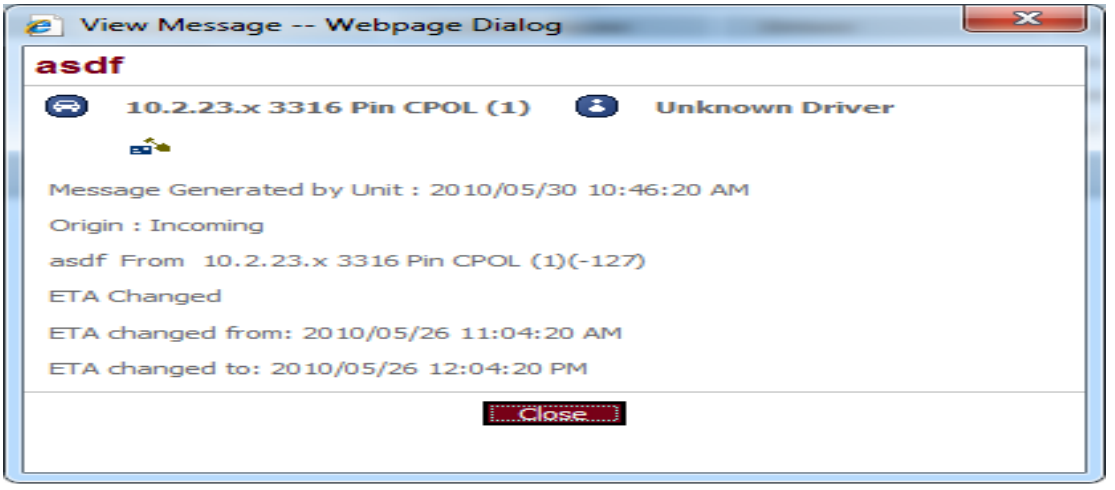
Message to multiple vehicules



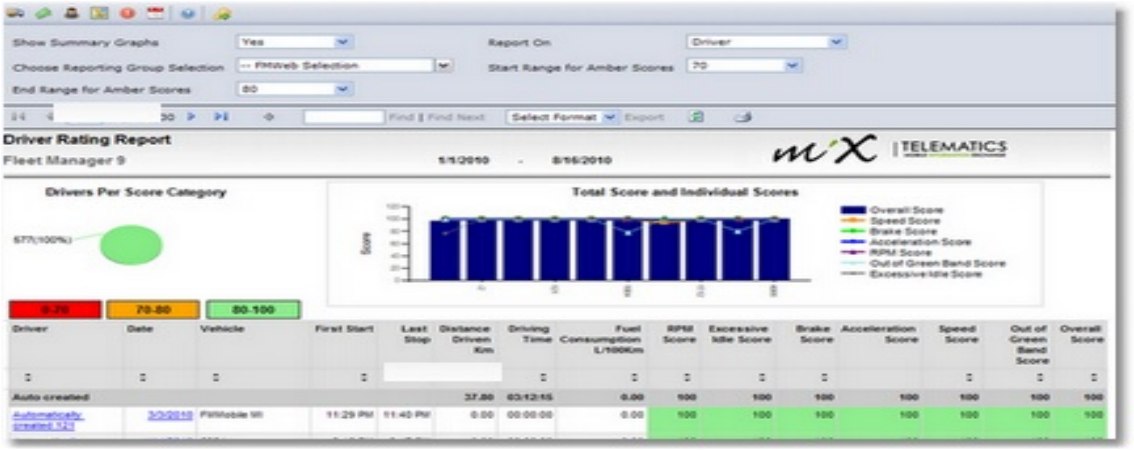
Rapport de trajet

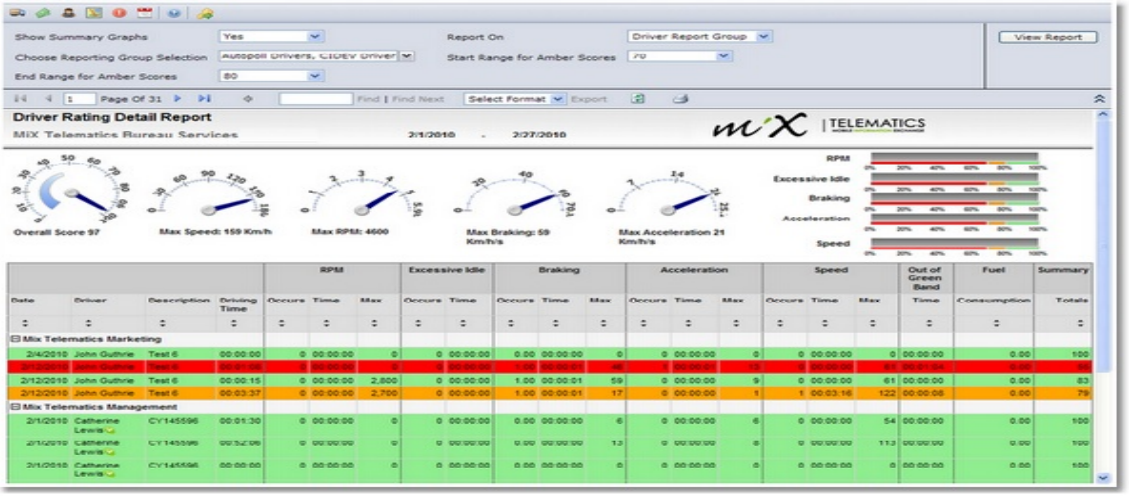


ETA mis à jour



FM Web & Mix Insight Report –notation des conducteurs et performance







FM Web & Mix Insight Report –l'utilisation de la flotte

Shoprite Utilization Report Pack

Shoprite 2010/04/26 - 2010/05/23

Site	@	resSunday	resMonday	resTuesday	resWednesday	resThursday	resFriday	resSaturday	Total
Shoprite Checkers (Pty) Ltd Transrite Division Gauteng(Centurion)									
Africa	@ yard	98:00:00	55:01:30	00:24:08	11:17:00	10:15:16	03:48:05	98:00:00	
	@ stores	31:51:13	07:54:10	09:42:35	44:35:20	35:21:14	50:58:52	55:58:18	
	@other locations	39:18:52	24:50:40	01:59:19	00:25:12	28:47:50	00:09:50	15:00:05	
	@ unauthorised locations	08:07:23	54:10:20	90:00:05	47:50:20	54:25:21	41:38:54	08:21:31	
Centurion Transite	@ yard	8984:24:49	5075:44:30	0755:28:02	0141:25:18	0470:37:14	5782:29:45	7081:50:10	
	@ stores	1410:55:11	2818:55:17	2518:04:35	2528:05:27	2571:01:38	2578:10:04	1984:01:11	
	@other locations	184:15:10	184:30:50	202:52:50	225:44:55	140:32:50	112:08:45	151:21:47	
	@ unauthorised locations	1752:01:30	2842:13:00	1817:50:50	1750:00:08	1880:28:08	1108:40:57	1558:01:28	
Freshmark Centurion	@ yard	121:44:53	102:39:23	140:23:17	115:20:11	124:42:44	90:40:54	110:01:33	
	@ stores	00:00:00	00:24:01	00:00:00	00:09:00	00:00:22	01:33:34	00:00:00	
	@other locations	00:00:00	00:00:00	00:33:28	00:00:00	00:00:00	01:35:40	00:00:00	
	@ unauthorised locations	70:16:03	76:36:05	31:00:31	60:31:22	51:10:18	78:31:07	81:38:10	
Mol Vehicles	@ yard	3541:40:12	3481:10:51	3544:40:07	3514:42:53	3519:58:08	3529:10:58	3530:01:43	
	@ stores	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	
	@other locations	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	
	@ unauthorised locations	01:31:23	01:30:28	09:34:08	11:04:54	02:21:04	02:23:27	00:54:59	
Service Providers	@ yard	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	
	@ stores	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:18:27	00:00:00	
	@other locations	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	
	@ unauthorised locations	943:58:34	953:01:11	953:01:43	943:01:48	953:58:53	943:40:40	943:41:05	
X - Decommissioned	@ yard	72:00:00	98:00:00	98:00:00	95:52:42	98:00:00	73:17:45	72:00:00	
	@ stores	24:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	18:06:18	24:00:00	
	@other locations	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	

Feedback

Username francois
Executed On 26 May 2010 15:20:40
Page 2 of 11

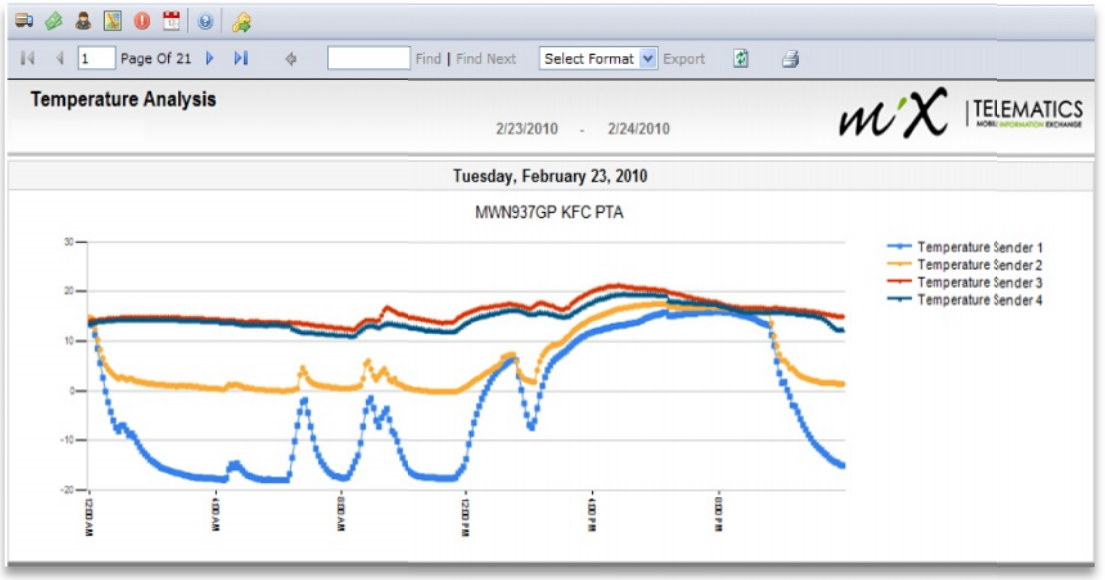
Shoprite Utilization Report Pack

Shoprite 2010/04/26 - 2010/05/23

Utilisation By Company			@ stores	@ yard	@other locations	@ unauthorised locations	Driving time	@ stores	@ yard	@other locations	@ unauthorised locations	Driving time
Freshmark Bloemfontein			53 %	1 %	12 %	8 %	26 %	3898:24:15	100:15:26	866:17:39	627:41:40	1912:58:33
Freshmark Polokwane			17 %	3 %	53 %	10 %	17 %	807:57:08	155:41:51	2543:14:15	474:14:45	842:52:00
Freshmark Port Elizabeth			13 %	0 %	51 %	15 %	21 %	926:29:19	00:00:00	3727:36:59	1113:47:36	1513:23:35
Shoprite Checkers (Pty) Ltd - Trarsrite Division Gauteng(Centurion)			16 %	51 %	1 %	9 %	23 %	14662:18:53	47929:46:59	1337:05:59	8958:12:46	21662:52:08
Shoprite Checkers (Pty) Ltd - Trarsrite Division KZN(Durban)			40 %	30 %	9 %	4 %	17 %	19187:28:27	14318:04:33	4584:02:56	2116:42:04	8067:52:54
Shoprite Checkers (Pty) Ltd - Trarsrite Division Western Cape(Brakenfell)			16 %	16 %	51 %	4 %	14 %	8375:57:57	8066:30:53	23128:18:38	1900:17:55	7156:33:01
Shoprite Soup Site			25 %	11 %	17 %	39 %	8 %	1607:27:18	725:52:16	1085:44:24	2521:32:02	539:23:42

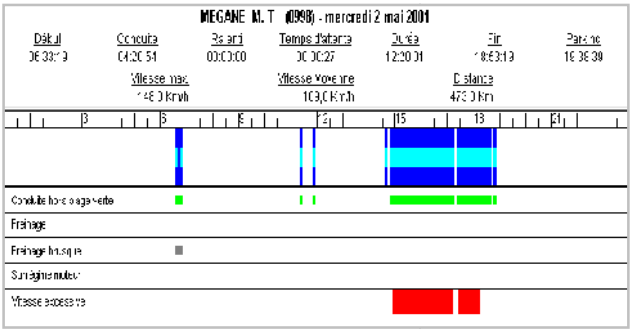
FM Web & Mix Insight Report –d'autre rapport spécialisés

Exemple de contrôle de la chaine du froid

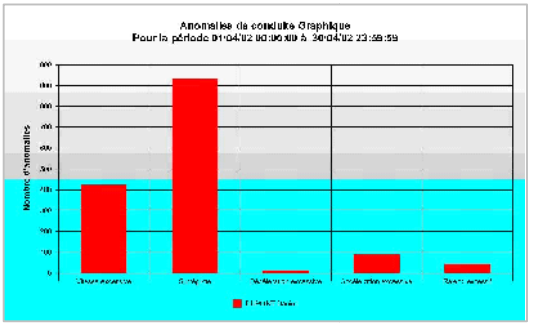


FM Web & Mix Insight Report –les rapports les plus utilisés

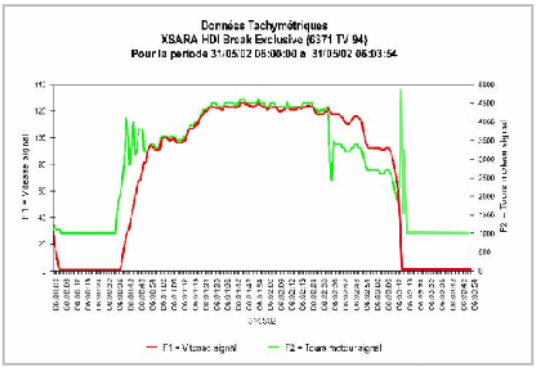
Détails des journé



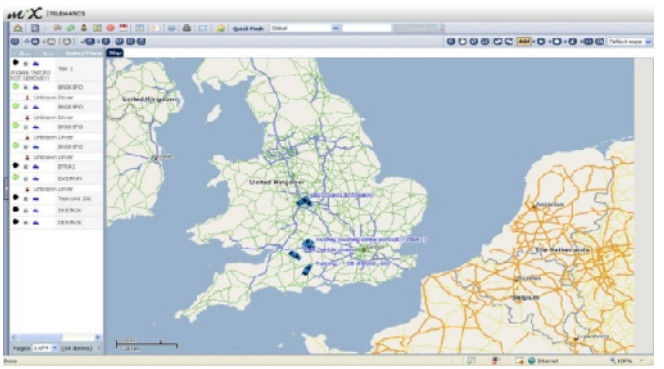
problèmes de conduites



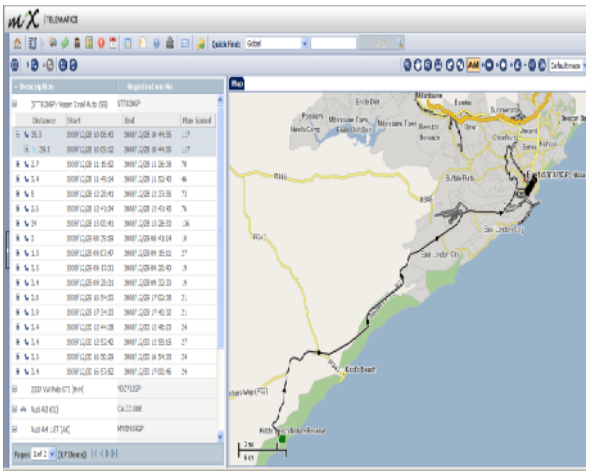
Analyse sec par sec



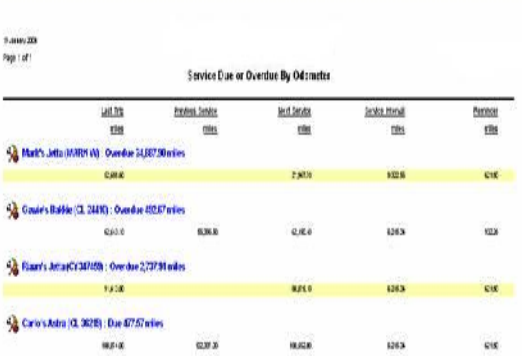
Tracking temps réel



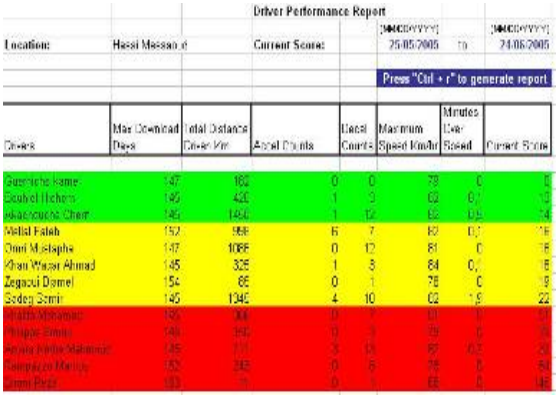
Historiques des trajets



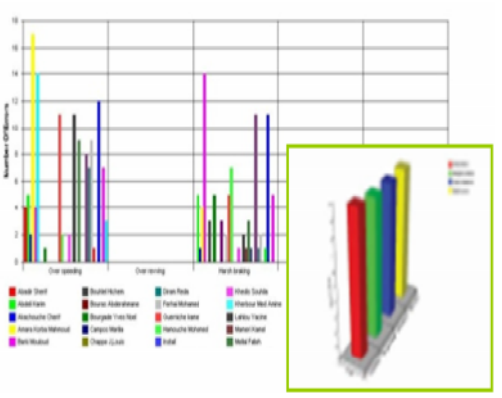
Rappels de maintenance



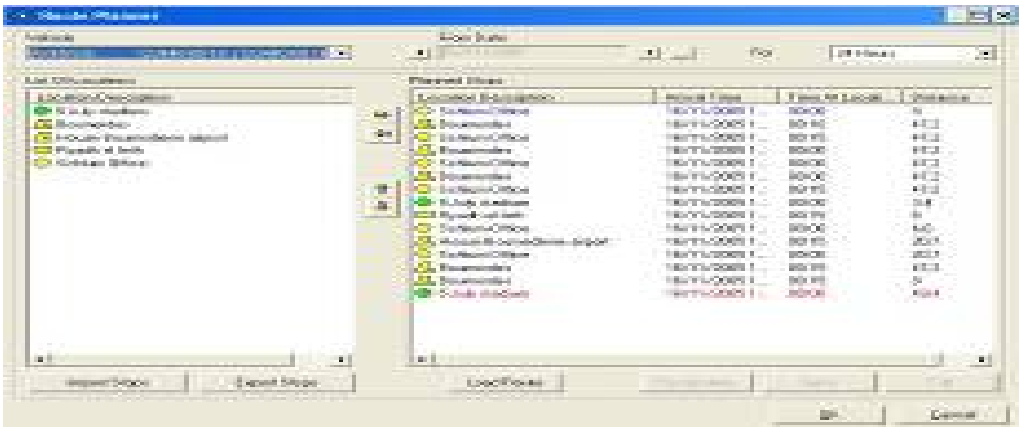
Scoring conducteurs et véhicules



analyse statistique



Rapprochement réel /planifié



فهرس المحتويات

الإهداء

التشكرات

الملخص

الفهرس

المقدمة العامة

I. **عموميات حول المقارنة المرجعية** (Benchmarking)

مقدمة الفصل 01

I-1 **مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية** (Benchmarking) 02

I-1-1 نشأة المقارنة المرجعية وتعريفها 02

I-1-1-1 نشأة المقارنة المرجعية 02

I-1-1-1-1 الممارسات التي حددت المقارنة المرجعية 03

I-1-1-1-2 المقارنة المرجعية تطبيق جماعي ومستمر 04

I-1-1-1-3 المقارنة المرجعية نهج منهجي ، متكامل ومستمر 04

I-1-1-1-4 المقارنة المرجعية ممارسة مؤكدة "منهجية" وعالمية 05

I-1-1-1-5 المقارنة المرجعية تصور وتطبيق 05

I-1-1-2 تعريف المقارنة المرجعية 06

I-1-2 تطور المقارنة المرجعية 09

I-1-2-1 مراحل تطور المقارنة المرجعية 09

I-1-2-1-1 من benchmark إلى benchmarking 09

I-1-2-1-2 تقييم المنتوجات والخدمات ثم العمليات 09

I-1-2-1-3 تقييم يدمج مقاييس رضا الزبون 10

I-1-2-1-4 المقارنة المرجعية الإستراتيجية 10

I-1-3 أهداف ، أهمية ، وما ليس بمقارنة مرجعية 11

I-1-3-1 أهداف المقارنة المرجعية 11

I-1-3-2 أهمية المقارنة المرجعية 12

I-1-3-3 ما ليس بمقارنة مرجعية 15
I-2 **مراحل عملية المقارنة المرجعية ، أنواعها ، وشروط نجاحها 17**
I-2-1 مراحل مشروع المقارنة المرجعية ومختلف الوسائل المساهمة في انجازه 17
I-2-1-1 دورة حياة مشروع المقارنة المرجعية حسب كل نموذج 17
I-2-1-1-1 نماذج ذات أربعة مراحل 17
- نموذج EFQM 18
- النموذج الكيبكي(Québécois) 19
- نموذج Ernst & Young 22
- نموذج Deming (PDCA) 23
I-2-1-1-2 نماذج ذات خمسة مراحل 26
- نموذج Robert C .Camp 27
- نموذج Harington 32
- نموذج Buyukozkan Maire 35
I-2-1-1-3 نماذج ذات ستة مراحل 36
- نموذج Nevaoconsiel 37
- نموذج APO 38
- نموذج PROAADI 40
I-2-1-1-4 نماذج ذات سبعة مراحل 40
- نموذج Alberta 41
- نموذج Juran 42
I-2-1-1-5 نماذج ذات ثمان مراحل 44
- نموذجe-service expert 44
I-2-1-1-6 نماذج ذات تسع مراحل 45
- نموذج AT &T 45
I-2-1-2-مراحل تطبيق عملية المقارنة المرجعية 45
I-2-1-2-1 الإعداد والتخطيط 45

I-2-1-2-2 تحديد الخدمات والمجلات التي تحتاج إلى تطوير 46
I-2-1-2-3 إختيار النموذج المرجعي الذي ستتم المقارنة على أساسه 46
I-2-1-2-4 تنفيذ ومتابعة خطوات تطبيق المقارنة المرجعية 46
I-2-1-3 وسائل المقارنة المرجعية 47
I-2-1-3 -1 الوسائل التمهيدية 48
I-2-1-3-2 الوسائل الوسيطية 49
I-2-1-3-3 الوسائل العالمية 50
I-2-2 أنواع المقارنة المرجعية وكيفية إختيار المناسب منها للمؤسسة 51
I-2-2-1 أنواع المقارنة المرجعية 51
I-2-2-1-1 المقارنة المرجعية الداخلية 51
I-2-2-1-2 المقارنة المرجعية التنافسية 53
I-2-2-1-3 المقارنة المرجعية الوظيفية 54
I-2-2-1-4 المقارنة المرجعية العامة 55
I-2-2-1-5 المقارنة المرجعية الإستراتيجية 56
I-2-2-2 كيفية اختيار نوع المقارنة المرجعية للمناسب لحاجات المؤسسة 59
I -2-3 شروط نجاح المقارنة المرجعية والأخطاء الواجب تفاديها 60
I -2-3-1 شروط نجاح عملية المقارنة المرجعية 60
I-2-3-1-1 التركيز على رضا الزبون..... 60
I-2-3-1-2 دعم والتزام الإدارة العليا..... 60
I-2-3-1-3 توفر نظام معلومات وبيانات دقيق..... 61
I-2-3-1-4 التجانس بين وحدات المقارنة 61
I-2-3-1-5 تغيير الثقافة التنظيمية 61
I-2-3-1-6 التأكيد على مراعاة أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية 62
I-2-3-2 الأخطاء الواجب تفاديها عند القيام بعملية المقارنة المرجعية 63
I-3 **مزايا وحدود المقارنة المرجعية ، وبعض تطبيقاتها** 64
I-3-1 مزايا وحدود تطبيق عملية المقارنة المرجعية 64

I-3-1-1 مزايا عملية المقارنة المرجعية 64
I-3-1-1-1 مزايا المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسة 64
I-3-1-1-2 مزايا المقارنة المرجعية بالنسبة للمستهلك 65
I -3-1-2 حدود تطبيق المقارنة المرجعية 65
I-3-2-2-1 حدود تطبيق المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسة 66
I-3-1-2-2 حدود تطبيق المقارنة المرجعية بالنسبة للمستهلك 66
I -3-2 المقارنة المرجعية في القطاع العام والخاص 67
I -3-2-1 المقارنة المرجعية في القطاع العام 67
- أمثلة عن تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع العام 68
I -3-2-2 المقارنة المرجعية في القطاع الخاص 69
- أمثلة عن تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع الخاص 69
I -3-3 المقارنة المرجعية أداة إدارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 71
خاتمة الفصل 73

II - الإبداع في المؤسسة

مقدمة الفصل 74
II-1 **عموميات حول الإبداع** 75
II-1-1 مفهوم الإبداع و الابتكار و الفرق بينهما 75
II-1-1-1 تعريف الإبداع (Innovation) 75
II-1-1- 2 تعريف الابتكار (Créativité) 77
II-1-1-3 الفرق بين الإبداع و الابتكار 78
II-1-2 **أسباب تبني الإبداع و تطور مفهومه** 79
II-1-2-1 أسباب تبني الإبداع 79
II-1-2-2 تطور مفهوم الإبداع 81
II-1-2-2 -1 الإبداع كعملية لتعزيز التقدّم التقني 81
II-1-2-2 -2 الإبداع كعمليـــة لتبني الحداثـــــة 82
II-1-2-2 -3 الإبداع كعملية دائمة 82

II-1-2-2 -4 الإبداع كعملية تسويقية 82
II-1-2-2 -5 الإبداع كمشروع 83
II-1-2-2 -6 الإبداع عملية تعلم 84
II-1-3 ***نظريات و أنواع الإبداع*** 85
II-1-3-1 نظريات الإبداع 85
II-1-3-1 -1 نظرية March & Simon (1958) 86
II-1-3-1 -2 نظرية Burns & Stalker (1961) 86
II-1-3-1 -3 نظرية Wilson (1966) 86
II-1-3-1 -4 نظرية Harvay of MILL (1970) 86
II-1-3-1 -5 نظرية Hage & Aiken (1970) 87
II-1-3-1 -6 نظرية Zaltman & others (1973) 87
II-1-3-2- أنواع الإبداع 89
II-1-3-2 -1 حسب طبيعة الإبداع 90
II-1-3-2 -2 حسب درجة الإبداع 91
II-2 **مفاهيم حول إدارة الإبداع** 92
II-2-1 مفهوم إدارة الإبداع و مستوياتها 92
II-2-1-1 تعريف إدارة الإبداع 92
II-2-1-2 مستويات الإبداع في المؤسسة 93
II-2-2 إدارة الإبداع منظور إستراتيجي 94
II-2-2-1 التفكير و التخطيط الإستراتيجي للإبداع 95
II-2-2-2 مراحل العملية الإبداعية (من الإستراتيجية للمشروع) 97
II-2-2-2 -1 وضع إستراتيجية الإبداع 97
II-2-2-2 -2 مراقبة الأسواق والتكنولوجيات الحديثة 100
II-2-2-2 -3 حالة الأعمال 103
II-2-2-2 -4 التطوير والتنفيذ 104
II-2-2-2 -5 المشروع 105

II-2-3 تشجيع الأفراد على الإبداع في المؤسسة 108
II-2-3 -1 تدريب العاملين 108
II-2-3-2 خلق بيئة إبداعية 109
II-2-3-3 التحفيز على الإبداع 110
II-2-3-4 إدارة المعرفة 110
II-3- **آثار ، محفزات و معوقات الإبداع في المؤسسة 111**
II-3-1 العوامل المحفزة على الإبداع 111
II-3-1-1 القيادة 111
II-3-1-2 الهيكل التنظيمي 113
II-3-1-3 ثقافة المؤسسة 113
II-3-1-4 المحيط 115
II-3-2-معوقات الإبداع في المؤسسة 117
II-3-2 -1 المعوقات الفردية والشخصية 118
II-3-2 -2 المعوقات الخاصة بالمدير 119
II-3-2 -3 المعوقات الاجتماعية والثقافية 119
II-3-2 -4 المعوقات البيئية 119
II-3-2 -5 المعوقات التنظيمية 120
II-3-3-تأثير الإبداع على المؤسسة 122
II-3-3 -1 تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة 122
II-3-3 -2 مساهمته في حصول المؤسسة على حصص سوقية أكبر 122
II-3-3 -3 تحسين أداء المؤسسة 123
II-3-3 -4 حماية المؤسسة من الدخلاء الجدد 123
II-3-3 -5 مواكبة التسارع التكنولوجي 123
II-3-3 -6 تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة 124

II-3-3- 7 تطوير العنصر البشري 124
خاتمة الفصل 125

III – المقارنة المرجعية بداية للإبداع

مقدمة الفصل 126
III-1 **المقارنة المرجعية سعي للإبداع** **127**
III-1-1 المقارنة المرجعية اكتشاف لأفضل الممارسات 127
III-1-1-1 مفهوم أفضل الممارسات 127
III-1-1-2 أنواع أفضل الممارسات 128
III-1-2 : المقارنة المرجعية : مفهوم اليقظة 129
III-1-2-1 اليقظة الإستراتيجية (veille stratégique) 129
III-1-2-1-1 أنواع اليقظة الإستراتيجية 131
- اليقظة التكنولوجية 131
- اليقظة التنافسية 132
- اليقظة التجارية 13

III-1-2-2 الذكاء الاقتصادي (intelligence économique) 133
III-1-2-3 Six sigma 135
III-1-2-4 Benchlearning 136
III-1-3المقارنة المرجعية طريق للإبداع من خلال السعي لتحسين للأداء 138
III-1-3-1 التحسين المستمر والجذري للأداء 138
III-1-3-2 نماذج تحسين الأداء 141
III-1-3-2-1 نموذجا KAIZEN وTQM للتحسين المستمر 141
- نموذج KAIZEN 141
- نموذج TQM (Total Quality Management) 143

III-1-3-2-2 نموذجا PBR وHOSHIN للتحسين الجذري 145
- نموذج PBR (Business Process Reengineering) 145
- نموذج Hoshin 146

III-2 المقارنة المرجعية بحث عن الإبداع 147
III-2-1 المعلومة مادة أولية أساسية لنجاح المقارنة المرجعية 147
III-2-1-1 تحديد الحاجات الأساسية للمعلومات 147
III-2-1-2 مصادر جمع المعلومات..... 151
III-2-2 من معالجة المعلومات إلى خلق معارف جديدة 152
III-2-3 المقارنة المرجعية نهج جديد لإدارة المعرفة 154
III-3 المقارنة المرجعية تحدي جديد نحو الإبداع 158
III-3-1 المقارنة المرجعية بداية للتعلم نحو التغيير 159
III-3-2 من المقارنة المرجعية للابتكار 161
III-3-2-1 التفكير خارج الصندوق (Out of The BOX) 162
III-3-2-2 إنشاء غرف الإبداع (les INNOCLUBS) 163
III-3-2-3 الوسائل المساعدة على الابتكار 163
- TRIZ 164
- TAGUCHI 165
- ORPHEUS 165
- MIND MAPPING 166
III-3-3 من الابتكار إلى الإبداع 166
III-3-3-1 مراجعة فرص نجاح المشروع 169
III-3-3- 2 إنجاز مشروع الإبداع 171
III-3-3-3 مثال عن تبني المقارنة المرجعية والإبداع (حالة سوناطراك) 172
خاتمة الفصل 177
IV- **واقع المقارنة المرجعية في الجزائر (دراسة حالة اتصالات الجزائر الفضائية ATS SPA)**
مقدمة الفصل 178
IV -1 **تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) 179**
IV -1-1 اتصالات الجزائر الفضائية 179
IV -1-2 أهداف اتصالات الجزائر الفضائية 180

IV -1-3 خدمات اتصالات الجزائر الفضائية 181
IV -1-3-1 Vsat DVB-RCS 181
IV -1-3-2 Vsat iDirect 183
IV -1-3-3 Vsat SCPC 184
IV - 1 -3 -4 THuraya 185
IV -1-3-5 GPS **186**
IV -2 **خدمة تحديد المواقع الجغرافية في الجزائر** **188**
IV -2- 1 مميزات سوق تحديد المواقع الجغرافية في الجزائر 189
IV -2- 2 تطور سوق خدمة تحديد المواقع الجغرافية 191
IV -2-3 متعاملو نظام خدمة تحديد المواقع الجغرافية الأكثر تنافسية في الجزائر وموقع ATS الحقيقي في هذا السوق 197
IV -2-3-1 متعاملو نظام خدمة تحديد المواقع الجغرافية الأكثر تنافسية 197
IV -2-3-2 موقع خدمات GPS ATS بالنسبة للمنافس 208
IV -3 **المقارنة المرجعية من وجهة نظر اتصالات الجزائر الفضائية (ATS)** **213**
IV -3 -1 منهجية الدراسة 213
IV -3 -2 الهدف من الدراسة 214
- فرضيات الدراسة 215
- العينة 215
- الاستبيان 216
IV -3 -3 معالجة و مناقشة النتائج المحصل عليها 217
IV -3-3-1 معالجة و تحليل البيانات المحصل عليها 217
IV -3-3-2 مناقشة النتائج المحصل عليها 249
خاتمة الفصل 251
الخاتمة العامة 252

قائمة المراجع
قائمة الأشكال و الجداول
الملاحق