

جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير واقتصاد المؤسسات

بمعنوان:

أثر الإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة

تحت إشراف: أ/د داني الكبير آمعاشو

من إعداد الطالبة: بلفكرون خضرة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ/د شهيد محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	رئيسا
أ/د داني لكبير آمعاشو	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مشرفا ومقررا
د/ويراد زواوي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سيدي بلعباس	ممتحنا
د/مراد إسماعيل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة عين تموشنت	ممتحنا
د/بغداد باي غالي	استاذ محاضر "أ"	جامعة معسكر	ممتحنا
د/سحانين الميلود	أستاذ محاضر "أ"	جامعة معسكر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2022م



شكر و تقدير

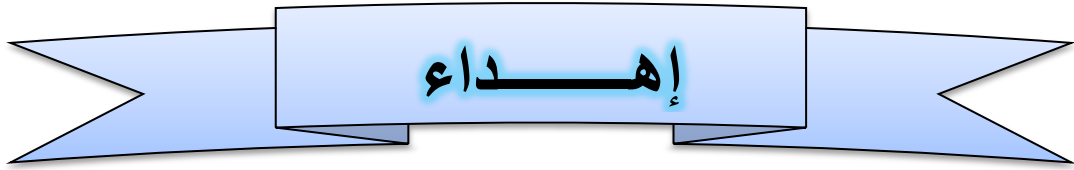
الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

جزيل الشكر والعرفان للوالدين العزيزين نظير دعمهما لمسيرتي العلمية منذ أن ولجت صروح العلم والمعرفة، راجية من الله أن يطيل في عمرهما وأن يمدهما بالصحة والعافية.

كل عبارات الشكر وأسمى درجات الاحترام والتقدير للأساتذة الأفاضل الذين أناروا دربنا في البحث العلمي وأخص بالذكر المشرف الأستاذ الدكتور داني لكبير أمعاشو نظير توجيهاته القيمة ونصائحه السديدة التي كانت بمثابة يد العون في إنجاز هذه الدراسة، ولالأستاذ الدكتور لعوج زواوي نظير دعمه وتحفيزه المستمر لنا، والذي كان سببا في مضيئنا قدما نحو إنهاء مرحلة ما بعد التدرج.

الشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة أطروحة الدكتوراه.

كل الشكر والامتنان إلى عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة نظير تعاونهم معنا لإتمام دراستنا الميدانية في ظروف حسنة، وأخص بالذكر السيد المحترم عزى وديع والسيد المحترم بوسعادة حبيب.



أهدي ثمرة جهادي في إنجاز هذا العمل المتواضع:

- إلى أفراد عائلتي: والدي الكريمان، أختي الغالية في ديار الغربة وعائلتها الكريمة، أخي الكبير سندي وعزوتي وأخي الصغير بهجتي وفرحتي في هذه الحياة؛
- إلى كل أقاربي من كبيرهم إلى صغيرهم وأخص بالذكر خالي الحبيب وخالتي الزهرة؛
- إلى رفيقات دربي بجامعة جيلالي ليايس، "نور الهدى"، "ياسمين" و"سعاد".
- إلى أساتذتي بجامعة عبد الحميد بن باديس، وأخص بالذكر الأستاذ القدير بوشرف الجيلالي.

الفهرس العام:

01.....	المقدمة العامة
10.....	الفصل الأول: الإبداع في سياق المؤسسات الاقتصادية
77.....	الفصل الثاني: الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي
112.....	بلعباس
159.....	الخاتمة العامة
165.....	المراجع
177.....	قائمة الملاحق
190.....	قائمة الأشكال والجداول
195.....	قائمة المحتويات

المقدمة العامة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها تبعات الانتقال التدريجي للاقتصاد الوطني من النظام المخطط مركزيا إلى نظام اقتصاد السوق. مما جعلها محكومة أكثر بمدى نوعية إنتاجها ودرجة ملائمة لأذواق المستهلكين وتوقعاتهم المتغيرة باستمرار. فانفتاح السوق المحلي أمام المنتجات الأجنبية طرح جملة من التحديات أمامها، لعل من أهمها تحدي الجودة بكل أبعادها، باعتبارها معيارا بالغ الأهمية تتم على أساسه المفاضلة بين المنتجات من وجهة نظر العملاء وأحد أهم عوامل النجاح التي يُعتمدُ عليها في تحقيق هدف البقاء والاستمرار من وجهة نظر المؤسسات الاقتصادية.

ونظرا لأهمية هذا تحدي، كان لابد من التوجه نحو عصنة أساليب التسيير وطرق التنظيم من خلال تبني مداخل تنظيمية حديثة تحقق الرضا والمنافع لكل من الأفراد، المؤسسة في حد ذاتها والمجتمع ككل، و تجعل من تحقيق الجودة الشاملة هدفا رئيسيا لها.¹

في هذا الإطار، يبرز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأفضل مدخل تنظيمي يتلاءم تماما مع هذا المسعى خصوصا أنه قد تم إثبات مزاياه وأهميته بالنسبة لنمو المؤسسات الاقتصادية وتوقعها في كل من اليابان خلال عقد الستينيات من القرن الماضي، وأمريكا في السبعينات، ثم انتشر بشكل واسع في أوروبا خلال الثمانينات² على يد مجموعة من الباحثين والمتخصصين في هذا المجال في مقدمتهم Edward Deming^{*}، Kaoru Ishikawa^{**} و Philip Crosby^{***}.

وباعتبار أن تحقيق الجودة الشاملة يركز بشكل كبير على فلسفة التحسين المستمر improvement Continuous من أجل الإرضاء الجيد للعملاء، تبرز حاجة تطبيق هذه

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص45.
² نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2010، ص142.

^{*} استشاري أمريكي ومؤلف في موضوع الجودة، ويعتبر الأب الروحي لجودة الإنتاج ورقابة الجودة.
^{**} عضو في مجموعة بحوث مراقبة الجودة التابعة لاتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين، وصاحب تطبيق حلقات الجودة.
^{***} من أقدم أعضاء منظمة ASQC ومؤلف كتاب « Quality is free » وصاحب مبدأ صفر معيبتات Zero Defect.

الفلسفة إلى الإبداع بكل مستوياته، كونه حسب T.Amabile * يعتبر: " العملية التي تسمح بتشخيص المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد وطريقة أفضل من المعتاد عبر ترتيب الأفكار الأصلية المتاحة في صيغة جديدة ومفيدة"¹، وعليه يعتبر الإبداع أفضل نشاط يعكس الإشراك الفعال للأفراد في إيجاد الأفكار التطويرية والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل المرتبطة بتحقيق الجودة الشاملة، وأفضل مثال على ذلك حلقات الجودة Quality circles التي استفادت منها شركة سنة 1991، من خلال تحصلها على 4.000.000 فكرة تطويرية من 80.000 عامل لديها، بمعدل 50 فكرة تطويرية لكل عامل في السنة.²

1. الإشكالية:

بناء على ما تقدم، نعتقد أن الإشكالية الأساسية لموضوع بحثنا هي كما يلي:

هل يوجد أثر للإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس ؟

انطلاقاً من هذا السؤال الرئيسي، يمكن طرح أسئلة فرعية كالآتي:

- هل يوجد أثر للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس؟
- هل يوجد أثر للإبداع الجماعي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس؟
- هل يوجد أثر للإبداع التنظيمي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس؟

¹ Kamel MNISRI, **La créativité appliqué à l'organisation: apports et les limites**, proposition d'un cadre d'analyse, 5^{ème} congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Québec, 2017, p6.

² محمد أحمد عيشوني، **ضبط الجودة**، ط 2، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، 2013، ص 25.

* باحثة أمريكية في التنمية البشرية، وحاصلة على شهادة دكتوراه في هذا المجال، وقد ألقت 100 مقال حول التنمية البشرية والإبداع.

2. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الأسئلة المطروحة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، تتمثل فرضيات البحث التي سيتم اختبار صحتها فيما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس. من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية والتوصل إلى الإجابة المطلوبة، قمنا بتجزئتها إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الجماعي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع التنظيمي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لقد وقع اختيارنا على موضوع "أثر الإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة" للأسباب التالية:

- الصلة الوثيقة بين موضوع الدراسة ومجال تخصص الطالبة؛
- رغبة ذاتية في دراسة المفاهيم المأخوذة من علوم أخرى كعلم النفس، و التي أدى توظيفها في علم تسيير المؤسسات الاقتصادية إلى نتائج جيدة نظرياً وتطبيقياً، وفي دراستنا وقع اختيارنا على مفهوم الإبداع، كونه يمثل أفضل نشاط فكري يمارسه الفرد، ويعود بالنفع عليه، على المؤسسة الاقتصادية التي ينتمي إليها، وعلى المجتمع ككل.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراستنا من خلال جانبين:

- **الجانب النظري:** تنبثق أهمية دراستنا النظرية من أهمية المتغيرين في حد ذاتهما في الأدب الإداري المعاصر، إذ يعتبر كل من الإبداع والجودة الشاملة من بين المفاهيم الأكثر تلاقؤاً مع التطورات في عالم الأعمال حالياً، فضلاً على المساهمة في توفير إطار نظري يهدف إلى زيادة المعرفة لإفادة الباحثين مستقبلاً؛

- **الجانب التطبيقي:** تتجلى أهمية دراستنا التطبيقية في اختبار علاقتي الارتباط والأثر بين كل من الإبداع والجودة الشاملة، بالإضافة إلى محاولة إثراء من يهمهم الأمر من مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية التوجه نحو الإبداع بكل مستوياته، خاصة في ظل حتمية تبني فلسفة الجودة الشاملة.

5. أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا إلى تحليل علاقة الأثر بين الإبداع بمستوياته الثلاث (الإبداع الفردي الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) والجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة (التحسين المستمر التركيز على الزبون، تمكين الأفراد) في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مع معرفة أي مستويات الإبداع الأكثر تأثيراً على تحقيق الجودة الشاملة.

6. الدراسات السابقة:

1.6 الدراسات السابقة حول الإبداع:

- **دراسة (نجمة عباس، 2012):** واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها (دراسة تطبيقية):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداعمة للإبداع (خصائص المسير، مصدر التمويل البحث والتطوير، اليقظة) على مخرجات الإبداع (المنتج، العملية الإنتاجية) في عينة من المؤسسات الصناعية بولاية باتنة، و بعد المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات، توصلت

الدراسة إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد العوامل الداعمة للإبداع على مخرجات الإبداع، كما أن تصورات أفراد العينة لمستوى مخرجات الإبداع كانت متوسطة.

- دراسة (Cynthia Lavoie, 2016): La créativité en petites et moyenne entreprises

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية ظهور الإبداع وكيفية تنميته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد أظهرت نتائجها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة تحقق حلولاً أفضل للمشكلات، كما أن لها قدرة عالية على تطوير منتجاتها، مما يحقق رضا العملاء والعاملين معا ويعزز قدرتها التنافسية، كما بينت الدراسة أن أهم عوامل التي تؤثر على عملية تنمية الإبداع تتمثل في خصائص القيادة، تحفيز الإدارة العليا، ثقافة المؤسسة، أدوات الإبداع والبيئة الخارجية.

- دراسة (خلوطة ريمة، 2018): مستوى الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة

بعض المؤسسات لإنتاج الخزف بولاية سطيف:

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مستوى الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتم إسقاطها على ثلاث مؤسسات لإنتاج الخزف للوقوف حقيقة على مستوى القدرات الإبداعية لدى الأفراد، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوت في مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الثلاث، وهذا راجع إلى بعض العوامل مثل: النمط القيادي الأتوقراطي، غياب فرق العمل، ضعف البرامج التدريبية وقلة الحوافز، كل هذه العوامل لها أثر كبير على نفسية العامل، وعلى درجة ارتيابه في العمل، ومن ثمة على مستوى عطائه وإبداعه.

2.6 الدراسات السابقة حول الجودة الشاملة:

- دراسة (عائشة بن علي، نوري منير، 2012): واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان:

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات والتغذية العكسية) في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية

غليزان، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط عموماً في المؤسسات المستقصات.

- دراسة (بن أحمد سعدية، حنصال أبو بكر، 2020): قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة عينة من المؤسسات:

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (توفر نظام لإدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بالزبون، مشاركة العمال، التكوين في مجال الجودة، تطبيق أهم تقنيات التحسين المستمر)، وكذا تعريف مسيرتها بالفوائد المتأتية من وراء تطبيق هذا النظام، وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستقصائية التي أجريت على عينة الدراسة أن مبادئ هذا النظام تطبق بشكل متوسط.

3.6 الدراسات السابقة حول الإبداع والجودة:

- دراسة (يونس عبد العزيز مقدادي، أحمد صالح السكر، 2014): العوامل المحددة للإبداع التسويقي وأثرها في تحسين جودة الخدمات المصرفية:

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المحددة للإبداع التسويقي وأثرها في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، بحيث شملت العينة 145 موظفاً في دوائر التسويق في 10 بنوك تجارية، وبعد التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS، أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عوامل الإبداع التسويقي وبين تحسين جودة الخدمات المصرفية.

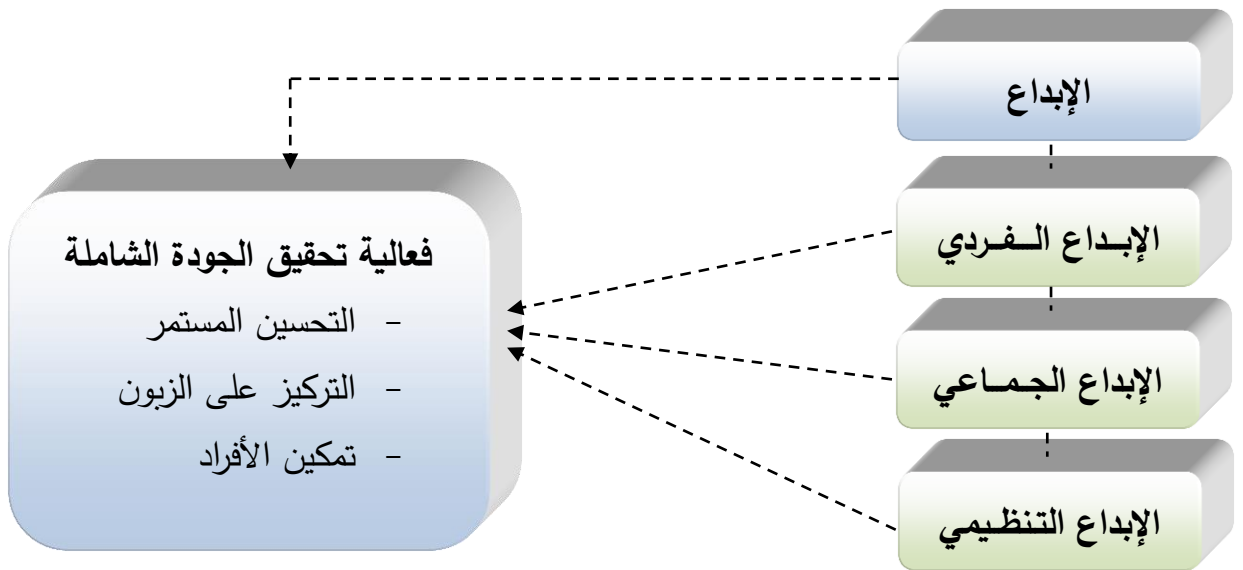
- دراسة (نواله مريم، 2015): أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمة البنكية، حيث تم بناء استبانة وزعت على 800 فرد، ثم تم تحليلها إحصائياً عن طريق نمذجة المعادلات البنائية وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية جزئية بين الابتكار والإبداع وبين جودة الخدمات البنكية.

- دراسة (شعبان فرح، 2020): التحسين المستمر والإبداع بين الاستجابة لتطلعات العملاء وتحقيق جودة الخدمة:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الإبداع والتحسين المستمر على الاستجابة لتطلعات العملاء وتحقيق جودة الخدمة البنكية، حيث اعتمدت على التحليل الإحصائي باستعمال نموذج المعادلات الهيكلية لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المعتمدة، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر للإبداع على الاستجابة لتطلعات العملاء وجودة الخدمة، في حين بينت وجود أثر إيجابي للتحسين المستمر عليهما.

7. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل النموذج متغيرات الدراسة الآتية:

- المتغير المستقل الرئيسي: الإبداع في المؤسسة الاقتصادية؛
- المتغيرات المستقلة الفرعية: الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي والإبداع التنظيمي؛
- المتغير التابع الرئيسي: فعالية تحقيق الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التحسين المستمر تمكين الأفراد) في المؤسسة الاقتصادية.

8. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري بشكل كبير على المنهج الوصفي، كونه يفيد في وصف الظاهرة ومتغيراتها، وذلك بالرجوع إلى مجموعة من المراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من جوانب عديدة، في حين أن الجانب التطبيقي للدراسة اعتمد بشكل كبير على

المنهج الإحصائي التحليلي، كونه يفيد في تحليل البيانات إحصائياً، ثم تفسيرها حسب ما تقتضيه فرضيات الدراسة وأهدافها.

9. هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، قمنا بتقسيم هذه الأخيرة إلى جانبين متكاملين:

■ **الجانب النظري:** قمنا من خلاله بالرجوع إلى أدبيات موضوع الدراسة للإمام بها، بحيث تضمن فصلين متسلسلين، وهما كالآتي:

- الفصل الأول بعنوان الإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية، تطرقنا من خلاله إلى الأسس النظرية لمفهوم الإبداع، ثم أبرزنا أهم النماذج التي تفسر الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، مع كيفية تنميته بداخلها، ثم بينا أثر مخرجات الإبداع على المؤسسة الاقتصادية، وصولاً إلى رصد واقع الإبداع في بيئة الأعمال الجزائرية؛

- الفصل الثاني بعنوان الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع، تطرقنا من خلاله إلى الأسس النظرية لمفهوم الجودة الشاملة، ثم أبرزنا علاقتها بالإبداع من خلال حلقات الجودة والتحسين المستمر.

■ **الجانب التطبيقي:** تمثل في الفصل الثالث بعنوان دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، بدأنا في هذا الفصل بوصف مجال الدراسة الميدانية، ومنهجية البحث المعتمدة لإجرائها، ثم قمنا بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الموضوعة، ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها بعد عملية التحليل الإحصائي للبيانات اعتماداً على برنامج SPSS نسخة 20.

الفصل الأول

الإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن التغيرات السريعة التي طرأت على العالم ساهمت في التوجه أكثر فأكثر نحو اقتصاد المعرفة وشكلت تحديا حقيقيا للمؤسسات الاقتصادية، حيث فرضت عليها واقعا جديدا ينبغي التعامل معه بأساليب وأفكار جديدة للاستثمار في الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة. هنا تبرز الحاجة للقدرات الإبداعية الفردية والجماعية، كونها مصدرا مهما للأفكار الخلاقة التي يمكن أن تساهم في إيجاد حلول للتقليل من المشاكل التنظيمية القائمة، أو تحقيق ابتكارات في المنتج أو العملية التي تدعم مركزها التنافسي.

بناء على ما سبق ذكره، فإن الإبداع لم يعد عملية اختيارية بل هو عملية حتمية لابد من تنميته وتوظيفه في سبيل تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة الاقتصادية. لدراسة الإبداع في سياق المؤسسات الاقتصادية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الأربعة التالية:

- **المبحث الأول:** الأصول النظرية للإبداع؛
- **المبحث الثاني:** مقتضيات تنمية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية؛
- **المبحث الثالث:** مخرجات الإبداع وأثرها على المؤسسة الاقتصادية؛
- **المبحث الرابع:** واقع الإبداع في سياق بيئة الأعمال الجزائرية.

المبحث الأول: الإطار العام للإبداع

حظي الإبداع باهتمام الباحثين قديما وحديثا كونه مصدرا لكل جديد في الجانب العلمي أو الفني وهذا ما يبين أهميته للتقدم والتكيف المستمر مع كل التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم اليوم. فعلى حد تعبير Rogers إن التكيف الإبداعي هو الاحتمال الوحيد الذي يمكن الفرد المؤسسات والمجتمعات ككل من مسايرة التغيرات العديدة في العالم المحيط بهم من خلال مراجعة أساليب تعاملهم مع هذه التغيرات المعقدة على نحو مبدع.¹

¹ علي عبد الرازق جلبي، الإبداع والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 19.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإبداع وتعدد أبعاده

بدأت دراسة الإبداع بشكل موضوعي مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وقد كان علماء النفس سباقين إلى ذلك، من خلال أعمال Terman الذي أجرى أول دراسة علمية وشاملة بلغ عدد أفراد عينتها 1528 فردا من المتفوقين عقليا بهدف دراسة واكتشاف خصائصهم العقلية والجسمية والانفعالية التي تميزهم عن غيرهم.¹

1. التطور التاريخي للإبداع:

يعتبر الإبداع جزء لا يتجزأ من النشاط الإنساني لذلك عرف تطورات كثيرة، ظهرت في شكل ثلاث مراحل رئيسية:

■ المرحلة الأولى: تمتد منذ أقدم العصور بدءا من العصر الروماني إلى غاية عصر النهضة الأوروبية وقد تميزت هذه المرحلة بالملامح التالية:²

- ساد الخلط بين مفهوم الإبداع ومفاهيم أخرى كالذكاء، الموهبة والعبقرية؛
 - الاعتقاد بأن العبقرية والابداع تحركهما قوى خارقة خارجة عن سيطرة الإنسان؛
 - التركيز على دور الوراثة والفطرة في انتقال الإبداع عبر سلالات معينة؛
 - انحصار استخدام كلمة مبدع لوصف قلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛
 - اقتصر استخدام مفهوم الإبداع على ميادين الفلسفة والفنون، وبدرجة أقل في ميدان العلوم.
- المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر، عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار عامل البيئة وأنصار عامل الوراثة من حيث دورهما في تشكيل السلوك الإبداعي.

من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر ميولا لإبراز دور عامل الوراثة، على عكس المدرسة الأمريكية التي عكست المجتمع الأمريكي الذي تتشكل أغلبيته الساحقة من

¹ سهير ممدوح التل، الإبداع، ط1، دار الفكر، الأردن، 2013، ص 16.

² فتحي جروان، الإبداع، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 17.

المهاجرين مما جعل هذه المدرسة أكثر تمسكا بإبراز دور العوامل البيئية والاجتماعية في تفسير السلوك الإبداعي.¹ وأهم ما ميز هذه المرحلة:²

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير ظاهرة الإبداع أهمها نظرية الجاشطالت ونظرية التحليل النفسي ونظرية القياس النفسي؛
 - اختفاء عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق؛
 - الاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية معا في تفسير السلوك الإبداعي؛
 - اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجال العلوم الحياتية والطبيعية؛
 - تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليمه، لا سيما في الأعمال الصناعية والتجارية؛
 - حدوث تقدم ملحوظ في التمييز بين مفهوم الإبداع وبين مفهومي الذكاء والموهبة.
- المرحلة الثالثة: بدأت هذه المرحلة من منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر ونظرا للانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الهائل الذي عرفته البشرية في ظل هذه المرحلة، زاد الاهتمام بظاهرة الإبداع، حيث يشير عالم النفس التشيكي J.Halavsas أنه يوجد 2419 عنوانا لدراسة الإبداع مأخوذ من مصادر متعددة، من بين هذه العناوين 9.5% ظهر ما قبل 1950 و18% ظهر في الفترة ما بين 1950 و 1960، وارتفعت هذه النسبة في الفترة ما بين 1960 و 1970 إلى 72.5%.³ و تميزت هذه المرحلة بما يلي:⁴
- ظهور عديد من النظريات الجديدة، كالنظرية المعرفية للإبداع؛
 - اعتبار الإبداع قدرة موجودة لدى كل الأفراد وتتنوع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية؛
 - تقدم وتطور البحوث والدراسات التجريبية الخاصة بالإبداع؛
 - اتساع دائرة مجالات عمل الإنسان التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها؛
 - زيادة التمايز بين مفهوم الإبداع وبين مفهومي الذكاء والموهبة.

¹ محمد بن عبد الرحيم سعيد آل ناقرو، الإبداع و وسائل تنميته، الملتقى الدولي الأول حول بناء معايير التدريب، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 11.

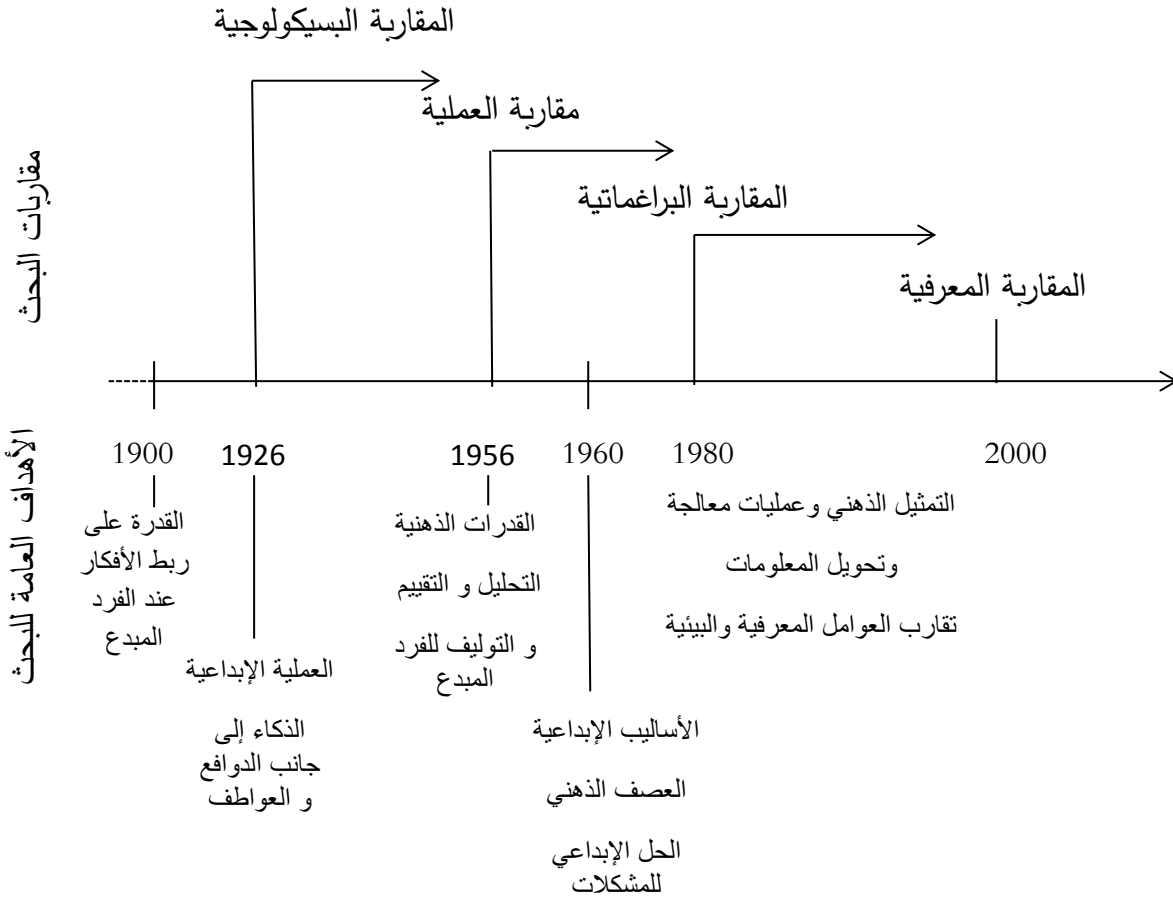
² سهير ممدوح التل، مرجع سابق، ص 17.

³ ألكسندرو روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام والخاص، عالم المعرفة، الكويت، 1978، ص 108.

⁴ محمد بن عبد الرحيم سعيد آل ناقرو، مرجع سابق، ص 21.

بالاستناد إلى هذه المراحل يتضح أن تطور مفهوم الإبداع كان على ضوء تطور مقاربات البحث التي طرحها الأكاديميون المهتمون بهذا المجال المعرفي ابتداء من سنة 1900 إلى غاية 2000، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 1-1: تطور مفهوم الإبداع على ضوء مقاربات البحث



Source : Gay parmentier, Berangère Szostak, **la créativité organisationnelle vue comme sous l'angle de management stratégique**, 6èmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'Association Internationale de Management Stratégique, Strasbourg, 2015, p5.

منذ القرن 19 احتل المنهج النفسي مكانة مركزية في العمل حول الإبداع، الذي أظهر القدرة على ربط الأفكار كميزة رئيسية للإبداع، من خلال القيام بأبحاث حول الشخصيات البارزة والدراسات الإحصائية لفهم هذه القدرة الفردية، بعدها ظهر منهج العملية سنة 1926 من خلال

أبحاث Cooks الذي ركز على ضرورة اقتران الذكاء مع الدوافع والعواطف في التفكير الإبداعي ونموذج Graham Wallace الذي يصف مراحل العملية الإبداعية التالية:

1- الإعداد الذهني؛ 2- الحضانة 3- التنوير؛ 4- التحقق من الفكرة عن طريق الاختبارات.¹

ومع خمسينيات القرن العشرين بدأ الاهتمام بدراسة طبيعة المبدعين، إذ يرى جيلفورد أن المبدعين يتميزون بقدرات فكرية وقدرات على التحليل والتقييم والتوليف، ثم ظهر المنهج البراغماتي خلال الستينيات من خلال أسلوب العصف الذهني وحل المشكلات الإبداعي مع دراسة تأثير الوسط الثقافي على عملية الإبداع، وبقيت الدراسات في تطور حول الإبداع إلى أن ظهر المنهج المعرفي مع نهاية القرن العشرين الذي ركز أصحابه على البعد المعرفي وعملية معالجة المعلومات وتحويلها إلى إنتاج إبداعي.²

2. الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد:

لعل من بين أولى العقبات التي تواجه الباحث في مجال الإبداع صعوبة الوصول إلى تعريف محدد يقبل به كل أو معظم الباحثين في هذا المجال، وهذه الصعوبة عبر عنها (1991, Mackinnon) بقوله: "إن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محددا" في حين أشار أيضا (Torrance, 1998) إلى هذه الصعوبة في إيجاد تعريف محدد للإبداع بقوله: "إن مفهوم الإبداع لا يخضع لأي تعريف محدد، فقد واجهت هذه الصعوبة منذ بداية دراسة الإبداع في جامعة منيسوتا سنة 1958 حيث وجدت أن هناك مداخل مختلفة في تعريف الإبداع فبعضها يستخدم الإبداع للإشارة إلى الأشياء الجديدة، في الوقت الذي ينظر فيه آخرون إلى الإبداع على أنه نوع من العملية العقلية التي تحاول إدراك العلاقات بين الأشياء، أو أنه يمثل مجموعة من القدرات العقلية التي يمكن ملاحظتها من خلال الإنجازات الإبداعية."³

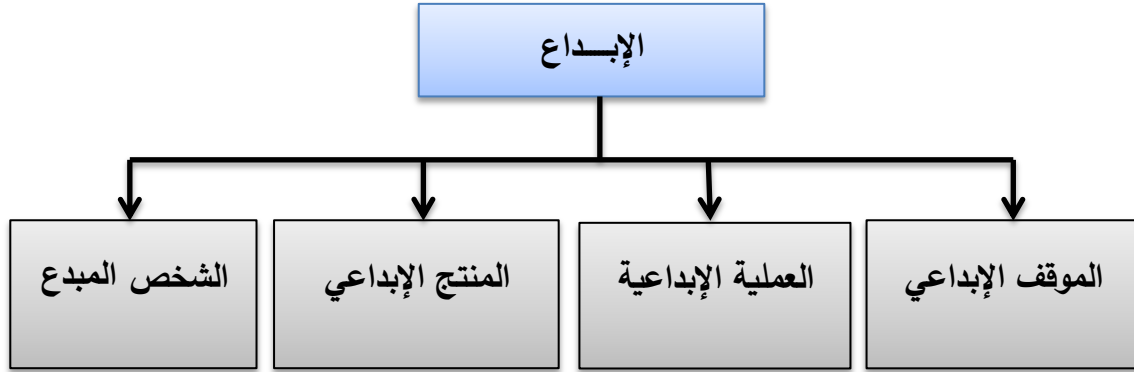
¹ Gay parmentier, Berangère Szostak, Ibid, p 6.

² Patrick Cohendet et al, **la gestion de la créativité**, 2013, p 4, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2013-3-page-5.htm>, vue le : 03/06/2018.

³ عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، دار لحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص13.

بناء على هذا، يمكن إجمال جهود الباحثين في تعريف الإبداع ضمن أربعة مداخل رئيسية¹ مبينة في الشكل التالي:

شكل 1-2: الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2011، ص 14.

- 1.2 مفهوم الإبداع على أساس الشخص المبدع: يتبنى هذا الاتجاه علماء النفس الشخصية في مقدمتهم Guilford، وحسب هذا الاتجاه تتشكل الشخصية المبدعة باجتماع العوامل التالية:
- الطلاقة الفكرية Ideational fluency: تمثل مهارة الفرد على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموقف محدد، مما يتطلب سرعة استدعاء المعلومات المخزنة في الذاكرة.²
 - الأصالة Originality: تمثل القدرة على إنتاج استجابات أصلية قليلة التكرار إحصائياً داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت أصالتها، شريطة أن تحقق الهدف المنشود، وتلقى القبول الاجتماعي لها.³
 - المرونة Flexibility: تمثل مرونة التفكير الركن الأساسي المعرفي للشخصية المبدعة، كونها

¹ زيد الهويدي، الإبداع، ط2، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص22.

² سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، تنمية الإبداع والمبدعين، ط1، دار الثقافة، عمان، 2011، ص95.

³ لطف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط1، دار اليازوري للنشر، عمان 2011 ص62.

تسمح بإعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات وفقاً لمتطلبات الحالات المستجدة، بعكس جمود التفكير الذي يعني البقاء في إطار المشكلات المحلولة مسبقاً دون البحث عن الجديد الذي يتطلب تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، ونميز بين نوعين من قدرات المرونة:

- المرونة التلقائية Spontaneous flexibility: تعني سرعة الفرد على إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة، والمرتبطة بمشكلة أو موقف مثير، ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف، ولا يكفي بمجرد الاستجابة؛
- المرونة التكيفية Adaptive flexibility: تعني قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة ومواجهتها، ويكون بذلك قد تكيف مع أوضاع المشكلة ومع الصور المختلفة التي تأخذها.¹

- الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems: يقصد به الوعي بوجود مشكلات أو نقاط ضعف في الموقف، فاكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها من خلال ملاحظة الأشياء غير العادية في المحيط وإثارة التساؤلات حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي يزداد احتمال الإبداع الخلاق لديهم.²

2.2 مفهوم الإبداع على أساس المنتج الإبداعي: يهتم هذا الاتجاه بالنواتج الإبداعي والحكم عليه على أساس الأصالة والملاءمة، وهذه التعريفات الأكثر شيوعاً كونها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع.³

3.2 مفهوم الإبداع على أساس العملية الإبداعية: لتحديد مفهوم الإبداع وفق هذا المدخل، يمكن الرجوع إلى تعريف Torrance الذي يرى أن الإبداع ما هو إلا الشعور بالمشكلة وتحديد نقاط

¹ سهير ممدوح التل، مرجع سابق، ص 66.

² يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 2، فلسطين 2011، ص 1409.

³ محارب علي محمد الصمادي، الحل الإبداعي للمشكلات، ط1، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 51.

الضعف فيها، ثم طرح الفرضيات واختبار صحتها للوصول إلى النتائج المرجوة¹، وقد وضع (الألوسي، 1981) نموذجاً يلخص جيداً مراحل العملية الإبداعية كما يلي:²

- مرحلة الشعور بالمشكلة وتحديدّها: في هذه المرحلة يظهر إحساس الفرد بوجود المشكلة، ثم يقوم بصياغتها على شكل سؤال يستدعي الحل، وهنا تبرز الحاجة إلى عامل الحساسية للمشكلات أكثر من العوامل الأخرى للإبداع؛
- مرحلة وضع الفرضيات: الفرضية هي حل مقترح لم تثبت صحته بعد، حيث يقوم الفرد باقتراح الحلول التي يعتقد أنها قد تمثل حلاً أمثلاً، وهنا تبرز الحاجة أكثر إلى كل من عاملي الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية؛

- مرحلة الحل: في هذه المرحلة يتمكن الفرد المبدع من إنتاج الحل الأصيل والجديد ويستثني بقية الحلول المقترحة، وهنا تبرز الحاجة أكثر إلى عامل الأصالة، لكن الوصول إلى الحل الأمثل لا يعني بأن عملية الإبداع انتهت، وإنما تلي هذه المرحلة مرحلة أخرى لا تقل أهمية، ألا وهي مرحلة التقويم التي يتم فيها التأكد من صحة الحل الأصيل ومدى فائدته في تلبية حاجة المجتمع إليه، كما قد تتضمن بعض التعديلات والإضافات إليه، وهو ما يبرز الحاجة أكثر إلى عامل المرونة التكيفية في هذه المرحلة.

4.2 مفهوم الإبداع على أساس الموقف الإبداعي: وفق هذا المدخل، ينظر إلى الإبداع من زاوية القيود والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عليه، إذ يمكن أن تكون هذه الظروف طبيعية أو نموذجية تم تصميمها كي تثير القدرة على التفكير الإبداعي.

3. ماهية الإبداع:

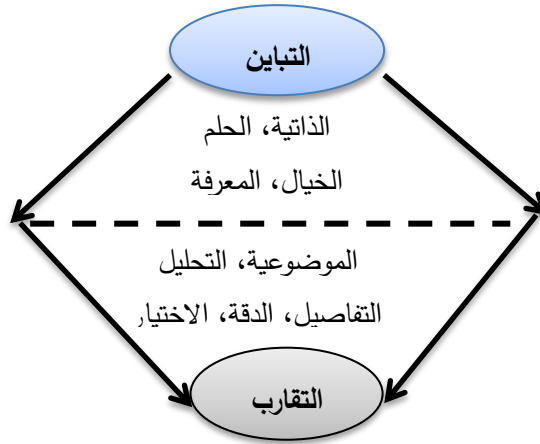
يعتبر الإبداع بشكل عام العملية التي تجعل الإنسان قادراً على توليد الأفكار الجديدة، إذ يمكن شرح هذه العملية بالرجوع إلى نصفي الدماغ اللذين يختلفان من حيث الوظيفة، فالنصف الأيمن يختص بالطابع البديهي والحدس والتخيل، أما النصف الأيسر فيختص بالطابع التحليلي المتسلسل والتفكير النقدي. ففي جميع الأوقات نستخدم كلا نصفي الدماغ دون وعي، ولكي نكون

¹ زيد الهويدي، مرجع سابق، ص 25.

² سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة، وزارة الصناعة، العراق، 2017، ص 12.

مبدعين يجب ربط نصفي الدماغ بشكل كامل، إذ تحدث مرحلة التفكير المتباين على مستوى النصف الأيمن، والتي من خلالها نتخيل، نحلم بأفكار جديدة ونقوم بمسح شامل للحلول الممكن وهو ما يطلق عليه بالتفكير خارج الصندوق، ثم تليها مرحلة التفكير المتقارب على مستوى النصف الأيسر والتي من خلالها نحلل ونقيم هذه الأفكار للاحتفاظ فقط بالتالي لها فائدة.¹

شكل 1-3: تفاعل نصفي الدماغ في العملية الإبداعية



Source : Arnaud Groff, **100 questions pour comprendre et agir « Manager l'innovation »**, Afnor éditions, 2009, France, p 117.

المطلب الثاني: علاقة الإبداع بتسيير المؤسسة الاقتصادية

إن المتخصص للفكر الإداري يجد أن الإبداع يشكل الامتداد الفكري للمدارس الإدارية، لأن ما حملته هذه الأخيرة ما هي إلا نتاجات إبداعية حققها روادها، خاصة المدرسة السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية المعاصرة، ولعبت دورا بارزا في إيجاد الإنسان المبدع وتفجير طاقاته التي أدت إلى تحقيق الأداء المتميز.² تتباين مكانة الإبداع بالنسبة للمدارس الإدارية، إذ يمكن ملاحظة ذلك من خلال التطور المرحلي لعلم الإدارة:³

- المدرسة الكلاسيكية للإدارة 1900-1927: لعبت هذه المرحلة دورا كبيرا في عملية التحول من

¹ Arnaud Groff, **100 questions pour comprendre et agir « Manager l'innovation »**, Afnor éditions, 2009, France, p118.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار " المفاهيم و الخصائص و التجارب"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 57.

³ مرجع نفسه، ص 58.

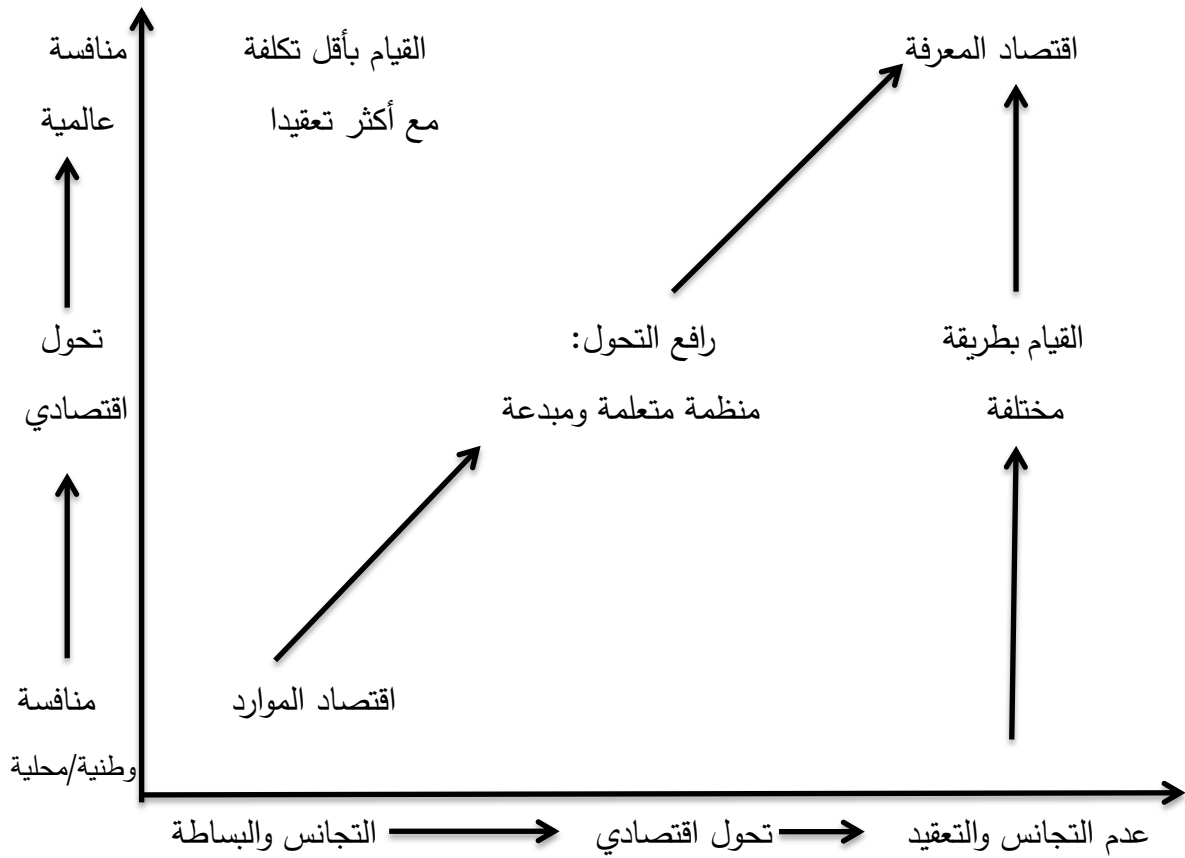
ممارسة الإدارة بالطرق العشوائية التي سادت خلال الفترة ما قبل 1900 إلى ممارستها بالطرق العلمية وعملت على ترسيخ الإدارة كعلم مستقل يستند على أسس وأصول نظرية، إلا أن في هذه المرحلة لم يكن للإبداع ظهور واضح بسبب عدم استخدام الممارسات الإدارية بشكل مرّن مع العاملين، فضلاً على أن التركيز كان على زيادة الانتاجية باستخدام الحوافز المادية فقط دون إعطاء العاملين نصيب في الأبعاد المعنوية والانسانية.

- المدرسة السلوكية 1927-1950: تميزت هذه الفترة بتطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العوامل الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة، مع إعطاء العاملين حقوقهم في الحوافز المادية والمعنوية معا وتوفير بيئة عمل أفضل. يمكن القول أن بدايات الإبداع ظهرت في هذه المرحلة لأنها المرحلة التي وفرت للعامل الثقة بالنفس والاحترام وعلاقات عمل جيدة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

- أما عن علاقة التسيير بالإبداع في ظل المدارس الإدارية المعاصرة (مدرسة النظم، المدرسة الظرفية، مدرسة الإدارة بالأهداف) فقد برز تفاعل كثيف بينهما، خاصة بعد انتقال الاقتصاد بشكل عام من فترة تميزت بوفرة الموارد، ببساطة الإنتاج وانحصار المنافسة في المستوى المحلي والوطني إلى فترة جديدة تميزت أكثر بعدم تجانس المنتجات وتعدد الأسواق مع عولمة المنافسة. بحيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية أمام تحدي القيام بأفضل ما يمكنها وبأقل تكلفة حتى تجاري مستجدات اقتصاد جديد مبني على المعرفة لا على الموارد، وموجه أكثر نحو العملاء وتحقيق الميزة التنافسية. فلضمان النجاح في ظل هذا الاقتصاد الجديد يجب التركيز على رأس المال غير المادي، كونه يمثل رافعا لا غنى عنه للتحويل، إذ يستدعي بناؤه تجنيد الطاقات الإبداعية للعاملين بمستوياتهم¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Guide des bon pratiques de créativité en entreprise, p2, www.cci.fr, vue le: 02/11/2018.

شكل 1-4: الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة



Source: Cynthia Lavoie, **LA créativité en petites et moyennes entreprises**, thèse du doctorat en ingénierie, l'université du Québec, 2016, p 4.

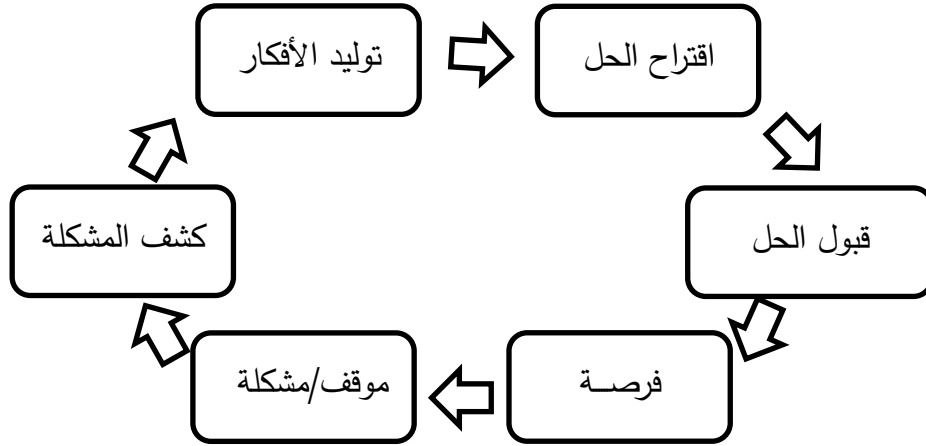
1. مفهوم الإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية:

في منتصف الثمانينات ظهرت أعمال تناولت الإبداع داخل المؤسسة مثل أعمال (Wood 1989) man & Theresa Amabile, بعدها زاد اهتمام الباحثين بهذا التخصص من الإبداع، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإبداع التنظيمي الذي عرفته (Theresa Amabile, 1988) على أنه: "إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد الذي يعملون معا"، فهو يختلف تماما عن الابتكار الذي يعرف بأنه التنفيذ الناجح لهذه الأفكار، ففي أصل الابتكار هناك إبداع وفي أصل الإبداع هناك أفكار¹، وسنتطرق لهذه النقطة بشيء من التفصيل فيما سيراد في بحثنا.

¹ Cynthia Lavoie, **Opcit**, p41.

كما يمكن تعريفه حسب (Cheung & Wong, 2011) بواسطة " الأفراد الذين يستخدمون مجموعة متنوعة من المهارات، القدرات، المعرفة، الرؤى والخبرات لتوليد أفكار جديدة تسهل عملية صنع القرار وحل المشكلات، وتنفيذ المهام بشكل فعال"¹، وعليه ينظر إلى الإبداع في المؤسسة الاقتصادية على أنه عملية تتكون من المراحل الموضحة في الشكل التالي:

شكل 1-5: العملية الإبداعية



Source : Manuel de créativité en entreprise, p8, www.creabusinessidea.com, vue le : (25/02/2018).

- المرحلة الأولى: تحديد وتعريف المشكلة

غالبا ما يكون وجود مشكلة تتطلب التغيير هو " الزناد" الأكثر شيوعا لبدء العملية الإبداعية وليكون القرار المتخذ جيدا من الضروري أن تبدأ العملية من التحليل الجيد والفهم الصحيح للمشكلة المراد حلها وفقا لهذه الفكرة فإن أول إجراء يتم اتخاذه هو الحصول على صورة واضحة حول الواقع الذي نواجهه، ثم استخدام المعلومات المتاحة في شكل بيانات احصائية، آراء، احتياجات، توقعات وأهداف ولهذا الغرض يمكن استخدام تقنيات مثل :طريقة دلفي أو تحليل SWOT.²

- المرحلة الثانية: توليد واختيار الأفكار

هذه الخطوة تعتبر جوهر العملية الإبداعية، لأنه في هذه المرحلة تتشكل الأفكار، ثم يتم تطويرها لإيجاد الحل المناسب للمشكلة، وتتضمن مرحلتين فرعيتين:³

¹ Cynthia Lavoie, **Opcit**, p42.

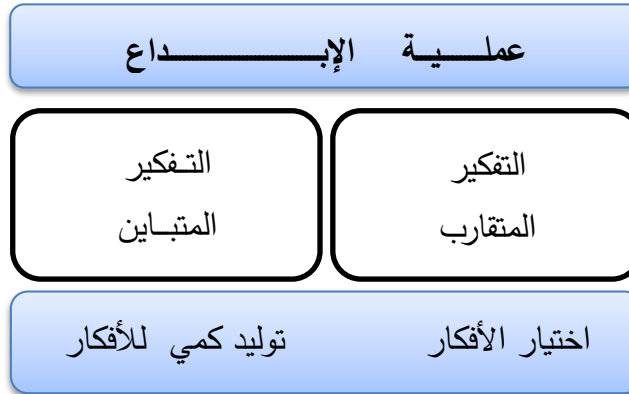
² Manuel de créativité en entreprise, **Opcit**, p 21.

³ LYNN HOWARD, **RELATION ENTRE LA PENSÉE DIVERGENTE ET L'ACQUISITION D'UNE THÉORIE REPRÉSENTATIONNELLE DE LA PENSÉE**, Thèse de doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal 2017, p19.

- المرحلة الفرعية الأولى: يتم فيها توليد الأفكار بدون قيود، مع اعتبار كل الأفكار صالحة بحيث كثرة الأفكار توسع نطاق الاختيار لاحقا. علاوة على ذلك، فإن أي فكرة حتى لو كانت سخيفة يمكن أن تثير فكرة أخرى في الحقيقة هي الفكرة الصحيحة، وتعرف هذه المرحلة باسم التفكير المتباين Divergent thinking*

- المرحلة الفرعية الثانية: هي ما يطلق عليها اسم التفكير المتقارب Convergent thinking* بحيث يتم وضع معايير اختيار الأفكار وإنشاء مجموعات عمل لمناقشتها، الغرض من هذه المجموعات هو إضافة قيمة للعملية الإبداعية، من خلال تجميع وتعريف الأفكار بشكل مفصل حتى يتم اختيارها كحل للمشكلة.

شكل 1-6: من التفكير المتباين إلى التفكير المتقارب في عملية الإبداع



Source : manuel de créativité en entreprise, p 9, www.creabusinessidea.com, vue le : (25/02/2018).

بناء على المراجعة الأدبية لتسعين مقالا حول أساليب تقييم الأفكار الإبداعية، تم تحديد أربعة معايير لتقييم الأفكار، والمبينة في الجدول التالي:

* طريقة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار من خلال فحص المشكلة من زوايا متعددة بما يتناسب مع قدرات و خبرات الفرد.

* القدرة على اختيار الفكرة أو الحل الأمثل وفق شروط ومعايير محددة مسبقا من قائمة الأفكار.

جدول 1-1: معايير تقييم الأفكار

الحدث	
الأصالة	درجة الندرة، الخيال والإبداع
الانفصال	درجة عدم وجود الفكرة في النموذج الحالي
الجدوى	
المقبولية	الدرجة التي تكون فيها الفكرة مقبولة اجتماعيا، سياسيا وقانونيا
التطبيق الفني	الدرجة التي تكون فيها الفكرة مجدية تقنيا
الأهمية	
الانطباق	درجة انطباق الفكرة على المشكلة بوضوح
الفعالية	درجة حل الفكرة للمشكلة
الخصوصية	
المساهمة	درجة ربط الفكرة للإجراءات الموصي بها مع النتائج المتوقعة
الكمال	درجة إجابة الفكرة على الأسئلة: لماذا؟ لمن؟ كيف؟
الوضوح	الدرجة التي يمكن من خلالها توصيل الفكرة بوضوح

Source: Guy Parmentier, **la gestion des capacités créatives des organisation** Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France- Grenoble 2014, p44.

- المرحلة الثالثة: الإجماع ووضع الفكرة المختارة قيد التنفيذ

تتضمن نهاية العملية الإبداعية قبول أحد الحلول التي تمت مناقشتها وتطويرها من إحدى الأفكار المقترحة، فبمجرد التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الحل النهائي، يتم تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذه (تحديد الخطوط الرئيسية، الأشخاص المسؤولين، الميزانية وما إلى ذلك)، مما يسمح في النهاية للأفكار أن تصبح مشروعًا ملموسًا، أي في شكل الابتكار.¹

2. مستويات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية:

تتيح العملية الإبداعية إنتاج الأفكار من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، مما يفسر ارتباط الإبداع بعدة مستويات متفاعلة فيما بينها، إذ يكمن الإبداع الفردي في قدرة الشخص على ربط

¹ Manuel de créativité en entreprise, Opcit, p22.

العناصر بتكوين علاقات جديدة لها قيمة علمية، جمالية، اجتماعية أو تقنية، وقد عبر (Isaksen,2000) عن هذه القدرة بصيغة رياضية توضح المتغيرات المؤثرة في الإبداع الفردي على النحو التالي:

$$C = fa (K, I, E)$$

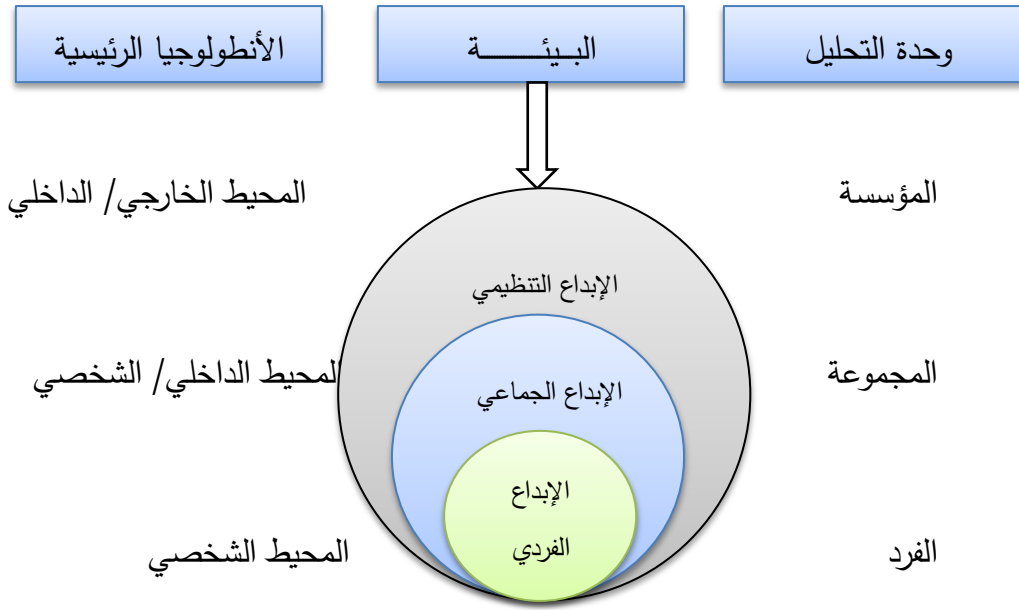
$C =$ الإبداع، $K =$ المعرفة، $I =$ الخيال، $E =$ التقييم، $fa =$ دالة متزايدة.

K, I, E هي عبارة عن متغيرات، والتي هي في حد ذاتها دالة على منطق الفرد، حالته الذهنية شخصيته، تجربته وعلاقته بالآخرين، لذلك إذا قمنا بزيادة المعرفة والخيال والتقييم، فسوف نزيد من الإبداع، وهو ما يترجم العلاقة الطردية بين الإبداع وهذه المتغيرات. في حين أن إبداع المجموعة يظهر من خلال إبداع الأفراد الذين يؤلفونها، لكنه يعتمد أيضًا على عوامل محددة لهذا المستوى مثل: معايير المجموعة، تماسكها، حجمها، عدم تجانسها وطريقة عملها. أما الإبداع التنظيمي فيرتبط بالإبداع الفردي والجماعي بطريقة تفاعلية في النظام المعقد الذي تمثله المؤسسة.¹ إذن الإبداع ينطبق على الفرد وعلى المؤسسة في آن واحد، مع مراعاة تفاعل الفرد مع بيئته ضمن مجموعات من الأفراد والبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك تفاعلات هذه الأخيرة مع بيئتها الداخلية والخارجية خاصة داخل النظام البيئي للأعمال.² وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، دار قباء، القاهرة، 2000، ص 13.

² صفاء الأعسر، مرجع سابق، ص 14.

شكل 1-7: المستويات المختلفة للإبداع



Source : Jean-yves Barbier et Céline Viala, **les apports de l'intrapreneuriat à La modélisation de la créativité organisationnelle**, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-3-page-65.htm>, vue le : 10/11/2017.

في هذا الإطار، يتبادر إلى ذهننا السؤال التالي: هل كل مستويات المؤسسة هي مصدر للإبداع؟ تعتمد الإجابة عن هذا السؤال على فلسفة المؤسسة في حد ذاتها، إذ نميز بين فلسفتين:¹

- حرية الإبداع في كل أنحاء المؤسسة: بمعنى أن كل فرد داخل المؤسسة له حرية الإبداع، من أجل رسملة الأفكار والاستجابة للمشاكل في وقت لاحق، فبعض المؤسسات تراهن على الإبداع من قبل الجميع مثل شركة 3M التي خصصت الهياكل وجزء من وقت عمل أفرادها للقيام بشيء آخر غير نشاطهم، بحيث يطور كل واحد في المؤسسة إبداعاً شخصياً معيناً، سيتم تنفيذه يومياً لحل مشاكله، بهذه الطريقة نجحت في ترسيخ ثقافة للإبداع، مما جعلها من أكثر المؤسسات إبداعاً وابتكاراً على مستوى العالم.

- الإبداع كدعم لمشروع المؤسسة: بمعنى أن المؤسسة تلجأ إلى الإبداع عندما تكون أمام مشكلة تحتاج إلى حلول مبتكرة تدعم مشروعها، من خلال الاعتماد على خبراء مختصين في تنظيم جلسات الإبداع و تتم هذه العملية على خطوات:

▪ الخطوة الأولى: شرح فريق المشروع المشكلة وتوقعاتهم، ومن هذه البيانات يضع أعضاء قسم

¹ Arnaud GROFF, Opcit, p 120.

الإبداع والابتكار خطة لجلسة الإبداع الجماعي، يتم فيها تحديد الأدوات، البيانات والمواد اللازمة؛
 ■ الخطوة الثانية: بمجرد اختيار الأدوات والتحقق من صحة خطة الجلسة، يتدخل خبير الإبداع بتنشيطها من أجل الخروج بأوراق الأفكار، ثم تتم إعادة معالجة هذه الأوراق لترجمتها إلى أكثر الحلول قابلية للاستخدام.

3. نماذج الإبداع في المؤسسة الاقتصادية :

استند البحث في البداية على نماذج من علم النفس، وركز على الأفراد قبل الانتقال نحو نماذج تجمع بين عدة مستويات (أفراد، مجموعات، المؤسسة)، وسنستعرض أهم نماذج الإبداع في المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:

1.3 نموذج المكونات لتيريزا أمابيل: في مقالها سنة 1988 بعنوان "نموذج الإبداع والابتكار المنظمات" قامت بتحليل مكونات الإبداع الفردي وتحديد الشروط المواتية له، إذ شاركت في دراسة مئة وعشرين باحثا وتقنيا في مجال البحث والتطوير شملت عشرين قطاعا مختلفا، بحيث ركزت هذه الدراسة على ثلاث مكونات ضرورية للإبداع الفردي:¹

أ. المهارات المرتبطة بمجال النشاط: تشمل المعرفة التقنية والمواهب المحددة في مجال النشاط التي تمثل المادة الخام للإبداع؛
 ب. المهارات المرتبطة بالإبداع: تمثل أسلوبا فكريا يساعد على تبني وجهات نظر جديدة، وحسب أمابيل أهم هذه المهارات هي التوجه نحو المخاطرة، تنوع الخبرات والطلاقة الاجتماعية، كما تشير إلى إمكانية تنميتها وتطويرها؛

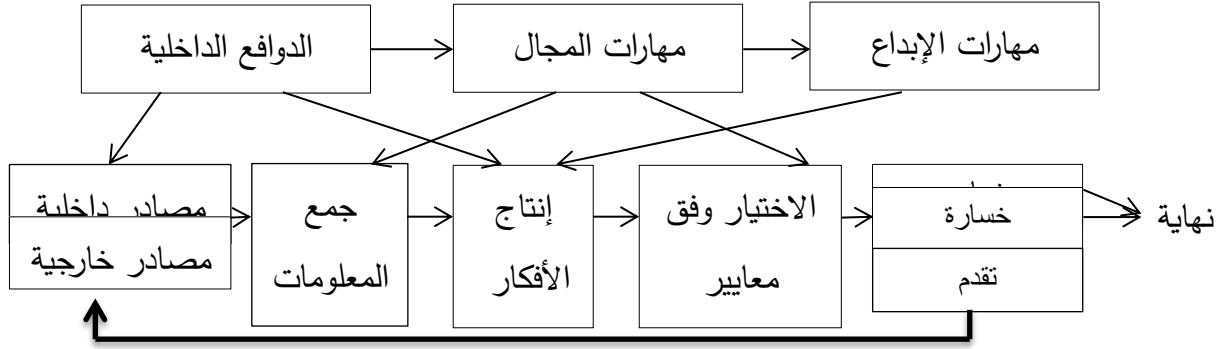
ت. الدوافع الداخلية: تعتقد أمابيل أن هذا العامل قد تم إهماله من قبل الباحثين، في حين تعتبره هي الأكثر أهمية إذ ترى أنه: "لا يمكن للخبرة في المجال، ولا أي درجة من مهارات الإبداع أن تعوض النقص في الدوافع الداخلية"²، كما تعتبر أكثر الوسائل فعالية لتحفيز الإبداع في المؤسسة باعتباره كيفية إدراك الفرد لأسباب القيام بالمهمة، والاهتمام بالعمل نفسه بسبب جاذبية التحدي ويمثل الشكل أدناه تأثير المكونات الثلاث للإبداع في عملية توليد الأفكار واختيارها، بحيث أن

¹ Veronique Bouchard, Céline bos, **dispositifs entrepreneuriaux et créativité organisationnelle**, p96
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2-page-95.htm>

Vue le : 12/07/2018.

تأثيرها يختلف باختلاف مراحل العملية الإبداعية، فالدوافع الداخلية ضرورية جدا لبدء العملية الإبداعية، أما مهارات وخبرات المجال فهي مهمة لجمع المعلومات ذات الصلة واختيار الأفكار وأخير تلعب مهارات الإبداع دورا رئيسيا في مرحلة إنتاج الأفكار.

شكل 1-8: نموذج تيريزا أمابيل للإبداع على المستوى الفردي



Source :Veronique Bouchard, Céline bos, dispositifs entrepreneuriaux et créativité organisationnelle, p97, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2-page-95.htm>
Vue le: 12/07/2018.

بناءً على نفس الدراسة النوعية، درست أمابيل البيئة الملائمة للإبداع. بتحديد ثلاث مكونات:¹

أ. المكون التنظيمي المرتبط بالتحفيز على الابتكار : يقصد به التوجه العام للمؤسسة نحو الابتكار الذي يأتي أساساً من الإدارة العليا، بحيث يشمل التوجه الإيجابي نحو المخاطر (مقابل الحفاظ على الوضع الراهن)، والثقة بأعضاء المؤسسة مع استراتيجية قيادية جريئة؛

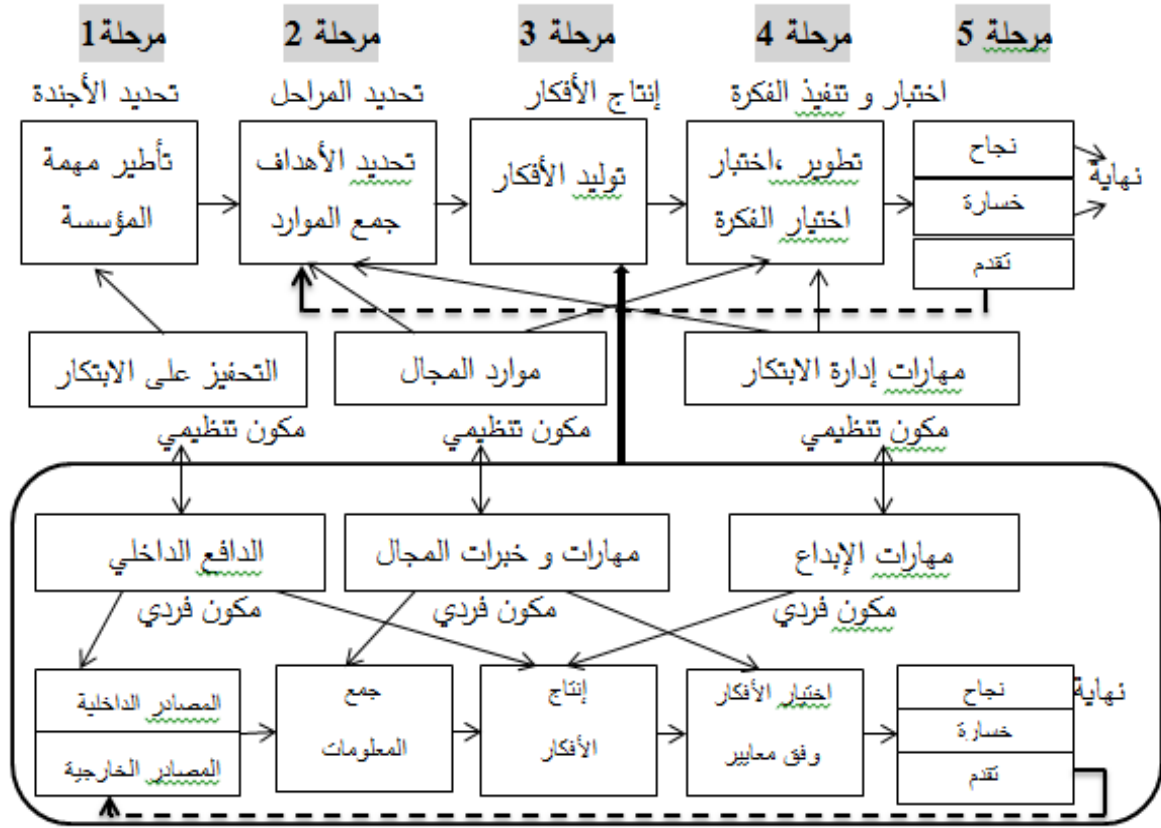
ب. موارد المجال: تشمل الخبراء في جدوى الابتكارات الذين لديهم معرفة كافية بالأسواق المناسبة والتمويل والموارد المادية مثل: وسائل الإنتاج وأبحاث السوق، مع إمكانية تدريب العمال في هذه المجالات المختلفة؛

ت. المكون التنظيمي المرتبط بإدارة الابتكار: يشمل تحديد أهداف دقيقة على مستوى النتائج أكثر منه على مستوى العمليات، في ظل إدارة تشاركية وأنظمة اتصال مفتوحة.

لهذه المكونات الثلاث دور مهم في المراحل المختلفة للإبداع على مستوى المؤسسة، كما يظهر في الشكل التالي:

¹ T.Amabile, **Componential theory creativity** , working paper, Harvard Business School, 2012, p 9
<https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>, vue le : 02/05/2018.

شكل 1- 9: نموذج Theresa Amabile للإبداع في المؤسسة



Source: T.Amabile, **Componential theory creativity** , working paper, Harvard Business School, 2012, p 10, <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>, vue le : 02/05/2018.

2.3 النموذج التفاعلي لودمان Wood man :

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن الإبداع ينتج عن التفاعل بين كل من الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، ويختلف عن نموذج أمابيل من حيث دمج خصائص المجموعة (التماسك، الحجم، المعايير...) في مقارنة تفاعلية، إذ يعتمد السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة على نوعين من العوامل البيئية بصرف النظر عن خصائص الأفراد الذين يقومون بالمهمة:¹

- أ. خصائص المجموعة: من أهمها معايير المجموعة، درجة تماسكها، حجمها وتنوعها، الأدوار وخصائص المهمة وطرق حل المشكلات التي تستخدمها المجموعة، بحيث توصلت الدراسات

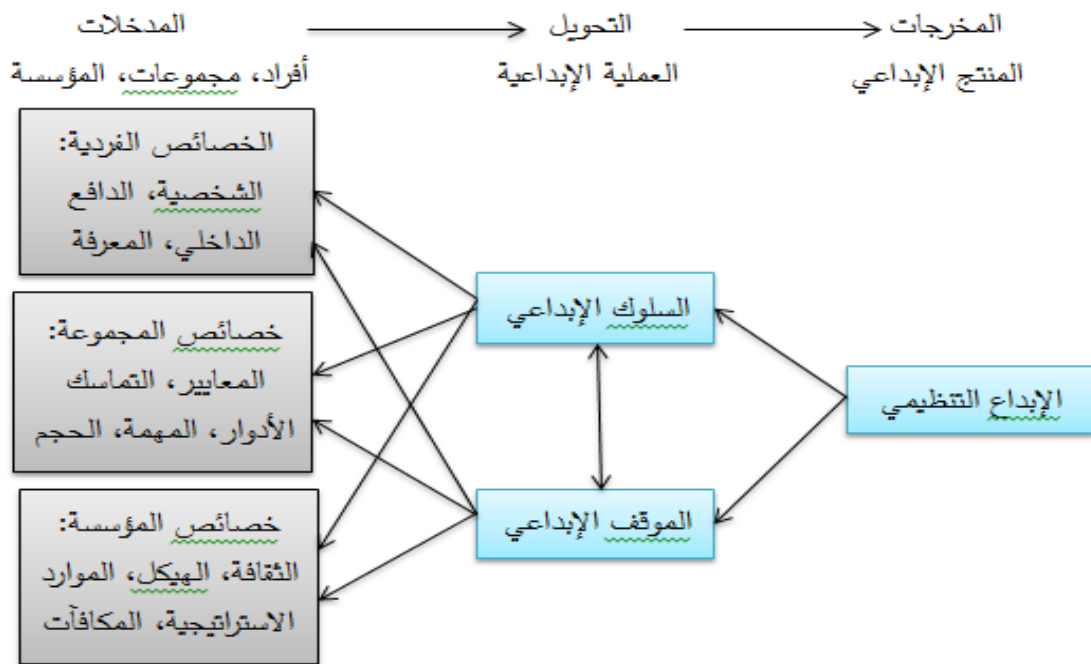
¹ Louis Alexandre Grangé, **Facteurs de stimulation de la créativité et efficacité d'un processus de créativité croisée entre deux entreprises**, master de recherche économie et gestion de l'innovation France, 2008, p23.

إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:¹

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلول أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
 - أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة؛
 - أن الجماعة المتماسكة أكثر حماساً واستعداداً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
 - أن الجماعة حديثة التكوين تميل للإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
 - أن الإبداع يزيد مع زيادة عدد أعضاء المجموعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.
- ب. خصائص المؤسسة: من أهمها ثقافة المؤسسة، الموارد، الاستراتيجية، الهيكل، الاهتمام بالتكنولوجيا.

وبشكل عام يعتمد إبداع المؤسسات على إبداع المجموعات، الذي يعتمد بدوره على إبداع الأفراد وهو ما يشكل النموذج التفاعلي الموضح في الشكل أدناه:

شكل 1-10: النموذج التفاعلي للإبداع



Source : Louis Alexandre Grangé, **Facteurs de stimulation de la créativité et efficacité d'un processus de créativité croisée entre deux entreprises**, master de recherche économie et gestion de l'innovation France, 2008 , p24

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 393.

3.3 النموذج متعدد المستويات المتكامل:

قدم كل من (Jean-yves Barbier et Céline Viala, 2013) في بحثهما نموذجا يكمل النقص الموجود في النموذج التفاعلي الذي أهمل مستوى الخصائص البيئية ودورها في الموقف الإبداعي فقد اشتملت هذه الخصائص على كثافة المنافسة، التغيرات التكنولوجية، التنظيمية التشريعية والسياسية والشكل المولي يوضح أكثر:

شكل 1- 11: النموذج متعدد المستويات المتكامل



Source : Jean-yves Barbier, Céline Viala, **les apports de l'intrapreneuriat à La modélisation de la créativité organisationnelle**, p16, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-3-page-65.htm>, vue le : 10/11/2017.

المطلب الثالث: إدارة الإبداع

كي تستطيع المؤسسة الاقتصادية إدارة عملية الإبداع بمستوياتها الثلاث، عليها أن تعي خصائصه، وأن تأخذها بعين الاعتبار لضمان إدارة جيدة لهذه العملية، ومن ثم نجاحها بما يخدم سعيها نحو تحقيق أهدافها.

1. خصائص الإبداع:

يعتبر الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فليس بالضرورة أن يكون عملية فردية، بل تتم ممارستها أيضا من طرف الجماعات والمؤسسات، لذا يجب العمل على إيجاد التفاعل بينهما دون إهمال أي مستوى من مستويات الإبداع التنظيمي، وهذا ما يقودنا إلى القول بأن الإبداع لا يعتبر ظاهرة

خاصة بأحد بل هو ظاهرة إنسانية عامة، وليس حكراً على العلماء والخبراء والأخصائيين، وبالتالي من مهام إدارة المؤسسة أن تعي جيداً هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى عمالها وتفتح المجال أمام أي مبادرات إبداعية، وتقوم بتوظيفها في أطر تنظيمية. هذا من جهة، أما من جهة أخرى يمكن القول بأن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الوراثية، إلا أن هذا لا ينفي إمكانية تدريبه وتطويره، بحيث أن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين العوامل الوراثية وعوامل التدريب والتطوير.¹

2. عناصر إدارة الإبداع:

من أجل تهيئة الظروف المواتية للإبداع تستند الإدارة على أربعة عناصر: استراتيجية موجهة نحو الإبداع، تطوير مهارات الأفراد واستقلاليتهم، القدرة على التغيير وإدارة المعرفة.²

1.2 استراتيجية موجهة نحو الإبداع: يؤدي وضع الإبداع في مركز الاستراتيجية إلى إلهام العمال لتبني السلوكيات الإبداعية في تحقيق الأهداف، كما يجب أن تؤثر الاستراتيجية الموجهة نحو الإبداع على المدير في أسلوب إدارته فلا يعاقب دائماً فشل أي عامل في إنجاز مهمة معينة بل يجب قبوله أحياناً مما سيولد منطقة من الراحة التي تخلق مناخاً مناسباً للإبداع. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المدير ضمان تنفيذ الأفكار الجديدة والمثمرة التي اقترحها مرؤوسيه، كجزء من التحسين المستمر للعمل.³

2.2 تنمية المهارات واستقلالية الأفراد: يعرف العديد من المؤلفين الإبداع على أساس المهارات، لذلك يؤدي تطوير مهارات معينة للعمال إلى تطوير إمكاناتهم الإبداعية. أما الاستقلالية، فإنها تمنح العامل حرية التصرف التي تمكنه من القيام بأعمال خلاقة، بحيث أنها تعكس ثقة المدير في قدرة مرؤوسه على تحقيق الأهداف بشكل خلاق.⁴

¹ أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة)، ط1، دار الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص 70-71.

² O.Lelorieux, **Innovation organisationnelle et créativité**, centre Magellan, Université Lyon, France 2005, p21.

³ JR.Shermenhorn et D.S Chappell, **principes de management**, Edition Village mondial, paris, 2002 p 139.

⁴ JR.Shermenhorn et D.S Chappell, **Idem**.

3.2 إدارة المعرفة: يرى كل من (French Caldwell & Diane Turek, 2009) أن المعرفة يتحدد دورها حسب طبيعة العمل:¹

- ❖ العمل المستند على المهمات task-based: يعتمد على المعرفة الصريحة التي تسمح بتحديد الإجراءات مسبقاً وتقديم إجابات جاهزة؛
- ❖ العمل المستند على المهارات skill-based: يعتمد على مزيج من المعرفة الصريحة والضمنية في مجال معرفة محدد؛
- ❖ العمل المستند على الإبداع creativity-based: يعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة الضمنية التي تقدم إجابات تتكيف مع المواقف الفريدة، وعليه يجب على الإدارة تزويد العمال بالأدوات والتدريب والبنية التحتية التي تمكنهم من اكتشاف مصادر المعرفة، والوصول إلى المعلومات من أجل إنتاج الحلول.

قد بينت العديد من الدراسات أهمية إدارة المعرفة في الوصول إلى الإبداع بمختلفة مستوياته إذ أشار (Drucker, 1998) أن الإبداع يعتمد على المعرفة الجديدة، وأن المؤسسات التي تسعى إلى التميز من خلال المعرفة تستطيع الإبداع عن طريق زيادة المعرفة الضمنية لعمالها التي تسهل تحديد وحل المشاكل والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي للوصول إلى الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، لهذا الغرض توجد أربع استراتيجيات للمعرفة تساهم في تعزيز الإبداع وهي:²

- استراتيجية الرفع leveraging strategy: تؤكد هذه الاستراتيجية على نشر المعرفة بين مجالات المؤسسة لتحسين عمليات الإبداع؛
- الاستراتيجية التخصّصية Appropriation strategy: تؤكد هذه الاستراتيجية على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز عمليات الإبداع؛
- استراتيجية الفحص Probing strategy: تؤكد هذه الاستراتيجية على إيجاد المعرفة الجديدة

¹ Pierre Saulaies, **Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R ET T en milieu industriel de haute technologie**, Thèse du doctorat en gestion des connaissances, Université d'Evry-val d' Essonne , 2013, p 63.

² كامل محمد يوسف الحواجرة، أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 2، 2010، ص 112.

التي تساهم في تحقيق الإبداع؛

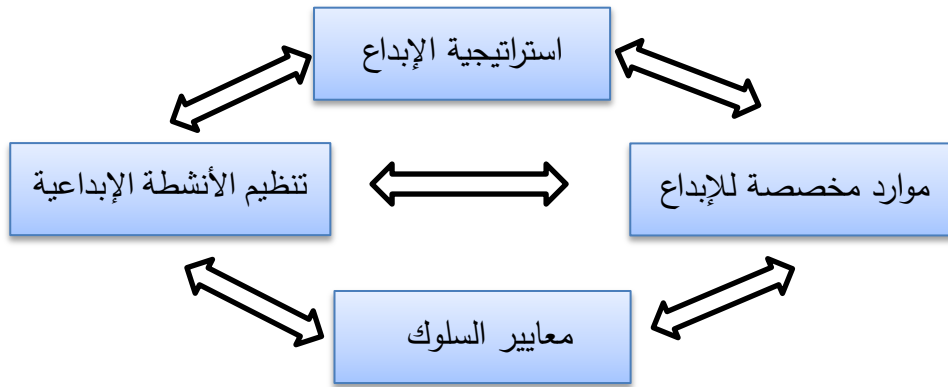
- استراتيجية التوسع Expanding strategy: تؤكد هذه الاستراتيجية على توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع.

4.2 القدرة على التغيير: الإبداع هو مصدر التغيير للمؤسسة، يتعلق هذا التغيير من حيث المبدأ بالعمال الذين يجب أن يمتلكوا المعرفة اللازمة، لكن قبل كل شيء يجب أن يستوعبوا الممارسات الجديدة عن طريق الانقطاع عن عاداتهم التقليدية.¹

3. الإطار الاستراتيجي لإدارة الإبداع:

بإدراك ما يعنيه الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، تصبح هذه الأخيرة مهياً أكثر لتوظيفه في علاقتها مع المحيط الذي تنشط فيه بمراعاة أربعة أبعاد رئيسية: نشر استراتيجية الإبداع التنظيمي تخصيص الموارد لتطوير ونشر الأفكار الإبداعية، تنظيم الهيكل لتحفيز الإبداع، وأخيراً بناء معايير السلوك من حيث الإبداع.²

شكل 1-12: الإطار الاستراتيجي لإدارة الإبداع



Source : Claudine Gay, Bérangère Szostak, **Management de l' innovation**, Dunod, France, 2012, p 22.

- ❖ الاستراتيجية الإبداعية: تحدد الاتجاه طويل الأجل الذي تختاره المؤسسة للإبداع، إذ من الممكن وضعها في مركز الاستراتيجية المؤسسية كما هو الحال بالنسبة لشركة Samsung، مع تخصيص موارد محددة لإنشاء فريق من المصممين وتغيير في القيم الثقافية؛
- ❖ الموارد المخصصة للإبداع: تحدد الاختيارات التي تم إجراؤها بشكل رئيسي من قبل إدارة

¹O.Lelorieux, **Opcit**, p22.

² Claudine Gay, Bérangère Szostak, **Management de l' innovation**, Dunod , France, 2017, p 22-23 .

المؤسسة لدعم وتطوير استراتيجية الإبداع، يمكن أن تكون هذه الموارد مالية كالميزانية المخصصة أو موارد بشرية كتوظيف المصممين، المهندسين أو المسوقين، أو موارد مادية كتخصيص مساحة عمل فعلية، بالإضافة إلى الوقت كتخصيص وقت الفراغ للعثور على الإلهام واستكشاف آفاق جديدة؛

- ❖ تنظيم الأنشطة الإبداعية: يحدد كيفية توليد الأفكار الإبداعية وتقييمها واختيارها ثم تنفيذها وهذا ما يتطلب تخصيص الأدوات والأساليب الحالية كالعصف الذهني، مع ضرورة حوكمة هذه الأنشطة للإجابة عن الأسئلة: من يقرر وكيف ومتى...؟
- ❖ معايير السلوك المتعلقة بالإبداع: تعكس الثقافة التنظيمية وما هو السلوك المتوقع، وخاصة من المديرين؟ في شركة Samsung مثلاً تم تعديل هذه المعايير لقبول المخاطر وعدم الاكتفاء بتقييم الأفكار حسب الكفاءة والجدوى التقنية فقط.¹

المبحث الثاني: تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

تعتمد المقاربة المستخدمة في أدبيات تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية على وجود ثلاث مستويات من العوامل لتنميته: ثقافة المؤسسة، الممارسات الإدارية المعمول بها، التقنيات والأدوات المستخدمة لتنميته. وهو ما يبينه الشكل التالي:

¹ Arnaud GROFF, *Opcit*, p 126.

شكل 1-13: المقاربة المعتمدة لتنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

- Cynthia Lavoie, **Opcit**, p.52
- Claudine Gay, Bérangère Szostak, **Opcit**, p 45.
- O.Lelorieux, **Opcit**, p 66.

المطلب الأول: ثقافة المؤسسة

تعبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير والأعراف التنظيمية التي يؤمن بها العاملين داخل المؤسسة، بحيث تؤثر بشكل مباشر على سلوكهم الإبداعي وعلى كيفية أداء المهام الموكلة إليهم، بحيث تتداخل عدة عناصر لبناء ثقافة إبداعية أهمها: القيم، الأفراد، التحفيز التنظيمي، المناخ التنظيمي والبيئة الخارجية¹:

1. القيم: هي مجموع الأفكار والمعتقدات التي يشترك فيها عمال المؤسسة والتي توجه سلوكهم أثناء أداء مهامهم اليومية، ويمكن أن تكون غير رسمية أو مصرح بها داخل المؤسسة من خلال ميثاق خاص أو إبرازها في شعارها مثل شعار شركة IBM " لا تقتل فكرة أبدا " الذي يعكس اهتمامها الكبير بالإبداع².

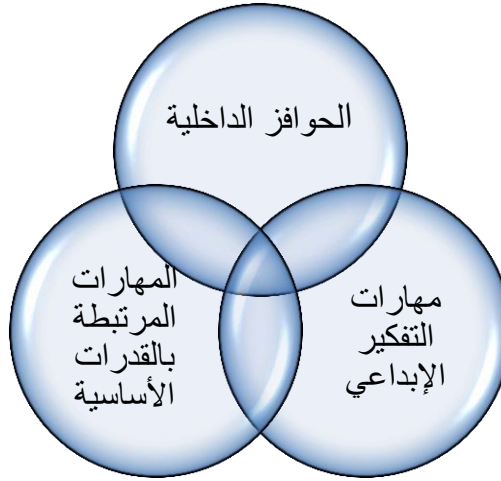
2. الأفراد: يعتبر الأفراد أساس عملية تنمية الإبداع وهدفها في نفس الوقت، كونهم المصدر

¹ ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسسوط المجلة العلمية، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص 283.

² Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d' entreprise un actif stratégique**, Dunod, paris, 2008 p 49 .

النهائي للأفكار الجديدة، بحيث تشير تيريزا أمابيل أن التوظيف الجيد لمهارات الإبداع الفردية يساهم بشكل مباشر في تنميته، وأنه للحصول على مستوى عال من الإبداع لابد من اجتماع ثلاث عناصر هي: قدرات التفكير الإبداعي، مستوى عالي من الخبرات والحوافز الداخلية.¹

شكل 1-14: عناصر الإبداع الفردي



المصدر: رياض ضياء عبد العزيز، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 1، 2017، ص 89.

3. التحفيز: من أهم العوامل التي تنمي الإبداع في المؤسسة هو وضع نظام حوافز يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط من خلال مجموعة من العوامل و المزايا التي تهيئها الإدارة للعمال لتحريك قدراتهم الإبداعية، مما يزيد من دافعيتهم على توليد الأفكار الجديدة والخلقة، والحوافز أنواع منها: الفردية، الجماعية وأخرى تنظيمية.²

1.3 الحوافز الفردية: غالبا ما يتم ربط الحوافز على المستوى الفردي بعلاقة أداء الفرد مع المكافأة وتعتبر الحوافز الفردية بنوعيتها المادية والمعنوية الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسات المبدعة لكن بالرجوع إلى طبيعة نشاط الإبداع نجد أن دور الحوافز المعنوية في تنميته يطغى بكثير عن دور الحوافز المادية، فالفرد المبدع دائما يبحث عن إشباع حاجات معنوية انطلاقا من دافعه الداخلي الذي يتكامل مع الحوافز المعنوية، وتأخذ هذه الأخيرة أشكالا عديدة أهمها:¹

¹ رياض ضياء عبد العزيز، نفس المرجع، ص 88.

² مومنى سارة، طافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد، مجلة اقتصاديات المال والأعمال العدد 6 جوان 2018، ص 577-578.

- موظف الشهر: تعزز هذه الطريقة إحساس الموظف بأهميته وإنجازه المميز وأفضليته للبقاء في المؤسسة؛
 - حفل التقدير السنوي: يتم فيه تقدير جهود عدد كبير من العمال على أدائهم المتميز؛
 - الباب المفتوح: يقدم إشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني السماح للعمال بتقديم المقترحات مباشرة إلى رؤسائهم؛
 - لوحات الشرف: يعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات داخل المؤسسة، مما يزيد دافعيتهم لبذل المزيد من الجهد؛
 - الأوسمة والتذكارات؛
 - الثناء والشكر بشكل شفوي أو كتابي.
- 2.3 الحوافز الجماعية: إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى العمال روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم، بحيث تعتبر روح العمل كفريق عنصر أساسي يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الكل، فالعمل يكون معاً ونتائجه تكون كذلك مشتركة²، وتأخذ الحوافز الجماعية الأشكال التالية:³
- حوافز المصنع: يهدف نظام حوافز المصنع إلى توجيه جهود العمال نحو رفع فعالية المؤسسة ومن الممكن أن يقدم هذا الحافز للعمال في الحالات التي يتمكنون فيها من خفض تكاليف الإنتاج أو تحقيق معدلات مرتفعة من الجودة؛
 - المشاركة في الأرباح: في هذه الحالة يتم توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العمال بهدف تحسيسهم بأنهم ليسوا مجرد عمال، بل هم أيضاً أصحاب المؤسسة، وقد يؤثر هذا النوع من الحوافز بشكل مباشر على ولاء وانتماء العمال للمؤسسة، مما ينمي فيهم روح العمل والإبداع.

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات- المجلد 5، العدد 14، 2019، ص37.

² فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص38.

³ أنساعد رضوان وآخرون، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، 2020 ص130.

4. المناخ التنظيمي: يمثل مجموعة المفاهيم والخصائص المشتركة بين أفراد المنظمة حول السياسات والممارسات والإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تؤثر على دوافعهم وسلوكهم¹، ومن أهم النماذج التي تدرس أثر المناخ التنظيمي على الإبداع نموذج Theresa Amabile الذي يقيم جميع أبعاد المناخ التنظيمي وتأثيرها على الإبداع، بحيث يتضمن 78 بنداً منها 66 تصف بيئة العمل و12 للتحقق من صحة تقييم أداء المشاركين. ويستخدم المشاركون مقياساً من أربع نقاط للإجابة على الأسئلة، و تنقسم هذه البنود إلى ثلاث فئات: العناصر المحفزة على الإبداع (التشجيع التنظيمي، تشجيع القائد، دعم العمل الجماعي توفير الموارد الكافية وحرية اتخاذ القرار)، عقبات الإبداع ومعايير الأداء. والجدول التالي يوضح تفاصيل النموذج والمقاييس المستخدمة من قبل Theresa Amabile.

جدول 1-2: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع

الفئات	المقياس	الأثر على الإبداع	عدد البنود	وصف
المحفزات	التشجيع التنظيمي	إيجابي	15	ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع من خلال الحكم العادل والبناء على الأفكار، الاعتراف بالعمل الإبداعي ومكافأته والرؤية المشتركة لما المؤسسة تريد أن تفعل.
	تشجيع القائد	إيجابي	11	يقوم القائد الذي يمثل نموذج جيد للعمل بتحديد الأهداف المناسبة، دعم العمل الجماعي، وتقييم المشاركات الفردية وإظهار الثقة في العمل الجماعي.
	دعم عمل الفريق	إيجابي	8	مجموعة العمل المتنوعة التي يتواصل فيها العمال بشكل جيد، منفتحة على الأفكار، تنتقد بعضها البعض بشكل بناء وتساعد بعضها البعض، وتثق في بعضها البعض.
	موارد كافية	إيجابي	6	توفير الموارد المناسبة: الأموال والمواد والمعلومات.
	تحفيز العمل	إيجابي	5	شعور بالحاجة إلى العمل الجاد في المهام مع التحديات والمشاريع الهامة.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات، ج1، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2009، ص 258.

الحرية	إيجابي	4	حرية تقرير ما العمل الذي يجب القيام به أم لا، وشعور العامل بالتحكم في عمله.
العقبات	القيود التنظيمية	12	ثقافة تنظيمية تمنع الإبداع من خلال المشاكل الداخلية الانتقاد الشديد للأفكار الجديدة، المنافسة الداخلية المدمرة، تجنب المخاطر، والتركيز الشديد على الوضع الراهن.
	ضغط العمل	5	ضغط شديد في الوقت المحدد، و توقعات غير حقيقية للإنتاجية.
المعايير	الإبداع	6	مؤسسة أو وحدة إبداعية يكون فيها الإبداع كبيراً، حيث يعتقد العمال أنهم ينتجون أعمالاً إبداعية.
	الإنتاجية	6	مؤسسة أو وحدة تتسم بالكفاءة والفعالية والإنتاجية.

Source : Cynthia Lavoie, **LA créativité en petites et moyennes entreprises**, thèse de doctorat en ingénierie, l'université du Québec, 2016, p 42.

5. البيئة الخارجية: تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسة على عدة اتجاهات فالمؤسسة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمدّها بالموارد والإمكانات في شكل: طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات وبيانات، وبالتالي هناك نوع من تحكم البيئة في السلوك الإبداعي للمؤسسة، نظراً لقدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لعملياتها الإبداعية.¹

بتوفير كل هذه العناصر وتكاملها مع بعضها البعض، يظهر ما يسمى بالثقافة الإبداعية التي تأخذ الخصائص التالية:²

- الانفتاح Openess: حيث ينبغي على جميع عمال المؤسسة التعبير عن أفكارهم دون تردد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، من خلال إعطائهم مساحة من الحرية، فالعمال ضمن

¹ الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2014، ص 34.

² بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، ديسمبر 2016، ص 83.

- هذه الثقافة التنظيمية يتمتعون بالخيال الواسع، الأداء الأفضل، المرونة، الاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة والتعبير عن آرائهم حسب الموقف؛
- التعاون Collaboration: حيث يحرص عمال المؤسسة على مساعدة بعضهم البعض وتسود بينهم روح الفريق وتماسك الجماعة؛
 - الثقة Trust: الثقافة التنظيمية الإبداعية مبنية على الثقة والجدارة، حيث يتم التصرف على أساس تعليمات شفوية دون الحاجة إلى انتظار الحصول على تعليمات مكتوبة، والاعتقاد أن العمال يتصرفون بطريقة صحيحة وسليمة؛
 - الأصالة Authenticity: العمال في المؤسسة يتصرفون بجدية، ويبدلون كل جهودهم لتنفيذ ما حدد لهم من مهام؛
 - الاستباقية Proactive: الثقافة التنظيمية الاستباقية تشجع الجميع على اتخاذ المبادرة والقيام بالعمل بطرق جديدة، وإدخال التغييرات اللازمة والمستمرة لإحداث التوافق بين المؤسسة وبيئتها حسب هذه الثقافة يتم استباق الأحداث والشروع في اتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على المؤسسة؛
 - الحكم الذاتي Autonomy: يشارك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، بحيث هناك حرية واستقلالية في تنظيم العمل وتحديد الإجراءات اللازمة لأدائه، ويتم اتخاذ القرارات دون الاعتماد على تعليمات مفصلة وصارمة ، هذا ما يؤدي إلى شعور العمال بالمسؤولية عن الأعمال التي يؤديونها؛
 - المواجهة Conforontation: وفق الثقافة التنظيمية الإبداعية يتم تشخيص المشاكل ومواجهتها من خلال حلها بصورة جماعية أو فردية، ويتم التعامل مع المشاكل والأخطاء والمواقف الصعبة كفرصة للتعلم، فالعمال لديهم الشعور بالرضا عن العمل والانتماء، كما يتم تشجيعهم على المشاركة ومناقشة القضايا التي تهم المؤسسة دون خوف من الانتقاد من قبل الآخرين؛
 - التجريب Expérimentation: يتم تجريب الأفكار الجديدة والطرق الجديدة لأداء الأعمال المقدمة

من قبل العمال من أجل تحسين المنتج أو الخدمة، ومكافأتهم على هذه الأفكار بغض النظر عن نجاحهم أو فشلهم، فلا يمكن تحقيق النجاح والتطور دون وجود المحاولة والتجريب.

من خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية والتي تلخص في المصطلح "OCTAPACE" حيث يمثل كل حرف خاصية من الخصائص سابقة الذكر، هي خصائص متصلة مع بعضها البعض متسلسلة وموجهة نحو الإبداع، عندما يتم تقاسم الخصائص بشكل واسع في المؤسسة يمكن الحصول على الثقافة التنظيمية الإبداعية، حيث يقوم العمل على التحدي ضمن بيئة مفتوحة يسودها الاحترام والثقة، وتعتبر الأخطاء فيها أساساً للتعلم.¹

المطلب الثاني: الممارسات التسييرية

يحتاج دعم وتنمية الإبداع إلى وجود ممارسات تسييرية توفر مساحة كافية للحرية والاستقلال والتحديات، بالإضافة إلى توفير عمل مثير للاهتمام وأهداف واضحة ومجموعات عمل متنوعة.

1. المديرون: يقصد بالمديرين القادة الذين يشرفون على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال

عمالها هنا يقودنا الحديث عن نظرية القيادة المبدعة التي ظهرت على يد (Malcolm Knowles, 1990) حين قام بدراسة العلاقة بين القيادة والإبداع، إذ ناقش فيها رؤية جديدة للقيادة تختلف عن كل الرؤى السابقة من حيث جمعها بين القيادة والإبداع،² وقد عرف القيادة الإبداعية بأنها: " قدرة القائد على القيام بالتغيير أو التطوير أو إنتاج الجديد من خلال العمال، الوسائل التقنية والأنظمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأداء وظائفها الحالية والمستقبلية عبر طرق غير تقليدية تتميز بالأصالة والجدة"، كما عرفها Chonon على أنها: " القدرة على الإنتاج الجديد المفيد وهي عملية تستند على المعرفة والعلم"³. وعليه تتمثل القيادة الإبداعية في قدرة القائد على إحداث التغيير بطرق ذات كفاءة وفعالية أكثر من الطرق التقليدية، واستحداثه تقنيات حديثة متلائمة مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، من خلال أساليب العمل وتحفيز العاملين واستثمار مواهبهم وقدراتهم في تحقيق الأهداف المبدع يستخدم المرونة

¹ بركات ربيعة، مرجع سابق، ص 84.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 318.

³ العمري صالح، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2000، ص 15.

والتفكير الإبداعي لإدخال التغييرات التنظيمية اللازمة، وإنتاج استجابات مثمرة لمصادر التغيير الخارجية.¹

2. الموارد: من أجل تنمية الإبداع في المؤسسة، كل مواردها التي تتعلق بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالإبداع يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، فزيادة على التكنولوجيا تتلخص الموارد التي تؤثر بصفة كبيرة على الإبداع فيما يلي:²

- الموارد البشرية: إن الاختلافات الموجودة بين العمال في فهمهم للتغيرات بنفس الأنماط تكون أكبر عائق لترجمة الفرص إلى إبداعات، نتيجة لتكوينهم ونشاطهم المختلف داخل المؤسسة فيجب تقريب النظرة وتوجيهها إلى تحقيق هدف إبداعي موحد بالاتصال الدائم، وبث المعلومات فيما بينهم و إيجاد وضعية سامحة لتبادل الآراء، ففي عملية الإبداع بكل مستوياتها يوجد مثل ما هو موجود في أي عملية أخرى، عمال "رواد" يقودون القاطرة، وعمال يتبعون، وآخرون يواجهون أو غير مبدعين يعيقون عملية الإبداع في حالة عدم قبولهم التجديد.

- الموارد المالية: تندرج الموارد المالية المخصصة للإبداع ضمن بنود الاستثمار، فهو يتطلب تسبقاً للأموال تسترجع آجلاً، أو لا تسترجع أبداً، في حين هناك استثمارات أقل خطورة، ويعكس الإبداع خمس صعوبات أساسية:³

- ارتفاع كبير للتكلفة وخطر عدم التأكد الذي يعتمد على النجاح التقني والتجاري للإبداع؛
 - الفترة الزمنية الطويلة الممتدة بين بداية المشروع ووقت القيام بالاستثمار؛
 - صعوبة وضع تنبؤات عملية مرتبطة بعدم التأكد من الإبداع وضعف رؤية الأداء المستقبلي؛
 - صعوبة امتلاك المشروع الإبداعي للخبرة التقنية، التجارية والتسويقية.
- كما أن تكاليف الإبداع تتطور على مدى سيرورته، فقد أظهر تقرير Chabal أن حاجات تمويل المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية ترتفع بشكل 1-10-100 بين مرحلة التطوير ومرحلة الإطلاق

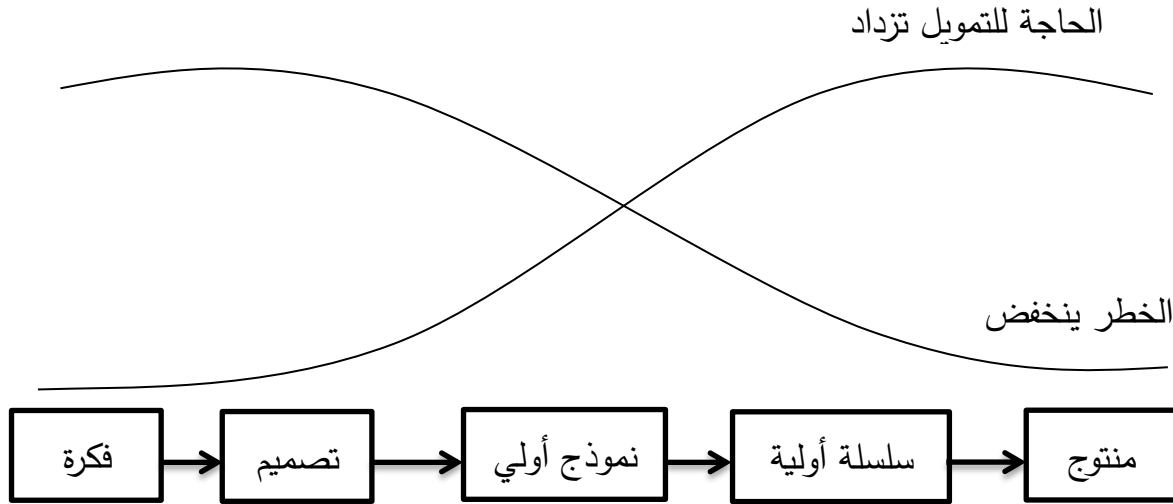
¹ نعيمة بوكثوم، أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغير الثقافي "دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة البناء المعدني البلدية"، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية مجلد 9، عدد 1، ص 292.

² طراد فارس، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص 15.

³ بلخيري فاطنة، تمويل الإبداع بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 1، 2010، ص 74.

الصناعي والتجاري، والشكل التالي يبين أن تزايد تكاليف الإبداع يترافق مع ارتفاع الخطر، لكن في اتجاه متعاكس.¹

شكل 1-15: الخطر والتكلفة بالنسبة للإبداع



المصدر: بلخيري فاطنة، تمويل الإبداع بمنظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية المجلد 23، العدد 1، 2010، ص74.

3. الهيكل التنظيمي: يمكن وصف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يوضح المهام داخل المؤسسة والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى، بحيث يتحدد بعنصرين هما: إعطاء الطابع الرسمي وتحديد درجة المركزية، معنى إضفاء الطابع الرسمي هو المستوى الذي تحدد به المؤسسة بدقة القواعد والإجراءات المتعلقة بالمهام في مختلف المستويات، أما المركزية فهي درجة السلطة الموزعة بين العمال، ويتم قياسها من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار.² وقد أصبح الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الإبداع، لكن حالياً لا يوجد هيكل معين ينبغي اتباعه حتى يتم تسخير الإبداع داخل المؤسسة، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة وفرق العمل

¹ بلخيري فاطنة، مرجع سابق، ص 75.

² بوجمعة عوني، إلياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2019، ص 103.

المؤقتة، وإدخال الاهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة للمؤسسة من خلال استخدام الانترنت والتكنولوجيا المصاحبة لها.¹

إن تنمية الإبداع في المؤسسة يتطلب التقسيمات الأفقية وقلة عدد المستويات الإدارية، مع عدم الحاجة الملحة إلى رسمية القواعد وتقنين السلوكيات، وتبني أساليب اللامركزية، وتفعيل المرونة بالإضافة إلى التجاوب مع متغيرات البيئة وتعقيدها. و عليه، يجب الاستفادة من التدريب العالي والمهارات والخبرات التخصصية الدقيقة ، مما يؤدي في النهاية إلى وجود عدد من الوحدات التنظيمية المؤقتة ذات القدرة الكافية على تبني الاستراتيجيات التنظيمية المختلفة، التي يشكل الإبداع اتجاهاً مطلوباً في تحقيق أهدافها.²

4. فريق العمل: يشير العديد من الباحثين إلى دور الفرق داخل المؤسسة، من بينهم إبراهيم الفقي الذي اعتبر " فريق العمل أسلوب فعال و مثمر لأنه يتيح لكل عامل في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، وهذا ما يجعله أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل. إن العمل بروح الفريق يساعد على تحقيق تقدير الذات لدى العامل، وكذلك زيادة ثقته بنفسه، وشعوره بأنه ذو قيمة، وهذا ما يؤدي إلى تحسن الاتصال ويخلق علاقات أفضل ويزيد الإنتاجية، وفريق العمل بكل بساطة هو القوة الأساسية لأي مؤسسة".³

في هذا الصدد قام الباحثان (John Katzenbach & Douglas Smith, 1933) بدراسة العمل الجماعي في بعض المؤسسات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية، وقاما بتسجيل الخصائص المشتركة للفرق المبدعة، وكانت كل النتائج تقدم أدلة على كيفية عمل أفضل الفرق في مقال نشر بمجلة Harvard Business Review سنة 1993، حيث وضح الباحثان أن أعضاء الفرق الناجحة يشجعون على الاستماع والاستجابة بشكل بناء للآراء التي يعبر عنها الآخرون ويقومون بتقديم الدعم وتعميم الفائدة بين الأعضاء كما يتصفون بالالتزام والانضباط، وقد حدد

¹ خريف نادية، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 49، ص 540.

² ياسف حسيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والاحصاء المطبق ، المجلد 10، العدد 1، ص 146.

³ إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، ط3، دار أجيال للنشر و التوزيع، ص 10.

الباحثان ثلاثة أمور أساسية تحتاجها جميع فرق العمل تتمثل في الغرض المشترك، الأهداف والمهارات المتنوعة.¹

المطلب الثالث: أدوات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

أنتجت المناهج ووجهات النظر المختلفة حول الإبداع أكثر من مئتين طريقة وتقنية لتنميته إلا أنه في بحثنا سنستعرض أهم هذه التقنيات وأكثرها استخداما، بعضها يستخدم للإبداع الفردي والجماعي معا ومنها ما يستخدم فقط للإبداع الفردي، وأخرى تستخدم فقط للإبداع الجماعي حسب الجدول التالي:

جدول 1-3: أدوات الإبداع

أدوات الإبداع	عدد الأفراد		الهدف		
	فردى	جماعى	فهم المشكلة	توليد الأفكار	اختيار الأفكار
العصف الذهنى Brainstorming		✓		✓	✓
الخارطة الذهنية Mind map	✓		✓	✓	✓
الكتابة الذهنية Brainwriting		✓		✓	✓
سكامبر SCAMPER	✓	✓		✓	
القبعات الست The six hats		✓	✓	✓	

Source : Guide des bon pratiques de créativité en entreprise, p2, www.cci.fr, vue le:

02/11/2018.

1. العصف الذهني: ظهرت هذه التقنية على يد مدير وكالة الإعلانات الأمريكية

¹ طاووس عبید، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع اختصاص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، 2019، ص 266.

(Alex Osborne, 1953)، هدفها تهيئة بيئة ملائمة تشجع على ظهور الأفكار وتعزيز العمل الجماعي، وكي تعمل جلسة العصف الذهني بشكل أفضل، يجب على قائد الجلسة اتباع المدونة التالية:¹

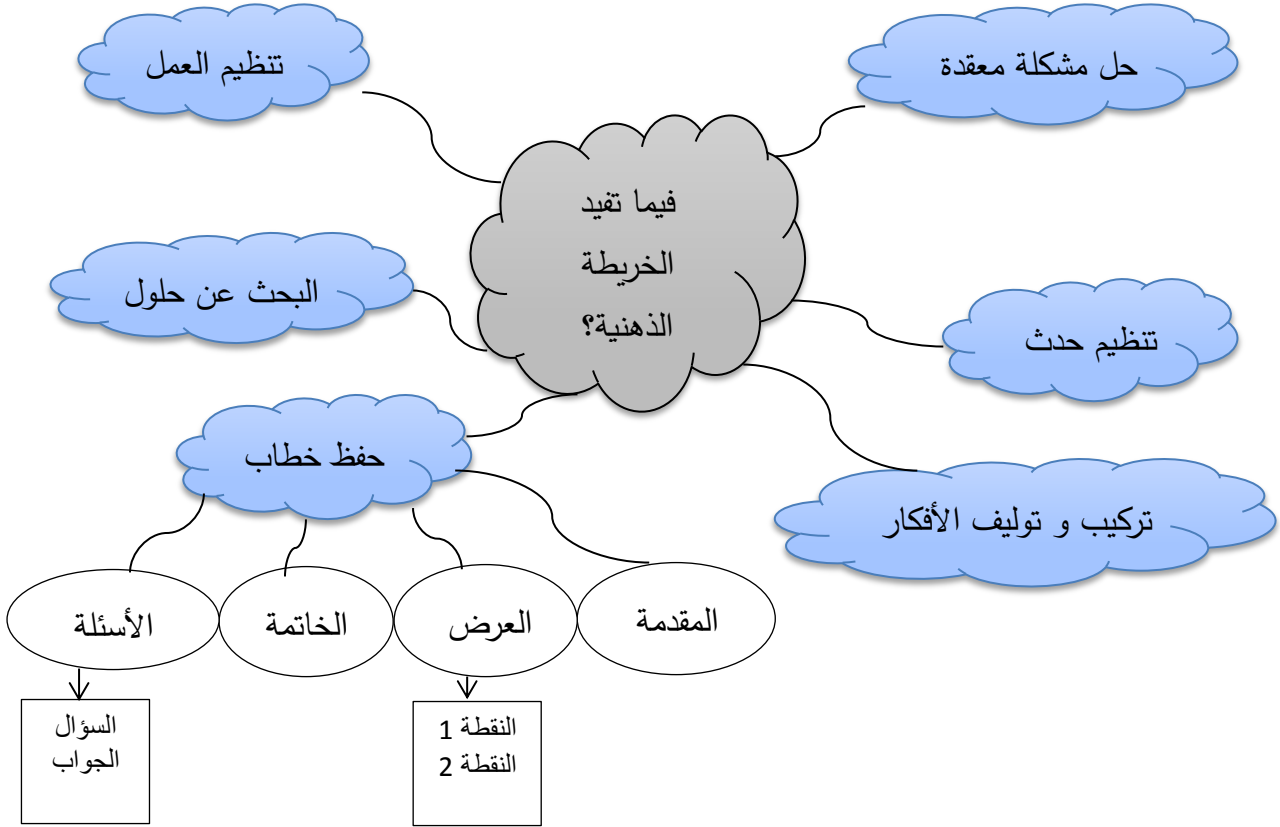
- عرض المشكلة والإجابة عن أسئلة المشاركين بخصوصها؛
- تقديم التقنية بأكبر قدر ممكن من البساطة؛
- تجنب انتقاد الأفكار والتعليق عليها، أو فرض الرقابة عليها لتعزيز التعبير عند الجميع والبحث عن أفكار؛
- تدوين جميع الأفكار وجعلها مرئية للجميع؛
- الحفاظ على مناخ الثقة من خلال عدم ترك أي شك في جودة إنتاج المجموعة.
- كما أن تقنية العصف الذهني تستند على مجموعة من المبادئ من أهمها:
- الحكم المؤجل: حيث يجب الفصل بين مرحلة إنتاج الأفكار ومرحلة تقييم الأفكار، ويمنع ممارسة النقد أثناء توليدها مع إلغاء الرقابة الذاتية قدر الإمكان؛
- تشجيع الخيال الحر؛
- كمية الأفكار هي الهدف الأساسي، فالكمية هي التي تجلب النوعية؛
- ينصح بشدة مزج وتكييف الأفكار؛
- تعمل مجموعة العصف الذهني كوحدة للتحفيز الذاتي.

2. الخريطة الذهنية: تسمى كذلك بشجرة الأفكار أو الخريطة المعرفية، التي طورها عالم النفس البريطاني Tony Buzan في السبعينيات، بحيث يتم تحديد الموضوع الرئيسي وسط الخريطة بعبارة قصيرة أو صورة أو رسم بياني، ثم يتم وضع التشعبات لهذا الموضوع، وكل تشعب يحتوي على مواضيع فرعية أخرى، كما يمكن الاستعانة بهذه التقنية خلال جلسة العصف الذهني، بحيث تسمح للمشارك بترتيب ما يدور في ذهنه حول الموضوع وتنظيم أفكاره.²

¹ <https://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/regles-du-brainstorming/>, vue le : 01/07/2020.

² Raphael Granger, Les cartes mentales au service de l'entreprise, www.manager.com vue le : 14/02/2018

شكل 1-16: الخريطة الذهنية



Source : Raphael Granger, Les cartes mentales au service de l'entreprise, www.manager.com vue le : 14/02/2018.

3. **الكتابة الذهنية:** تعتبر هذه التقنية شكل من أشكال العصف الذهني غير الشفهي والتي تخضع لنفس مبادئه، إذ يرى ويلسون أن الكتابة الذهنية تسمح بتوليد الأفكار بسرعة من خلال مطالبة المشاركين بكتابة الأفكار على ورقة وتبادلها فيما بينهم، ومن أهم أنواع هذه التقنية "الكتابة الذهنية 6 - 3 - 5" التي تم تطويرها بمعهد BATELLE في ألمانيا سنة 1970، ومعنى الأعداد: 6 أشخاص 3 أفكار في كل جولة، و 5 دقائق لكل جولة.¹

4. **سكامبر:** تعتبر من أهم تقنيات تعزيز التفكير الإبداعي طورها Edward De Bonو هي عبارة عن اختصار بحيث كل حرف يدل على عملية تفكير محددة، والجدول التالي يوضح مضمون هذه التقنية:

¹ Filda Hulwani Dewi, THE USE OF BRAINWRITING 6-3-5 TECHNIQUE TO IMPROVE STUDENTS' WRITING ABILITY OF RECOUNT TEXT, Final project, Wlsongo State Islamique University, Semarang, 2015, p8-9.

جدول 1-4: دليل المساعدة لتقنية سكامير

فكر في استبدال جزء من المنتج أو العملية بشيء آخر. أسئلة نموذجية: ماذا بدلا من ذلك؟ من بدلا من ذلك؟ ما هي المواد أو العمليات أو الأساليب التي يمكن استبدالها؟	S Substitute
فكر في الجمع بين جزئين من المنتج أو العملية لجعل شيء جديد. أسئلة نموذجية: ما المزيج أو التشكيلة أو المجموعة التي يمكن أن أكونها؟ ما هي الأفكار أو الأشياء التي يمكن دمجها مع بعض؟	C Combine
فكر في أجزاء المنتج أو العملية التي يمكن تكييفها أو كيف يمكنك تغيير طبيعة المنتج أو العملية. أسئلة نموذجية: ما الذي سأكيفية للاستخدام كحل؟ ما الذي يمكن أن أحاكه؟	A Adapt
فكر في تغيير جزء أو كل المنتج أو العملية، بهدمه بطريقة غير عادية. أسئلة نموذجية: ماذا يمكن أن أغير؟ ماذا يمكنني أن أضيف؟	M Modify
فكر في وضع المنتج أو العملية في استخدام آخر. أسئلة نموذجية: ما هي الطرق الجديدة لاستخدام المنتج؟ هل يمكن استخدام المنتج في أماكن أخرى؟	P Put to other uses
فكر فيما قد يحدث إذا قمت بإزالة أجزاء من المنتج أو العملية، وفكر في ما قد تفعله في هذا الموقف. أسئلة نموذجية: ما الذي يمكن إلغائه من المنتج؟	E Eliminate
فكر فيما قد تفعله إذا كانت أجزاء من المنتج أو العملية تعمل في الاتجاه المعاكس أو كانت متسلسلة بشكل مختلف. أسئلة نموذجية: ما الذي يمكن إعادة ترتيبه؟ هل يمكن تبديل السلبات بالإيجابيات؟ هل يمكن عكس الأدوار؟	R Reverse

Source : Melodie Ozyaprak, **The effectiveness of SCAMPER technique on creative thinking skills**, Journal of Education OF Gifted Yong Scientists, 4(1), December 2015, p 33.

5. القبعات الست: هي طريقة مطورة من قبل خبير التفكير الإبداعي Edward De Bono هدفها مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الصائبة أو لحل المشكلات القائمة، من خلال إحداث

تغيير في التفكير، وتتضمن هذه الطريقة ستة أساليب مختلفة للتفكير إذ يعبر عن كل أسلوب بقبة¹، وتتلخص معاني هذه القبعات في الجدول التالي:

جدول 1-5: القبعات الست

لون القبعة	أسلوب التفكير
القبعة البيضاء	التفكير الحيادي
القبعة الحمراء	التفكير العاطفي
القبعة الخضراء	التفكير الإبداعي
القبعة الزرقاء	التفكير الموجه
القبعة الصفراء	التفكير الإيجابي
القبعة السوداء	التفكير السلبي

Source : Edward De Bono, **Les six chapeaux de la réflexion**, Traduit de l'anglais par Michèle Sauvalle, Eyrolles, Parie, 2017, p16.

تعتبر هذه القبعات الست قبعات نفسية وليست حقيقية تدل كل واحدة منها على نمط تفكير معين:²

- القبعة البيضاء: حسب هذه القبعة يقوم التفكير على التساؤل من أجل الحصول على الحقائق وتتميز بما يلي:

- تجميع وإعطاء المعلومات؛
- الحيادية والموضوعية التامة؛
- التجرد من العواطف والرأي؛
- الاهتمام بالوقائع والأرقام والإحصاءات.

- القبعة الحمراء: حسب هذه القبعة يقوم التفكير على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر وحس، وتتميز بما يلي:

¹ عبد الحفيظ دايرة، كيسرى مسعود، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة فرتال" مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ص 276.

² طارق محمد سويدان، محمد كرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص ص 105-114.

- إظهار المشاعر والأحاسيس (ثقة، سرور، غضب، استقرار، شك، قلق...)؛
- الاهتمام بالمشاعر فقط بدون حقائق أو معلومات.
- القبة الخضراء: حسب هذه القبة يقوم التفكير على الإبداع، وتم اختيار اللون الأخضر تشبيها بنمو النبات الكبير من بذرة صغيرة، إنه النمو والتغيير والخروج من الأفكار القديمة، وتتميز بما يلي:
 - الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل؛
 - البحث عن البدائل والاستعداد لتحمل المخاطرة واستكشاف الجديد.
- القبة الزرقاء: حسب هذه القبة يقوم التفكير على التنظيم والتوجيه، وسبب اختيار اللون الأزرق تشبيها بالسماء التي تغطي وتشمل كل شيء تحتها، وتتميز بما يلي:
 - البرمجة وترتيب الخطوات للتنفيذ والإنجاز؛
 - توجيه الحوار والتفكير للخروج بأمور عملية؛
 - توجيه أصحاب القبعات الأخرى لمنع الجدل بينهم؛
 - التلخيص للآراء و تجميعها وبلورتها.
- القبة الصفراء: حسب هذه القبة يقوم التفكير على التقييم الإيجابي والتفاؤل والرغبة في رؤية الأهداف تحقق، ويحتاج هذا النوع إلى أسانيد قوية حتى لا ينقلب إلى مجرد تخمين، ومجالاته الأساسية هي حل المشكلات، اقتراح التحسينات واستغلال الفرص، وتتميز بما يلي:
 - التركيز على إبراز احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل؛
 - توضيح نقاط القوة في الفكرة و تهوين نقاط الضعف؛
 - التركيز على الجوانب الإيجابية كالربح العالي والقوة الذاتية ونقاط ضعف المنافسين.
- القبة السوداء: حسب هذه القبة يقوم التفكير على المنطق الناقد والتشائم، ويسمح بتحديد المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الأخذ بأي اقتراح ، وتتميز بما يلي:
 - نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق؛
 - التركيز على احتمالات الفشل وتقليل احتمالات النجاح؛
 - التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة؛
 - التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف ونقاط قوة المنافسين وشدة المنافسة.

المبحث الثالث: مخرجات الإبداع وأثرها على المؤسسة الاقتصادية

إن تبني عملية الإبداع من طرف المؤسسة، والعمل على تنميته من خلال توفير المناخ المناسب له واستغلال أدواته يولد أثرا عليها، سواء على مستوى مجالات العمل أو في طبيعة المخرجات، بحيث يمكن قياس هذا الأثر وتحليله بالرجوع إلى المستويات الثلاث للإبداع.

المطلب الأول: مجالات العمل المختلفة للإبداع في المؤسسة الاقتصادية

حسب Florida يعد الإبداع حاليا المصدر الحاسم للميزة التنافسية لأن التكنولوجيات الجديدة والازدهار الاقتصادي ينتجان منه، وباعتباره كمصدر للابتكار فهو يساهم في تحسين القدرة التنافسية من خلال التأثير المباشر على تحسين كفاءة العمليات من ناحية، وتطوير المنتجات من ناحية أخرى، في الأخير كل هذا يتحول إلى قيمة مضافة للعميل، مما يسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسة، وفي نفس السياق يعتقد كمال منيسري أن العمل الإبداعي يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة نتيجة لآثاره الإيجابية على عملية حل المشكلات و الابتكار و التميز الاستراتيجي وتحسين جودة المنتج.¹

1. الإبداع كأداة لحل المشكلات:

أي مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها، تواجه بانتظام أنواع مختلفة من المشاكل، بحيث يقصد بالمشكلة "الفرق الملحوظ بين الوضع المخطط والوضع كما هو في الواقع"، أما الحل فهو عبارة عن عملية متعددة المراحل تحول الموقف الراهن إلى موقف أقرب إلى الأهداف المراد تحقيقها² ويميز Kaufman بين أربع أنواع من المشاكل:³

❖ المشكلات الروتينية التي يتم حلها عن طريق الحلول الروتينية (القياسية)، والتي يتم إثباتها بالفعل في سياقات مماثلة؛

❖ المشاكل الروتينية التي يتم حلها من خلال اقتراح حلول جديدة: إذ يُظهر الإبداع القدرة على تحليل المشكلات المعروفة من زاوية مختلفة؛

¹ K.Minisri, 5ème congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, « La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites proposition d'un cadre d'analyse », Université de Savoie www.entrepreneuriat.fr, vue le : 25/02/2018.

² T.Louafa et F.Luc Perret, «Créativité et innovation», Ed. Presse Polytechniques et Universitaires Espagne, 2008, P 57.

³ TEKFI Saliha, **Survie-Innovation et performance de l'entreprise**, Thèse de doctorat en sciences économiques, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2012/2013, p137.

❖ المشاكل الجديدة التي يتم حلها بالحلول القديمة: أي تكييف حل تم استخدامه بالفعل في الماضي مع السياق الجديد للمشكلة؛

❖ المشاكل الجديدة التي تتطلب حلولاً جديدة: في هذه الحالة يولد الإبداع حلولاً جديدة كونه في قلب عملية حل المشكلات، مما يفسر الارتباط القوي بينهما.

2. الإبداع كمحرك للابتكار:

يختلف مفهوم الإبداع والابتكار في تعريفها، إلا أنهما يرتبطان ببعضهما البعض، فالنسبة لبعض الباحثين يعد الإبداع جزءاً من عملية الابتكار أو المرحلة التي تسمى بما قبل الابتكار، إذ يعتبر الإبداع مرحلة توليد الأفكار، بينما الابتكار فهو مرحلة تنفيذ تلك الأفكار شريطة أن تكون أصلية وذات قيمة وفي ظل مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية ملائمين. (في حين يرى Oldham & Kamengs, 1996) أن الإبداع يقتصر على المستوى الفردي، بينما الابتكار يمتد إلى المستوى التنظيمي، أما (Burbiel, 2009) يرى أن الإبداع عملية متزامنة مع الابتكار، إذ يجب دمج الأفكار الجديدة باستمرار في كل خطوة من خطوات عملية الابتكار،¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل 1-17: العلاقة بين الإبداع والابتكار



Source : LA créativité en petites et moyennes entreprises, thèse de doctorat en ingénierie, l'université du Québec, 2016,p22.

¹ Cynthia Lavoie, **Op.cit**, p 21.

3. الإبداع كأداة للتميز الاستراتيجي:

يسمح الإبداع للمؤسسة بالتميز عن المنافسة، من خلال تقديم منتجات جديدة فريدة يصعب محاكاتها من قبل المنافسين، ومن المعروف في أدبيات التسيير الاستراتيجي أن كل مؤسسة تسعى للتميز عليها تبني استراتيجية معينة، سواء كانت السيطرة بالتكاليف أو التميز أو التركيز،¹ لذا سنورد فيما يلي كيف يؤثر الإبداع على كل هذه الاستراتيجيات:

❖ تأثير الإبداع على استراتيجية السيطرة بالتكاليف: إن البعد الحقيقي لعملية الإبداع هو تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحشية بصفة خاصة، لذا يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها في مجال البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير منتجاتها والعمليات بغية تخفيض التكاليف وهنا يبرز تأثير الإبداع من خلال حالتين:²

- إما عن طريق الإبداع التحسيني الذي لا يحدث تغييرات كبيرة، إلا أن تراكمها على المدى الطويل خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها؛

- أو عن طريق الإبداع الجذري أو ما يسميه Schumpeter "الهدم الخلاق"، حيث يؤدي وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية على منافسيها الحاليين، خاصة إذا ما أدت هذه الطريقة إلى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومن ثم تحكم أكبر في الأسعار وتحقيق هامش ربح أكبر، وهذا ما قد يشجع المؤسسة على إيجاد تكنولوجيات وطرق إنتاج ومنتجات جديدة.

❖ تأثير الإبداع على استراتيجية التميز: إن التميز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالإبداع يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل زبائنهم وبالتالي تستطيع فرض زيادات في السعر دون أن تتأثر حصتها السوقية، كون أن زبائنهم

¹ Gay Parmentier et al, **Créativité organisationnelle : quel enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ?**, revue management international, 22(1), p13.

² بهاز الجبالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2008 ص 138.

لديهم استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، وعليه يمكن القول بأن التميز والولاء للعلامة يساهمان في إنشاء عوائد دخول أمام المؤسسات المنافسة الأخرى.¹

❖ تأثير الإبداع على استراتيجية التركيز: يفيد الإبداع في استراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

- إعطاء صورة أحسن وسمعة أفضل للجزء المستهدف من السوق؛

- تقليص التكلفة؛

- زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

تلجأ المؤسسة إلى تبني استراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها بتغطية القطاع بأكمله أي ما يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق، وبذلك يصبح الإبداع مدعماً لاستراتيجية التركيز، ودافعاً قوياً لنجاحها.²

4. الإبداع كأداة للتحسين المستمر: الإبداع هو أداة قوية تتيح للشركة تحسين جودة منتجاتها، من خلال إنشاء أفكار جديدة وطرق جديدة للعمل بكفاءة أكبر، وسيتم التطرق بالتفصيل إلى هذه الجزئية فيما سورد في بحثنا عند دراسة أثر الإبداع على تحقيق الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مخرجات الإبداع التنظيمي وأثرها على المؤسسة الاقتصادية

تظهر مخرجات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية على شكلين أولهما الإبداع التكنولوجي أما الثاني يتمثل في الإبداع الإداري.

1. الإبداع التكنولوجي:

حسب Manuel d'Oslo يهتم الإبداع التكنولوجي بتقديم منتجات أو أساليب فنية للإنتاج جديدة أو تحسين منتجات وأساليب فنية قائمة سلفاً، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق في شكل إبداع المنتج أو استغلاله في عمليات الإنتاج في شكل إبداع العملية.³

¹ قرشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37 جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 12.

² عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 34، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 286.

³ OCDE, **Manuel d'Oslo** : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, 1 édition, Paris, 1994, p36.

1.1 أنواع الإبداع التكنولوجي: يعرف محمد سعيد أوكيل الإبداع التكنولوجي على أنه: " العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"¹ حسب هذا التعريف يمكن تصنيف الإبداع حسب طبيعته إلى إبداع تكنولوجي للمنتج وإبداع تكنولوجي لعملية الإنتاج:

1.1.1 الإبداع التكنولوجي للمنتج: هو تقديم سلعة أو خدمة جديدة من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة أو تحسين منتج قائم من حيث خصائصه وشروط استعماله، بهدف تحسين الخدمات المقدمة للزبائن، من أهم أشكال الإبداع التكنولوجي ما يلي:²

- ❖ تقديم منتج جديد: هو المنتج الذي تكون خصائصه التكنولوجية أو استعمالاته المقصودة تختلف عن تلك التي تنتجها المؤسسة سابقا، يمكن أن ينطوي على تكنولوجيا جديدة بشكل جذري أو الجمع بين تكنولوجيات موجودة في التطبيقات الجديدة نتيجة الاستفادة من المعارف الجديدة.
- ❖ تحسين منتج قائم: هو منتج موجود يتم تحسينه وتطويره بشكل كبير، حيث يمكن تحسين منتج بسيط من خلال استخدام مكونات أو مواد أفضل، أو تحسين منتج معقد بواسطة التغييرات الجزئية في أحد نظم الإنتاج الفرعية.

2.1.1 الإبداع التكنولوجي لعملية الإنتاج: هو تقديم طريقة إنتاج جديدة، من خلال التغييرات في أساليب الإنتاج من أجل تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة، كما أنه يركز على تنمية القدرات الداخلية التي تخص العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفتي الإنتاج والتسويق، و يمكن أن يأخذ شكلين:³

- ❖ تصميم عملية إنتاجية جديدة: الهدف منها تقديم منتج جديد، ما يتطلب تهيئة وإعداد التكنولوجيات الجديدة وتوفير المواد و البرامج اللازمة من أجل تحقيق أفضل منفعة؛
- ❖ تحسين عملية إنتاج قائمة: الهدف منه تطوير العملية إلى مستوى عالي ومستمر للجودة في

¹ محمد سعيد لوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص33.

² فراحيته العيد، زواوي حميدة، أثر نظام المعلومات التسويقية على الإبداع التكنولوجي، دراسة حالة كوندور، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص6.

³ إسحاق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية في المنظمات الإدارية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 2، العدد 41، 2014، ص 227.

الأداء من خلال إيجاد الأنشطة والممارسات والأدوات التي ينبغي أن تستخدم من أجل أداء العملية بشكل أفضل عما كانت عليه.

2.1 مصادر الإبداع التكنولوجي:

إن الممارسات الداخلية لنشاطات البحث والتطوير ليست المصدر الوحيد لإحداث الإبداع التكنولوجي، بحيث يوجد طرق أخرى يمكن اللجوء إليها، وهي قابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطرة متفاوتة ويمكن حصر مصادر إنتاج الإبداعات التكنولوجية في ما يلي:

1.2.1 نشاطات البحث والتطوير: يقصد بالبحث والتطوير كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في أساليب إنتاج أو منتجات مادية استهلاكية أو استثمارية، تمارس مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية.¹ كما أن إدماج نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة يعطيها استقلالية كبيرة لوضع برنامج إبداعي يضمن لها جانبا من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من تطلعات المقلدين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع.² ويتوقف نجاح نشاطات البحث والتطوير على توافر الشروط التالية:³

❖ اقتراحات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية، وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛

❖ وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع؛

❖ تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق؛

❖ الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا وخارجيا.

2.2.1 المقالة الباطنية: تتمثل في قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع مؤسسات خارجية. ونجد ضمن هذه المؤسسات مثلا: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة أو الخاصة، الجامعات

¹ محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسات الصناعية، ص 113.

² Joel Broustail, Frederic Frery, *Le management Stratégique de l'innovation*, édition Dalloz, Parie 1993, p147.

³ Jean Claude Tarondeau, *Recherche et Développement*, édition vuibert, Parie, 1994, p70.

والمؤسسات الصناعية المتخصصة، ويتم اللجوء لهذا المصدر قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية.¹

3.2.1. اقتناء رخصة الإبداع: تعتبر المصدر المباشر للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من مصدر خارجي مقابل عائد مادي، كما يعتبر هذا المصدر الأكثر استعمالاً لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع.²

يمكن للمؤسسة المفاضلة بين هذه المصادر على ضوء ما يرد في الجدول التالي:

جدول 1-6: المقارنة بين مصادر الإبداع التكنولوجي

المصدر/الخصائص	مدة الإنجاز	التكلفة الكلية	المخاطرة	النتيجة المحققة
البحث والتطوير	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
المقاول الباطنية	غير محددة	غير محددة	ضعيفة	غير محددة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

المصدر: نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 27، 2012، ص 220.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن اختيار المؤسسة للبحث والتطوير يتطلب استثمارات كبيرة وفترة زمنية طويلة لتحقيق النتائج المرجوة، لكنه يعطيها مركزاً تنافسياً قوياً واستمراراً في النشاط قائماً على الإبداع، أما في حالة اختيارها للمقاول الباطنية ستجد نفسها في حالة عدم تأكد من حيث مدة الإنجاز، التكلفة والنتائج المنتظرة، ولكن معدل المخاطرة أقل نظراً لتحمل الشريك نسبة من التكاليف والمخاطر، في حين لو اعتمدت على اقتناء الرخص، فيتميز هذا الاختيار بأنه الأقل تكلفة ومخاطرة، والأسرع في الحصول على الإبداع، إلا أنه يضعف الاستقلالية التكنولوجية للمؤسسة.

3.1 أثر الإبداع التكنولوجي على المؤسسة الاقتصادية:

يمكن إبراز أثر الإبداع التكنولوجي على المؤسسة في النقاط التالية:

¹ Jean Claude Tarondeau, Op.cit, p72.

² Joel Broustail, Fraderic Frery, Op.cit, p 150.

1.3.1 أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية: بإدخال تقنيات جديدة على عمليات الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، من خلال رفع عدد الوحدات المنتجة، و ذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، و هذه الزيادة غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة. الأمر الذي يضمن للمؤسسة مردودية جيدة وعليه يكمن الهدف الحقيقي للإبداع التكنولوجي في تخفيض التكاليف عن طريق التحكم أكثر في العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.¹

2.3.1 أثر الإبداع التكنولوجي على تنظيم العمل: إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه، وبالتالي فإن تجديد وسائل الإنتاج لابد أن يرافقه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشتغلة بها، بتطويرها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة، لقد أثبتت تجربة العديد من أكبر مؤسسات الصناعة الأمريكية أن التجديد على مستوى معدات الإنتاج لا يكفي لرفع الطاقة الإنتاجية ما لم يرافقه استثمار في اليد العاملة بتكوينها وتدريبها على استخدامها.²

3.3.1 أثر الإبداع التكنولوجي على التسويق: إن التحدي الأكبر للإبداع هو القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة، بسبب أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتوزيعه، فانطلاقا من تجديد عمليات الإنتاج تتحسن جودة المنتج، تنخفض تكاليفه وتزداد قوته التنافسية، وبالتالي تزداد الحاجة لدخول أسواق جديدة.³

2. الإبداع الإداري:

يرتبط الإبداع الإداري بالإجراءات، الأدوار، البناء التنظيمي، القواعد وإعادة تصميم العمل إضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين العمال

¹ JL.Gaffarad, *économie industrielle et de l'innovation*, édition Dalloz, France, 1990, p224.

² عماري عمار، بوسعدة سعيدة، *الإبداع التكنولوجي في الجزائر : واقع وآفاق*، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 3، 2004، ص 52.

³ عماري عمار، مرجع نفسه، ص 53.

والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي تروجها المؤسسة،¹ ومن أهم الشروط التي يتحقق بها الإبداع الإداري ما يلي:²

- إفساح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح؛
- احترام العمال وتشجيعهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التخلي عن الروتين و تبني اللامركزية في التعامل؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع، بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛
- التجديد المستمر للنفس الفكر والطموحات، وهذا لن يتحقق إلا إذا شعر العامل بأنه متكامل في عمله؛
- ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء حتى تكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات؛ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي لم تنفذ بعد؛
- تحويل ما تم تعلمه إلى عمل له أهمية بالغة، فهو الطريقة الأفضل لتطوير الكفاءات، وتوسيع ودمج العمال بمهامهم.

1.2 نظريات الإبداع الإداري:

لقد قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الإداري، كما بينت العوامل المؤثرة فيه وتتلخص هذه النظريات فيما يلي:

- نظرية (Marsh & Simon, 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلة التي تواجهها أغلب المؤسسات، والتي تتمثل في الفجوة الموجودة بين ما تقوم به حقيقة، وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية الإبداع البحث لإيجاد البدائل. وعليه تركز هذه النظرية على مجال معين للإبداع في المؤسسة، وهو حل المشكلات.³
- نظرية (Byrne & Stalker, 1961): ركزت هذه النظرية في تفسيرها للإبداع الإداري على

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 55.

² طاهر حميد، عباس بهية، دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019، ص 361.

³ شنافي نوال، أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد 4، العدد 1، 2020، ص 91.

عنصر تنظيمي مهم جدا هو الهيكل التنظيمي، بحيث اعتبرا أن عملية تطبيق الإبداع تتوقف كثيرا على نمط الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أكدنا على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة، فالنمط الآلي يلائم بيئة العمل المستقرة، أما النمط العضوي يلائم البيئة سريعة التغير، بحيث أن النمط العضوي يعتمد على مشاركة عمال المؤسسة في اتخاذ القرارات، مما يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.¹

■ نظرية (Wilson, 1966): فسرت هذه النظرية الإبداع الإداري من خلال ثلاث مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المؤسسة هي: إدراك التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها. و تتباين نسبة الإبداع في هذه المراحل بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام، تنوع نظام الحفظ، زيادة عدد المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات تزيد من مساهمات أغلب عمال المؤسسة.²

■ نظرية (Hage & Aiken, 1970): فسرت هذه النظرية الإبداع الإداري على أنه عملية تغير في برامج المؤسسة بفعل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، وتعتبر من أكثر النظريات شمولاً بوصفها لمرحلة عملية الإبداع المختلفة:³

❖ مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه، وهو ما يتفق مع ما جاء به Marsh & Simon؛

❖ مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

❖ مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع الإداري واحتمالية ظهور المقاومة؛

❖ الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

¹ عبودي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 38.

² محمد عبد الشفيق، التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات والاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 01، 2002، ص 78.

³ فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جلالى ليايس، سيدي بلعباس، 2014، ص 27.

2.2 أثر الإبداع الإداري على المؤسسة الاقتصادية:

يظهر أثر الإبداع الإداري على المؤسسة من خلال المدخلين الرئيسيين الآتين:¹

■ المدخل الهيكلي لأثر الإبداع الإداري: إن الهدف من الإبداع الإداري هو تحسين الأداء وتطويره من أجل التغلب على مشاكل العمل، من خلال استخدام أساليب وطرق جديدة وبيئة عمل مناسبة للإنجاز، فالتغيير في الهيكل التنظيمي يتضمن استحداث وحدات جديدة أو إلغاء وحدات قائمة تساعد على التجديد في مكان العمل، الوسائل والمهارات وترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف. فينتج عن هذا المدخل الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب ودوران الأيدي العاملة الوصول إلى حد أدنى من النزاعات ، وهو ما يؤدي في الأخير إلى تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.

■ المدخل الإنساني لأثر الإبداع الإداري: يتأثر الأفراد بطرق مختلفة، ولكل مهارات مختلفة تؤثر على رغبته وقدرته على الإبداع، كما أن الثقافة التي نشأ فيها الفرد تؤثر بشكل قوي على الطريقة التي يتأثر فيها بالإبداع داخل المؤسسة التي يعمل فيها، بحيث أن الهدف من الإبداع الإداري هو إجراء تحسينات في المنظور الإنساني من خلال التدريب وتطوير القدرات والمهارات المكتسبة وترقية الأنماط السلوكية للأفراد وزيادة قدرتهم على التحليل وإدراك المواقف المختلفة التي تواجههم، فهذا الإبداع الإداري ينشئ اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة، وينمي الولاء لدى الأفراد ويحقق مستوى عال من الدافعية ودرجة عالية من التعاون لتزيد القدرة على التعلم والإبداع في كل المستويات.²

المطلب الثالث: قياس أثر الإبداع

تشير معظم الدراسات التي تناولت الإبداع في المؤسسة الاقتصادية إلى صعوبة قياسه كونه

¹ رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة ، 2010، ص 11.

عملية ذهنية تتم على مستويات مختلفة، لكن رغم هذا يمكن الاعتماد على مقاييس كمية تقيس درجة تبني المؤسسات للإبداع.

1. نفقات البحث والتطوير:

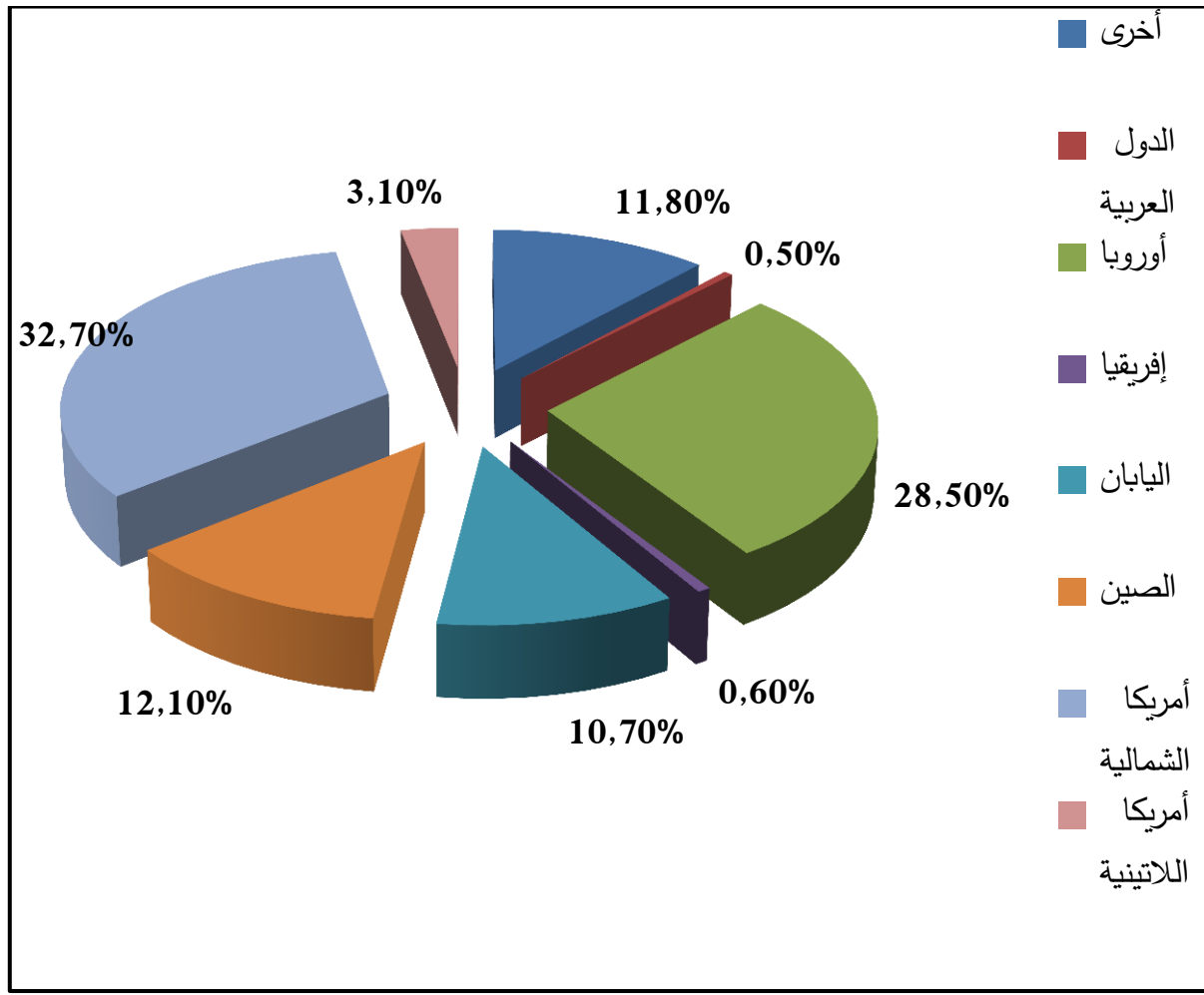
يعتبر نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع، خاصة في المؤسسات الاقتصادية التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية مؤهلة، وتستعمل قيمة النفقات على نشاط البحث والتطوير في المؤسسات أو في الدولة ككل كمقياس للاستثمارات في الإبداع، لكن هذه المعطيات ليست دوما متوفرة وبالدقة المطلوبة في العديد من الدول.¹ ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، والتي تعكس درجة اهتمامها بالإبداع وهل هو من أولويات الاستراتيجية أم لا، بحيث كلما كان الإنفاق كبيرا على البحث والتطوير كلما زادت أسعار أسهم المؤسسة في البورصة. أما في دول أخرى، فإن إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تتفق في مجال البحث والتطوير، فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.²

تشير الإحصائيات المتاحة إلى أن معدلات الإنفاق على البحث والتطوير في الدول العربية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي خلال العقود الأربعة الأخيرة لا تقي بمتطلبات هذا القطاع. إذ لم تخصص الدول العربية مجتمعة للبحث والتطوير خلال السنوات الأخيرة سوى مبالغ ضئيلة ومتواضعة من ناتجها المحلي الإجمالي تتراوح بين 0.03 % و 0.73 %، ويبين الشكل التالي الفجوة جيدا، إذا ما قارنا نصيب الدول العربية مجتمعة من الإنفاق العالمي على البحث والتطوير مع دول أخرى من العالم.

¹ رحيب علاوي، عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 12.

² Robert Wtterwulge, *La PME une entreprise humaine*, de boeck université, Bruxelles, 1998, p111.

شكل 1-18: نصيب الدول العربية مجتمعة من الإنفاق العالمي على البحث والتطوير



المصدر: تقرير المعرفة العربي، دار الغرير للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 111
https://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKR2014Gen/ar/AKR2014_Full_Ar.pdf
 f، تاريخ الاطلاع: 2019/09/15.

2. تعداد الإبداعات:

هي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات الاقتصادية، وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، إذ يجب أن تمثل أحسن مصدر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج، ويستطيع القارئون علي التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات، ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول. في الواقع يوجد انتقاد لهذا التعداد بسبب طابع العشوائية الذي يميزه، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ما الذي يمثل إبداعا وما الذي لا يمثل، ونشير أن

تعداد الإبداعات معلومة غير متوفرة في كل الدول فهي أرقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الإبداع.¹

3. تعداد براءات الاختراع:

يمكن قياس الكثافة الإبداعية لدولة ما من خلال عدد براءات الاختراع المودعة من طرف المؤسسات المقيمة في هذه الدولة، وهي شهادة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال اختراعه ماليا لمدة محدودة، وفي ظروف معينة، وبذلك يصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الاختراع، ويستطيع الاستفادة منه ماليا بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره.² ففي الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي تعتبر براءات الاختراع المسجلة لدى المكاتب المتخصصة معيارا مناسباً لمدى مشاركة المؤسسات في مجال الإبداعات التكنولوجية الجديدة. وتشير البيانات في الجدول 2-4 إلى أن عدد براءات الاختراع المسجلة للدول العربية تبقى ضئيلة مقارنة بإنتاج دول أخرى ما عدا السعودية التي تخطت بمجموع البراءات منذ سنة 1963 دولا مثل تركيا واليونان، في حين أن الجزائر لم تسجل أي براءة اختراع سنة 2013 وقد بلغ مجموع براءات الاختراع الجزائرية 14 براءة اختراع فقط للفترة الممتدة من 1963 إلى 2013. وإجمالا بلغ مجموع البراءات المسجلة في 18 دولة عربية منذ سنة 1963 حتى سنة 2013 حوالي 1821 براءة اختراع، وهو أقل من مجموع دولة واحدة مثل ماليزيا.³

¹ دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005، ص 46.

² بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 36.

³ دويس محمد الطيب، نفس المرجع، ص 47.

جدول 1-7: تسجيل براءات الاختراع لدى المنظمة الأمريكية لبراءات الاختراع و العلامات التجارية للدول العربية و بعض الدول المقارنة للفترة (1963-2013)

الدول	عدد براءات الاختراع لسنة (2013)	عدد براءات الاختراع
السعودية	237	858
الكويت	84	272
مصر	34	212
الإمارات	18	120
لبنان	7	101
المغرب	1	78
تونس	4	37
الأردن	6	36
سوريا	0	22
عمان	3	18
قطر	7	18
الجزائر	0	14
العراق	0	10
البحرين	2	8
السودان	0	7
ليبيا	0	4
اليمن	0	3
موريتانيا	0	3
مجموع الدول العربية	403	1.821
ماليزيا	214	1.892
جمهورية كوريا	14.548	118.443
ألمانيا	15.498	375.692
اليونان	65	815
تركيا	74	417

المصدر: تقرير المعرفة العربي، ص 117، تاريخ الإطلاع: 2019/09/15.

https://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKR2014Gen/ar/AKR2014_Full_Ar.pdf

المبحث الرابع: واقع الإبداع في سياق بيئة الأعمال الجزائرية

إن توجه الجزائر نحو إنشاء نظام وطني للإبداع جاء كحتمية فرضتها التغيرات الدولية والوطنية هذا التوجه رغم تأخره مقارنة بالدول المجاورة مثل تونس والمغرب، إلا أنه جاء لمساعدتها على تطبيق خطط التنمية الاقتصادية، لذا سنحاول في هذا المبحث دراسة النظام الوطني للإبداع بين الواقع والمأمول منه.

المطلب الأول: نشأة النظام الوطني للإبداع في الجزائر

تم سن تشريعات لأول مرة تتحدث صراحة عن النظام الوطني للإبداع سنة 2008، حيث حدد المرسوم التنفيذي رقم 08-101 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات الصادرة سنة 2008 على أن هذه الأخيرة مكلفة بوضع السياسات العامة للبلاد في ميدان الإبداع والابتكار، وكلفت المديرية العامة للتنافسية الصناعية على وجه التحديد بوضع الخطوط العريضة للنظام الوطني للإبداع من خلال العمل على تحقيق الأهداف التالية:¹

- اقتراح السياسة والنظام الوطني في المجال الصناعي والسهر على تنفيذها؛
- تنظيم بروز سوق للإبداع والابتكار الصناعي؛
- دعم وترقية المراكز التقنية الصناعية في أعمالها المرتبطة بالبحث والتطوير؛
- ضمان نشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الصناعي وتعميم استعمالها؛
- ضمان ترقية الموارد البشرية وتأهيلها؛
- إعداد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية والسهر على تنفيذه.

1. المنظومات الداعمة لنظام الإبداع الوطني :

يخضع نظام الإبداع الوطني لثلاث منظومات هي: المنظومة السياسية، منظومة التعليم والبحث العلمي والمنظومة الصناعية، كما يتمثل المحيط في البنية التحتية والقانونية والمناخ الاستثماري بالإضافة إلى السوق، هذا المحيط يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على نجاح عمل

¹ عبارات مقدم، بن مويضة مسعود، النظام الوطني للإبداع كمدخل للتطوير التكنولوجي لبعض دول الاتحاد المغربي مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 10، العدد 1، 2014، ص8.

النظام، بحيث أن هذا الأخير يتفاعل في نفس الوقت مع أنظمة الدول الأخرى. خاصة مع التطور التكنولوجي وثورة المعلومات الحديثة التي سهلت التواصل بين مختلف الأطراف.¹

1.1 المنظومة السياسية: تتكون من الهيئات والمجالس التي لها علاقة بعملية الإبداع والابتكار في البحث العلمي، وتتمثل في هيئات تنفيذية وظيفتها التسيير الإداري مثل:

- المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي: التي جاءت مع إنشاء الجزائر للنظام الوطني للإبداع سنة 2008، مهمتها تنفيذ السياسة الوطنية في مجال البحث العلمي والتكنولوجي ما بين القطاعات، وقد حدد المرسوم 08-250 المهمات المنتظر تنفيذها من طرف هذه المديرية، وهي كالآتي:²

- أ. البرمجة والتقييم والتنظيم المؤسسي؛
- ب. تطوير الموارد البشرية والبحث الجامعي، والتطوير التكنولوجي، والهندسة والبحث في العلوم الاجتماعية والانسانية؛
- ت. الإعلام العلمي والتقني؛
- ث. تثمين نتائج الأبحاث؛
- ج. تسيير الهياكل القاعدية والتجهيزات الكبرى؛
- ح. التكفل بتقارير وتوصيات المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني و تنفيذها؛
- خ. تولي أمانة وأشغال المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني؛
- د. تمارس التنسيق الجماعي والمشارك بين القطاعات لأنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال اللجان المشتركة بين القطاعات؛
- ذ. التسيير الإداري والمالي لمختلف المراكز، ووحدات ومخابر البحث الواقعة تحت وصاية التعليم العالي.

- المديرية العامة للتنافسية الصناعية : أسست سنة 2008، وكلفت بالمهام التالية:

¹ عيبرات مقدم، بن مويزة مسعود، مرجع سابق، ص9.

² جريبي عبد الحكيم، بوسلامي عمر، دور مراكز البحوث في تنفيذ وترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم تحت أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات "نظم الابتكار، الجامعة والأقاليم"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، برج بوعرييج، 2014، ص10.

- أ. ترسيخ الجودة والتنافسية في الفروع الصناعية والسهر على تحديثها؛
 - ب. إعداد ومتابعة تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتقييس والملكية الصناعية؛
 - ت. اقتراح أي إجراء من شأنه تسهيل وتمكين المتعاملين في مجال الإبداع والابتكار؛
 - ث. السهر على تطوير قدرات التكوين في القطاع؛
 - ج. تعزيز قدرات الإبداع والابتكار الصناعي.
- 2.1 منظومة التعليم العالي والبحث العلمي: تتكون هذه المنظومة من الهياكل الممارسة لنشاط البحث والتطوير التكنولوجي، والمتمثلة في:¹
- وحدات البحث: أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 257-99 الصادر بتاريخ: 16 نوفمبر 1999 المتضمن كفايات إنشاء وحدات البحث وتنظيمها وسيرها، حيث يتم إنشاؤها إما في مؤسسة للتعليم العالي أو لدى مؤسسات عمومية أخرى، وقد بلغ عددها على المستوى الوطني 12 مركزا تسعة منها تابعة لمؤسسات التعليم العالي؛
 - الوكالات الوطنية: تتمثل مهمتها في تنظيم نشاطات البحث والتطوير، وقد تم إنشاء ستة وكالات اثنتان لتطوير البحث على مستوى الجامعات وقطاع الصحة (الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي وتنظيمه وتسييره، الوكالة الوطنية لتطوير البحث في الصحة)، ووكالة وطنية لتأمين نتائج البحث العلمي والتنمية التكنولوجية، ووكالة مهمتها تسيير الحضائر التكنولوجية، أما الوكالات الباقية فهي مختصة في مجالات معينة (الفلاحة، الطاقة الذرية والفضاء)؛
 - مؤسسات التعليم العالي: تضم المنظومة الجامعية 83 هيكلا حسب إحصائيات سنة 2015، تتوزع كالتالي: 48 جامعة، 10 مراكز جامعية، 18 مدرسة وطنية عليا و 07 مدارس عليا.
 - المنظومة الصناعية: تتشكل من المؤسسات الكبرى، وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. تقييم النظام الوطني للإبداع:

يساهم كل الفاعلين في النظام الوطني للإبداع في نجاح أو فشل أداء وظيفته، وكذا النتائج المنتظرة منه، ومن أهم ما يميز النظام الوطني للإبداع في الجزائر ما يلي:¹

¹ جريبي عبد الحكيم، بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص 10.

- مخرجات البحث العلمي لازالت متواضعة جدا وتأثيرها على الأداء التنافسي للبلد محدود، و ذلك رغم كل المجهودات المبذولة من قبل الدولة الجزائرية في سبيل بناء نظام وطني يدعم الإبداع والابتكار في الجزائر؛

- ضعف عدد الباحثين بالجزائر والعاملين في مجال البحث والتطوير والإبداع؛

- ضعف الإنتاج العلمي للباحثين سواء تعلق الأمر بالمنشورات العلمية أو براءات الاختراع؛

- تركيز الحكومة على البحث الجامعي، وإغفالها محاولة دعم المنظومة الصناعية على اعتماد الإبداع والابتكار كأحد استراتيجياتها التنافسية؛

- حصر العلاقة بين قطاع الصناعة في الجزائر والجامعات، على كون الثانية ممون لهذا القطاع بالموارد البشري حاملي الشهادات الجامعية، دون الاستفادة من هذه الأعمال في تحسين وضعية المؤسسات أو محاولة حل مشاكلها، وقليل ما نجد هناك تعاونا مباشرا بين الصناعة والجامعة ومراكز البحث؛

- إن نظام الحوافز الخاص بالأفراد والمؤسسات هو في الحقيقة غير ملائم تماما وغير مشجع وبالتالي لا يدفع العاملين إلى الإبداع، بل يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بطريقة عادية وروتينية فقط لا غير؛

إن هدف السياسة الوطنية للبحث و التطوير هو اللحاق بالدول الصناعية و ذلك من خلال تكثيف الجهود حول إنشاء الهياكل والمهارات المماثلة، بدون تسليط الضوء على حال المشاكل البسيطة والتي لا يمكن حصرها.

أدت هذه الأسباب إلى تبوء الجزائر للمراتب الأخيرة في مجال الإبداع والابتكار، فإذا رجعنا إلى تقرير الإبداع العالمي لسنة 2013، الذي يقر بتراجع مرتبة الجزائر إلى المرتبة (138) من بين 142 دولة مقارنة مع المرتبة (124) من بين 141 دولة لسنة 2012، متراجعة بـ 14 مرتبة، والمرتبة الأخيرة (125) من بين 125 دولة لسنة 2011، لتتكرر نفس المعطيات مع تقرير التنافسية العالمي، والذي يأتي محور الإبداع من ضمن محاوره، فحسب تقرير سنة 2013 فقد حصلت

¹ عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 2012/2011، ص 53-54.

الجزائر المراتب الأخيرة حيث احتلت المرتبة (143) من بين 148 دولة، كما شهدت مؤشرات هذا المحور مثل: القدرة على الإبداع (147)، جودة مؤسسات البحث العلمي (133)، إنفاق المؤسسة الاقتصادية على البحث والتطوير (147)، التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية في مجال البحث والتطوير (146)، امتلاك الحكومة للتقنيات الحديثة (99)، وهذا ما يعكس ضعف نظام البحث والتطوير، بالرغم من المجهودات المبذولة من قبل الحكومة في هذا المجال وكذا الباحثين الجزائريين، والتي لم ترق إلى المستوى المطلوب، وهذا ما انعكس سلبا على الأداء التنافسي للجزائر كما سجل مؤشر توافر المهندسين والعلماء مرتبة مقبولة ضمن هذا التصنيف باحتلالها المرتبة (68)، رغم هذه المرتبة المشجعة يبقى تفعيل دور هذه الفئة في المساهمة في تفعيل الإبداع والابتكار والرفع من الأداء التنافسي للدولة يتطلب جهدا وإجراءات وسياسات جادة.¹

المطلب الثاني: تقييم وضعية الإبداع في الجزائر وفق مؤشر الإبداع العالمي لسنة 2014

بالاعتماد على معطيات مؤشر الإبداع العالمي الصادر سنة 2014، سنحاول تحديد وضعية الإبداع في الجزائر بعد التطرق إلى مضمون وهدف مؤشر الإبداع العالمي.

■ مضمون مؤشر الإبداع العالمي:

أنجزت الطبعة الأولى لمؤشر الإبداع العالمي سنة 2007، و يشرف على إعداده كل من المنظمة العالمية لحماية الملكية الفكرية*، جامعة كورنل*، و المعهد الأوروبي لإدارة الأعمال* يكمن الهدف الأول لهذا المؤشر في الاعتراف بالدور الريادي للإبداع في تحقيق النمو الاقتصادي والرفاهية للأمم والمجتمعات، حتى أن الأمانة العامة لهيئة الأمم المتحدة تؤكد أن هذا التقرير يعد

¹ للمزيد من المعلومات أنظر إلى:

INSEAD The Business School for the world, **The global innovation index 2013**, Accelerating Growth and Development ,INSEAD Editor,2013.

World Economic Forum, **The global competitiveness report 2013-2014**, Geneva, Switzerland,2013.

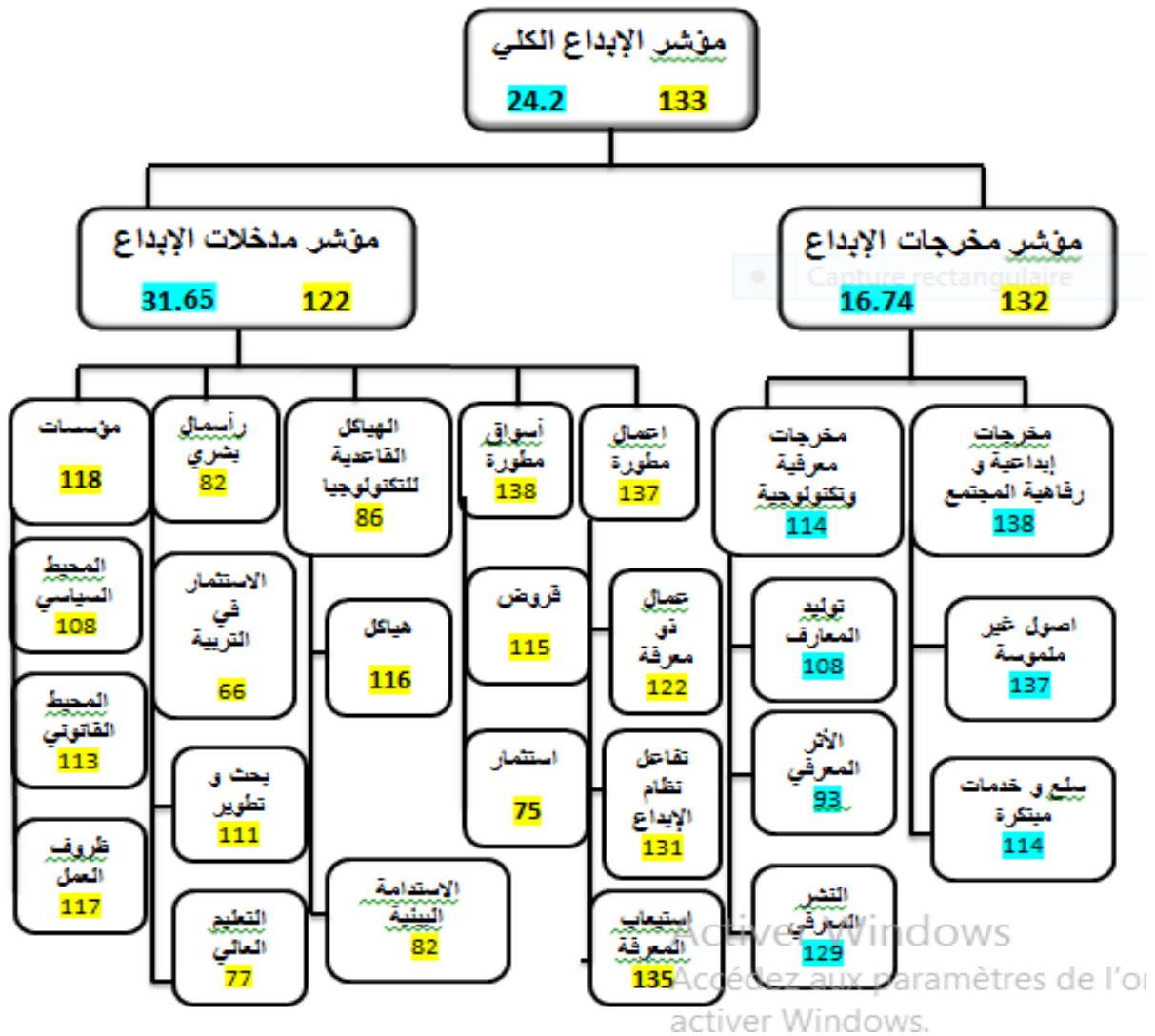
* WIPO: منظمة دولية تابعة للأمم المتحدة، تأسست سنة 1970 و تعمل من أجل تعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية في العالم.

* Cornell University: من أعرق الجامعات الأمريكية الحاصلة على جوائز نوبل، غالبا ما تصنف ضمن أفضل عشرين جامعة على مستوى العالم.

* INSEAD: معهد فرنسي للدراسات العليا في إدارة الأعمال، تأسس سنة 1957 وله مقرات في أوروبا ، آسيا والشرق الأوسط.

الوسيلة الوحيدة لصياغة السياسات الإبداعية للأمم وتحسين أدائها الإبداعي، ويتم ترتيب دول العالم على أساس هذا المؤشر العالمي. ركزت طبعة سنة 2014 على العامل الإنساني ودوره في الإبداع إذ تحاول إبراز دور و أهمية المجهودات الإبداعية و العلمية الفردية منها و الجماعية في سيرورة الإبداع¹، و يربط مؤشر الإبداع العالمي بين مؤشرين جزئيين، و هما المؤشر الجزئي لمدخلات الإبداع، و المؤشر الجزئي لمخرجات الإبداع كما يوضحه الشكل التالي:

شكل 1-19: مراتب الجزائر وفق مؤشر الإبداع العالمي لسنة 2014.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الالكتروني:

https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf، تاريخ الإطلاع: 1019/05/22

¹ خرخاش نادية، دور السياسات الإبداعية في تفعيل أداء النظام الوطني للإبداع في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف (1)، 2017، ص 180.

- حسب الشكل الموضح أعلاه، يتكون مؤشر الإبداع العالمي من عدة مؤشرات جزئية، كالآتي:
- المؤشر الجزئي لمدخلات الإبداع: يتضمن خمسة عناصر ترتبط بالاقتصاد الوطني تتمثل في ما يلي: المؤسسات، الرأسمال البشري والبحث، الهياكل، تطور الأسواق وتطور الأعمال، كما أن هذه المؤشرات تتضمن بدورها عدة مؤشرات فرعية موضحة في الشكل؛
 - المؤشر الجزئي لمخرجات الإبداع: يعتبر ثمرة النشاط الإبداعي داخل النظام ويتضمن عنصرين خارجيين هما المخرجات الإبداعية والمخرجات المعرفية والتكنولوجية، وتتدرج ضمنه ثماني مؤشرات فرعية، كما أن كل عنصر مقسم إلى ثلاث عناصر أخرى جزئية.
- مؤشر الإبداع العالمي ذو الدرجة الإجمالية يمثل متوسط مدخلات ومخرجات المؤشرات الجزئية، أما معدل فعالية الإبداع فيتم الحصول عليه بقسمة المؤشر الجزئي لمخرجات الإبداع على المؤشر الجزئي لمدخلات الإبداع، الدول المعنية بهذا التقرير عددها 143 دولة، تمثل هذه الدول 92.9 % من سكان العالم.

المطلب الثالث: مظاهر الإبداع في منظمات الأعمال الجزائرية

تتربع منظمات الأعمال الجزائرية سيما ذات الطابع الخاص على عرش اهتمامات الدولة الجزائرية، إذ من خلالها يمكن خلق إنتاج محلي يسمح بتلبية الحاجات الوطنية من مختلف السلع والخدمات، كما تطرح الفرصة أمام الدولة للتخفيض من اعتمادها الكبير على المحروقات، وفي هذا الإطار اعتمدت الحكومة جملة من البرامج التي هدفت إلى تشجيع إنشاء منظمات الأعمال ودعمها من حيث تقديم تسهيلات التمويل والإعفاءات الضريبية المختلفة، كما وضعت برامج تسمح لها بتنمية قدرتها التنافسية¹. أما بالنسبة لواقع الإبداع في منظمات الأعمال الجزائرية فهو يتميز بالخصائص التالية:²

- يمثل إنفاق الجزائر على البحث و التطوير أقل من 1 % من الناتج الداخلي الخام؛
- عدم توفر رؤوس أموال مخاطرة تمويل المشاريع الابتكارية؛

¹ صندرة سايبى، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية مجلد أ، عدد 42، 2014، ص 316.

² <http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/index.htm?tab=patent> , vue le : (08/06/2018)

▪ شح المعلومات الإحصائية المرتبطة بالبحث والتطوير على مستوى منظمات الأعمال، حتى على مستوى إحصائيات المنظمة العالمية لحقوق الملكية الفكرية.

وفي سبيل تشجيع الإبداع والابتكار في سياق منظمات الأعمال الجزائرية قامت السلطات المعنية بوضع جائزة للمنظمات المبتكرة تحت اسم "الجائزة الوطنية للابتكار" من خلال إصدار المرسوم التنفيذي 08-323 المؤرخ في 14 أكتوبر 2008. وسعت من ورائه إلى تشجيع الابتكار واستخدام البحث والتطوير بغرض تحسين قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من ذلك تبقى نسبة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال الجزائرية ضئيلة جدا، فقد بلغ عدد براءات الاختراع المودعة على مستوى المعهد الوطني الجزائري لحماية الملكية الفكرية الصناعية INAPI منذ سنة 1988 وإلى غاية 2007 ما يعادل 5880 اختراعا، منها 671 براءة اختراع وطنية ما نسبته 11 % من إجمالي عدد طلبات براءات الاختراع خلال سنة 2010 ما يعادل 806 طلب، و 839 طلب في سنة 2012 ما يدل على أن الطلبات تأخذ منحى تصاعديا نسبيا، والجدول التالي يوضح توزيع هذه الطلبات على مختلف المجالات:

جدول 1-8: مجالات طلب الحصول على براءات الاختراع في الجزائر للفترة 2010-2012

السنة القطاع	2010			2012
	غير مقيم	مقيم	المجموع	العدد
الصحة والصيدلة	326	7	333	208
متطلبات الحياة اليومية	38	18	56	-
التقنيات الصناعية و النقل	58	4	62	157
الكيمياء، المعادن	188	6	194	280
النسيج و الورق	5	0	5	-
الإنشاءات الثابتة	26	3	29	65
الميكانيك، الإضاءة، التسخين	15	24	39	99
الفيزياء	37	11	48	-
الكهرباء	36	4	40	30
المجموع	729	77	806	839

Source : Institution de la propriété industriel : <http://www.inapi.org/site/stats.php>, vue le : (08/06/2018).

يبين الجدول أعلاه أن البحوث في مجال الصحة والصيدلة تحتل الصدارة فيما يخص حصتها من إجمالي ملفات طلبات الحصول على براءات الاختراع المودعة خلال سنة 2010 والتي تبلغ 333 من 806 ملف و 208 من 839 ملف سنة 2012، تليها بعد ذلك البحوث الكيميائية بـ 194 ملف سنة 2010، و 280 في سنة 2012، في حين تتوزع بقية الطلبات بشكل متقارب على كل من البحوث في مجال الفيزياء، الإضاءة والكهرباء، وتبقى براءات الاختراع في مجال النسيج تمثل النسبة الأضعف بخمس طلبات فقط. كما نلاحظ أيضا أن طلبات غير المقيمين للحصول على براءات الاختراع تستحوذ على الحصة الأكبر من بين إجمالي طلبات الحصول على براءات الاختراع خلال سنة 2010، والتي تمثل 729 من بين 806 طلب.¹ وبما أن غير المقيمين هم الذين يحتلون الصدارة فيما يخص الطلبات المودعة للحصول على براءات الاختراع، فإنه يمكن تفصيل أصل هذه الطلبات في الجدول التالي:

جدول 9-1: طلبات الحصول على براءات الاختراع في الجزائر 2010-2012

البلد	عدد الطلبات	
	2012	2010
فرنسا	126	133
الولايات المتحدة الأمريكية	133	126
ألمانيا	84	82
الصين	79	79
اليابان	43	77
المملكة المتحدة البريطانية	31	48
إيرلندا	–	28
إيطاليا	55	24
إسبانيا	41	22
سويسرا	106	–
هولندا	19	–

Source : Institution de la propriété industriel : <http://www.inapi.org/site/stats.php>, vue le : (08/06/2018).

¹ Ministère de l'industrie, bulletin de veille, Février 2013, p 01, http://www.mdipi.govdz/pdf/bulletin_n70_-vl.pdf, vue le : (08/06/2018).

الخلاصة:

من خلال ما ورد في هذا الفصل، يعتبر الإبداع مفهوما متعدد الأبعاد، قد عرف عدة تطورات حسب مقاربات البحث، إلى أن اقترن بمفهوم المعرفة، وأصبح يعرف على أنه تلك العملية التي لا تحقق إلا باجتماع مجموعة من العوامل (عوامل الإبداع)، وتكون نتيجتها أفكار جديدة ومفيدة، هذه العملية إذا ما وضعت في سياق المؤسسة الاقتصادية ستأخذ عدة مراحل، تبدأ باقتناص الفرصة مع تحديد المشاكل المرتبطة بعملية استغلالها وتنتهي بإيجاد أحسن الحلول الذي يمكن المؤسسة من استغلال هذه الفرصة بشكل جيد.

بما أن المؤسسات الاقتصادية أصبحت تنشط في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والثورة التكنولوجية، أصبح من الضروري أن تتبنى الإبداع بكل مستوياته، بل وتعمل على تنميته من خلال نشر ثقافة الإبداع لدى أفرادها، وتدريبهم على أدواته. وهذا ما يمكنها من حل المشاكل التقنية والتنظيمية وتحفيز عملية الابتكار، بحيث أن في أصل الابتكار إبداع، وفي أصل الإبداع أفكار جديدة، فضلا على تحقيقها لمزايا تنافسية مهما كان توجهها الاستراتيجي.

بالرغم من تأكيد الباحثين في مجال الإبداع على أهميته في ضمان بقاء واستمرار المؤسسات الاقتصادية وصمودها في وجه المنافسة الشرسة، وهو ما يمكن ملاحظته جليا في المؤسسات العالمية الرائدة كمؤسسة IBM التي تجعل من الإبداع شعارا لها ، ومؤسسة Samsung التي تضع الإبداع في قلب استراتيجيتها، نجد أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لت تصل بعد بالإبداع إلى المكانة التي يستحقها رغم الجهود المبذولة في مجال الإبداع والابتكار من قبل الدولة الجزائرية، على رأسها إنشاء النظام الوطني للإبداع والجائزة الوطنية للابتكار.

الفصل الثاني:

الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع

تمهيد:

عرف مفهوم الجودة منذ ظهوره إلى يومنا هذا تطوراً كبيراً، جعل منه مدخلاً أساسياً لمواجهة التحديات التي تعترض المؤسسة الاقتصادية على رأسها المنافسة الحادة، وقد انتقل هذا المفهوم من مجرد دلالاته على جودة المنتج في شكله النهائي إلى جودة النظام بأكمله، وأصبح يطبق من بداية تصميم المنتج إلى غاية وصوله إلى شكله النهائي في ظل نظام للجودة يشمل حتى موردي المؤسسة وزبائنهم ومستثمريها والمجتمع ككل. يقتضي هذا النظام حشداً للموارد البشرية التي تعتبر مصدراً لكل ما هو جديد من الأفكار. وعليه تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة الجودة الشاملة كفلسفة قبل أن تكون تطبيقاً مع محاولة إيجاد العلاقة بينها وبين الإبداع من خلال حلقات الجودة والتحسين المستمر.

❖ **المبحث الأول:** الإطار العام لفلسفة الجودة الشاملة؛

❖ **المبحث الثاني:** نماذج تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؛

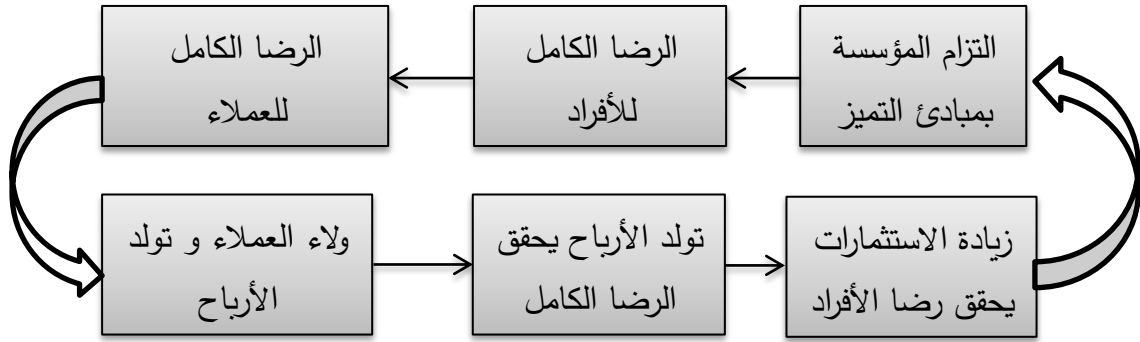
❖ **المبحث الثالث:** حلقات الجودة كمدخل إبداعي لتحقيق الجودة الشاملة؛

❖ **المبحث الرابع:** علاقة الإبداع بعملية التحسين المستمر.

المبحث الأول: الإطار العام لفلسفة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة فلسفة (طريقة وجود وتفكير المؤسسة) تركز على مجموعة من المبادئ والأساليب المنظمة والمتكاملة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث يمكن التعبير عن هذه الفلسفة من خلال الحلقة المكتملة المبينة في الشكل التالي:

شكل 2-1: حلقة فلسفة الجودة الشاملة



Source : Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, **Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré**, AFNOR éditions, La Plaine Saint Denis 2009, p 15.

تحشد مقارنة الجودة الشاملة جميع العمال من أجل الحصول على أفضل إرضاء للعملاء بأقل تكلفة للمؤسسة مع تحسين العمليات باستمرار، كما أن التغيير جزء لا يتجزأ منها كونها تهدف إلى التميز. يمكن تلخيص تطبيق الجودة الشاملة كما هو موضح في الشكل أعلاه في حلقة كما يلي: "المؤسسة تلتزم في أفعالها بالمبادئ الأساسية للتميز ← يكون الرضا الكامل للموظفين هو الشرط الأساسي ومرة لإرضاء العميل الكامل ← ولاء العميل والأرباح المرتبطة به هي نتيجة هذا الرضا ← تولد الأرباح بدورها تؤدي إلى رضا المساهمين وهو شرط أساسي للاستثمارات التي تقيد الأفراد في المقام الأول، وبهذا تكتمل الحلقة. يوضح هذا الاقتباس أن إنشاء الجودة الشاملة يترجم إلى رضا جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة. إذا لم يكن أحد الأطراف مرتبطاً، فإن الحلقة لن تكتمل، وبالتالي لن تكون إدارة الجودة الشاملة مصدراً لنجاح المؤسسة.¹

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة كفلسفة

لمفهوم الجودة الشاملة تعاريف مختلفة، يمكن اعتبارها: استراتيجية، ثقافة، مدخل إداري متكامل، إلا أنه في دراستنا سيتم تناول هذا المفهوم كفلسفة إدارية للمؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقيق كل احتياجات العملاء وأهدافها معاً.²

¹ Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabrice Bonnifet, **Ibid**, p 16.

² كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص 74

1. تطور فلسفة الجودة الشاملة:

- لقد تطور مفهوم الجودة الشاملة ومر بالعديد من التغيرات عبر فترات تاريخية كما يلي:¹
- فترة الأربعينات: في هذه الفترة شكل المفكرون الأمريكيون الرواد الأساسيين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص، وكان لكل من ديمينج و جوران الدور الرئيسي في هذا المجال؛
 - فترة الخمسينات: فيها كانت المنافسة محدودة بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة حيث كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة إلى حد ما؛
 - فترة الستينيات: في هذه الفترة تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة، حيث تبنت بريطانيا هذا الاتجاه فركزت على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل، والمواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية في الجودة؛
 - فترة السبعينيات: تم التركيز في هذه الفترة على استخدام الأساليب الإحصائية لضمان جودة المنتجات سلعا كانت أم خدمات؛
 - فترة الثمانينات: تم التوجه خلال هذه الفترة لإقامة أقسام الجودة، وظهرت فيها معايير للجودة مثل: الإيزو 9000؛
 - فترة التسعينات: في هذه المرحلة برز اهتمام كبير وجدي بأهمية الجودة، والشروع بالتوجهات التنافسية الحادة بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

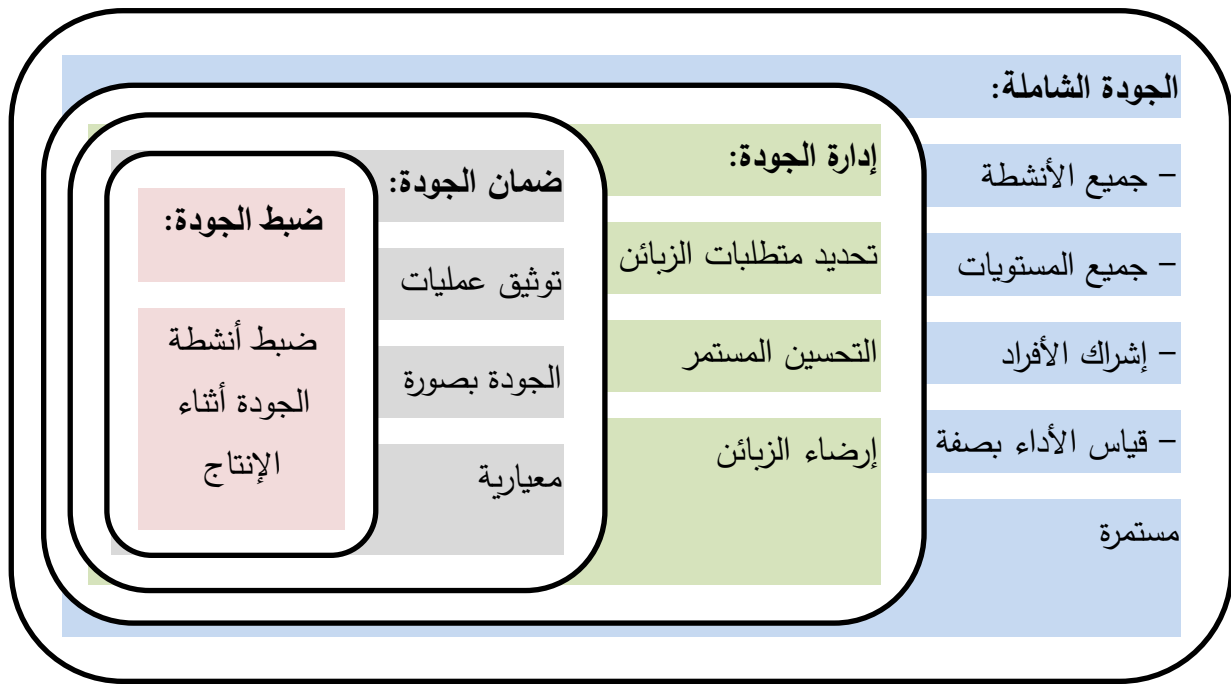
2. المفاهيم المرتبطة بظهور فلسفة الجودة الشاملة:

سبق ظهور فلسفة الجودة الشاملة بعض المفاهيم التي ارتبطت بها وشكلت الحجر الأساس لظهورها من أبرزها: ضبط الجودة، تأكيد الجودة وإدارة الجودة. فضبط الجودة هو الأنشطة المستخدمة أثناء عملية الإنتاج للتأكد من سلامة المنتجات والتنبؤ بمشاكل الإنتاج قبل استفعالها وخروجها كمنتجات معيبة، أما ضمان الجودة فيشمل بالإضافة إلى ضبط الجودة الإجراءات التي تؤدي إلى تقديم نفس الجودة بصورة مستمرة مثل: توثيق عمليات الجودة بصورة معيارية، بينما

¹ بشته حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 العدد 03، 2019، ص45.

إدارة الجودة تشمل كل ذلك بالإضافة إلى العناية بتحديد متطلبات الزبائن وتحسين المستمر للجودة من أجل إرضائهم، ثم تأتي الجودة الشاملة كمنهجية كلية تحسن أداء وفعالية المؤسسة بصفة مستمرة من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الأنشطة بإشراك كل الأفراد في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الجودة، مع ربط كل عمليات التحسين بمتطلبات واحتياجات الزبائن والحرص على إرضائهم، بل تجاوز توقعاتهم وقياس ذلك باستمرار، يمكن توضيح ذلك بصورة أفضل في الشكل التالي:

الشكل 2-2: الفرق بين ضبط الجودة وضمان الجودة وإدارة الجودة والجودة الشاملة



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص9.

3. تعريف فلسفة الجودة الشاملة حسب روادها:

لطالما كانت فلسفة الجودة الشاملة حقلاً معرفياً يجذب اهتمام الكثير من الأكاديميين لاتساعه بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والصناعية، حيث بدأت اليابان بتطبيقها حين استعانت بالدكتور Edward Deming الذي قام بإلقاء محاضرات في موضوعات الجودة ومراقبة العمليات وقام بعرض مزايا وأهمية الجودة الشاملة، ثم بدأت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية الاهتمام به في وقت لاحق. وقد توج هذا الاهتمام بإنشاء منظمة ISO، ويمكن تعريف فلسفة الجودة الشاملة من جهة نظر روادها كما يلي:

- تعريف كروسبي Crosby: " تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، وتجنب حدوث المشكلات من خلال تحفيز السلوك الإداري والتنظيمي واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية"¹
- تعريف جون أوكلاند John Okland: " فلسفة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تسير بها المؤسسة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل"²
- تعريف أودجرز Odgers: "هي أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة من خلالها تهدف المؤسسة إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة كل الأفراد، كل المديرين، في الأداء والتصرف السليم في المؤسسة"³
- تعريف جابلونسكي Jablonski: "هي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و الأفراد، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"⁴
- تعريف بهارات واخلو Baharat Wakhlu: " هي التفوق في الأداء لإرضاء المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الأفراد مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح، و بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى و في كل وقت"⁵
- تعريف جايمس رايلي James Raily: " هي تحول في طريقة تسيير المؤسسة، بتركيز الطاقات على التحسين المستمر لكل العمليات، فالجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون"⁶
- وعليه تعتبر الجودة الشاملة كفلسفة إدارية متكاملة، تعكس التحول في ثقافة وطريقة تسيير المؤسسة، بحيث يظهر هذا التحول في تفاعل كل من النظام والأفراد والإدارة من أجل ضمان

¹ هايل يعقوب الفاخوري، إدارة الإنتاج و العمليات، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 349.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص 74.

³ فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، ص 24.

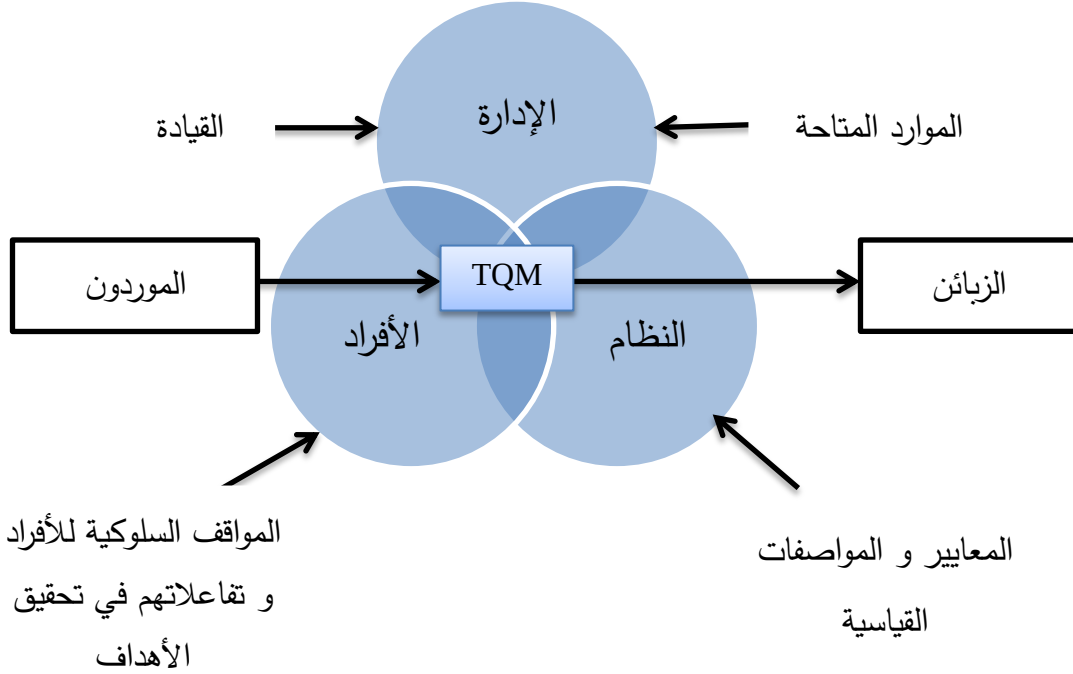
⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط و مراقبة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 120.

⁵ مأمون درادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002 ص 18.

⁶ محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 15.

التحسين المستمر في العمليات والمنتجات، بما يحقق رضا الزبائن والأفراد على حد سواء، وهو يلخصه الشكل التالي:

شكل 2-3 : فلسفة الجودة الشاملة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 ص29.

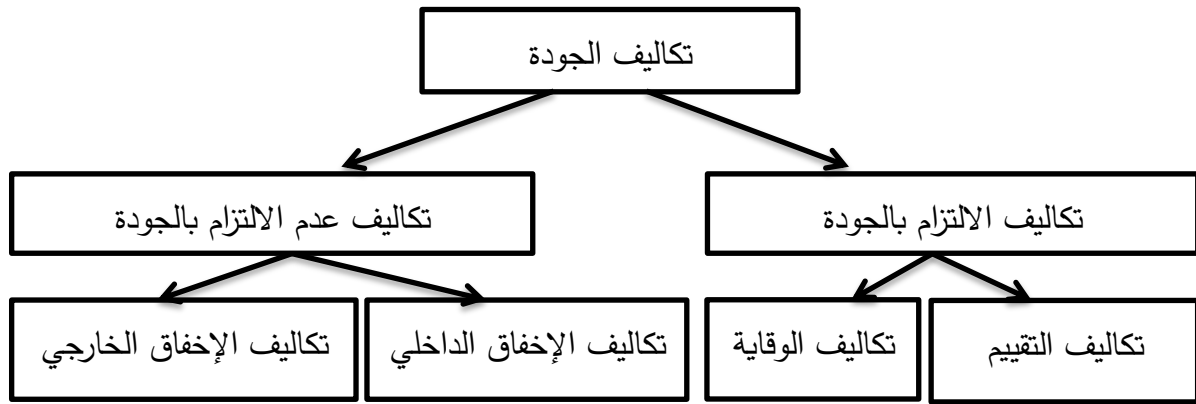
4. مضامين وأبعاد فلسفة الجودة الشاملة:

- تشتمل فلسفة الجودة الشاملة على مضامين أساسية تشكل إطارها، وهي كالاتي:¹
- الشمول: حيث تركز الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، لذلك يجب إحداث تغيير جذري وشامل لكل مكونات المؤسسة بهدف تحسينها؛
- العمل جماعي تعاوني: تمثل فلسفة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، وتعتمد بشكل كبير على ما يمتلكه العنصر البشري من قدرات ومواهب وخبرات وإمكانيات، من أجل تحقيق أهدافها؛
- مفهوم الأدوار المتكاملة: فكل عامل في المؤسسة له دور محدد يؤديه، ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية، ويساهم بها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمؤسسة؛

¹ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص81.

- أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى: يجعل عدد الأخطاء في العمل عند أدنى حد، وهذا يساعد على جعل التكلفة عند أدنى مستوى لها، ويجعل الزبون في حالة رضا؛
- تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية الجميع: تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء الزبائن على جميع أفراد المؤسسة؛
- تحسين الجودة هو تحسين للربحية: إن تحسين الجودة بشكل مستمر من خلال إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا الزبون وتحقيق رغباته، مما يدفعه إلى اقتناء منتجات المؤسسة ويساعد على جذب عملاء جدد، وهذا ما يوسع حصة المؤسسة في السوق مستقبلاً ويحسن من ربحيتها؛
- التكلفة الكلية الشاملة وليس تكلفة تصنيع المنتج: تركز فلسفة الجودة الشاملة على مفهوم التكلفة الكلية، والتي تشمل جميع تكاليف الأعمال المتعلقة بتحقيق جودة المنتج الموضحة في الشكل التالي:

شكل 2-4: أقسام تكاليف الجودة



المصدر: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 2007، ص5.

من خلال الشكل نميز بين قسمين من تكاليف الجودة:¹

- القسم الأول: تكاليف عدم الالتزام بالجودة تتمثل في تكاليف الإخفاق الداخلي الناتجة عن

¹ محمد حازم إسماعيل وآخرون، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3 العدد 2، 2019، ص 293-294.

اكتشاف الأخطاء والعيوب في المنتجات داخل المؤسسة قبل تسويقها للزبائن، وتكاليف الإخفاق الخارجي الناتجة عن اكتشاف الأخطاء والعيوب في المنتجات بعد خروجها من المؤسسة ووصولها إلى الزبائن.

■ القسم الثاني: تكاليف الالتزام بالجودة تتمثل في:

- تكاليف الوقاية: المترتبة عن التخطيط، التصميم، التدريب والتجهيزات لمنع حدوث الأخطاء من البداية أو معالجة الأسباب الجذرية لها لمنع حدوثها مرة أخرى مستقبلاً؛
- تكاليف التقييم: هي التكاليف الناتجة عن عمليات التدقيق، الاختبار والمراجعة للمنتجات بهدف تحسينها وتطويرها.

بالإضافة إلى هذه المضامين، ترتكز فلسفة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ، يضمن التزام المؤسسة بها التطبيق الناجح لهذه الفلسفة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ فيما يلي:

- التزام الإدارة العليا بالجودة: يتجلى في استمرارية العمل من أجل تحسين الجودة من خلال التنسيق والتعاون بين الوظائف والأقسام في المؤسسة مع إشراك جميع الموردين في ذلك بالإضافة إلى إيجاد ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر التي تسهل عملية إشراك جميع الأفراد في الجهود الرامية لتطبيق الجودة الشاملة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن غياب الدعم الجوهري من الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعاراً أجوفاً.¹

- التركيز على الزبون: الذي يمثل الركيزة الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فهو مبدأ وهدف في نفس الوقت، ولا يقتصر مفهوم الزبون على الزبون الخارجي بل يمتد إلى الزبون الداخلي. كما أنه يعتبر نقطة ارتكاز لجميع أنشطة وقرارات المؤسسة وشريك مهم يساهم في عملية اتخاذها القرارات للوصول إلى الوفاء من خلال الاهتمام بالجودة، احترام الوقت، التكلفة والمكان. وبالتالي تصبح الجودة هدفاً يسعى إلى تحقيقه كل من الزبون الداخلي، قيادة المؤسسة والزبون الخارجي.²

¹ ناصري سمية، حجاج شافية، نموذج مقترح لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، ص 286.

² جليل جمال، كيلاني صونية، واقع تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مؤسسات الاقتصادية : دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47، جوان 2017، ص 365.

- التحسين المستمر: تنطلق فكرة التحسين المستمر من أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة كما يطلق عليه مصطلح Kaizen وهي كلمة يابانية، مكونة من قسمين Kai تعني التحسن و Zen تعني الجيد، ومعناها إحداث تغييرات نحو الأفضل،¹ في الولايات المتحدة الأمريكية أطلق عليها Zero Defect بمعنى صفر خطأ، حيث كان اليابانيون سابقين في تطبيقه من خلال حلقة Deming المكونة من أربعة مراحل وهي : خطط Plan، افعل Do، افحص Check، وأخيرا تصرف Act ، ويتم تطبيق برامج التحسين المستمر من خلال تدريب العمال على استخدام الأساليب والأدوات العلمية بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل للتحسين بإشرافهم.
- المشاركة الكاملة للأفراد: مشاركة كافة العمال من جميع المستويات و ترك الفرصة لهم لإظهار قدراتهم ومواهبهم ودعمها في سبيل مصلحة المؤسسة، والتركيز على الإبداع والابتكار من أجل خلق قيمة مضافة.²

المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة كتطبيق

لكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة هناك مجموعة من المراحل المتسلسلة التي يمر بها هذا التطبيق بحيث تراعي كل مرحلة مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.³

1. مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

- المرحلة الصفريّة: هي مرحلة الاقتناع بتبني فلسفة الجودة الشاملة، إذ تمثل الأرضية التي ينطلق منها المسؤولون لإعداد رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد أهدافها، ويجب أن تتصف بالوضوح، الدقة، التركيز على الجودة والتميز، العمل على إرضاء الزبون، التحسين المستمر وتقديم الأفضل.⁴
- المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط يتم فيها وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة في إطار الجودة الشاملة، ويستوجب ذلك عدة شروط وهي:

¹ جليل جمال، كيلاني صونية، مرجع سابق، ص 366.

² بن أحمد سعدية، حنصال أبو بكر، قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص 136.

³ بشته حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي المجلد 01، العدد 03، سبتمبر 2019، ص 55.

⁴ Jean-Pierre Hefer et autres, **Management stratégique**, 9 Edition, Vuibert, Paris, 2013, p 54

- إعادة تصميم هيكل المؤسسة لتكييفه وفق متطلبات فلسفة الجودة الشاملة؛
 - بناء ثقافة مؤسسة تنطلق من فلسفة الجودة الشاملة وتتجسد في القيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد في المؤسسة؛
 - وضع السياسات لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة وفي مختلف الأنشطة الوظيفية (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية،...) لتجسيد فلسفة الجودة الشاملة، ويشترط في هذه السياسات أن تكون واضحة، مكتوبة ومعلنة؛
 - وضع البرامج الداعمة لتنفيذ فلسفة الجودة الشاملة.
 - المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة التقويم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي للمؤسسة والمسح الشامل لدرجة رضا العملاء.
 - المرحلة الثالثة: يتم في هذه المرحلة تقديم المبادرات التدريبية لكل أفراد المؤسسة من أجل ضمان التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة؛
 - المرحلة الرابعة: يتم في هذه المرحلة تبادل ونشر الخبرات بعد الحصول على مصداقية ما تم بالفعل، مع ضرورة الالتزام الشديد بتطوير جميع الأفراد لإنجاز أهداف المؤسسة، وإجراء مراجعات دورية لعمليتي التدريب والتطوير وتقويم الاستثمار فيهما من أجل معرفة درجة فعاليتهما.
2. الأدوات المساعدة على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة:

- تشمل فلسفة الجودة الشاملة مجموعة كبيرة من الأدوات التي تستعمل في التحسين المستمر وحل مشاكل العمليات، إلا أنه سنركز في دراستنا على الأدوات السبعة الأساسية للجودة:¹
- أ. خرائط التدفق: هي عبارة عن مخطط يصف طبيعة مسار العملية والخطوات التي يمر بها المنتج ومن خلالها يمكن وصف العمليات الحالية ومتابعتها مما يسمح بتوضيح العمليات الرئيسية المطلوبة لإنتاج المنتج أو تقديم خدمة معينة، كما تساعد أيضا في اقتراح التعديلات الضرورية والجراءات التصحيحية المناسبة.
- ب. قوائم الاختبار: تسمح بجمع وتسجيل البيانات عن العملية، ومن خلال تنظيم هذه البيانات يمكن للفريق القائم على العملية تحليل هذه البيانات بسهولة، مما يساعد في حل مشاكل العملية

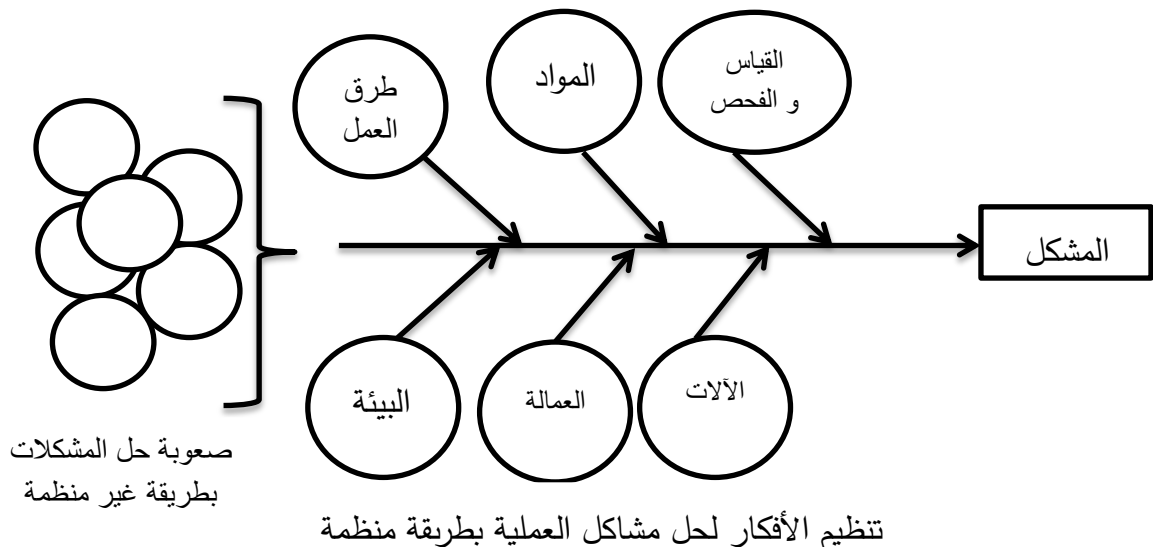
¹ محمد عيشوني، عبد العزيز الغنيمي، الأدوات السبع الأساسية للجودة، مجلة البناء، العدد 27، 2011، ص 58.

وإجراء التحسينات المناسبة عليها، كما تساعد في تحديد الفرق بين ما هو واقع في العملية وما هو متوقع أن يكون، وتوضح كذلك مدى تكرار المعيب في العملية أو المنتج.

ت. مخطط باريتو: قام بتطوير هذا المخطط Joseph Juran بناء على مبدأ أساسي يطبق على الكثير من العمليات الإنتاجية والذي يعود إلى العالم الاقتصادي Vilfredo parretto، ويقوم هذا المبدأ الذي يرمز له بـ 20/80 على أن نسبة 80 % من مشاكل العملية تعود إلى 20 % من العوامل والأسباب ويشير العالم جوران إلى 20 % بالقلة المهمة والتي يجب أن تحدد لإحداث 80% من التحسينات في العملية إضافة إلى هذا فإن التجربة العملية أثبتت أنه بحل القلة المهمة من المشاكل يمكن التخلص من الكثير من بقية المشاكل ذات الأهمية الأقل بطريقة تلقائية، ويعبر اليابانيون على هذا المفهوم بعبارة « Slay the dragons first » أي ابدأ بقتل التنينات أولاً.

ث. مخطط السبب والنتيجة (مخطط Ichikawa) : طريقة السبب/النتيجة هي أداة لتحليل وتصور العلاقة بين المشكلة وجميع أسبابها المحتملة. إنها أداة بيانية تساعد على فهم أسباب عدم الامتثال (non-conformité) . يستخدم هذا الرسم البياني لتصنيف الأسباب المتعلقة بالمشكلات وإشراك كل عضو في عملية التحليل واقتراح الحلول.

شكل 2-5: مخطط السبب والنتيجة



المصدر: محمد أحمد عيشوني، ضبط الجودة، ط2، دار الأصحاب للنشر، الرياض، 2014، ص 70.

ج. مخطط التبعر أو التشتت: هو أحد تقنيات ضبط الجودة والمراقبة الإحصائية للعمليات ويستعمل لتحليل البيانات بطريقة بيانية يمكن من خلالها البحث عن علاقة محتملة أو متوقعة بين متغيرين، أهم استعمالاته في مجال الجودة ما يلي:

- البحث والكشف عن علاقة السبب و النتيجة بين متغيرين اثنين مثال: هل هناك علاقة بين سرعة إنجاز العامل لعمله و بين عدد العيوب في خط الإنتاج؟
- توضيح نوع العلاقة بين المتغيرين، أي هل العلاقة بينهما تعد ارتباطا موجبا أو ارتباطا سالبا مثال: معرفة كيف تتغير الفترة الضرورية للمريض حتى يشفى من مرضه مع عمره؟
- معرفة قوة الارتباط بين المتغيرين كأن نرى مدى ارتباط عدد الأخطاء التي يرتكبها الناسخ على جهاز الكمبيوتر مع سرعة الكتابة.

ح. خرائط المراقبة: تعتبر هذه التقنية أساس المراقبة الإحصائية للعمليات وقد صنفها العلماء من بين الأدوات السبع الأساسية للجودة، فهي تساعد على معرفة فيما إذا كانت العملية تسير تحت المراقبة الإحصائية وبالتالي يمكن توقع جودة منتجاتها أم أنها تسير خارج الضبط الإحصائي مما يؤدي حتما إلى مشاكل عويصة في جودة المنتج، وقد لاقت هذه الأداة استعمالات واسعة جدا في العمليات الصناعية والمنظمات الخدمية واعتبرها الكثير من الباحثين أصل وأساس المراقبة الإحصائية للعمليات.

خ. التوزيع (المدرج) التكراري: يعتبر من بين أهم وأنجع الأدوات المستعملة في دراسة و تحليل بيانات الجودة، عن طريقه يمكن تصنيف بيانات العملية إلى عدة فئات وحساب تكرارها ومنه نستخلص معلومات هامة جدا عن جودة المنتج أو الخدمة مثل القيمة المتوسطة للبيانات ومقدار الاختلافات في البيانات وتشتتها، وكذا الحكم على جودة العملية مقارنة بالمواصفات. وبعد عرض أهم الأدوات المساعدة على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يمكن أن نختصر أهداف هذه الأدوات في الجدول التالي:

جدول 2-1: الأهداف الأساسية وراء استعمال التقنيات الأساسية السبع للجودة

الهدف من استعمالها	التقنية
وصف العملية و تتابع خطواتها	خرائط التدفق
جمع البيانات من العملية	قوائم الاختبار
ترتيب البيانات حسب الأهمية	خريطة باريتو
تنظيم و ترتيب الأسباب المؤثرة على العملية	مخطط السبب والنتيجة
البحث عن العلاقة بين الأسباب و النتائج	خريطة التبعر
تحديد أسباب التغيرات في العملية	خرائط المراقبة
تحديد نوع التوزيع في العملية و تغيراتها	التوزيع التكراري

المصدر: محمد أحمد عيشوني، ضبط الجودة، ط2، دار الأصحاب للنشر، الرياض، 2014، ص 108.

المطلب الثالث: نماذج تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر كل من Deming و Goran و Crosby الجيل الأول من رواد الجودة الشاملة، ومن خبراء إدارة الجودة في أمريكا واليابان، فقد لعبوا دورا مهما في تطوير الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وهم من وضعوا اليابان على الطريق السليم إلى القيادة الممتازة للاقتصاد، والمبنية اساسا على الجودة الشاملة.

1. النماذج التقليدية لتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية:

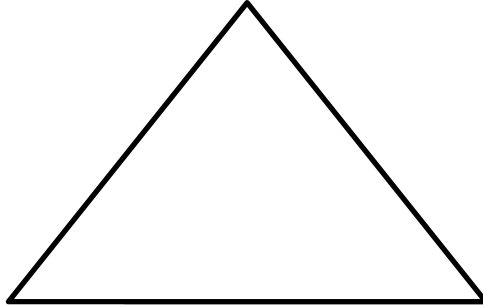
1.1 نموذج E. Deming : عرف إدوارد ديمينج في اليابان بلقب "أب الجودة"، ولكن الاعتراف بنبوغه في هذا المجال تأخر كثيرا في بلده أمريكا، التي تبدي حاليا اهتماما كبيرا بأفكاره، وقد حدد أربعة عشر نقطة تشكل في مجموعها الإطار العام لنموذجه، ويمكن للمؤسسات الاقتصادية أن تستعين به من أجل وضع نموذج خاص بها، ويرتكز النموذج على مبدأ أن المورد البشري هو الأساس ومحور الاهتمام، وتتمثل هذه النقاط في ما يلي:¹

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دليل علمي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، 2001 ص 43.

- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة في الجودة تقوم على تحقيق أعلى جودة للمنتجات من أجل تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، و يجب أن تعمم هذه الفلسفة على كل العاملين الذين يتولون مسؤولية تنفيذها؛
 - تبني سياسة التحسين المستمر للمنتوج والعملية، التأكيد على القضاء على الخوف لدى الأفراد وخلق المناخ المناسب الذي يجعلهم يشعرون بأن التحسين المستمر ليس عبء بل هو تميز وتفوق على المنافسين؛
 - خلق التناسق بين الأهداف؛
 - تغيير هدف الرقابة من كشف الأخطاء و محاسبة المسؤول إلى الرقابة الوقائية لمنع الخطأ ومساعدة من يخطئ ليتجاوز خطأه و يستمر في العمل؛
 - إنهاء الاعتماد على السعر في اختيار الموردين، وأن يكون هدف التعامل مع الموردين هو الحصول على مستلزمات ذات جودة عالية؛
 - اتباع الطرق الحديثة في التدريب والتعليم، التي تهدف إلى شرح مفهوم الجودة الشاملة كنظام وأن تخدم الطرق الحديثة في التعليم و التدريب عملية التحول من النهج الإداري القديم إلى النهج الحديث المتمثل في إدارة الجودة الشاملة؛
 - تغيير سياسة التقييم القائمة على التركيز على الكم إلى التركيز على جودة المنتجات؛
 - ضرورة وجود قيادة واعية متفهمة تقود المنظمة نحو التغيير؛
 - إزالة الحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم و الاعتزاز بقيمة العمل؛
 - التركيز على عملية التحسين والتطوير الذاتي للأفراد وإكسابهم معارف ومهارات جديدة لمواكبة التقدم التكنولوجي، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإحصائية؛
 - توفير الاستقرار الوظيفي للأفراد؛
 - إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يقوم على أساس جعل الأفراد يعملون في فرق عمل ذات أهداف مشتركة؛
 - إيجاد الهياكل الإدارية التي تواصل العمل يوميا لتطبيق النقاط الثلاثة عشر السابقة.
- وقد وضع شكلا هندسيا مثلث يلخص المبادئ الأساسية لفلسفة الجودة الشاملة كالتالي:

شكل 2-6: مثلث Deming

دعم الإدارة للتحسين (العناصر: 1، 3، 14)



تحسين العلاقات الداخلية
(العناصر: 5، 7، 8، 9، 10، 12، 13)

تطبيق المنهج الإحصائي
(العناصر: 11، 4، 2، 6)

المصدر: فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار المسيرة، للنشر عمان، 2000، ص 30.

يبين الشكل أن هم أسس تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتمثل في دعم الإدارة للتحسين وإدراكها لمفاهيم الجودة وتبنيها لها، من خلال تطبيق المنهج الإحصائي، وتحسين علاقات العمل بالمؤسسة.

2.1 نموذج J. Goran : قدم جوران مساهمة كبيرة في إدارة الجودة خلال الحرب العالمية الثانية وحصل آنذاك على وسام تقديري من الإمبراطور الياباني تقديراً لهذه المساهمة، وقد ترجم

وسام تقديري من الإمبراطور الياباني تقديراً لهذه المساهمة، وقد ترجم نموده في شكل ثلاثية عمليات الإدارة والمتمثلة في تخطيط الجودة، مراقبة الجودة وتحسين الجودة:¹

❖ عملية تخطيط الجودة: تبدأ بتحديد احتياجات الزبائن، ثم تطوير مواصفات المنتج للوفاء بهذه الحاجات وتنتهي بتطوير العمليات القادرة على إنتاج هذه المواصفات.

❖ مراقبة الجودة: تبدأ بتقييم الأداء الحالي للتشغيل، ثم مقارنته بالأهداف، وتنتهي بالتصرف حسب الانحرافات.

❖ تحسين الجودة: ركز جوران على ضرورة التحسين المستمر للجودة، ويشمل التحسين تحديد

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 79 - 80.

أهداف عملية التحسين المستمر وتنمية وعي العمال حول أهمية التحسين.

3.1 نموذج F.Crosby : يعتبر من أهم رواد الجودة الشاملة وأساليب تطويرها، ومؤسس أول كلية للجودة، ركز على طرق تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، حيث اشتهر بفكرة العيوب الصفرية أي صناعة بدون عيوب ويؤكد على أن برنامج العيوب الصفرية لا يعني أن العمال معصومين من الخطأ، بل يعني أن المؤسسة يجب ألا تتوقع من هؤلاء العمال ارتكاب الأخطاء، وأنه إذا لم تؤمن بإمكانية تحقيق مستوى من العيوب، فإنه لن تستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق، ويتكون نمودجه في الجودة من أربعة عشر مبدأ هي كالآتي:¹

- ❖ الالتزام الثابت بالجودة من قبل الإدارة العليا؛
- ❖ تكوين فرق لتحسين الجودة؛
- ❖ استخدام القياس كأداة موضوعية؛
- ❖ تحديد تكلفة الجودة؛
- ❖ زيادة الوعي بأهمية الجودة، فمسؤولية تحقيقها تقع على الجميع؛
- ❖ اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- ❖ التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج؛
- ❖ التركيز على تعليم الأفراد وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة؛
- ❖ تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "منتج بلا عيوب"؛
- ❖ تحديد الأهداف وتشجيع الإبداع الفردي في المؤسسة؛
- ❖ التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة عوائق الاتصال الفعال، مع ضرورة الاتصال بالزبائن ومعرفة احتياجاتهم، وإقامة علاقات جيدة مع الموردين؛
- ❖ تكوين مجالس الجودة تقوم بعملية التنسيق والاتصال بين أعضاء فرق تطوير الجودة؛
- ❖ الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك بتكرار العمليات السابقة لتشجيع العمال باستمرار وإزالة عواقب الجودة وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ Philip B.Crosby, **Quality is free**, the art of making quality certain, Mark graw- hill book company United States of America , 1979, p149.

ومن هذه المبادئ الأربعة عشر استخلص Crosby أربعة أسس للجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي:¹

❖ يعرف الجودة على أنها المطابقة للمواصفات، بحيث يجب الالتزام بمطابقة المنتج مع

المعايير الموضوعية مسبقاً؛

❖ التأكيد على أهمية القيام بالعمل بشكل صحيح من أول مرة بدلاً من معالجة الأخطاء لاحقاً

بمعنى وضع طرق وقائية في العملية الإنتاجية بدلاً من التفتيش والمراقبة؛

❖ الأداء القياسي يحقق مستوى صفر من العيوب والأخطاء؛

❖ إن قياس الجودة هو تكلفة الجودة ذاتها، فتكلفة العيب إذا تم إصلاحه لها تأثير إيجابي مباشر

على الأداء النهائي، ويقدر كروسبي تكاليف الجودة بنسبة تتراوح بين 20 % و 40 % من

إيرادات المؤسسة ويعتمد في نموذجها على أن أفضل قياس للجودة هو تكلفتها وقسم التكلفة إلى:

▪ تكلفة المطابقة: تشمل تكلفة التعليم والتدريب والوقاية، وتكاليف الاختبار والتفتيش؛

▪ تكلفة عدم المطابقة: تشمل تكاليف إعادة التفتيش وإعادة الاختبار والإصلاح.

ويرى أنه كلما تم تحسين الطرق الوقائية كلما أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى

الجودة. من خلال ملاحظة النماذج الثلاثة التقليدية للجودة الشاملة، يمكن أن نستنتج نقاط

الاشتراك ونقاط الاختلاف بينها كما يلي:²

- اختلف كل من إيدوارد ديمينج وجوران مع فيليب كروسبي ولم يتقبلا معيار العيوب الصفرية؛

- لقد كانت وجهة نظر ديمينج غير مؤيدة لاستخدام هذا المعيار، كشعار مستهدف لقوة العمل

موضحاً أن العامل له رقابة محدودة على العوامل التي يمكن أن تكون السبب في تدهور الجودة

وأن إدارة المؤسسة يجب أن تتحمل مسؤوليتها في بناء نظام الجودة والأدوات والخامات التي

يستعملها العامل؛

- يرى جوران بأن معيار العيوب الصفرية، يتعارض مع قانون تناقص الغلة، بحيث أن الجودة

عند نقطة معينة إذا أدخلت عليها تحسينات أكثر ستكون أكثر تكلفة عن تحمل مستوى الفشل؛

- لم يختلف ديمينج وجوران مع كروسبي في وجهة نظره حول مسؤولية الإدارة، واعتبرا أن غالبية

المشاكل ناتجة عن الإدارة وليس العمال؛

¹ Philip B.Crosby, **Ibid**, p151.

² فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 130.

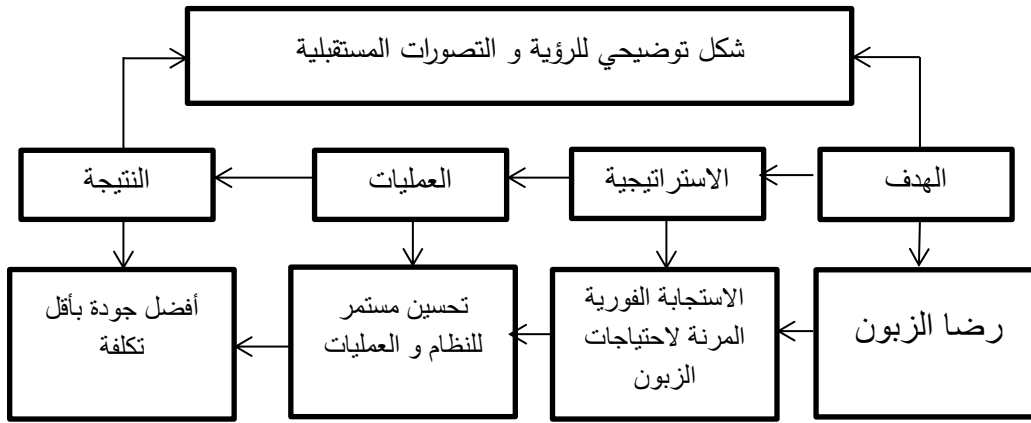
- لم يختلف الرواد الثلاثة حول ضرورة الاهتمام بالزبون، واعتبار احتياجاته نقطة الانطلاق في تخطيط الجودة وتحسينها، إضافة على ضرورة الاهتمام بالموردين.

المطلب الثاني: النماذج المعدلة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة

1. نموذج فيكتوري:

قدم هذا النموذج James Saylor، ويعتمد على وضع رؤية واضحة عن نظام الجودة الشاملة، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقة، ويمكن تصور هذه الرؤية في الشكل التالي:

الشكل 2-7: الرؤية والتصورات لنموذج فيكتوري



المصدر: فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار المسيرة، للنشر عمان، 2000، ص 55.

يبين الشكل أن النموذج يركز على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، من خلال التحسين المستمر والدائم للجودة، ويهدف إلى تحقيق الرضا الكامل للزبون، وذلك بتوفير العوامل الآتية:¹

- وضع استراتيجية عمل هدفها الزبون؛
- متابعة وقياس مستوى رضا الزبون؛
- المرونة في تلبية متطلبات الزبون؛
- تقديم أعلى جودة بأقل تكلفة؛
- التركيز على تخطيط وتحسين الجودة التي هي مسؤولية الجميع؛

¹ فريد زين الدين، نفس المرجع، ص 55.

- اتباع سياسة ملائمة للتحفيز الجماعي؛
- التركيز على مهم جدا في كل برامج تطبيق الجودة الشاملة، وهو التزام الإدارة العليا للمؤسسة دعمها والدائم لبرامج الجودة الشاملة.

2. نموذج همبر Hamper:

يقوم هذا النموذج على مجموعة من العناصر، تضمن التطبيق الفعال للجودة الشاملة والمتمثلة فيما يلي:¹

- ❖ الهدف: يتمثل في إيجاد الرضا لدى الزبون بدراسة احتياجاته وتوقعاته والتركيز على تلبيةها؛
 - ❖ القيادة: يشترط أن يتوفر في القادة الالتزام والتأييد لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة والإيمان بضرورة التحسين المستمر؛
 - ❖ تصميم الجودة: يشتمل على تصميم العمليات بشكل يلبي احتياجات الزبون مع مراعاة عنصر الجودة في تصميم هذه العمليات؛
 - ❖ الهيكل التنظيمي: يجب أن يتضمن مجلس للجودة وفرق من أجل التدريب والإشراف على تحقيق الجودة الشاملة؛
 - ❖ التعليم والتدريب: اتباع برامج التعليم والتدريب لتهيئة الجميع داخل المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة، وضمان تعاونهم والالتزامهم وتقليل درجة مقاومتهم لبرنامج الجودة الذي سيحدث تغييرا جذريا في كل شيء داخل المؤسسة؛
 - ❖ نظام الاتصال والمعلومات: ضرورة وجود نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات، ويسهل تبادلها بسرعة؛
 - ❖ التحسين المستمر: يتطلب متابعة تنفيذ العمليات وتحديد المشاكل وحلها مباشرة، وأخذ متطلبات الزبون بعين الاعتبار في عمليات التحسين التي تقوم بها المؤسسة.
- من خلال النموذجين نلاحظ أنها يقومان على مبدئين أساسيين هما:
- الزبون هو محور فلسفة الجودة الشاملة، والهدف من عملية التحسين المستمر في المؤسسة؛
 - ضرورة التزام القيادة العليا في المؤسسة ببرامج الجودة الشاملة، مع إحداث تغيير جذري في

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 194.

ثقافة المؤسسة، بما يخدم مبادئ هذه الفلسفة.

المطلب الثالث: النموذج الحديث لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة

من خلال مراجعة العديد من المقالات المنشورة في Academy of Management Review سنة 1994 وفي Administrative Science Quaterly سنة 1995، حدد Michel Beaumont نموذجاً حديثاً لتطبيق الجودة الشاملة يسمى بالنموذج الوظيفي.

يجمع النموذج الوظيفي بين العديد من المفاهيم النظرية التي تنبع من رؤية وظيفية للمؤسسة والمستمدة من كتابات ديمينج، جوران وكروسبي، بحيث لخصها (DEAN & BOWE,1994) في ثلاثة مبادئ كالاتي:¹

- ❖ التركيز على الزبون؛
- ❖ التحسين المستمر؛
- ❖ العمل الجماعي.

يندرج ضمن كل واحد من هذه المبادئ ممارسات وتقنيات رئيسية، كما هي مبينة في الجدول التالي:

¹ Jérôme LERAT-PYTLAK, Le passage d'une certification ISO9001 à un management par la qualité total, Thèse de doctorat, Université des sciences sociales TOULOUSE I, 2002, p 112.

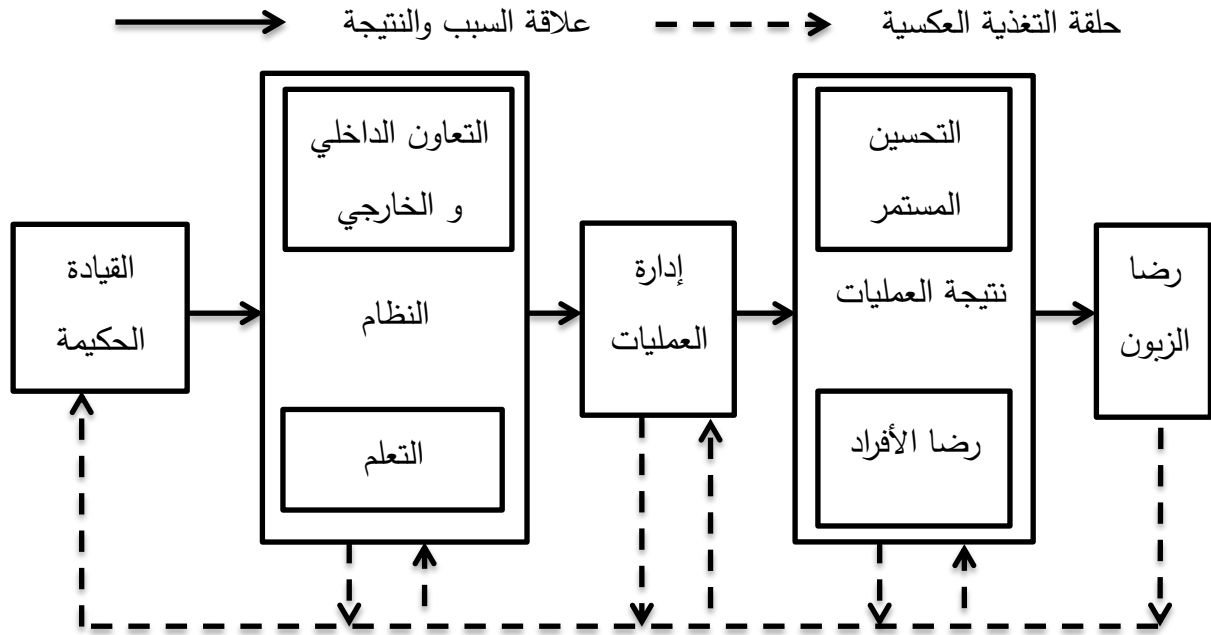
جدول 2-2: مبادئ النموذج الوظيفي لتطبيق الجودة الشاملة

المبادئ	التركيز على الزبون	التحسين المستمر	العمل الجماعي
أهمية قصوى لتوفير المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء.	لا يمكن تحقيق رضا الزبان الدائم إلا من خلال التحسين المستمر للعمليات، التي تساهم في تحقيق المنتجات والخدمات.	أفضل طريقة لتنفيذ التركيز على الزبائن والتحسين المستمر هي تنمية التعاون في جميع أنحاء المؤسسة، وكذلك مع الزبائن والموردين.	
الممارسات	- الاتصال المباشر مع الزبائن؛ - جمع معلومات عن الزبائن؛ - استخدام المعلومات التي تم جمعها لتصميم وإنتاج المنتجات والخدمات.	- تحليل العمليات وحل المشاكل؛ - إعادة الهندسة؛ - تطبيق عجلة ديمينج.	- تكوين فرق العمل بأنواعها المختلفة؛ - تنمية التعلم الجماعي؛ - تنفيذ الممارسات المفيدة لجميع أصحاب المصلحة في العملية.
التقنيات	- استطلاعات الزبائن؛ - مجموعات العمل مع الزبائن؛ - تقنيات تحليل الاحتياجات (نوع التحليل الوظيفي).	- مخططات المراقبة؛ - المراقبة الإحصائية للعمليات؛ - تحليل باريتو.	- تقنيات الاتصال الجماعي؛ - طرق بناء الفريق (توضيح الأدوار).

La source : Jérôme LERAT-PYTLAK, **Le passage d'une certification ISO9001 à un management par la qualité total**, Thèse de doctorat, Université des sciences sociales TOULOUSE I, 2002 , p 112.

ومن نفس كتابات دمينج، حدد (ANDERSON,1994) المفاهيم الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها وقام بعرضها في النموذج التالي:

الشكل 2-8: النموذج الوظيفي حسب ANDERSON



Source : Jérôme LERAT-PYTLAK, **Le passage d'une certification ISO9001 à un management par la qualité total**, Thèse de doctorat, Université des sciences sociales TOULOUSE I, 2002, p 113.

من خلال قراءتنا لهذا النموذج، نستنتج أن القيادة الحكيمة تؤدي إلى إنشاء مؤسسة تشجع على التعاون والتعلم في وقت واحد، مما يسهل إدارة العمليات، وهذه الأخيرة تؤدي بدورها إلى التحسين المستمر ومشاركة الأفراد، مما يولد لديهم حالة الرضا.

المبحث الثالث: حلقات الجودة كمدخل إبداعي لتحقيق الجودة الشاملة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حلقات الجودة بمثابة المرحلة التمهيدية لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة، في حين أن المؤسسات الكبيرة تجعل منها إحدى طرق تطبيق هذه الفلسفة، وبشكل عام في كلتا الحالتين لا يمكن فصل حلقات الجودة عن الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة

حلقات الجودة هي مجموعات عمل صغيرة تتكون من 3 إلى 10 أشخاص ينتمون إلى نفس وحدة العمل (ورشة عمل، مكتب، قسم...)، يجتمعون طوعاً وبشكل منتظم لتحديد وحل المشكلات المتعلقة بعملهم. تعتبر حلقات الجودة إحدى طرق إشراك العمال في البحث عن الجودة العالية من

خلال تحديد المشاكل وحلها. ويمكن تعريف هذه الحلقات على أنها مجموعة صغيرة من الأفراد والمشرفين، يجتمعون على أساس منتظم من أجل:¹

- دراسة ضوابط الجودة وتقنيات تحسين الإنتاجية؛
- تطبيق هذه التقنيات لحل المشاكل التي تواجهها في مكان العمل؛
- تقديم عروض لرؤسائهم؛
- مراقبة تنفيذ هذه الحلول من أجل ضمان حسن سيرها.

يشرف على تكوين حلقة الجودة عضو من طاقم الإشراف يسمى المنشط «Animator» الذي يجب أن يكون على دراية كافية بطرق وأدوات الجودة، وأن يجعل الجميع يتحدثون وأن يتكيف مع شخصية كل واحد منهم، بالتالي يلعب المنشط دورا توجيهيا في التنشيط لأنه ينسق بين الأعضاء للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.²

1. نطاق اهتمام حلقات الجودة:

إن نطاق اهتمام حلقات الجودة يشمل أداء الأعمال داخل جميع أجزاء المؤسسة، ولقد قام اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين المعروفين باسم JUSE سنة 1979 بترتيبها حسب الأهمية كما يلي:

¹ Les cercles de qualité dans les entreprises, 2006, p5,
<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5323432e5fed9.pdf>, vue le : 02/06/2019.

² D.Noyé, C.Ravenne, **Animer un cercle de qualité : une équipe, un projet, une méthode**, Insep edition Parie, 1985, p 25.

جدول 2-3: نطاق اهتمام حلقات الجودة حسب JUSE

ترتيب مستوى الأهمية	نوع النشاط
1	خفض التكاليف
2	رقابة جودة المنتجات
3	تحسين الخدمات داخل القسم أو ورشة العمل
4	السلامة المهنية
5	رفع الروح المعنوية للعمال
6	الرقابة على التلوث
7	التثقيف المستمر للعمال

المصدر: خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة: تجارب بعض الدول
مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011، ص123.

2. عوامل نجاح حلقات الجودة:

يرتبط نجاح حلقات الجودة بمجموعة من العوامل منها ما يرتبط بالإدارة، ومنها ما يرتبط بالعمال ويوضح الجدول التالي أهم عوامل نجاح حلقات الجودة:

جدول 2-4: عوامل نجاح حلقات الجودة

العوامل المرتبطة بالإدارة	العوامل المرتبطة بالعمال
- وضع أهداف واضحة لحلقات الجودة؛ - الالتزام بتخصيص الوقت الكافي للالتقاء بأعضاء حلقات الجودة والتنسيق معهم؛ - الاهتمام بنتائج حلقات الجودة و تطبيقها على أرض الواقع؛ - التدريب المستمر لأعضاء حلقات الجودة على أدوات الجودة وأدوات الإبداع؛ - إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يساعد على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ؛ - وضع نظام جيد للاتصال داخل المؤسسة.	- التأكيد على الرغبة الفردية والمشاركة التطوعية؛ - اختبار أوقات ملائمة لاجتماعات حلقات الجودة؛ - الاجتماعات يجب أن تكون محصلتها النتائج؛ - الاهتمام بكل الأعضاء؛ والتأكيد على أن المقترحات قد تم عرضها في الحلقة؛ - تقديم تقارير دورية عم تم إنجازه في حلقات الجودة لغير الأعضاء حتى يتم تشجيعهم على الاشتراك في هذه الحلقات.

المصدر: زروالة رفيق، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد14، 2016، ص 286.

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ حلقات الجودة

تستند حلقات الجودة على مجموعة من المبادئ، التي تزيد من أهميتها في المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها وحجمها.

1. أهمية حلقات الجودة: يمكن تلخيص أهمية حلقات الجودة في النقاط التالية:¹

- بناء الثقة بين أفراد المؤسسة في كافة المستويات؛
- الاستفادة التامة للمؤسسة من مواردها البشرية في معالجة مشاكل العمل؛
- إيجاد نمط اتصال تفاعلي بين العمال ينمي الإحساس بالأهمية لديهم، ويرفع التزامهم المشترك بتحقيق أهداف المؤسسة؛
- المساهمة في دفع العمال إلى حل مشاكل عملهم اليومية ذاتيا بطريقة منظمة دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

2. مبادئ حلقات الجودة:

يرى Kélada أن حلقات الجودة من أحد أشهر الأساليب للإدارة التشاركية، التي تستند إلى المبدئين التاليين:²

- المشاركة تولّد العمل؛
 - العمل الجماعي ضروري للإدارة الفعالة.
- في حين قدم Bernard Monteil خمسة مبادئ تشكل الأساس لكيفية عمل حلقات الجودة:³
- أ. تحفيز الأعضاء المشاركين: يجب أن يأتي الأعضاء إلى حلقة الجودة بدرجة كافية من التحفيز بحيث يزيد هذا الأخير من خلال حرية العضوية والاختيار الحر للمشاكل التي سيتم التعامل معها و الجو التفاعلي الذي يسود الحلقة؛
 - ب. التركيز على التطوع: لا يجب إجبار أي فرد على المشاركة في الحلقة، ولا يتم فرض المواضيع التي تتم مناقشتها، فالتطوع جانب مهم في تنمية المسؤولية لدى العمال؛

¹ زراولة رفيق، نفس المرجع، ص266.

² بوبقيرة محمد، دور حلقات السيطرة النوعية (حلقات الجودة) في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة الأبحاث الاقتصادية العدد8، 2013، ص 192.

³ D.Noyé, C.Ravenne, **Opcit**, p26.

- ج. تنمية حالة ذهنية من الإبداع والانفتاح: يجب أن تستند حلقة الجودة على الإبداع مع ضمان أن الأفكار التي يتم التعبير عنها قابلة للتطبيق؛
- د. احترام الديناميكيات المعتادة لمجموعة العمل، ويتم ذلك من خلال:
- إسناد مهمة تنشيط الحلقة إلى شخص ذي مهارة وقدرة على ذلك؛
 - الحفاظ على حجم المجموعة الصغير؛
 - تحديد هدف واضح لكل اجتماع؛
 - الالتزام بالحلقة المحددة مسبقاً والجدول الزمني المتفق عليه.
- هـ. دمج حلقات الجودة في إدارة المؤسسة: إن دور الإدارة هو ضمان هذا الدمج من خلال تنسيق العمل وضمان تنفيذ التوصيات وتزويدهم بالموارد للعمل بشكل صحيح.

المطلب الثالث: علاقة حلقات الجودة بالإبداع

تركز حلقات الجودة بشكل كبير على الفلسفة الإبداعية، بحيث أن تحسين الجودة لا يتم إلا من خلال مشاركة العمال في حل المشاكل المرتبطة بها، لهذا من الضروري توظيف القدرات الإبداعية لهؤلاء العمال مثل: الجدية، الخبرة، المؤهلات، الرغبة في العمل، القدرة على توليد الأفكار والتجديد.¹ وعليه يمكن القول بأن نجاح حلقات الجودة يرتبط بشكل كبير بقدرة أعضائها على الإبداع والمبادرة في طرح الحلول لمختلف المشاكل،² فالنتائج المحققة لحلقات الجودة تكشف ارتكازها على الإبداع، كونه مصدر للأفكار الجديدة لحل المشاكل لجميع جوانب العمل، وليس فقط لتحسين الجودة، وأحسن مثال على ذلك شركة TOYOTA التي تستفيد من حلقات الجودة بحوالي 1.9 مليون فكرة، أي بمتوسط 32 فكرة لكل عامل سنوياً، أما الإدارة فتعمل على تنفيذ 5 آلاف فكرة،³ والجدول التالي يبين مقارنة بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية من حيث عدد الأفكار الناتجة عن حلقات الجودة:

¹ بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018 ص 293-294.

² زروالة رفيق، مرجع سابق، ص 270.

³ حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق لعلوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 271.

الجدول 2-5: مقارنة عدد الأفكار المقترحة بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية

المؤسسة	عدد الاقتراحات	عدد العمال	الاقتراحات لكل عامل
ماتسوبيتشى	6.446.935	81.000	79,6
هيتاشي	3.615.014	57.051	63,4
مازدا	3.025.853	23.927	126,5
تويوتا	2.648.710	55.578	47,6
نيسان	1.880.686	48.849	38,5
نبتون دانيسو	1.393.745	33.192	41,6
كانون	1.076.536	13.788	78,1
فوجي إلكتروك	1.022.340	10.226	99,6
توهوكو أوكي	734.044	881	833,2
جي في سي	728.529	15.000	48,6
الشركات الأمريكية الرائدة	21.000	9.000	2,3

المصدر: حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 271.

نلاحظ من الجدول أعلاه تفوق المؤسسات اليابانية على المؤسسات الأمريكية في توليد أفكار تحسين الجودة، والتي ستترجم فيما بعد لتحسينات في المنتجات اليابانية وتتحول لمزايا تنافسية لاستجاباتها لحاجات الزبون، كما أن تطبيق حلقات الجودة في اليابان يختلف عنه في الولايات المتحدة الأمريكية بحيث أن تطبيقها في هذه الأخيرة يكون عن طريق تدريب ومشاركة التقنيين فقط، اعتقاداً أنهم الأقدر على حل المشاكل، في حين أن وجهة النظر اليابانية تجعل من التدريب والمشاركة في حلقات الجودة يشمل الطبقة العليا، التقنيين وكل العمال، بمعنى مشاركة كل عمال

المؤسسة، مما يساهم في تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة والتقليل من مقاومة العمال للتغيير.¹

المبحث الرابع: علاقة الإبداع بالجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر

تعتمد فلسفة الجودة الشاملة بشكل كبير على عملية التحسين المستمر المتمثلة في التغييرات التدريجية والمنتظمة من أجل ضمان الجودة، ولهذه العملية دور كبير على المستويين التشغيلي والتسييري للمؤسسة.²

المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر

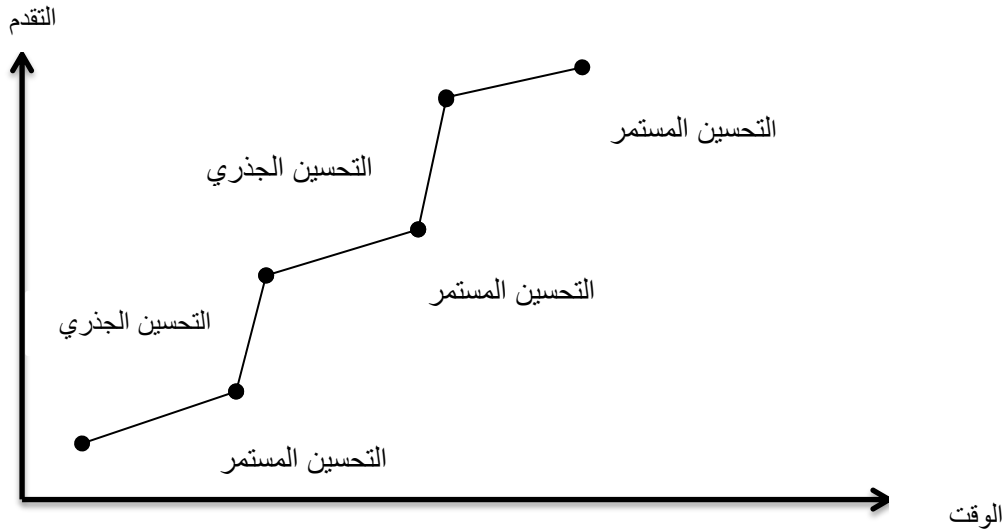
تكمن إحدى الصفات الرئيسية لمفهوم التحسن المستمر في العدد الكبير من التعريفات المقدمة له في الأدبيات، دون الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لحد الآن. يصف (Bessant & Caffyn, 1997) التحسين المستمر بأنه " عملية تدريجية ومستدامة للابتكار على مستوى المؤسسة إذ ليس بالضرورة أن يكون التحسين جذريا حتى يعطي فائدة، بل التحسين التدريجي والمستمر هو الذي يهيئ لظهور التحسين الجذري".³ وهو ما يبينه الشكل التالي:

¹ مصطفى كمال سيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر، الأردن، 2013، ص238.

² Vincent Bronet, *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent: Déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques*, thèse de doctorat, université de Savoie, France, 2006, p 24.

³ Vincent Bronet, *Ibid.*

الشكل 2-9 : تكامل التحسين المستمر مع التحسين الجذري



Source : Aouag Hichem, **Etude, mise en œuvre et adaptation des outils de l'amélioration continue dans une industrie algérienne, approche théorique et pratique**, thèse de doctorat , Université Batna 2, 2016, p19.

في حين يصفه (Jorgenson & al, 2003) بأنه "عملية تغيير مخططة ومنظمة تهدف إلى تحسين الأداء على جميع مستويات المؤسسة" ، أما (Bhuiyan & Baghel, 2005) يصفان التحسين المستمر على أنه "ثقافة تهدف إلى القضاء على الممارسات المعرّقة في جميع أنظمة وعمليات المؤسسة إما عن طريق التغيير التطوري أو التغيير الجذري". ويقصد بالممارسات المعرّقة كل العمليات التي لا تقدم قيمة مضافة.¹

ويرى (Moen & Clifford, 2009) التحسين المستمر على أنه "فلسفة تركز على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة من أجل ضمان أفضل أداء ممكن للمؤسسة، من خلال القيام بتغييرات طفيفة على إجراءات العمل".²

بناء على هذه التعريفات يمكن أن نقول أن التحسين المستمر هو جهد مستمر لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات، يركز بشكل أكبر على تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء

¹ Arthur Polleux, **Des outils de l'amélioration continue à la culture de l'excellence opérationnelle au sein d'un atelier de fabrication de formes sèches**, THESE POUR LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE, UNIVERSITE DE PICARDIE JULES VERNE – UFR Pharmacie, 2016, p32 .

² Arthur Polleux, **Ibid.**

أكبر للزبائن على المدى الطويل، هنا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التي تتبنى منهج التحسين المستمر تختلف كثيرا عن غيرها من المؤسسات التقليدية، وهوما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 2-6: التحسين المستمر مقابل التوجه التقليدي

المؤسسة المتوجهة نحو التحسين المستمر	المؤسسة التقليدية
- التوجه نحو الزبون	- التوجه نحو الحصة الفردية للسوق
- التركيز على ماذا؟ كيف؟	- التركيز على من؟ لماذا؟
- الانتباه للتفاصيل	- التركيز على الوضع الراهن فقط
- تحسين تدريجي	- تحسين جذري
- حل المشاكل	- مكافحة الحريق

Source : Aouag Hichem, Etude, mise en œuvre et adaptation des outils de l'amélioration continue dans une industrie algérienne, approche théorique et pratique, thèse de doctorat Université Batna 2, 2016, p 11.

تهدف المؤسسة بتوجهها نحو التحسين المستمر إلى ما يلي:¹

❖ تخفيض التكاليف: يركز التحسين المستمر على القضاء على مصادر الهدر في كل أنشطة المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق وفورات اقتصادية تساهم في تحقيق الأهداف، خاصة منها زيادة الأرباح؛

❖ رفع مستوى الجودة: إن بلوغ مستوى عال من الجودة هو هدف المؤسسة وطريقها نحو تقوية مركزها التنافسي، إذ يذكر (شمدت وفانجا، 1997) أن: « تحسين الجودة تمثل عملية للتحسين المستمر وهدفا لها في نفس الوقت، والتي تمد المؤسسة بخريطة طريق تمكنها من إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية باستمرار » ؛

❖ رضا الزبون: تؤكد المؤسسة من خلال عملية التحسين المستمر على هذا الهدف، كونه يمثل معيارا لنجاحها أو فشلها، وعليه في ظل تنامي حاجات ورغبات الزبائن يكون لزاما عليها بلوغ مستوى جيد من رد الفعل في ممارسة أنشطتها، بما يضمن التفاعل الإيجابي مع طبيعة التغيير

¹ عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، مجلة تنمية الزرافدين، المجلد 34 العدد 108، 2012، ص 176.

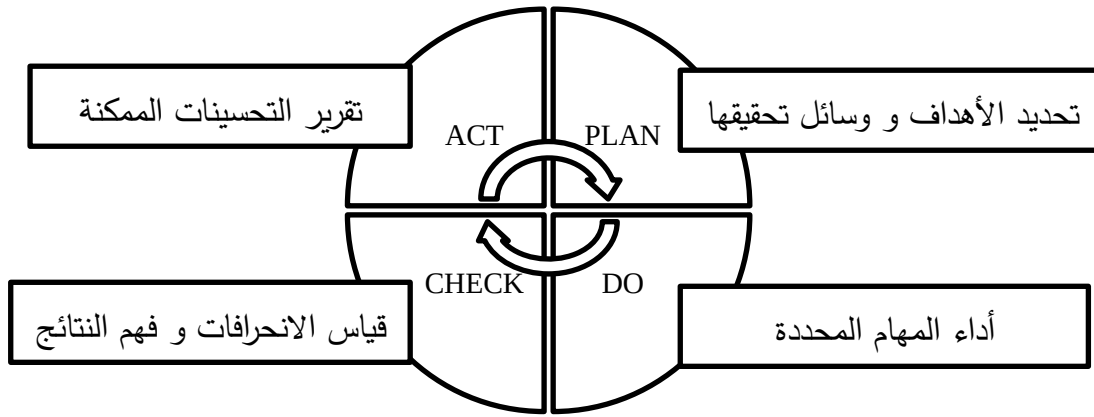
في تلك الحاجات، بل من الأحسن استباقها قبل اقتناء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وهو ما يسهل عملية الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

المطلب الثاني: التحسين المستمر من منظور فلسفة الجودة الشاملة

حسب هذا المدخل لا يقتصر التحسين المستمر على المنتجات فقط بل يشمل المؤسسة وكل ما يتصل بها، ويظهر في قدرتها على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار الرضا الكامل للزبون من خلال البحث عن كل ما هو جديد وأحسن لتحقيق الأداء الأمثل.¹ كما يتطلب الشعور بالمسؤولية من جميع أفراد المؤسسة والعمل مع الموردين، وفهم تدفق العمليات لتقليص الوقت والجهد الضائعين.²

من أهم النماذج التي تفسر جيدا عملية التحسين المستمر حسب مدخل إدارة الجودة الشاملة نموذج خبير الجودة الأمريكي إدوارد ديمينج الذي يطلق عليه اسم عجلة ديمينج، تتمثل فكرة هذا النموذج في دورة متتابعة تبدأ برصد النتائج في حالة عدم تحقق الأهداف من أجل تفسير الفجوات وفهمها، ثم تبدأ الدورة مرة أخرى بهدف جديد حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

الشكل 2-10: عجلة التحسين المستمر PDCA



Source : Bourdois Clément, **Management de la qualité et amélioration continue : application à l'augmentation de la robustesse des nettoyages manuels**, Thèse du doctorat Université Angers, 2014, p36.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص 61.

² هرياجي حمزة، أهمية الحسنيين المستمر لجودة المنتجات في الصناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1 2020/2019، ص 86.

❖ **التخطيط Plan:** تبدأ هذه المرحلة بتشكيل مجموعة عمل تحدد فيها الأدوار والمسؤوليات بوضوح من أجل البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلة ، بحيث يمكن الاعتماد على تقنية السبب والنتيجة لإيشيكاوا التي تساعد على ترتيب الأسباب حسب الأولوية. وتنتهي بوضع هدف واحد أو أكثر، على أن يكون قابلاً للقياس والتحقق.

❖ **التنفيذ Do:** في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التخطيط له في المرحلة السابقة، لكن قبل البدء يجب حشد الوسائل والموارد اللازمة لمنع إبطاء إجراءات التحسين وضمان نجاح الخطة.

❖ **الفحص Chack :** يتم في هذه المرحلة مراقبة تنفيذ الإجراءات المحددة في الخطة، وقياس النتائج والتأكد من تحقيق الهدف المحدد في البداية، وأن تنفيذ هذه الإجراءات يوجه المؤسسة جيداً نحو أهدافها الاستراتيجية، من خلال تحليل مؤشرات الأداء وإجراء عمليات التدقيق الداخلي، فإذا كان هناك تناقض بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي تظهر مشكلة جديدة، يجب معالجتها بدورة PDCA جديدة حتى يتم تحقيق الأهداف الأولية، أما في حالة عدم وجود أي انحراف كبير، يتم البدء في المرحلة الأخيرة من الدورة.

❖ **التصرف Act:** يجب أن تضمن هذه المرحلة فعالية الحلول المنفذة مع مرور الوقت والسماح بتعميمها. وبالتالي يجب إضفاء الطابع الرسمي عليها وجعلها مستدامة، بعدها يتم الرجوع إلى قائمة المشاكل التي تم وضعها في مرحلة "التخطيط" من أجل تحديد نقطة التحسين التالية وبدء الدورة من جديد.

يتضح من الدورة اللامتناهية لعجلة ديمينج أن مستويات التحسين ترتفع بالممارسة المستمرة لأنشطة العملية: تخطيط، تنفيذ، رقابة وتصحيح، استناداً إلى نظم التقييس المعتمدة في المؤسسة، وهذا ما يضمن الانتقال من مستوى أداء معين إلى مستوى أداء أفضل.¹

المطلب الثالث: علاقة الإبداع بعملية التحسين المستمر

للتحسين المستمر دور مهم في التطوير المستدام لجودة أداء المؤسسة، إذ يعتبر آلية لبناء معارف جديدة من خلال تنمية الإبداع وروح المشاركة لدى العمال، وهو ما يساهم في تقليل انحرافات الأداء وتطبيق مبدأ المعيب الصفري، يركز التحسين المستمر على مبدأ المشاركة الكاملة

¹ هراجي حمزة، مرجع سابق، ص 88.

للعامل والبحث عن حلول لمشاكل الجودة، مما يتطلب تبني الإبداع والمبادرة كوسيلة لاكتساب معارف جديدة وتنميتها،¹ لم تكن المؤسسة في الماضي بحاجة سوى إلى التحسين، وإذا ما قامت بهذا التحسين بشكل مستمر دون انقطاع مكنها ذلك من النجاح في تحقيق الجودة الشاملة. حسب مجلة Business Week فإن التحسين المستمر وليد الإبداع، والأمر الذي سيخرج المؤسسات من المنافسة في ظل الاقتصاد الجديد، ليس المؤسسة التي تقوم بعمل أفضل مما تقوم به المؤسسات الأخرى، وإنما المؤسسة التي تقوم بعمل مختلف عنها، وهذه هي فلسفة الجودة الشاملة التي من مبادئها التحسين المستمر، من خلال تبني الإبداع بكل مستوياته.² يعتبر Peter Drucker أن الإبداع هو القدرة الإدارية الأولى التي ستحتاج إليها المؤسسات مستقبلاً، كما أن مجلة Fortune تنصح المؤسسات التي تريد أن يدرج اسمها فيها بأن تعمل على الإبداع ثم الإبداع ثم الإبداع، كونه مصدراً لنصف النمو في الوقت الراهن. وعليه يعتبر التحسين المستمر تحصيل حاصل للإبداع في المؤسسة من خلال تراكماته التدريجية، وبالتالي توحيد كلا المدخلين التحسين المستمر والإبداع (الياباني والأمريكي)، فالتحسين المستمر يعتبر نسق عام يتكون من أنظمة فرعية متداخلة ومتراكبة وظيفياً، من أهمها نظام الإبداع، وبالتالي أي خلل في هذا النظام يؤدي حتماً إلى الخلل في التحسين المستمر، الذي يعتبر جوهر فلسفة الجودة الشاملة.³

الخلاصة:

من خلال ما ورد في هذا الفصل، تعتبر الجودة الشاملة فلسفة تعبر عن طريقة وجود وتفكير المؤسسة تقوم على مجموعة من المبادئ، من أهمها التركيز على الزبون، التحسين المستمر وتمكين الأفراد، وتعمل المؤسسة على تطبيق هذه الفلسفة من خلال مراحل منظمة ومتسلسلة معتمدة في ذلك على الأدوات السبع للجودة.

¹ بوجرود فتحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015، ص 141.

² س. محمد، أ. فرانسيس، تكوين الثقافة الإبداعية، مكتبة العبيكة، الرياض، 2003، ص 14.

³ بن خزناني فطوم لينة، قرزیز محمود، التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعرييج، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، 2021، 148.

قدم الباحثون في مجال الجودة الشاملة عدة نماذج يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تبني فلسفة الجودة الشاملة، منها النماذج التقليدية، ومنها النماذج المعدلة، ومنها النموذج الحديث، اختلفت هذه النماذج في بعض وجهات النظر، إلا أنها اتفقت كلها على وضع الزبون محور فلسفة الجودة الشاملة مع أهمية المشاركة الكاملة للأفراد في تحقيقها، وجعل عملية التحسين المستمر الحجر الأساس لتطبيق هذه الفلسفة.

تتضح علاقة الجودة الشاملة بالإبداع في المؤسسة من خلال حلقات الجودة التي تعتبر مدخلا إبداعيا لتحقيقها، إذ يمكن القول بأن نجاح حلقات الجودة يرتبط بشكل كبير بقدرة أعضائها على الإبداع والمبادرة في طرح الحلول لمختلف المشاكل، وكذلك من خلال التحسين المستمر الذي يعتبر محصلة للإبداع وتراكماته التدريجية في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات

الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية

سيدي بلعباس

تمهيد:

في ظل انفتاح السوق الوطني أمام المنتجات الأجنبية ذات الميزة التنافسية العالية، صار لابد على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تخطو خطوات جادة نحو تبني فلسفة إدارية حديثة تتماشى مع خصائص بيئة الأعمال التي تنشط فيها، وتقوي قدراتها التنافسية.

في هذا الإطار، تعتبر فلسفة الجودة الشاملة من أهم الفلسفات الإدارية المعاصرة التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتبناها، شريطة توفير متطلباتها والتوجه أكثر نحو الإبداع بكل مستوياته (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي)، كونه العملية التي تخدم أبعاد الجودة الشاملة الثلاثة (رضا العملاء، التحسين المستمر، إشراك الأفراد).

ومن الجدير بالذكر بأن الفصلين الأول والثاني خصصناهما للجانب النظري للإبداع والجودة الشاملة، أما الفصل الثالث سوف نخصصه لتحليل أثر الإبداع على الجودة الشاملة من خلال دراسة ميدانية على مستوى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس، وبالتالي تم تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

❖ **المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية؛**

❖ **المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية؛**

❖ **المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.**

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

تطرقنا في هذا المبحث إلى أسباب اختيار مجال الدراسة الميدانية، خصائصها وحدودها بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: مجال الدراسة الميدانية

1. أسباب اختيار مجال الدراسة الميدانية:

من أهم أسباب اختيار مجال الدراسة الميدانية، التي سمحت بالحصول على عينة ممثلة ما يلي:

❖ تنتمي المؤسسات محل الدراسة إلى نفس القطاع: القطاع الصناعي؛

❖ كل المؤسسات محل الدراسة حاصلة على شهادة **ISO 9001**، وهذا ما يدل على اهتمامها بالجودة؛

❖ تشترك المؤسسات محل الدراسة في نفس الموقع الجغرافي (المنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس) وبالتالي تمارس نشاطها في ظل نفس البيئة الخارجية؛

❖ تتنوع المؤسسات التي تضمنها مجال الدراسة الميدانية من حيث معيار الحجم ومعيار الملكية.

2. خصائص مجال الدراسة الميدانية:

في دراستنا استهدفنا خمس مؤسسات، تم اختيارها وفقاً للخصائص الواردة في الجدول التالي:

جدول 3-1: خصائص المؤسسات محل الدراسة

مجال النشاط	بداية النشاط	الملكية	الحجم	شهادات الجودة
ENIE المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية				
الصناعة الالكترونية	1983	شركة عمومية	مؤسسة كبيرة (1329 عامل)	ISO9001 سنة 2015
BTPH HASNAOUI شركة الأشغال العمومية و الري				
- تطوير البناء؛ - الهندسة المدنية؛ - إنتاج الخرسانة؛	1974	شركة خاصة	مؤسسة متوسطة	ISO 9001 نسخة 2008 ISO 14001 نسخة 2004
CHIALI Tubes شي علي أنابيب				
- الهيدروليك؛ - السقي والري.	1985	شركة خاصة	مؤسسة متوسطة	شهادة TEDJ ISO 9001 نسخة 2000
KCA شركة خنثر لصناعة المكونات الإلكترونية للسيارات				
الصناعة الإلكترونية	1987	شركة خاصة	مؤسسة متوسطة (100 عامل)	ISO 9001 نسخة 2004

المصدر: من إعداد الطالبة.

3. حدود الدراسة الميدانية:

اقتصرت دراستنا في المؤسسات الأربع على الأفراد العاملين (إطارات، أعوان تحكم) في الأقسام الثلاثة التالية:

- قسم تسيير الموارد البشرية؛
- قسم إدارة/مراقبة الجودة؛
- قسم البحث والتطوير.

كما أنها استهدفت أهم المؤسسات الاقتصادية الموجودة في المنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس، بحيث تعتبر هذه المنطقة من أغنى المناطق الصناعية وأكثرها تنوعا في الغرب الجزائري. تم جمع المعلومات اللازمة للدراسة بتوزيع الاستبيان على أفراد العينة في المؤسسات الست حسب الرزنامة الزمنية التالية:

❖ CHIALI TUBE, ENIE: جوان 2021 - جويلية 2021؛

❖ BTPH HASNAOUI, KCA: جويلية 2021 - أوت 2021.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة الميدانية

1. مؤسسة شي علي لصناعة الأنابيب¹:

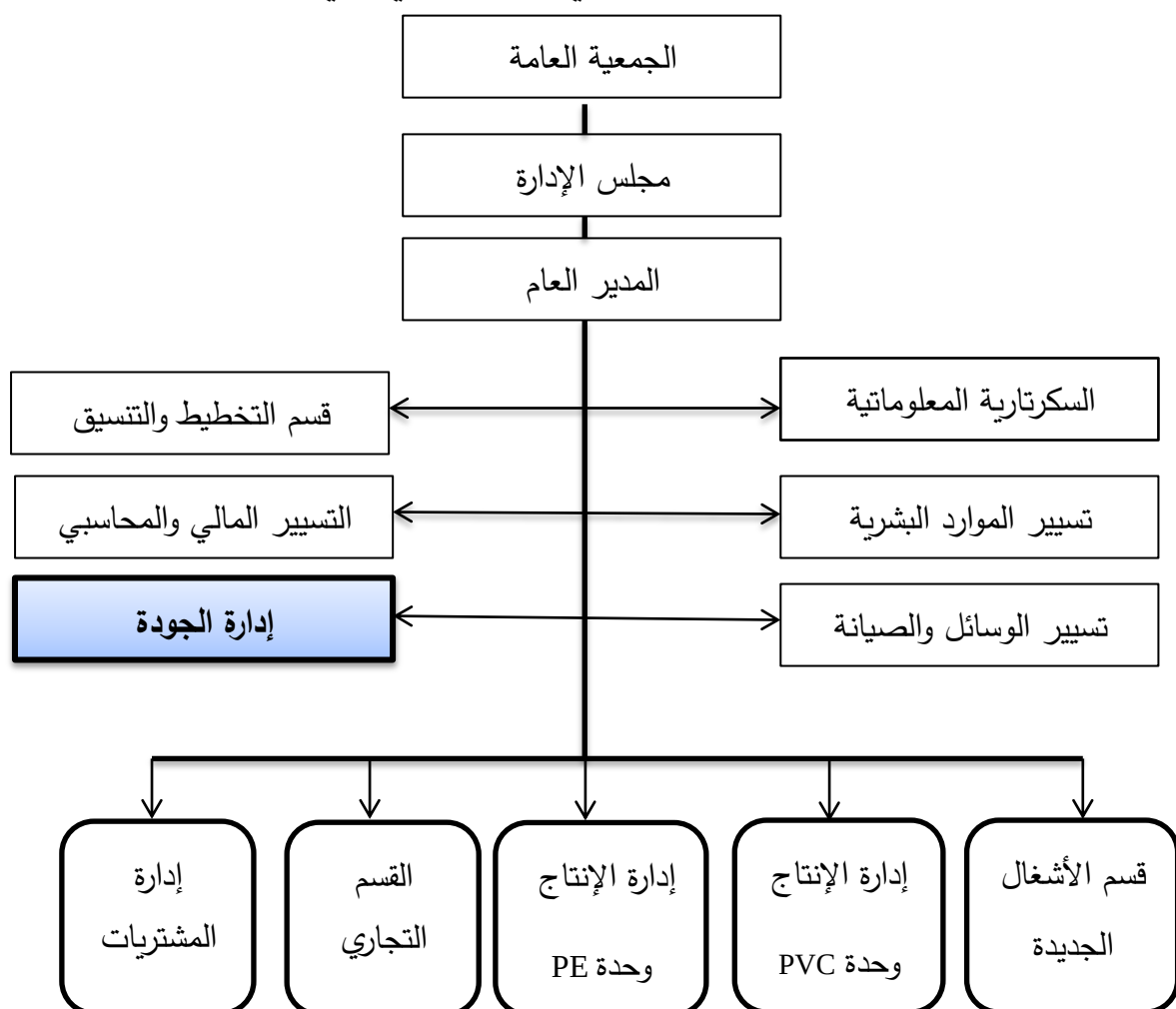
هي مؤسسة ذات أسهم متخصصة في تحويل المواد البلاستيكية، بحيث تنشط في ميدانين أساسيين هما:

- **ميدان الهيدروليكي:** تعتبر المؤسسة رائدة في هذا الميدان لمدة 20 سنة، من خلال المنتجات التي تقوم بصنعها ثم تسويقها كأنابيب PVC وأنابيب PEHD للماء والغاز، بحيث تغطي أكثر من 30 % من الاحتياجات الوطنية لأنابيب PVC وأكثر من 40 % من الاحتياجات الوطنية لأنابيب PEHD ، وقد سجلت هذه المؤسسة ميزة تنافسية تمثلت في الجودة العالية لمنتجاتها، مما أدى إلى حصولها على شهادة المطابقة ISO 9001 سنة 2000، وشهادة TEDJ من طرف المنظمة الجزائرية للتقييس IANOR، ويشمل هذا الميدان ثلاث مجالات هي: تحقيق شبكات تطهير المياه، تحقيق شبكات تغذية المياه الصالحة للشرب وتحقيق شبكات سد المياه.

¹ بلعجال فوزية، شروط الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة شي علي للأنابيب ومؤسسة خنثر للمركبات الإلكترونية، مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03 العدد 07، 2019، ص 81.

- **ميدان السقي والري:** تسعى المؤسسة في هذا الميدان إلى تحقيق شبكات ري الأراضي الزراعية ذات مستوى عال من الدقة والجودة، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار المحيط من خلال إقامة مشاريع تحافظ على البيئة كتحقيق مراكز للري الاصطناعي، وإعادة تدوير المواد المستعملة وتحقيق شبكات لري المناطق الخضراء. تولي مؤسسة شي علي للأنابيب اهتماما كبيرا بالجودة، ويتضح ذلك جيدا من خلال مكانتها في هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل التالي:

شكل 3-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة شي علي للأنابيب



المصدر: وثائق مؤسسة شي علي للأنابيب.

تهتم مصلحة تسيير الجودة بما يلي:¹

- مراقبة جودة المواد الأولية، الإنتاج والمنتجات الموجهة للتسويق؛
- تنفيذ نماذج الاختبار داخل مخبر المؤسسة؛

¹ بلعجال فوزية، مرجع سابق، ص 84.

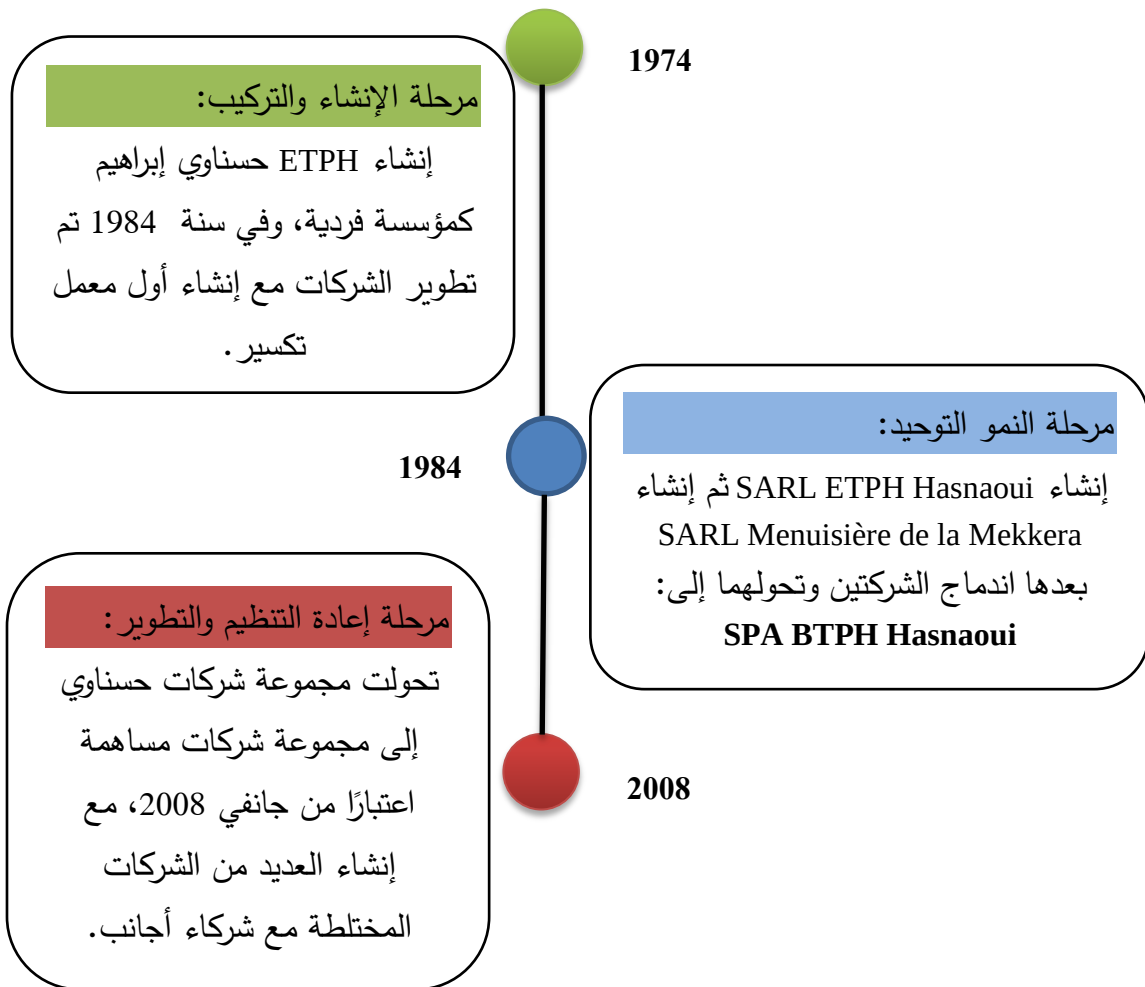
- إعداد إحصائيات حول أنشطة الجودة وتحليلها؛

- تنفيذ الإجراءات اللازمة لنظام إدارة الجودة

2. مؤسسة حسناوي للأشغال العمومية والري:¹

هي شركة ذات أسهم ناتجة عن الشركة الأم ETPH Hasnaoui المؤسسة سنة 1974 والتي تطورت على ثلاثة مراحل لتنتج عنها شركة أولها مؤسسة BTPH Hasnaoui، كما هو مبين في الشكل:

الشكل 3-2: تطور مجمع حسناوي



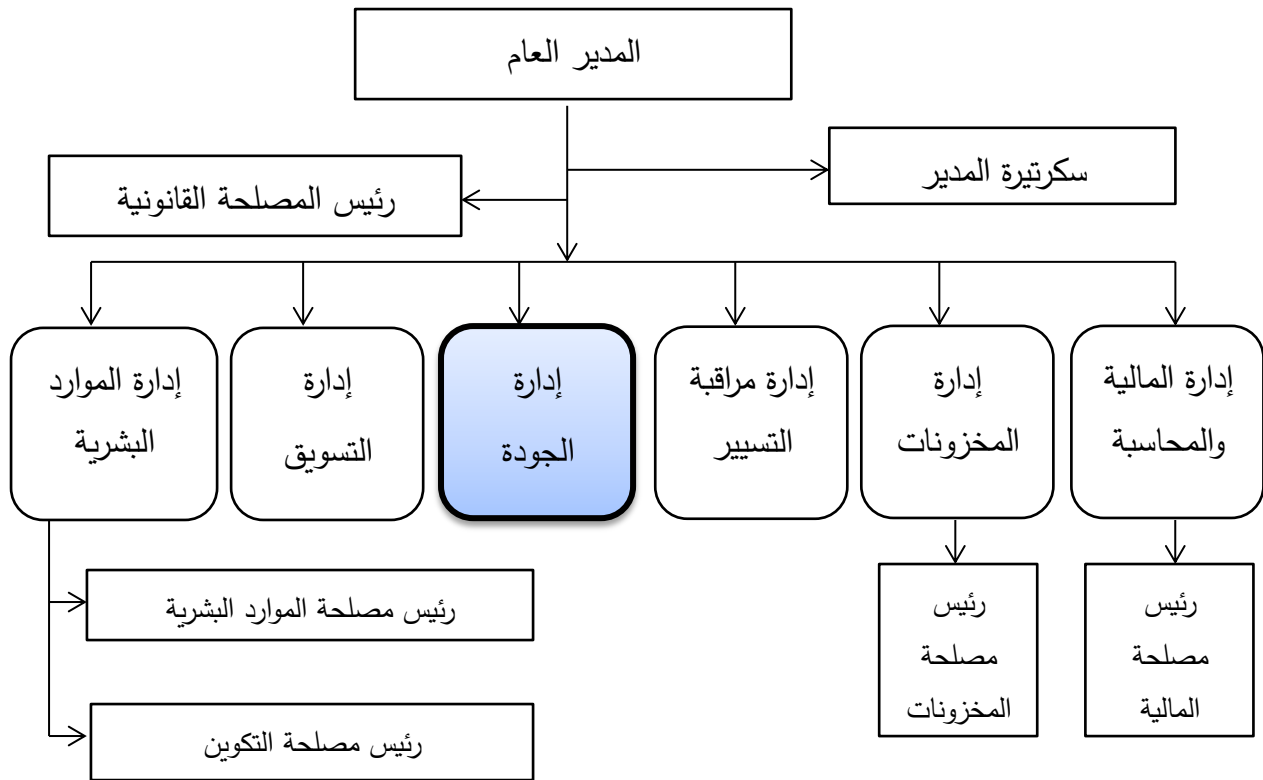
المصدر: <https://www.groupe-hasnaoui.com/le-groupe/historique-2/> ، تاريخ الاطلاع: 2021/07/27.

¹ <https://www.groupe-hasnaoui.com/le-groupe/historique-2/> ، تاريخ الاطلاع: 2021/07/27.

- تتخصص الشركة محل الدراسة BTPH Hasnaoui في تطوير البناء والهندسة المدنية، بالإضافة إلى تجربتها وخبرتها في إنتاج الخرسانة بمنطقة الغرب الجزائري، بحيث تعتبر محطات إنتاجها حديثة كي تضمن جودة الخرسانة والالتزام بالصارم بالمتطلبات، وتنشط في ثلاث مجالات:
- التطوير العقاري؛
 - تحقيق مشاريع البناء المدنية والصناعية والأشغال العمومية والري (المؤهل الوزاري درجة 9)؛
 - إنتاج وتسويق الخرسانة الجاهزة للاستعمال.

تولي المؤسسة أهمية كبيرة للجودة بكل أبعادها، فهي حائزة على شهادة ISO9001 نسخة 2008 وشهادة ISO14001 نسخة 2004، كما يظهر هذا الاهتمام من خلال المكانة التي تعطيها لإدارة الجودة في هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل التالي:

الشكل 3-3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BTPH Hasnaoui



المصدر: وثائق مؤسسة BTPH Hasnaoui .

تسعى المؤسسة كذلك إلى اعتماد نظام إداري يعتمد على منهج إدارة الجودة، والغرض منه هو المساهمة في تحسين أداء جميع العمليات وتحقيق الكفاءة داخلها، كما تتشكل محاوره الاستراتيجية فيما يلي:

❖ **صيانة المعرفة المكتسبة وتوحيدها:**

- إضفاء الطابع الرسمي على قواعد الإدارة بهدف توحيد الأساليب الخاصة بالمجموعة؛
- توحيد المحفظة بناءً على الاستماع إلى العملاء والابتكار.

❖ **مواصلة التطوير:**

- ضمان كفاءة المهارات؛
- تطوير القدرة على التوقع والتفاعل والخفة الاستراتيجية في مجالات الخبرة الرئيسية.

❖ **الامتثال للالتزامات المنصوص عليها في التشريعات واللوائح:**

- ضمان التنسيق وتحديد النقاط التي تساهم في تشكيل الجوانب المختلفة لسياسات المؤسسة، مع المراجعات المنتظمة في إطار التحسين المستمر، وتعزيز التواصل، روح المبادرة والإبداع من أجل ضمان التزام ومشاركة جميع أفراد المؤسسة؛
- تعيين مدير الجودة كممثل للإدارة وتكليفه بمراقبة التطبيق الصحيح لنظام إدارة الجودة، مع إعطائه قدر كبير من الحرية والسلطة.

3. التعريف بمؤسسة خنثر لصناعة المركبات الالكترونية للسيارات:

تأسست المؤسسة سنة 1987 في شكل فردي باسم خنثر لصناعة المكونات الالكترونية للسيارات ECA، ثم تحولت سنة 2003 إلى شركة ذات أسهم باسم KCA، برأس مال يبلغ 80 مليار دينار جزائري،¹ وتنشط المؤسسة في المجالين التاليين:²

- **المجال الأساسي:** تطوير وإنتاج وتسويق مركبات السيارات الإلكترونية؛
- **المجال الثانوي:** المواد البلاستيكية (Injection plastique)، التقطيع والتشكيل (Décolletage/Assemblage)، مسبك للمعادن غير الحديدية (Fonderie Zamak)

¹ سعدية بن أحمد، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة خنثر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص95.

² بلعجال فوزية، مرجع سابق، ص84.

التركيب الإلكتروني. تعتبر المؤسسة رائدة في السوق المحلي بحصة سوقية تقدر بـ 80%، ونسبة نمو تقدر بـ 15% سنوياً، وهذا راجع لعدة أسباب، من أهمها:

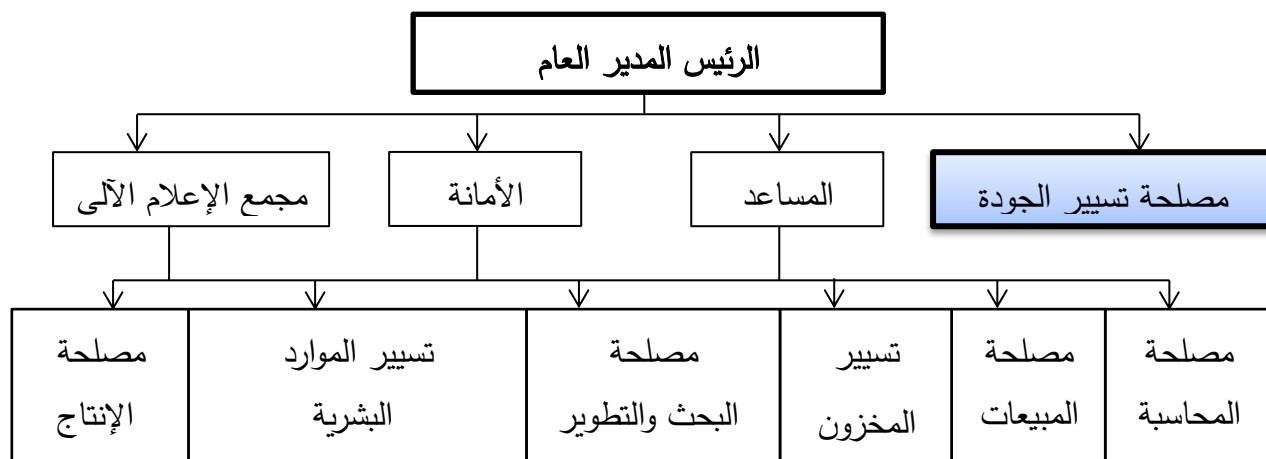
- الاهتمام الكبير بالإبداع والابتكار، بحيث حققت 8 براءات اختراع في مجال نشاطها الأساسي؛¹
- الاهتمام بالجودة بكل أبعادها، بحيث يمكن ملاحظة ذلك في كل من شعارها، وهيكلها التنظيمي الموضحين في الشكلين المواليين:

الشكل 3-4: شعار مؤسسة KCA



المصدر: بلعجال فوزية، ص 83.

الشكل 3-5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة KC



المصدر: وثائق مؤسسة KCA.

تهتم مصلحة تسيير الجودة بضمان جودة المنتجات وفق ثلاثة مراحل:¹

¹ سعدية بن أحمد، نفس المرجع.

- المرحلة الأولى (قبل عملية الإنتاج): التأكد من جودة المواد الأولية ودرجة مطابقتها للمقاييس المعمول بها؛

- المرحلة الثانية (أثناء عملية الإنتاج): ضبط القياسات الخاصة بالأجهزة؛

- المرحلة الثالثة (بعد عملية الإنتاج): معاينة المنتج النهائي واختبار أدائه في المصنع قبل تسويقه.

ولا يقتصر دور مصلحة تسيير الجودة على ضمان جودة المنتوجات فقط، بل يتعدى إلى الجانب التنظيمي للمؤسسة، من خلال مراقبة تسيير المهام على مستوى كل الوظائف.

6. التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE:²

هي شركة عمومية ذات أسهم، برأس مال قدره 8.322.000.000 DA، مجال نشاطها صناعة مجموعة واسعة من المنتجات الإلكترونية (audio, vidéo, antennes, ...) (composants)، وقد عرفت المؤسسة عدة تطورات منذ تأسيسها:

❖ 1983: إعادة الهيكلة العضوية لشركة SONELEC، وإنشاء شركة ENIE؛

❖ 1989: الانتقال إلى استقلالية الشركة برأسمال 40 مليون دينار؛

❖ 1996: إعادة رسملة الشركة، ومنحة رأس مال 1700 مليون دينار جزائري؛

❖ 2007: تنفيذ المرسوم الصادر في 4 جويلية 2007 بشأن إعادة تقييم الأصول الثابتة، والذي

كان له أثر في رفع رأس المال إلى 8.322 مليون دينار جزائري.

تولي المؤسسة أهمية كبيرة لكل من الجودة والإبداع من خلال وظيفة البحث والتطوير، ويظهر ذلك جليا في المكانة التي تعطيها لكل منهما في هيكلها التنظيمي الموضح في الشكل التالي:

¹ بلعبال فوزية، مرجع سابق، ص 89.

² <https://www.enie.dz>، تاريخ الاطلاع: 2021/07/25.

- ❖ إيجاد مفاهيم جديدة، مواد ومكونات جديدة لتلبية احتياجات الصناعات الالكترونية؛
- ❖ تطوير القدرات الخبرات؛
- ❖ الاستفادة من المعرفة والدراية؛
- ❖ توسيع نطاق معرفة المؤسسة؛
- ❖ المشاركة في تحسين التعاون بين الصناعة والجامعات ومراكز البحث.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تهدف دراستنا إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، وعليه سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة، بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به، وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

1. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا، والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر الإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أربع مؤسسات اقتصادية سبق تعريفها، تنتمي هذه المؤسسات إلى القطاع الصناعي، وتشترك في نفس الموقع الجغرافي (المنطقة الصناعية بولاية سيدي بلعباس) إلا أنها تختلف من حيث معيار الحجم والملكية.

في دراستنا اعتمدنا على العينة القصدية الغرضية (Purposive Sample)، كونها تسمح للباحث بانتقاء أفرادها بما يخدم أهداف دراسته، وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة، من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص وغيرها وتعتبر هذه العينة أساس متين للتحليل العلمي، ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

ويوضح الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة:

الجدول 3-2 : عينة الدراسة

المؤسسات	ENIE	KCA	CHIALI Tubes	BTPH HASNAOUI	المجموع
الاستبيانات الموزعة	35	35	35	35	140
الاستبيانات المسترجعة	35	25	35	35	130
الاستبيانات المقصية	00	02	01	04	06
الاستبيانات الصالحة للدراسة	35	23	34	31	123

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان،¹ الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

1. مضمون الاستبيان:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وأدبيات موضوعها، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمناه إلى جزئين نعرضها كالآتي:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
 - الجزء الثاني: يتعلق بالمحورين التاليين:
 - ✓ المحور الأول: الإبداع في المؤسسة (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على ثلاثة أبعاد تتضمن
- 12 عبارة؛

¹ انظر الملحق (1)، ص 187.

✓ المحور الثاني: تحقيق الجودة الشاملة (المتغير التابع)، وقد اشتمل على ثلاثة أبعاد تتضمن 12 عبارة. وقد اشتمل الاستبيان ككل على 24 عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

2. المقياس المستخدم:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، إذ يتكون من خمس خيارات: أوافق بشدة، أوافق، محايد لا أوافق لا أوافق بشدة، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 3-3 : الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

حتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة، تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول 3-4: قيمة المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 إلى 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 إلى 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 إلى 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 إلى 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (3-4) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية S.P.S.S (الإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات، والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى الثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية، لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- معامل سبيرمان لقياس الاتساق الداخلي ؛
- 2- معامل ألفا كرونباخ لقياس معامل الثبات؛
- 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الوصفي للبيانات الشخصية؛
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة؛
- 5- معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة في العينة البالغ حجمها 123 مفردة، اعتمدنا في البداية على التحكيم، ثم قمنا بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

1. تحكيم أداة الاستبيان:

تم تحكيم الاستبيان من قبل أستاذين مختصين لهما دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ برأيهما حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها، وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه، ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأستاذين المبيينين في الجدول التالي:

الجدول 3-5: الأستاذان المحكمان للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
أ.داني لكبير معاشو	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس
أ.مهديد فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة صنف (أ)	جامعة محمد بشير الابراهيمي، برج بوعريرج

المصدر: من إعداد الطالبة.

2. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور الإبداع:

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الإبداع اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة أبعاد المحور.

1.2 الاتساق الداخلي لبعد الإبداع الفردي:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman، إذ تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الإبداع الفردي، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 3-6: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع الفردي

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإبداع الفردي	1	-
01	أفضل القيام بكل الأعمال المسندة إلي بأسلوب متجدد	0,672**	0,000
02	أبحث عن النقائص في أداء عملي وأهتم بتحسينها	0,575**	0,000
03	يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها وأستعد لمواجهةها	0,670**	0,000
04	أحاول قدر الإمكان تقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل بدلا من تقليد الآخرين	0,761**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (3-6) أن قيمة معامل الارتباط العبارات والبعد محصورة بين $(0,575^{**})$ و $(0,761^{**})$ ، ذات دلالة إحصائية $(0,000)$ ، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الإبداع الفردي.

2.2 الاتساق الداخلي لبعد الإبداع الجماعي:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman، تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الإبداع الجماعي، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول 3-7: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع الجماعي

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	رقم
-	1	بعد الإبداع الجماعي	
0,000	0,795**	يشعري العمل ضمن مجموعة بالمتعة والحماس.	05
0,000	0,815**	العمل ضمن مجموعة يسهل عملية حل المشاكل.	06
0,000	0,636**	يعبر كل فرد عن أفكاره بحرية داخل مجموعة العمل.	07
0,000	0,654**	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بشكل جيد داخل مجموعة العمل.	08

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-7) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات والبعد محصورة بين $(0,636^{**})$ و $(0,815^{**})$ ذات دلالة إحصائية $(0,000)$ ، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الإبداع الجماعي.

3.2 الاتساق الداخلي لبعد الإبداع التنظيمي:

بالاعتماد على معامل الارتباط Spearman، تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الإبداع التنظيمي، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 3-8: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع التنظيمي

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الإبداع التنظيمي	1	-
09	الهدف من التدريب والتعليم المستمر هو زيادة قدرة العمال على توليد الأفكار الجديدة	0,446**	0,000
10	تتعامل المؤسسة بسلاسة مع الأخطاء	0,559**	0,000
11	تعطي المؤسسة أهمية لوظيفة البحث والتطوير	0,644**	0,000
12	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة للعمال وتجربها	0,601**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-8) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0,446**) و (0,644**) ذات دلالة إحصائية (0,000)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد الإبداع التنظيمي.

3. الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تحقيق الجودة الشاملة:

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الجودة الشاملة ، اعتمدت الدراسة على معامل سبيرمان (Spearman) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من العبارات المكونة لأبعاد المحور .

1.3 الاتساق الداخلي لبعد التركيز على الزبون:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman ، إذ تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد التركيز على الزبون، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 3- 9: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التركيز على الزبون

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	رقم
-	1	بعد التركيز على الزبون	
0,000	0,737**	تعمل المؤسسة على معرفة آراء الزبون واحتياجاته.	13
0,000	0,810**	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لرضا الزبون بصفة مستمرة.	14
0,000	0,721**	تعطي المؤسسة أهمية لشكاوي الزبون.	15
0,000	0,654**	هناك زيادة مستمرة في عدد زبائن المؤسسة.	16

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول رقم (3-9) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين (0,654**) و(0,810**), ذات دلالة إحصائية (0,000)، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد التركيز على الزبون.

2.3 الاتساق الداخلي لبعد التحسين المستمر:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman، إذ تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد التحسين المستمر، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول 3- 10: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التحسين المستمر

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	رقم
-	1	بعد التحسين المستمر	
0,000	0,653**	تعتبر المؤسسة التحسين المستمر عاملا للنجاح.	17
0,000	0,620**	تحرص المؤسسة على منع حدوث الأخطاء في العمليات والمنتجات.	18
0,000	0,738**	يوجد لدى المؤسسة حلقات الجودة.	19
0,000	0,682**	تستعمل المؤسسة أدوات الجودة في تحسين المنتجات.	20

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-10) أن قيمة معامل الارتباط للعبارات البعد محصورة بين $(0,620^{**})$ و $(0,738^{**})$ ذات دلالة إحصائية $(0,000)$ ، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد التحسين المستمر.

3.3 الاتساق الداخلي لبعد تمكين الأفراد:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Spearman، إذ تم تحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد تمكين الأفراد، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول 3-11: اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تمكين الأفراد

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تمكين الأفراد	1	—
21	التدريب في الجودة يشمل جميع عمال المؤسسة.	$0,733^{**}$	0,000
22	يتم إشراك العمال من كافة المستويات في أنشطة تحسين الجودة.	$0,751^{**}$	0,000
23	يتم أخذ آراء العمال قبل تغيير طرق أداء العمل.	$0,754^{**}$	0,000
24	يوجد وعي بأهمية الجودة في المؤسسة.	$0,584^{**}$	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-11) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين $(0,584^{**})$ و $(0,754^{**})$ ذات دلالة إحصائية $(0,000)$ ، وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات المتضمنة بعد تمكين الأفراد.

4. ثبات أداة الدراسة:

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)، الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 3 - 12: اختبار ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور الإبداع في المؤسسة	12	0,662
محور تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة	12	0,849
أداة الدراسة	24	0,851

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول (3-12) أن معامل ثبات محور الإبداع في المؤسسة بلغ قيمة (0,662)، كما بلغ معامل ثبات محور الجودة الشاملة في المؤسسة (0,849) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,851)، وبالتالي جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70%، ما يشير للثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وإمكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تفريغ البيانات سنعمل على تحليلها بالاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف محوري الإبداع وفعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وبالاعتماد كذلك على حساب معامل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية التي تشكل الجزء الأول من الاستبيان بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

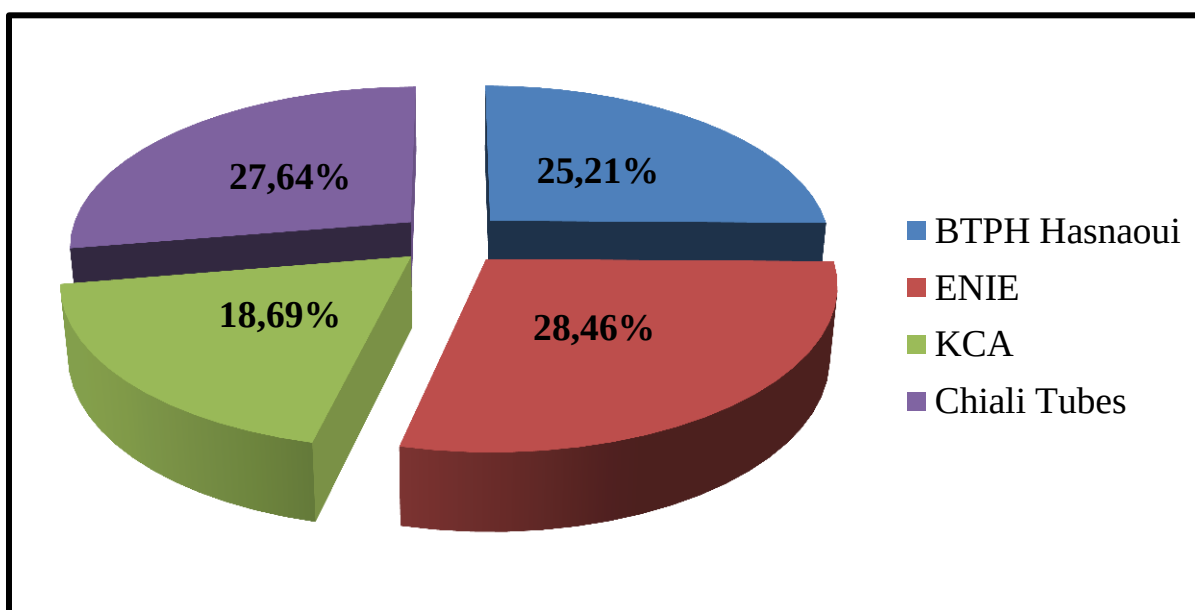
1. متغير المؤسسة:

جدول 3- 13: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة

النسبة	التكرار	المؤسسة
27,64%	34	Chiali Tubes
25,21%	31	BTPH Hasnaoui
28,46%	35	ENIE
18,69%	23	KCA
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

شكل 3- 7: تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول (3- 13) والشكل (3- 7)، نلاحظ أن مفردات العينة المقدر عددها 123 تمثلت في العمال الذي توزع عددهم حسب المؤسسات محل الدراسة بين (23 إلى 35) عامل في كل مؤسسة، بنسب متقاربة محصورة بين (18,69% و 28,46%).

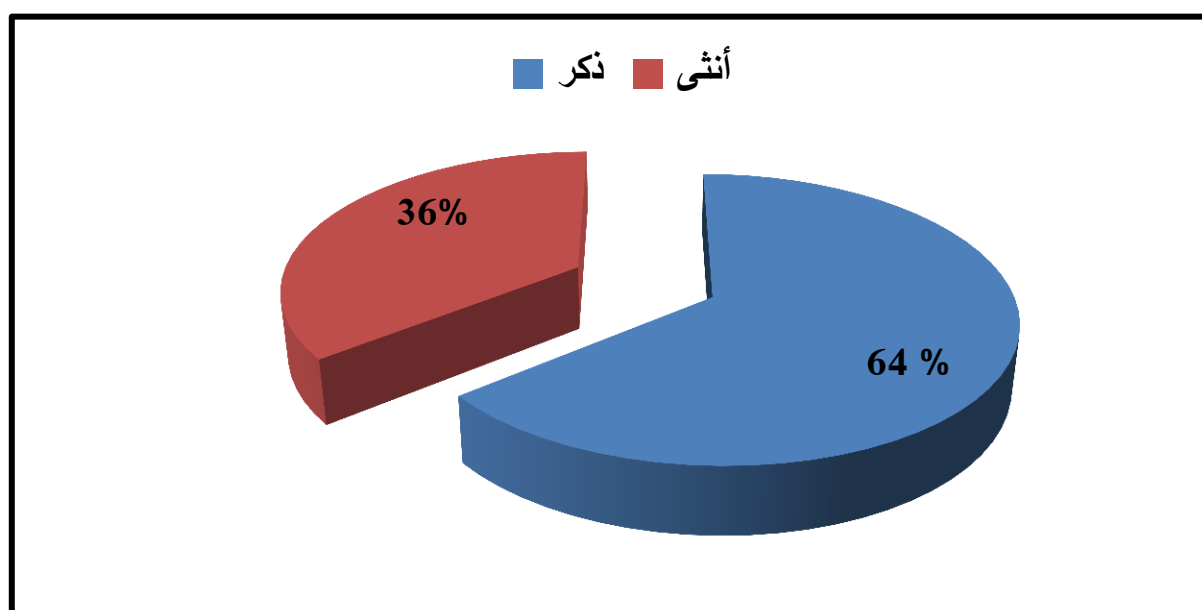
2. متغير الجنس:

جدول 3- 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الصنف
64,2 %	79	ذكر
35,8 %	44	أنثى
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

شكل 3- 8: تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول (3- 14) والشكل (3- 8) نلاحظ أن 79 من العاملين ذكور يمثلون ما نسبته 64,2 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، و 44 منهم يمثلون ما نسبته 35,8 % من العاملين الإناث، بحيث قاربت نسبة الذكور ضعف نسبة الإناث، وهذا ما يمكن تفسيره بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسات محل الدراسة فضلا على موقعها الجغرافي.

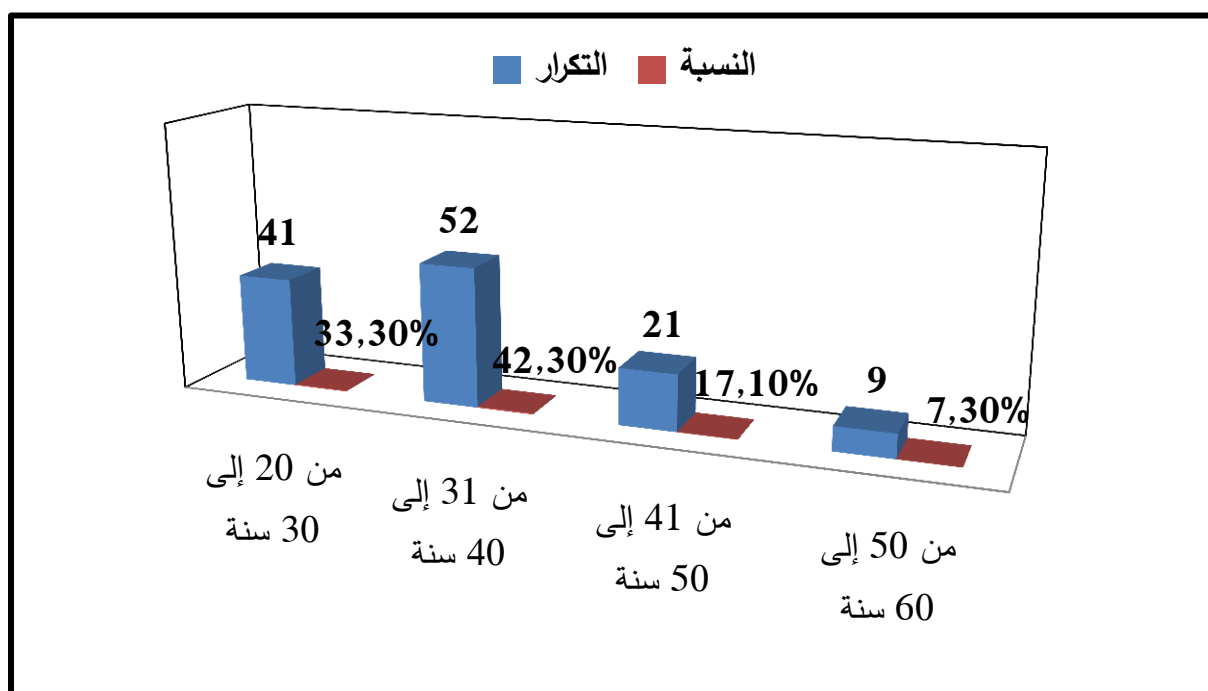
3. متغير العمر:

جدول 3-15 : توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	41	33,3 %
من 31 إلى 40 سنة	52	42,3 %
من 41 إلى 50 سنة	21	17,1 %
من 50 إلى 60 سنة	9	7,3 %
المجموع	123	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل 3-9 : تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول (3-15) والشكل (3-9)، نلاحظ أن 52 من العمال يمثلون ما نسبته 42,3 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 31 إلى 40 سنة وهم الفئة الأغلب، في مقابل 41 من العمال أعمارهم من 31 إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 33,3 %، ويوجد 21 من العمال أعمارهم من 41 إلى 50 سنة يمثلون ما نسبته 17,1 % في حين يوجد 9 من العمال أعمارهم

من 50 إلى 60 سنة يمثلون ما نسبته 7,3 %، من خلال هذه النسب نلاحظ أن ما يقارب نصف أفراد العينة يمثلون الشباب، مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستهدف في سياسة توظيفها هذه الفئة، التي يمكن أن تكون مصدرا مهما لكل ما هو جديد ومواكب لخصائص بيئة الأعمال الحالية.

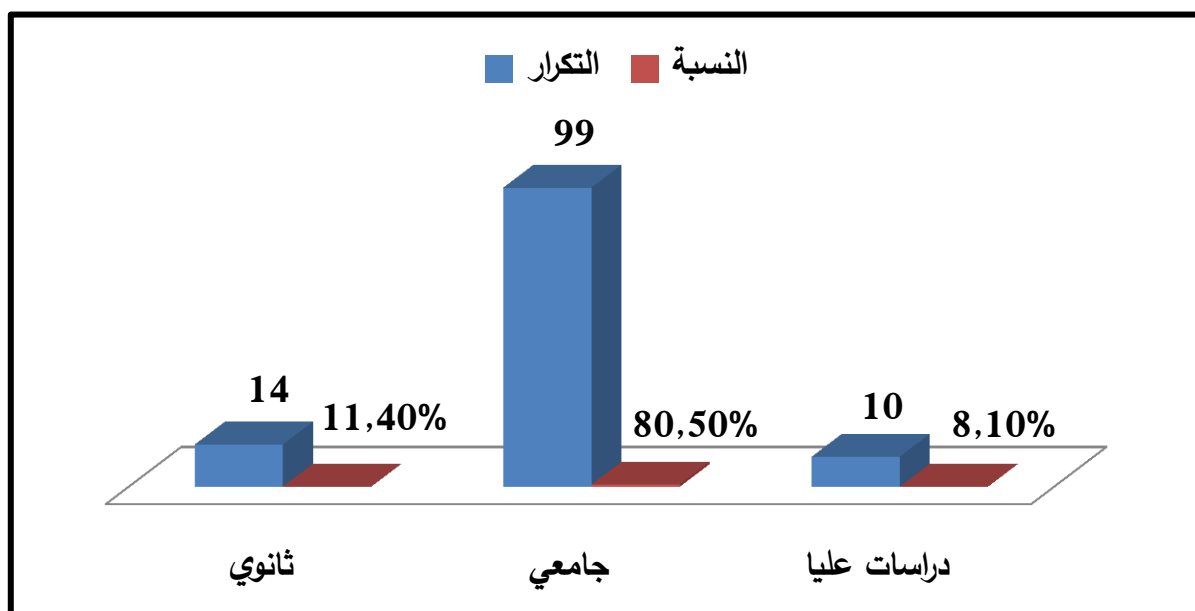
4. متغير المستوى التعليمي:

جدول 3- 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
11,4 %	14	ثانوي
80,5 %	99	جامعي
8,1 %	10	دراسات عليا
100%	123	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل 3- 10: تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول (3- 16) والشكل (3- 10)، نلاحظ أن 99 من العمال مستواهم التعليمي جامعي يمثلون ما نسبته 80,5 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل

يوجد 14 من العمال مستواهم التعليمي ثانوي ويمثلون ما نسبته 11,4 %، في حين يوجد 10 من العمال يمثلون ما نسبته 8.10 % مستواهم التعليمي دراسات عليا، حسب هذه النسب يمثل العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي النسبة الأكبر من إجمالي أفراد العينة، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات التي تؤكد بأن وجود عمال ذوي درجة عالية من التعليم، ومؤهلين تأهيلا فنيا يعد عاملا هاما في نجاح الإبداع، ففي دراسة (Romijn & Albaladejo,2002) لمحددات القدرة الإبداعية في خمسين مؤسسة انجليزية صغيرة ومتوسطة، حيث ركزا على العلاقة بين القوى العاملة ونجاح الإبداع، وقد كشفت دراستهما أن الخلفية التعليمية للقوى العاملة في المؤسسة يمكن أن تساهم في تنمية قدراتها الإبداعية، خاصة بوجود المهندسين المدربين من الجامعة بحيث ترتبط نسبتهم من إجمالي العمال إيجابيا مع حدوث إبداع مهم في المنتجات.¹

5. متغير الوظيفة:

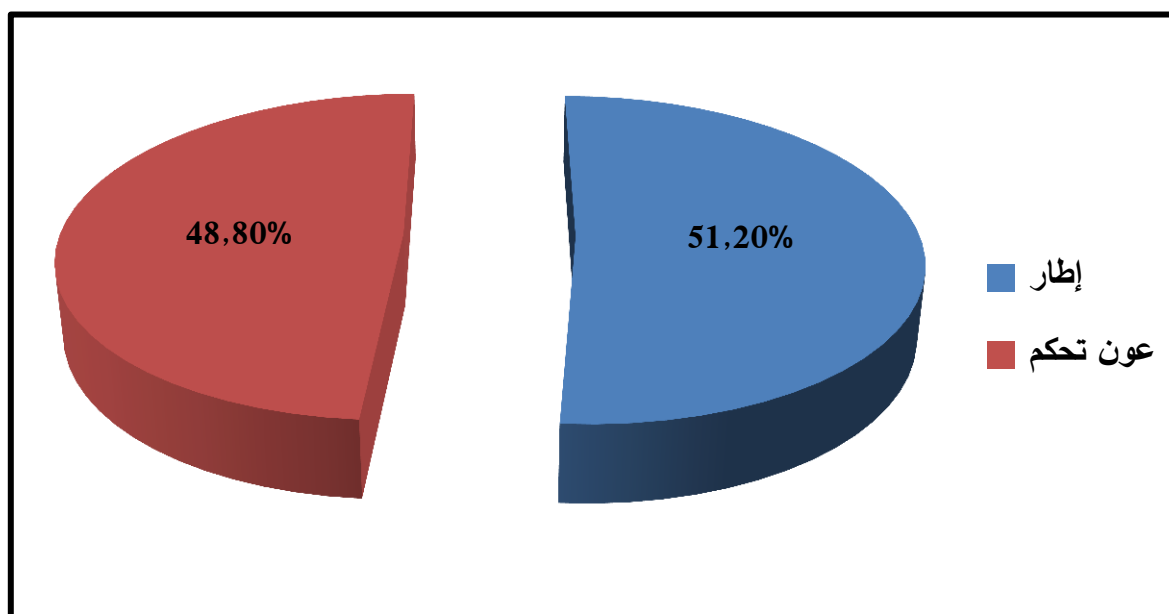
جدول 3- 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	63	51,2 %
عون تحكم	60	48,8 %
المجموع	123	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

¹ مدوكي يوسف، أثر قدرات عمال البحث والتطوير على الأداء الإبداعي: دراية مجموعة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، ص 482.

شكل 3- 11: تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول (3-17) و الشكل 3-11، نلاحظ أن 63 من العمال إطارات يمثلون ما نسبته 51,2 % مقابل 60 من العمال أعوان تحكم يمثلون ما نسبته 48,8 % من إجمالي أفراد عينة وهما نسبتان متقاربتان.

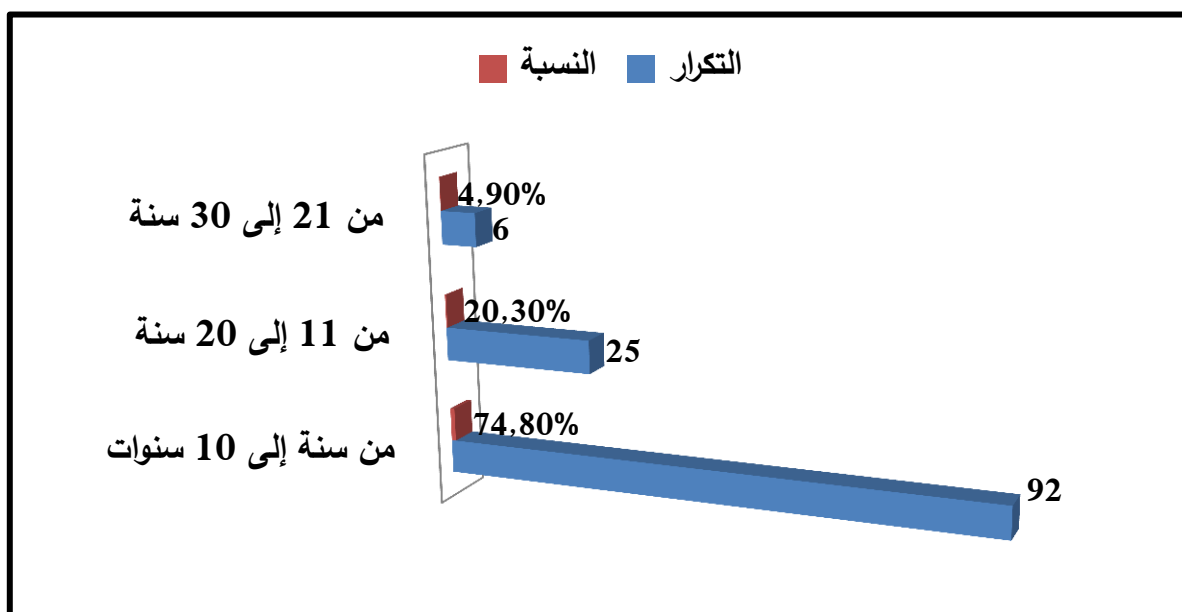
6. متغير سنوات الخبرة:

جدول 3- 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من سنة إلى 10 سنوات	92	74,8 %
من 11 إلى 20 سنة	25	20,3 %
من 21 إلى 30 سنة	6	4,9 %
المجموع	123	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

شكل 3-12: تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول (3-18) والشكل (3-12)، نلاحظ أن 92 من العمال يمثلون ما نسبته 74,8 % لديهم من سنة إلى 10 سنوات خبرة وهم الفئة الأغلب من إجمالي أفراد عينة الدراسة، مما يدل على وجود عمالة جديدة نسبيا في المؤسسات محل الدراسة، وفي المقابل يوجد 25 من العمال يمثلون ما نسبته 20,3 % لديهم من 11 إلى 20 سنة خبرة، مما يدل على استقرارهم الوظيفي، في حين يوجد 6 من العمال يمثلون ما نسبته 4,9 % لديهم من 21 إلى 30 سنة خبرة، مما يدل على حيازتهم لخبرة متراكمة معتبرة من الضروري نقلها إلى الفئات الأخرى، كون أن عامل الخبرة مهم جدا في نجاح الإبداع .

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور الإبداع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة

اعتمدت الدراسة في وصف الأبعاد الثلاثة لمحور الإبداع على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

1. التحليل الوصفي لبعد الإبداع الفردي:

اعتمدت الدراسة في وصف بعد الإبداع الفردي على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول 3- 19: المؤشرات الإحصائية لوصف بعد الإبداع الفردي

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الموافقة
1	أفضل القيام بكل الأعمال المسندة إلي بأسلوب متجدد.	4,10	0,694	3	عالية
2	أبحث عن النقائص في أداء عملي وأهتم بتحسينها.	4,24	0,544	1	عالية جدا
3	يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها وأستعد لمواجهتها.	4,00	0,724	4	عالية
4	أحاول قدر الإمكان تقديم الأفكار الجديدة لحل مشكلات العمل بدلا من تقليد الآخرين.	4,14	0,631	2	عالية
	بعد الإبداع الفردي	4,11	0,442	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3- 19) إلى أن تقديرات أفراد العينة لبعـد الإبداع الفردي، قد بلغت درجات موافقة عالية، بمتوسط حسابي (4,11) وانحراف معياري (0,442)، مما يشير إلى عدم تشتت تقديرات أفراد العينة وقربها من المتوسط الحسابي. وهذا ما يدل على وجود مستوى الإبداع الفردي في المؤسسات محل الدراسة، ومن خلال المؤشرات الإحصائية لعبارة البعد نستنتج ما يلي:

- العبارة (01): بلغ متوسطها الحسابي (4,10) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,694) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لديهم ميول إلى التجديد في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بدل النمطية، وهو ما يمثل عامل المرونة التلقائية في الأداء.

- العبارة (02): بلغ متوسطها الحسابي (4,24) بدرجة موافقة عالية جدا، وانحراف معياري (0,544) وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لديهم اهتمام بتحسين أدائهم من خلال البحث عن النقائص ومعالجتها وهو ما يمثل عامل المرونة التكوينية.

- العبارة (03): بلغ متوسطها الحسابي (4,00) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,724) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لديهم القدرة على التنبؤ بمشاكل العمل ومواجهتها، وهو ما يمثل عامل الحساسية للمشكلات.

- العبارة (04): بلغ متوسطها الحسابي (4,14) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,631) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يبذلون جهدا في توليد الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل بدل تقليد الآخرين وهو ما يمثل عاملي الطلاقة الفكرية والأصالة.

2. التحليل الوصفي لبعد الإبداع الجماعي:

اعتمدت الدراسة في وصف بعد الإبداع الجماعي على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 3- 20: المؤشرات الإحصائية لوصف بعد الإبداع الجماعي

الترتيب	الدرجة	الموافقة	الدرجة	المتوسط	المعياري	الانحراف	العبارة	الترتيب
5	عالية	4,03	0,724	1	عالية	يشعري العمل ضمن مجموعة بالمتعة والحماس.		
6	عالية	3,99	0,719	2	عالية	العمل ضمن مجموعة يسهل عملية حل المشاكل.		
7	عالية	3,92	0,622	4	عالية	يعبر كل فرد عن أفكاره بحرية داخل مجموعة العمل.		
8	عالية	3,94	0,693	3	عالية	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بشكل جيد داخل مجموعة العمل.		
	عالية	3,97	0,540	-	عالية	بعد الإبداع الجماعي		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3- 20) أن تقديرات أفراد العينة لبعد الإبداع الجماعي بلغت درجات موافقة عالية بمتوسط حسابي (3,97)، وانحراف معياري (0,540) ما يشير لعدم تشتت تقديرات أفراد العينة وقربها من المتوسط الحسابي، وهو ما يدل على وجود مستوى الإبداع الجماعي في المؤسسات محل الدراسة، وحسب المؤشرات الإحصائية لعبارة البعد نستنتج ما يلي:

- العبارة (05): بلغ متوسطها الحسابي (4,03) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,724) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لديهم ميول نحو العمل الجماعي ضمن الفريق، الذي يضيف على أداء المهام نوعا من الحماس والمتعة.

- العبارة (06): بلغ متوسطها الحسابي (3,99) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,719) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن أهمية العمل الجماعي تكمن في تسهيله لعملية حل المشاكل التي تعترض أداء المهام.

- العبارة (07): بلغ متوسطها الحسابي (3,92) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,622) ، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بحرية التعبير عن أفكارهم داخل مجموعة العمل، بدون تخوف من الحكم المسبق على أفكارهم، وهذا ما يمثل أحد أهم مبادئ تطبيق أدوات الإبداع الجماعية كالعصف الذهني.

- العبارة (08): بلغ متوسطها الحسابي (3,94) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,693) ، وهذا ما يدل على أن الأفكار يتم تبادلها بشكل جيد داخل مجموعة العمل، مما يعكس الاتصال الفعال بين أفرادها.

3. التحليل الوصفي لبعد الإبداع التنظيمي:

اعتمدت الدراسة في وصف بعد الإبداع التنظيمي في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول 3- 21: المؤشرات الإحصائية لوصف بعد الإبداع التنظيمي

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الموافقة
9	الهدف من التدريب والتعليم المستمر هو زيادة قدرة العمال على توليد الأفكار الجديدة.	4,01	0,707	1	عالية
10	تتعامل المؤسسة بسلاسة مع الأخطاء.	3,54	0,952	2	عالية
11	تعطي المؤسسة أهمية لوظيفة البحث والتطوير.	3,51	0,944	3	عالية
12	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة للعمال وتجربها.	3,51	0,881	3	عالية
	بعد الإبداع التنظيمي	3,64	0,539	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-21) أن تقديرات أفراد العينة لبعد الإبداع التنظيمي، بلغت درجات موافقة عالية بمتوسط حسابي (3,64)، وانحراف المعياري (0,539)، ما يشير لعدم تشتت تقديرات أفراد العينة، وقربها من المتوسط الحسابي، وهذا ما يدل على وجود مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة وحسب المؤشرات الإحصائية لعبارة البعد نستنتج ما يلي:

- العبارة (09): بلغ متوسطها الحسابي (4,01) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,707)، وهذا ما يدل على أن هدف المؤسسات محل الدراسة من التدريب للعمال ليس تأدية المهام الروتينية الموكلة إليهم فقط، بل تسعى إلى رفع قدرتهم على توليد الأفكار الجديدة التي يمكن أن تكون مشروع منتج جديد أو تطور بها منتوجاتها القائمة، وتعتمد في ذلك على نمط التعليم المستمر.

- العبارة (10): بلغ متوسطها الحسابي (3,54) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,952)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تتعامل بسلاسة مع الأخطاء التي يرتكبها العمال في أداء مهامهم حسب طبيعة الخطأ طبعاً، وهنا نحن بصدد الحديث عن الأخطاء التي ترافق عملية تنفيذ الأفكار الجديدة، والتي تكون نتائجها غير مضمونة في البداية، لذا يفضل عدم التعامل معها بصرامة، حتى لا يؤثر ذلك سلباً على دافعية العمال للإبداع.

- العبارة (11): بلغ متوسطها الحسابي (3,51) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,881) ، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة، تولي أهمية لوظيفة البحث والتطوير، وتعتبرها مصدرا للإبداع وقد ظهر ذلك جليا في المكانة التي تحظى بها وظيفة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي لكل من مؤسسة ENIE ومؤسسة KCA ، أما في مؤسسة Chiali Tubes ومؤسسة BTPH Hasnaoui لم تعطى لها مكانة صريحة في هيكلها التنظيمي، إلا أنها موجودة ضمن المخابر الداخلية للمؤسسات.

- العبارة (12): بلغ متوسطها الحسابي (3,51) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,881)، وهذا

ما يدل على اهتمام المؤسسة بالأفكار التي يقدمها عمالها، وتعمل على تجربتها.

5. التحليل الوصفي لأبعاد محور الإبداع في المؤسسات محل الدراسة:

اعتمدت الدراسة في وصف محور الإبداع على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول 3- 22: المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإبداع

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	بعد الإبداع الفردي	4,11	0,442	1	عالية
2	بعد الإبداع الجماعي	3,97	0,540	2	عالية
3	بعد الإبداع التنظيمي	3,64	0,539	3	عالية
	محور الإبداع في المؤسسات محل الدراسة	3,91	0,344	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3- 22) إلى أن تقديرات أفراد العينة لمحور الإبداع بلغت درجات موافقة عالية، حيث بلغت جميع الأبعاد درجات موافقة عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3,91) بدرجة موافقة عالية ما يشير لوجود مستويات الإبداع الثلاثة في المؤسسات محل الدراسة، وبلغ

الانحراف المعياري للمحور (0,344)، ما يشير لعدم تشتت تقديرات أفراد العينة وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة

اعتمدت الدراسة في وصف الأبعاد الثلاثة لمحور الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

1. التحليل الوصفي لبعد التركيز على الزبون:

اعتمدت الدراسة في وصف بعد التركيز على الزبون في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول 3-23 : المؤشرات الإحصائية لوصف بعد التركيز على الزبون

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الموافقة
13	تعمل المؤسسة على معرفة آراء الزبون واحتياجاته.	3,94	0,618	2	عالية
14	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لرضا الزبون بصفة مستمرة.	3,96	0,729	1	عالية
15	تعطي المؤسسة أهمية لشكاوي الزبون.	3,92	0,648	3	عالية
16	هناك زيادة مستمرة في عدد زبائن المؤسسة.	3,86	0,631	4	عالية
	بعد التركيز على الزبون	3,92	0,499	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-23) إلى أن تقديرات أفراد العينة لبعد التركيز على الزبون بلغت درجات موافقة عالية بمتوسط حسابي (3,92)، وانحراف معياري (0,499)، وهو ما يشير لعدم تشتت

تقديرات أفراد العينة، وقربها من المتوسط الحسابي، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالزبون وتركز على فهم احتياجاته لتلبيتها، وحسب المؤشرات الإحصائية لعبارات البعد نستنتج ما يلي:

- العبارة (13): بلغ متوسطها الحسابي (3,94) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,618)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تحديد احتياجات الزبون، ومعرفة آراءه حول المنتج حتى تأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لتحسين جودته.

- العبارة (14): بلغ متوسطها الحسابي (3,96) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,729)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تضع من رضا الزبون هدفا لها، فهي تعمل باستمرار إلى تحقيقه ويعتبر هذا الهدف جوهر فلسفة الجودة الشاملة.

- العبارة (15): بلغ متوسطها الحسابي (3,92) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,648)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستمع إلى شكاوي الزبون باستمرار، كما أنها تأخذها بعين الاعتبار عند إجراء تحسينات على المنتج.

- العبارة (16): بلغ متوسطها الحسابي (3,86) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,631)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة من خلال اهتمامها باحتياجات الزبون وآرائه، والاستماع إلى شكاويه وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحسينات لمنتجاتها، أدى ذلك إلى زيادة في عدد زبائنها، مما يعكس محافظتها على زبائنها الحاليين وجذبها لزبائن جدد.

2. التحليل الوصفي لبعد التحسين المستمر:

اعتمدت الدراسة في وصف بعد التحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 3- 24: المؤشرات الإحصائية لوصف بعد التحسين المستمر

الترتيب	العبارات	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	الموافقة
17	تؤمن المؤسسة بأن التحسين المستمر عامل للنجاح.	4,07	0,603	1	عالية
18	تحرص المؤسسة على منع حدوث الأخطاء في العمليات والمنتجات.	3,97	0,572	3	عالية
19	يوجد لدى المؤسسة حلقات الجودة.	3,94	0,716	4	عالية
20	تستعمل المؤسسة أدوات الجودة في تحسين جودة العمليات والمنتجات.	4,02	0,746	2	عالية
	بعد التحسين المستمر	4,00	0,494	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-24) إلى أن تقديرات أفراد العينة لبعء التحسين المستمر بلغت درجات موافقة عالية، بمتوسط حسابي (4,00)، والانحراف المعياري (0,494)، وهو ما يشير لعدم تشتت تقديرات أفراد العينة، وقربها من المتوسط الحسابي، وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعملية التحسين المستمر التي تعكس توجهها نحو تبني فلسفة الجودة الشاملة، وحسب المؤشرات الإحصائية لعبارات البعد نستنتج ما يلي:

- العبارة (17): بلغ متوسطها الحسابي (4,07) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,603)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر التحسين المستمر عاملا مهما للنجاح، خاصة أن بيئة الأعمال الحالية تتسم بدرجة عالية من التغيير وعدم التأكد، بحيث لا يمكن التكيف معها إلا بعملية التحسين المستمر لجميع أنشطة المؤسسة.

- العبارة (18): بلغ متوسطها الحسابي (3,97) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,572)، وهذا ما يدل على حرص المؤسسات محل الدراسة على تدارك الأخطاء وتصحيح

الانحرافات لأقصى قدر ممكن قبل البدء في عملية الإنتاج، وبالتالي ستتحمل تكاليف الوقاية، التي تعكس اعتمادها على مقارنة الالتزام بالجودة.

- العبارة (19): بلغ متوسطها الحسابي (3,94) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,716)، وهو ما يدل على اعتماد المؤسسات محل الدراسة لحلقات الجودة.

- العبارة (20): بلغ متوسطها الحسابي (4,02) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,746)، وهو ما يدل على استعمال المؤسسات محل الدراسة على الأقل أداة واحدة من أدوات الجودة في تحسين جودة عملياتها ومنتجاتها.

3. التحليل الوصفي لبعد تمكين الأفراد:

اعتمدت الدراسة في وصف بعد تمكين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول 3-25: المؤشرات الإحصائية لوصف بعد تمكين الأفراد

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	المتغير المعياري	الترتيب	الموافقة بدرجة
21	التدريب في الجودة يشمل جميع عمال المؤسسة.	3,68	0,899	2	عالية
22	يتم إشراك العمال من كافة المستويات في أنشطة تحسين الجودة.	3,67	0,826	3	عالية
23	يتم أخذ آراء العمال قبل تغيير طرق أداء العمل.	3,64	0,924	4	عالية
24	يوجد وعي بأهمية الجودة في المؤسسة.	4,21	0,760	1	عالية جدا
	بعد تمكين الأفراد	3,80	0,679	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-25) إلى أن تقديرات أفراد العينة لبعد تمكين الأفراد بلغت درجات موافقة عالية بمتوسط حسابي (3,80)، وانحراف معياري (0,679) ما يشير لعدم تشتت تقديرات أفراد

العينة وقربها من المتوسط الحسابي، وهذا ما يدل على توجه المؤسسات محل الدراسة نحو الإدارة بإشراك الأفراد التي تعد إحدى الأبعاد الرئيسية لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة، وحسب المؤشرات الإحصائية لعبارات البعد، نستنتج ما يلي:

- **العبارة (21):** بلغ متوسطها الحسابي (3,68) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,899)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على أن يشمل التدريب في الجودة جميع عمالها، سواء كانوا إطارات أو أعوان تحكم.

- **العبارة (22):** بلغ متوسطها الحسابي (3,67) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,826)، وهو ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على إشراك جميع عمالها في أنشطة تحسين الجودة، ولا تقتصر في ذلك على الأفراد العاملين في إدارة/مراقبة الجودة فقط.

- **العبارة (23):** بلغ متوسطها الحسابي (3,64) بدرجة موافقة عالية، وانحراف معياري (0,924)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار آراء عمالها بعين الاعتبار عند تغيير طرق العمل، باعتبارهم زبائنهم الداخليين، فمثلاً تركز على الزبون الخارجي من خلال ما أشار إليه التحليل الوصفي لبعد التركيز على الزبون، فهي تركز كذلك على الزبون الداخلي، كونه يمثل أهم مورد يعتمد عليه في تحقيق الجودة الشاملة.

- **العبارة (24):** بلغ متوسطها الحسابي (4,21) بدرجة موافقة عالية جداً، وانحراف معياري (0,760)، وهو ما يدل على وجود وعي لدى أفراد العينة بأهمية الجودة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا الوعي يعتبر نقطة الانطلاق التي تبدأ منها المؤسسات توجهها نحو تحقيق الجودة الشاملة.

4. التحليل الوصفي لأبعاد محور الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة:

اعتمدت الدراسة في وصف محور الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 3-26 : المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الجودة الشاملة

الترتيب	الأبعاد	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الدرجة	الموافقة
4	بعد التركيز على الزبون	3,92	0,499	2	عالية
5	بعد التحسين المستمر	4,00	0,494	1	عالية
6	بعد تمكين الأفراد	3,80	0,679	3	عالية
	محور فعالية تحقيق الجودة الشاملة	3,90	0,447	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يشير الجدول (3-26) إلى أن تقديرات أفراد العينة لمحور الجودة الشاملة بلغ درجات موافقة عالية حيث بلغت جميع الأبعاد درجات موافقة عالية، كما بلغ المتوسط الحسابي للمحور (3,90) بدرجة موافقة عالية، ما يشير إلى وجود توجه نحو تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، وبلغ الانحراف المعياري للمحور (0,447)، وهو ما يشير لعدم تشتت تقديرات أفراد العينة وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

جدول 3- 27 : اختبار الانحدار البسيط للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة

المتغير المستقل: الإبداع الفردي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع : تحقيق الجودة الشاملة
0,064	1,870	0,170	0,028	0,168 ^a	
دلالة F			F المحسوبة		
0,064 ^b			3,496		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول (3-27) أثر الإبداع الفردي على الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط $R = 0,168^a$ بين الإبداع الفردي الجودة الشاملة ، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بارتباط ضعيف جدا؛
- بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,028$ ، أي أن ما قيمة 2.8% من التغيرات في الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ناتجة عن الإبداع الفردي.
- بلغ معامل الانحدار $B = 0,170$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع الفردي يزيد من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، بقيمة (0,170)، وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.870) عند مستوى معنوية (0,064)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (3,496) عند مستوى معنوية (0,064^b)، وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0.05)، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية، التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الجماعي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الجماعي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

جدول 3-28: اختبار الانحدار البسيط للإبداع الجماعي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة

المتغير المستقل الفرعي: الإبداع الجماعي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: فعالية تحقيق الجودة الشاملة
0,000	3,676	0,263	0,100	0,317a	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000b			13,514		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

- يوضح الجدول (3-29) أثر الإبداع الجماعي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:
- قيمة معامل الارتباط $R = 0,317a$ بين الإبداع الجماعي وتحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بارتباط ضعيف.
 - بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,100$ ، أي أن نسبة 10% من التغيرات في فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ناتجة عن الإبداع الجماعي.

- بلغ معامل الانحدار $B = 0,263$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع الجماعي تزيد من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0,263) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3,676)، عند مستوى معنوية (0.000) كما بلغت قيمة F المحسوبة (13,514)، عند مستوى معنوية (0,000b) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الجماعي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

جدول 3- 29: اختبار الانحدار البسيط للإبداع التنظيمي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة

المتغير المستقل الفرعي: الإبداع التنظيمي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: فعالية تحقيق الجودة الشاملة
0,000	9,133	0,530	0,408	0,639a	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000b			83,420		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

- يوضح الجدول (3-29) أثر الإبداع التنظيمي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:
- قيمة معامل الارتباط $R = 0,639a$ بين الإبداع التنظيمي والجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط متوسط.
 - بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,408$ ، أي أن نسبة 40.8% من التغيرات في الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ناتجة عن الإبداع التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,530$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع التنظيمي يزيد من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0,530)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (9.133) عند مستوى معنوية (0,000b)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (83,420) عند مستوى معنوية (0,000b)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، ومنه نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

4. اختبار الفرضية الرئيسية:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

الجدول 3-30: اختبار الانحدار البسيط للإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في

المؤسسات محل الدراسة

المتغير المستقل: الإبداع					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع: فعالية تحقيق الجودة الشاملة
0,000	7,643	0,741	0,326	0,571a	
دلالة F			F المحسوبة		
0,000b			58,410		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يوضح الجدول (3- 31) أثر الإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط $R = 0,571a$ بين الإبداع والجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بارتباط متوسط.
- بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,326$ ، أي أن نسبة 32.6% من التغيرات في الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة ناتجة عن الإبداع.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 0,741$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع يزيد من تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة بقيمة (0,741)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (7,643) عند مستوى معنوية (0,000b)، كما بلغت قيمة F المحسوبة (58,410) عند مستوى معنوية (0,000b)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = 1,008 + 0,741X$$

X: الإبداع في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس.

Y: فعالية تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي

المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة

انطلاقا من التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان، واختبار فرضيات الدراسة نستطيع أن نستخلص مجموعة من النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا الميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، وهي كالآتي:

1. نتائج وصف المتغيرات الشخصية لأفراد العينة:

تشير المؤشرات الإحصائية لمتغير الجنس إلى أن النسبة الأكبر تعود للذكور (64.2%)، والتي تقارب ضعف نسبة الإناث (35.8%)، ويمكن تفسير هذا بطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسات محل الدراسة، كونها مؤسسات صناعية تحتاج إلى المورد البشري الذكوري في ورشات الإنتاج، أما المورد البشري الأنثوي، فيتم توظيفه في المناصب الإدارية، التي غالبا ما يكون عددها أقل بكثير من المناصب الفنية في ورشات الإنتاج. وفيما يخص متغير السن، نرى بأن النسبة الكبيرة تعود لفئة الشباب (42.3%)، مما يعكس استهداف المؤسسات محل الدراسة لهذه الفئة، كونها تملك طاقات تتناسب كثيرا مع طبيعة العمل. أما متغير المستوى التعليمي فكانت النسبة الأكبر من نصيب خريجي الجامعات (80.5%)، ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تستقطب الكفاءات الجامعية للاستفادة من معارفها، في حين أن مؤشرات متغير الخبرة تبين أن النسبة الأكبر تعود للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين سنة و 10 سنوات (74.8%)، في حين النسبة الأصغر تعود للأفراد الذين تفوق خبرتهم 21 سنة (4.9%)، وهذا يدل على ضرورة نقل هذه الخبرة إلى الآخرين، كونها تعد عاملا مهما لتحقيق الإبداع.

2. نتائج وصف محور الإبداع:

تشير المؤشرات الإحصائية لمحور الإبداع إلى وجود مستويات الإبداع الثلاث في المؤسسات محل الدراسة، فبالنسبة للإبداع الفردي لاحظنا أن أفراد العينة تتوفر لديهم عوامل الإبداع (مرونة تلقائية، مرونة تكيفية، حساسية للمشكلات وطلاقة فكرية)، وهذا ما يحسب للمؤسسات محل الدراسة على أنها نقطة قوة في موردها البشري، لذا لا بد لها من تشجيع المبادرات الفردية وأن تأخذ بعين الاعتبار الفوائد التي يمكن أن تحوزها من وراء هذه المبادرات الفردية، أما بالنسبة للإبداع الجماعي لاحظنا أن أفراد العينة لديهم ميول للعمل الجماعي ضمن فرق العمل، لاعتقادهم أن هذا النوع من العمل يضيف المتعة والحماس على أداء المهام، كما يسهل عملية تبادل الأفكار وحل المشاكل التي تعترضهم، أما بالنسبة للإبداع التنظيمي لاحظنا أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتدريب العمال من أجل رفع قدرتهم على توليد الأفكار، كما أنها تعتبر البحث والتطوير وظيفة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها.

3. نتائج وصف محور فعالية تحقيق الجودة الشاملة:

تشير المؤشرات الإحصائية لمحور تحقيق الجودة الشاملة بأن توجه كبير للمؤسسات محل الدراسة نحو تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة (التركيز على الزبون، التحسين المستمر وتمكين الأفراد) فبالنسبة للتركيز على الزبون، لاحظنا بأن المؤسسات تولي أهمية للزبون الخارجي من خلال تحديد حاجاته ومعرفة آراءه والاستماع إلى شكاويه، وهذا ما أدى إلى زيادة مستمرة في عدد زبائنهم. أما بالنسبة للتحسين المستمر، فالمؤسسات تعتبره عاملا مهما للنجاح، وتعتمد في تحقيقه على مقارنة الالتزام بالجودة من خلال تحملها لتكاليف الوقاية، كما أنها تستخدم على الأقل أداة واحدة من أدوات الجودة، وبالنسبة لتمكين الأفراد لاحظنا بأنه يوجد في المؤسسات محل الدراسة وعي بأهمية الجودة، نتيجة إشراك العمال من كافة المستويات في أنشطة تحسين الجودة، والأخذ بآرائهم عند تغيير طرق أداء العمل.

4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

بعد القيام باختبارات الانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الفردي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط، لكنها ضعيفة جدا بين المتغيرين، بنسبة تأثير (2.8%)، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع الفردي تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0.170) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0.05).

- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الجماعي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط، لكنها ضعيفة بين المتغيرين بنسبة تأثير (10%)، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع الجماعي تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0.263)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، لكنها متوسطة، بنسبة تأثير (40.8%)، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع التنظيمي، تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0.530) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، لكنها متوسطة، بنسبة تأثير 32.6%، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع، تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0.741)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

من خلال هذه النتائج يمكن أن نقول بأن مستوى الإبداع الفردي لوحده لا يمكن أن يؤثر على تحقيق الجودة الشاملة، بل لابد أن تجتمع كل مستويات الإبداع (الفردية، الجماعية، التنظيمية) وتتكامل فيما بينها حتى يكون هناك تأثير على تحقيق الجودة الشاملة، وهو ما يتفق تماما مع مقارنة مستويات الإبداع التي تنص على أن الإبداع التنظيمي يرتبط بالإبداع الفردي والجماعي بطريقة تفاعلية في النظام المعقد الذي تمثله المؤسسة.

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع، من خلال دراسة ميدانية تمت على مستوى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، وذلك من أجل الإجابة على الإشكالية الموضوعية واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

بعد جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 120 مفردة وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج spss نسخة 20، توصلنا إلى مايلي:

- وجود علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين الإبداع الفردي وتحقيق الجودة الشاملة، مع عدم وجود أثر للمتغير المستقل الفرعي على المتغير التابع في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الإبداع الجماعي وتحقيق الجودة الشاملة، مع وجود أثر للمتغير المستقل الفرعي على المتغير التابع في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الإبداع التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة، مع وجود أثر للمتغير المستقل الفرعي على المتغير التابع في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الإبداع وتحقيق الجودة الشاملة، مع وجود أثر للمتغير المستقل الرئيسي على المتغير التابع في المؤسسات محل الدراسة.

الخاتمة العامة:

في ختام دراستنا، وبعد الإلمام بموضوعها نظريا وتطبيقيا، اتضح أثر الإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره العملية التي تسمح بتوليد الأفكار الجديدة، التي أصبحت موردا مهما يساعد المؤسسة على التجديد ومواكبة التطورات الحاصلة في محيطها الخارجي خاصة منها التطورات التكنولوجية.

ونتيجة لانتقال الاقتصاد بشكل عام من مرحلة وفرة الموارد وبساطة الإنتاج وقلة المنافسة إلى مرحلة مختلفة تماما، قائمة على تحدي القيام بالأفضل وبأقل تكلفة، أصبحت أهداف المؤسسة الاقتصادية موجهة أكثر نحو إرضاء الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، كون أن النجاح في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة يتطلب التركيز على رأس المال غير المادي، الذي يعتبر رافعا مهما للتكيف مع الوضع الراهن، مما يستدعي تجنيد القدرات الإبداعية للعمال بمختلف مستوياتهم ووظائفهم في المؤسسة.

في هذا الإطار تبرز الحاجة إلى الإبداع كعملية تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على الأفكار الجديدة والمفيدة، التي يمكن أن تترجم إلى حلول لمشاكلها التنظيمية، أو إلى ابتكارات تمثل بدورها مصدرا مهما للميزة التنافسية.

ينظر للإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية على أنه عملية إنتاج الأفكار من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا، تبدأ هذه العملية بتحديد وتعريف المشكلة، ثم توليد واختيار الأفكار، وتنتهي بالإجماع على وضع الفكرة المختارة قيد التنفيذ، وبالتالي لا ينحصر الإبداع في المؤسسة عند الفرد أو المجموعة، بل يتم عبر ثلاث مستويات متفاعلة فيما بينها: الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي والإبداع التنظيمي، فالإبداع ينطبق على الفرد وعلى المؤسسة في آن واحد، مع مراعاة تفاعل الفرد مع بيئة العمل وكذلك تفاعل المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية

من أجل تهيئة الظروف المناسبة للإبداع تستند المؤسسة على استراتيجية موجهة نحو الإبداع بمعنى وضع الإبداع في مركز استراتيجيتها، الشيء الذي يدفع بالعمال نحو تبني سلوكيات إبداعية من جهة ويؤثر على المسير في أسلوب تسييره من جهة أخرى، من خلال تعامله السلس مع الفشل في أداء المهام، مما سيولد منطقة من الراحة الوظيفية ومناخا مناسباً للإبداع، كما يجب تنمية مهارات لعمال ومنحهم الاستقلالية الكافية التي تمكنهم من القيام بالأعمال الخلاقية، بحيث أنها تعكس ثقة المسير في قدرة العمال على تحقيق الأهداف بشكل خلاق. ويستند الإبداع كذلك على إدارة المعرفة، خاصة منها المعرفة الضمنية التي تقدم إجابات تتكيف مع المواقف الفريدة، إذ أشار (Drucker, 1998) أن الإبداع يعتمد على المعرفة الجديدة، وأن المؤسسات التي تسعى إلى التميز من خلال المعرفة تستطيع الإبداع عن طريق زيادة المعرفة الضمنية لعمالها، التي تسهل عملية تحديد وحل المشاكل، والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة، واعتبر أن إحداث التغيير الحقيقي للوصول إلى الإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها.

ويمكن للمؤسسة تنمية الإبداع من خلال ثقافتها، التي تؤثر بشكل مباشر على السلوك الإبداعي للعمال، بحيث تتداخل عدة عناصر لبناء ثقافة إبداعية أهمها القيم، التحفيز التنظيمي والمناخ التنظيمي وبالتالي يجب أن تكون الثقافية الإبداعية مبنية على مجموعة من الخصائص المتصلة فيما بينها والموجهة نحو الإبداع، والتي تجعل العمل قائماً على التحدي ضمن بيئة مفتوحة تسودها الثقة والتعاون وتعتبر الأخطاء فيها أساساً للتعلم. كما أن للممارسات التسييرية دور مهم في تنمية الإبداع، فالقيادة الإبداعية تسمح بالمرونة والتفكير الإبداعي من أجل إنتاج استجابات مثمرة لمصادر التغيير الخارجية

كما أنها تشجع على العمل بروح الفريق، التي تعتبر القوة الأساسية لكل مؤسسة، ولا تكتمل عملية تنمية الإبداع إلا باستخدام أدواته الفردية والجماعية كالعصف الذهني وتقنية سكامبر والقبعات الست.....، التي تساعد كثيراً على فهم المشاكل فهماً جيداً، ثم توليد واختبار الأفكار المناسبة لحلها.

للإبداع مجالات عمل مختلفة في المؤسسة، إذ يعتبر محركاً للعملية الابتكارية، بحث يعتبر (Burbiel, 2009) الإبداع عملية متزامنة مع الابتكار، إذ يجب دمج الأفكار الجديدة باستمرار في كل خطوة من خطوات عملية الابتكار، كما يعتبر الإبداع مصدراً للتميز الاستراتيجي، كونه يؤثر إيجابياً على استراتيجية المؤسسة مهما كان نوعها، فالمؤسسة التي تتوجه باستراتيجيتها نحو تحقيق الجودة الشاملة يقتضي توجيهها حشداً لمواردها البشرية التي تعتبر مصدراً لكل ما هو جديد من الأفكار.

تعتبر الجودة الشاملة فلسفة تعكس طريقة وجود وتفكير المؤسسة، وترتكز على مجموعة من المبادئ والأساليب المنظمة والمتكاملة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تضع الزبون مبدأً وهدفاً لها في نفس الوقت، ولا تقتصر على الزبون الخارجي فقط، بل تمتد للزبون الداخلي، الذي يعتبر نقطة ارتكاز لجميع أنشطة وقرارات المؤسسة وشريك مهم يساهم في عملية اتخاذها للوصول إلى الوفاء من خلال الاهتمام بالجودة، احترام الوقت، التكلفة والمكان، كما تقوم هذه الفلسفة على عملية التحسين المستمر Kaizen، من أجل إحداث تغييرات نحو الأفضل، وهذا ما يتطلب المشاركة الكاملة للعمال من كافة المستويات، وترك الفرصة لهم لإظهار قدراتهم ومواهبهم ودعمها في سبيل مصلحة المؤسسة والتركيز على الإبداع والابتكار من أجل خلق قيمة مضافة.

قدم الباحثون في مجال الجودة الشاملة عدة نماذج يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تبني فلسفة الجودة الشاملة، منها النماذج التقليدية، ومنها النماذج المعدلة، ومنها النموذج الحديث، اختلفت هذه النماذج في بعض وجهات النظر، إلا أنها اتفقت كلها على وضع الزبون محور فلسفة الجودة الشاملة مع أهمية المشاركة الكاملة للأفراد في تحقيقها، وجعل عملية التحسين المستمر الحجر الأساس لتطبيق هذه الفلسفة.

وتتضح علاقة الجودة الشاملة بالإبداع في المؤسسة من خلال حلقات الجودة التي تعتبر مدخلاً إبداعياً لتحقيقها، إذ يمكن القول بأن نجاح حلقات الجودة يرتبط بشكل كبير بقدرة أعضائها على الإبداع والمبادرة في طرح الحلول لمختلف المشاكل، وكذلك من خلال التحسين المستمر الذي يعتبر محصلة للإبداع وتراكماته التدريجية في المؤسسة الاقتصادية.

بعد أن اتضحت العلاقة بين الإبداع والجودة الشاملة نظرياً، حاولنا إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية تمت على مستوى أربع مؤسسات اقتصادية في المنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، بحيث وقع اختيارنا على هذه المؤسسات كونها تنشط في القطاع الصناعي ولديها توجه نحو الجودة بكل أبعادها، فهي حائزة على شهادة **ISO 9001**، إلا أنها تختلف من حيث الحجم والملكية ثلاث مؤسسات خاصة متوسطة ومؤسسة أخرى عمومية كبيرة.

من خلال التعريف بالمؤسسات محل الدراسة وتحليل هياكلها التنظيمية اتضح أنها تولي أهمية كبيرة للجودة بمنحها مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي، كما أنها تهتم بوظيفة البحث والتطوير التي تعتبر الوظيفة الأمثل لتعزيز عمليتي الإبداع والابتكار.

تمثل المؤسسات الأربع مجتمع الدراسة الميدانية، التي اشتملت عينتها على 123 مفردة بين إطار وعون تحكم في الأقسام: إدارة الموارد البشرية، وحدة البحث والتطوير وإدارة/مراقبة الجودة وقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان الذي اشتمل على 24 عبارة منها 12 عبارة لمتغيرات الأفراد الشخصية لوصف العينة، و12 عبارة لمتغيرات محور الإبداع (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) و12 عبارة لمتغيرات تحقيق الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، تمكين الأفراد). وبعد التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود مستويات الإبداع الثلاث في المؤسسات محل الدراسة، فبالنسبة للإبداع الفردي لاحظنا أن أفراد العينة تتوفر لديهم عوامل الإبداع (مرونة تلقائية، مرونة تكيفية، حساسية للمشكلات وطلاقة فكرية)، وهذا ما يحسب للمؤسسات محل الدراسة على أنها نقطة قوة في موردها البشري، لذا لا بد لها من تشجيع المبادرات الفردية وأن تأخذ بعين الاعتبار الفوائد التي يمكن أن تحوزها من وراء هذه المبادرات الفردية أما بالنسبة للإبداع الجماعي لاحظنا أن أفراد العينة لديهم ميول للعمل الجماعي ضمن فرق العمل، لاعتقادهم أن هذا النوع من العمل يضيف المتعة والحماس على أداء المهام، كما يسهل عملية تبادل الأفكار وحل المشاكل التي تعترضهم، أما بالنسبة للإبداع التنظيمي لاحظنا أن المؤسسات محل الدراسة تهتم بتدريب العمال من أجل رفع قدرتهم على توليد الأفكار، كما أنها تعتبر البحث والتطوير وظيفة مهمة لا يمكن الاستغناء عنها.

- لاحظنا بأن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية للزبون الخارجي من خلال تحديد حاجاته ومعرفة آراءه والاستماع إلى شكاويهم، وهذا ما أدى إلى زيادة مستمرة في عدد زبائنهم. أما بالنسبة للتحسين المستمر، فالمؤسسات تعتبره عاملاً مهماً للنجاح، وتعتمد في تحقيقه على مقاربة الالتزام بالجودة من خلال تحملها لتكاليف الوقاية، كما أنها تستخدم على الأقل أداة واحدة من أدوات الجودة، وبالنسبة لتمكين الأفراد لاحظنا بأنه يوجد في المؤسسات محل الدراسة وعي بأهمية الجودة، نتيجة إشراك العمال من كافة المستويات في أنشطة تحسين الجودة، والأخذ بآرائهم عند تغيير طرق أداء العمل.

- عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الفردي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط، لكنها ضعيفة جداً بين المتغيرين بنسبة تأثير (2.8%)، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع الفردي تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0.170) وهي غير دالة عند مستوى معنوية (0.05).

- تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع الجماعي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط، لكنها ضعيفة بين المتغيرين بنسبة تأثير (10%)، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع الجماعي تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0.263)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع التنظيمي على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، لكنها متوسطة، بنسبة تأثير (40.8%)، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع التنظيمي، تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0.530) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، لكنها متوسطة، بنسبة تأثير 32.6%، كما أن زيادة درجة واحدة في الإبداع، تؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة بقيمة (0,741)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

بعد معالجة موضوع أثر الإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، يمكننا اقتراح مجموعة من التوصيات في هذا المجال:

- على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التوجه أكثر نحو تبني فلسفة الجودة الشاملة لتحقيق أهدافها، من خلال التركيز على الزبون، والقيام بعمليات التحسين المستمر في جميع أنشطتها، مع اعتماد تمكين الأفراد في أسلوب إدارتها، من خلال منحهم الاستقلالية والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كون أن تطبيق فلسفة الجودة الشاملة يتطلب المشاركة الكاملة للعمال.

- زيادة الوعي بأهمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، فهو مصدر لكل جديد، والعمل على تنميته من خلال تحفيز العمال وتدريبهم على مهارات الإبداع، وتكثيف استعمال أدوات الإبداع الفردية والجماعية، مع توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع وروح المبادرة.

آفاق البحث:

بعد دراسة العلاقة بين الإبداع و الجودة الشاملة و تحليل علاقة الارتباط والأثر بينها حسب مقارنة مستويات الإبداع، يمكننا اقتراح مواضيع أخرى جديرة بالدراسة، وتهتم بتحليل أثر الإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، لكن حسب مقارنة مخرجات الإبداع:

1. أثر الإبداع التكنولوجي على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
2. أثر الإبداع الإداري على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1- المراجع باللغة العربية:

I- 1 الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل علمي، كلية التجارة، جامعة الزقازيق مصر، 2001.
2. أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة)، ط1، دار الكتاب الحديث، عمان، 2006.
3. ألكسندرو روشكا، ترجمة غسان عبد الحي أبو فخر، الإبداع العام والخاص، عالم المعرفة الكويت، 1978.
4. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، 2015.
5. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995.
6. حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
8. زيد الهويدي، الإبداع، ط 2، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2007.
9. س.محمد، أ.فرانسييس، تكوين الثقافة الإبداعية، مكتبة العبيكة، الرياض، 2003.
10. سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة، وزارة الصناعة، العراق، 2017.
11. سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، تنمية الإبداع والمبدعين، ط1، دار الثقافة عمان، 2011.
12. سهير ممدوح التل، الإبداع، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

13. صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للنشر، القاهرة، 2000.
14. طارق محمد سويدان، محمد كرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية 2004.
15. عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، ط1، دار لحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
16. عبودي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
17. علي عبد الرزاق جليبي، الإبداع والمجتمع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007.
18. فتحي جروان، الإبداع، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
19. فريد زين الدين، المنهج العلمي التطبيقي إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، 20. كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
21. لطف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط 1، دار اليازوري للنشر، عمان، 2011.
22. مأمون درادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2002.
23. محارب علي محمد الصمادي، الحل الإبداعي للمشكلات، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع عمان، 2010.
24. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات) ، ج1 المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
25. محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، 2011.
26. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994.

27. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
 28. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
 29. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الاردن، 2017.
 30. محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
 31. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
 32. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
 33. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012.
 34. محمود عيشوني، ضبط الجودة، ط2، دار الصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.
 35. مصطفى كمال سيد طایل، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر، الأردن، 2013.
 36. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، إدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية، 2007.
 37. م. شرر فريدريك، ترجمة علي أبو عمشة، نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي وتأثره بالابتكار التكنولوجي، ط1، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002.
 38. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار " المفاهيم والخصائص والتجارب"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2013.
 39. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
 40. هايل يعقوب الفاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- I-2: المقالات والمداخلات:**
1. إسحاق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية في المنظمات الإدارية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد2، العدد 41، 2014.

2. أنساعد رضوان وآخرون، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10 2020.
3. بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي العدد 6، 2016.
4. بشتة حنان، بوعموشة نعيم، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 01 العدد 03، 2019.
5. بلعجال فوزية، شروط الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة شي علي للأنابيب ومؤسسة خنثر للمركبات الالكترونية، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 07، 2019.
6. بن أحمد سعدية، حنصال أبو بكر، قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، المجلد 13، العدد 1، 2020.
7. بن خزناسي فطوم لينة، قرزيز محمود، التحسين المستمر والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور برج بوعرييج، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، 2021.
8. بهاز الجيلالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2008.
9. بوبقيرة محمد، دور حلقات السيطرة النوعية (حلقات الجودة) في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة الأبحاث الاقتصادية العدد 8، 2013.

10. بوجمعة عوني، إلياس بن ساسي، أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، 2019.
11. بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018.
12. جربي عبد الحكيم، بوسلامي عمر، دور مراكز البحوث في تنفيذ و ترقية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم تحت أنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات " نظم الابتكار، الجامعة والأقاليم"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعرييج، 2014.
13. جعيل جمال، كيلاني صونية، واقع تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في لمؤسسات الاقتصادية : دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 47، جوان 2017.
14. حامدي محمد، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق لعلوم الإدارة والاقتصاد المجلد 3، العدد 1، 2019.
15. خريف نادية، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 49، 2015.
16. خير الدين جمعة، حسيني ابتسام، حلقات تحسين الجودة في المؤسسة: تجارب بعض الدول، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011.
17. رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2010.

- 18.رياض ضياء عبد العزيز، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 1، 2017.
- 19.زروالة رفيق، إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مساهمة نظرية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، العدد14، 2016.
- 20.سعدية بن أحمد، استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة شركة خنثر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، 2020.
- 21.شنافي نوال، أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية المجلد 4، العدد 1، 2020.
- 22.ظاهر حميد، عباس بهية، دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019.
- 23.عادل ذاكر النعمة، آمال سرحان سليمان، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34 العدد 108، 2012.
- 24.عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية العدد 34، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 25.عماري عمار، بوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر : واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد3، 2004.
- 26.فراحيّة العيد، زاوي حميدة، أثر نظام المعلومات التسويقية على الإبداع التكنولوجي: دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد6، العدد1، 2021.
- 27.فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية: بحوث و دراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019.

28. قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
29. كامل محمد يوسف الحواجرة، أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري لدى مديري الشركات الصناعية الأردنية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 1، العدد 2، 2010.
30. ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط المجلة العلمية، المجلد 28، العدد 2، 2012.
31. محمد بن عبد الرحيم سعيد آل ناقرو، الإبداع ووسائل تنميته، الملتقى الدولي الأول حول بناء معايير التدريب، الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 2011.
32. محمد حازم اسماعيل الغزالي وآخرون، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال ودورها في تخفيض تكاليف الجودة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 2، 2019.
33. محمد عبد الشفيق، التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات والاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 01، 2002.
34. مومنى سارة، طافر زهير، قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الإبداع لدى الأفراد، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، 2018.
35. ناصري سمية، حاج شافية، نموذج مقترح لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية: دراسة مجموعة من المؤسسات الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14، العدد 02، 2016.
36. نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر القائمين عليها، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 27، 2012.

- 37.نعيمة بوكثوم، أثر خصائص القيادة المبدعة في عملية التغير الثقافي "دراسة استطلاعية لآراء عمال مؤسسة البناء المعدني بالبليدة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 9، العدد 1، 2016.
 - 38.ياسف حسيبة، أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والاحصاء المطبق المجلد 10، العدد1، 2015.
 - 39.يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 2، فلسطين، 2011.
- I-3 الرسائل الجامعية:**
1. بوزناق عبد الغني، مساهمة ابداع التكنولوجيا في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
 2. خرخاش نادية، دور السياسات الإبداعية في تفعيل أداء النظام الوطني للإبداع في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017.
 3. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005.
 4. طاووس عبيد، القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، اختصاص تنظيم وعمل ، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف، 2019.
 5. طراد فارس، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
 6. عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012.

7. العمري صالح، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2000.
8. فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2014.
9. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة 2007.
10. الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1 سطيف، 2014.
11. هرباجي حمزة، أهمية الحسنيين المستمر لجودة المنتجات في الصناعة مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2020.

II- المراجع باللغة الفرنسية:

II-1 الكتب:

1. Arnaud Groff, **100 questions pour comprendre et agir « Manager l'innovation »**, Afnor éditions, France, 2009.
2. Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, **Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré**, AFNOR éditions, La Plaine Saint Denis, 2009.
3. Claudine Gay, Bérangère Szostak, **Management de l'innovation**, Dunod , France, 2017.
4. Edward De Bono, **Les six chapeaux de la réflexion**, Traduit de l'anglais par Michèle Sauvalle, Eyrolles, Parie, 2017.
5. Jean Claude Tarondeau, **Recherche et Développement**, édition vuibert, Parie, 1994.
6. Jean-Pierre Hefer et autres, **Management stratégique**, 9 Edition, Vuibert, Paris, 2013.
7. JL.Gaffarad, **économie industrielle et de l'innovation**, édition Dalloz, France, 1990.

8. Joel Broustail, Frederic Frery, **Le management Stratégique de l'innovation**, édition Dalloz, Parie, 1993.
9. JR.Shermenhorn et D.S Chappell, **principes de management**, Edition Village mondial, paris, 2002.
10. O.Lelorieux, **Innovation organisationnelle et créativité**, centre Magellan, Université Lyon France, 2005.
11. OCDE, Manuel d'Oslo : **principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique**, 1 édition, Paris, 1994.
12. Olivier Devillard, Dominique Rey, **Culture d' entreprise un actif stratégique**, Dunod, paris 2008.
13. D.Noyé, C.Ravenne, **Animer un cercle de qualité : une équipe, un projet, une méthode**, Insep edition Parie, 1985.

2-II المقالات والمداخلات:

1. Cohendet Patrick, **la gestion de la créativité**, revue-gestion, 2013.
2. Gay Parmentier et al, **Créativité organisationnelle : quel enjeux en management stratégique dans un contexte mondialiser ?**, revue management international, 22(1).
3. Gay parmentier, Berangère Szostak, **la créativité organisationnelle vue comme sous l'angle de management stratégique**, 6èmes journées du Groupe Thématique Innovation de l'Association Internationale de Management Stratégique, Strasbourg, 2015.
4. Kamel MNISRI, **La créativité appliqué à l'organisation:apports et les limites, proposition d'un cadre d'analyse**, 5 ème congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Québec, 2017.

3-II الرسائل الجامعية:

1. Aouag Hichem, **Etude, mise en œuvre et adaptation des outils de l'amélioration continue dans une industrie algérienne**, approche théorique et pratique thèse du doctorat , Université Batna 2, 2016.
2. Arthur Polleux, **Des outils de l'amélioration continue à la culture de l'excellence opérationnelle au sein d'un atelier de fabrication de formes sèches**, THESE POUR LE DIPLOME D'ETAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE, UNIVERSITE DE PICARDIE JULES VERNE – UFR Pharmacie, 2016.
3. Bourdois Clément, **Management de la qualité et amélioration continue : application à l'augmentation de la robustesse des nettoyages manuels**, Thèse du doctorat Université Angers, 2014.

4. Cynthia Lavoie, **LA créativité en petites et moyennes entreprises**, thèse du doctorat en ingénierie, l'université du Québec, 2016.
5. Guy Parmentier, **la gestion des capacités créatives des organisation**, Habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France- Grenoble, 2014.
6. Jérôme LERAT-PYTLAK, **Le passage d'une certification ISO9001 à un management par la qualité total**, Thèse du doctorat, Université des sciences sociales TOULOUSE I, 2002.
7. Louis Alexandre Grangé, **Facteurs de stimulation de la créativité et efficacité d'un processus de créativité croisée entre deux entreprises**, master de recherche économie et gestion de l'innovation France, 2008.
8. LYNN HOWARD, **RELATION ENTRE LA PENSÉE DIVERGENTE ET L'ACQUISITION D'UNE THÉORIE REPRÉSENTATIONNELLE DE LA PENSÉE**, Thèse du doctorat en psychologie, Université du Québec à Montréal, 2017.
9. Pierre Saulaies, **Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R ET T en milieu industriel de haute technologie**, Thèse du doctorat en gestion des connaissances, Université d'Evry-val d'Essonne , 2013.
10. TEKFI Saliha, **Survie-Innovation et performance de l'entreprise**, Thèse du doctorat en sciences économiques, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2013.
11. Vincent Bronet, **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent: Déploiement inter-entreprises de bonnes pratiques**, thèse du doctorat, université de Savoie, France, 2006.

III- المراجع باللغة الانجليزية:

1. INSEAD The Business School for the world, **The global innovation index 2013 Accelerating Growth and Development** , INSEAD Editor,2013.
2. Melodie Ozyaprak, **The effectiveness of SCAMPER technique on creative thinking skills**, Journal of Education OF Gifted Yong Scientists, 4(1), 2015.
3. World Economic Forum, **The global competitiveness report 2013-2014**, Geneva, Switzer land, 2013.

IV- المواقع الالكترونية:

1. Berdin Céline, Le brainstorming comme évolution de la préparation à la naissance, www.researchgate.net

2. <http://ipstats.wipo.int/ipstatv2/index.htm?tab=patent>
3. http://www.mdipi.govdz/IMG/pdf/bulletin_n70_-v1.pdf
4. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/5323432e5fed9.pdf>
5. <https://www.creativite.net/brainstorming-remue-meninges-techniques/regles-dubrainstorming>
6. <https://www.enie.dz/>
7. <https://www.groupe-hasnaoui.com/le-groupe/historique-2/>.
8. https://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKR2014Gen/ar/AKR2014_Full_Ar.pdf
9. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf
10. Jean-yves Barbier et Céline Viala, les apports de l'intrapreneuriat à La modélisation de la créativité organisationnelle, <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-3-page-65.htm>
11. Les cercles de qualité dans les entreprises, 2006,
12. Manuel de créativité en entreprise, www.creabusinessidea.com
13. Patrick Cohendet et al, la gestion de la créativité, 2013, <https://www.cairn.info/revue-gestion-2013-3-page-5.htm>
14. Raphael Granger, Les cartes mentales au service de l'entreprise, www.manager.com
15. T.Amabile, Componential theory creativity , working paper, Harvard Business School, 2012, <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf>
16. Veronique Bouchard, Céline bos, dispositifs entrepreneuriaux et créativité organisationnelle, <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2-page-95.htm>

الملحق رقم (1): الاستبيان الموجه لعينة الدراسة
جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
استبيان

أخي المحترم، أختي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته، وبعد:

يشرفني في إطار تحضير أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة حول موضوع: "أثر الإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة"، ألتمس من حضرتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة المرفقة حسب تقديركم الشخصي، علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات في سرية تامة ولأغراض البحث العلمي حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع (الفردي ، الجماعي، التنظيمي) على فعالية تحقيق الجودة الشاملة على مستوى مؤسساتكم. الطالبية: بلفكرون خضرة.

الجزء الأول: الخصائص الشخصية

1. الجنس:
2. العمر:
3. المستوى العلمي:
4. المستوى الوظيفي في المؤسسة:
5. عدد سنوات الخبرة في المجال:

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: مستويات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

يرجى وضع إشارة (x) أمام كل عبارة حسب درجة موافقتك عليها.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع الفردي						
01	أفضل القيام بكل الأعمال المسندة إلي بأسلوب متجدد					
02	أبحث عن النقائص في أداء عملي و أهتم بتحسينها					
03	يمكنني التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها وأستعد لمواجهتها					
04	أحاول قدر الإمكان تقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل بدلا من تقليد الآخرين					
الإبداع الجماعي						
05	يشعروني العمل ضمن مجموعة بالمتعة والحماس					
06	العمل ضمن مجموعة يسهل عملية حل المشكلات					
07	يعبر كل فرد عن أفكاره بحرية داخل مجموعة العمل					
08	يتم تبادل الأفكار والمعلومات بشكل جيد داخل مجموعة العمل					
الإبداع التنظيمي						
09	الهدف من التدريب والتعليم المستمر هو زيادة قدرة العمال على توليد الأفكار الجديدة					
10	تتعامل المؤسسة بسلاسة مع الأخطاء					
11	تعطي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير					
12	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة للعمال وتجربها					

المحور الثالث: فعالية تحقيق الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التركيز على الزبون						
13	تعمل المؤسسة على معرفة آراء الزبون واحتياجاته					
14	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لرضا الزبون بصفة مستمرة					
15	تعطي المؤسسة أهمية لشكاوي الزبون					
16	هناك زيادة مستمرة في عدد زبائن المؤسسة					
التحسين المستمر						
17	تعتبر المؤسسة التحسين المستمر عاملا للنجاح					
18	تحرص المؤسسة على منع حدوث الأخطاء في العمليات والمنتجات					
19	يوجد لدى المؤسسة حلقات الجودة					
20	تستعمل المؤسسة أدوات الجودة في تحسين جودة العمليات والمنتجات					
تمكين الأفراد						
21	التدريب في الجودة يشمل جميع عمال المؤسسة					
22	يتم إشراك العمال من كافة المستويات في أنشطة تحسين الجودة					
23	يتم أخذ آراء العمال قبل تغيير طرق أداء العمل					
24	يوجد وعي بأهمية الجودة في المؤسسة					

ملحق رقم (2): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الإبداع الفردي

Correlations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	البعد 1
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,407**	,410**	,365**	,761**
	1 العبارة Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,407**	1,000	,188*	,331**	,575**
	2 العبارة Sig. (2-tailed)	,000	.	,036	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,410**	,188*	1,000	,266**	,670**
	3 العبارة Sig. (2-tailed)	,000	,036	.	,003	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,365**	,331**	,266**	1,000	,672**
	4 العبارة Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	.	,000
	N	124	124	124	124	124
1 البعد	Correlation Coefficient	,761**	,575**	,670**	,672**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	124	124	124	124	124

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (3): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الإبداع الجماعي

Correlations

		العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	البعد 2
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,624**	,360**	,341**	,795**
	5 العبارة Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,624**	1,000	,398**	,349**	,815**
	6 العبارة Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,360**	,398**	1,000	,550**	,636**
	7 العبارة Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,341**	,349**	,550**	1,000	,654**
	8 العبارة Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	124	124	124	124	124

الملاحق

	Correlation Coefficient	,795**	,815**	,636**	,654**	1,000
البعد 2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	124	124	124	124	124

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارة وبعد بعد الإبداع التنظيمي

Correlations

		العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	البعد 3
	Correlation Coefficient	1,000	,081	,224*	-,032	,446**
العبارة 9	Sig. (2-tailed)	.	,371	,013	,725	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,081	1,000	,009	,186*	,559**
العبارة 10	Sig. (2-tailed)	,371	.	,919	,038	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,224*	,009	1,000	,310**	,644**
Spearman's rho	العبارة 11	Sig. (2-tailed)	,013	,919	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	-,032	,186*	,310**	1,000	,601**
العبارة 12	Sig. (2-tailed)	,725	,038	,000	.	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,446**	,559**	,644**	,601**	1,000
البعد 3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	124	124	124	124	124

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (5): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التركيز على الزبون

Correlations

		العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	البعد 4
	Correlation Coefficient	1,000	,621**	,389**	,379**	,737**
العبارة 13	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,621**	1,000	,530**	,309**	,810**
العبارة 14	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
Spearman's rho	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,389**	,530**	1,000	,389**	,721**
العبارة 15	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
العبارة 16	Correlation Coefficient	,379**	,309**	,389**	1,000	,654**

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,737**	,810**	,721**	,654**	1,000
البعد 4	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	124	124	124	124	124

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (6): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد التحسين المستمر

Correlations

		العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19	العبارة 20	البعد 5
	Correlation Coefficient	1,000	,409**	,318**	,214*	,653**
العبارة 17	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,017	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,409**	1,000	,382**	,236**	,620**
العبارة 18	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,008	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,318**	,382**	1,000	,417**	,738**
Spearman's rho	العبارة 19	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,214*	,236**	,417**	1,000	,682**
العبارة 20	Sig. (2-tailed)	,017	,008	,000	.	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,653**	,620**	,738**	,682**	1,000
البعد 5	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	124	124	124	124	124

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق رقم (7): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تمكين الأفراد

Correlations

		العبارة 21	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	البعد 6
	Correlation Coefficient	1,000	,540**	,421**	,237**	,733**
العبارة 21	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,008	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,540**	1,000	,564**	,348**	,751**
Spearman's rho	العبارة 22	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	124	124	124	124	124
	Correlation Coefficient	,421**	,564**	1,000	,282**	,754**
العبارة 23	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,002	,000
	N	124	124	124	124	124

الملاحق

العبارة 24	Correlation Coefficient	,237**	,348**	,282**	1,000	,584**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,002	.	,000
	N	124	124	124	124	124
البعد 6	Correlation Coefficient	,733**	,751**	,754**	,584**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	124	124	124	124	124

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق رقم (8): نتائج اختبار ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,662	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	24

ملحق رقم (9): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	79	64,2	64,2	64,2
أنثى	44	35,8	35,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 إلى 30 سنة	41	33,3	33,3	33,3
من 31 إلى 40 سنة	52	42,3	42,3	75,6

الملاحق

من 41 إلى 50 سنة	21	17,1	17,1	92,7
من 50 إلى 60 سنة	9	7,3	7,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	14	11,4	11,4	11,4
جامعي	99	80,5	80,5	91,9
دراسات عليا	10	8,1	8,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	63	51,2	51,2	51,2
عون تحكم	60	48,8	48,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من سنة إلى 10 سنوات	92	74,8	74,8	74,8
من 11 إلى 20 سنة	25	20,3	20,3	95,1
من 21 إلى 30 سنة	6	4,9	4,9	100,0
Total	123	100,0	100,0	

ملحق رقم (10): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور الإبداع في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 1	123	4,10	,694	,063
العبارة 2	123	4,24	,544	,049
العبارة 3	123	4,00	,724	,065
العبارة 4	123	4,14	,631	,057
الإبداع الفردي	123	4,1179	,44275	,03992

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 5	123	4,03	,724	,065
العبارة 6	123	3,99	,719	,065
العبارة 7	123	3,92	,622	,056
العبارة 8	123	3,94	,693	,062
الإبداع الجماعي	123	3,9715	,54057	,04874

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 9	123	4,01	,707	,064
العبارة 10	123	3,54	,952	,086
العبارة 11	123	3,51	,944	,085
العبارة 12	123	3,51	,881	,079
الإبداع التنظيمي	123	3,6423	,53951	,04865

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإبداع الفردي	123	4,1179	,44275	,03992
الإبداع الجماعي	123	3,9715	,54057	,04874
الإبداع التنظيمي	123	3,6423	,53951	,04865
الإبداع في المؤسسة	123	3,9106	,34478	,03109

ملحق رقم (11): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد محور فعالية الجودة الشاملة في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
--	---	------	----------------	-----------------

العبارة 13	123	3,94	,618	,056
العبارة 14	123	3,96	,729	,066
العبارة 15	123	3,92	,648	,058
العبارة 16	123	3,86	,631	,057
التركيز على الزبون	123	3,9207	,49930	,04502

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 17	123	4,07	,603	,054
العبارة 18	123	3,97	,572	,052
العبارة 19	123	3,94	,716	,065
العبارة 20	123	4,02	,746	,067
التحسين المستمر	123	4,0000	,49485	,04462

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 21	123	3,68	,899	,081
العبارة 22	123	3,67	,826	,075
العبارة 23	123	3,64	,924	,083
العبارة 24	123	4,21	,760	,069
تمكين الأفراد	123	3,8008	,67974	,06129

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التركيز على الزبون	123	3,9207	,49930	,04502
التحسين المستمر	123	4,0000	,49485	,04462
تمكين الأفراد	123	3,8008	,67974	,06129
الجودة الشاملة	123	3,9072	,44790	,04039

ملحق رقم (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,168 ^a	,028	,020	,44339

a. Predictors: (Constant), الإبداع الفردي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

1	Regression	,687	1	,687	3,496	,064 ^b
	Residual	23,788	121	,197		
	Total	24,475	122			

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

b. الإبداع الفردي. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,209	,375	8,547	,000
	الإبداع الفردي	,170	,091	1,870	,064

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

ملحق رقم (13): نتائج اختبار الانحدار البسيط للإبداع الجماعي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,317 ^a	,100	,093	,42656

a. Predictors: (Constant), الإبداع الجماعي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2,459	1	2,459	13,514	,000 ^b
	Residual	22,016	121	,182		
	Total	24,475	122			

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

b. الإبداع الجماعي. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,864	,286		10,003	,000
الإبداع الجماعي	,263	,071	,317	3,676	,000

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

ملحق رقم (14): نتائج اختبار الانحدار البسيط للإبداع التنظيمي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,639 ^a	,408	,403	,34602

a. Predictors: (Constant), الإبداع التنظيمي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9,988	1	9,988	83,420	,000 ^b
Residual	14,487	121	,120		
Total	24,475	122			

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), الإبداع التنظيمي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,976	,214		9,241	,000
الإبداع التنظيمي	,530	,058	,639	9,133	,000

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

ملحق رقم (15): نتائج اختبار الانحدار البسيط للإبداع على تحقيق فعالية الجودة الشاملة في بعض المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية بلعباس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,571 ^a	,326	,320	,36935

a. Predictors: (Constant), مستويات الإبداع في المؤسسة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,968	1	7,968	58,410	,000 ^b
Residual	16,507	121	,136		
Total	24,475	122			

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

b. مستويات الإبداع في المؤسسة. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,008	,381		2,649	,009
مستويات الإبداع في المؤسسة	,741	,097	,571	7,643	,000

a. الجودة الشاملة. Dependent Variable:

1. قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول: الإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية		
1-1	تطور مفهوم الإبداع على ضوء مقاربات البحث	13
2-1	الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد	15
3-1	تفاعل نصفي الدماغ في العملية الإبداعية	18
4-1	الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة	20
5-1	العملية الإبداعية	21
6-1	من التفكير المتباين إلى التفكير المتقارب	22
7-1	المستويات المختلفة للإبداع	25
8-1	نموذج تيريزا أمابيل للإبداع على المستوى الفردي	27
9-1	نموذج تيريزا أمابيل للإبداع على مستوى المؤسسة	28
10-1	النموذج التفاعلي للإبداع	29
11-1	النموذج متعدد المستويات المتكامل	30
12-1	الإطار الاستراتيجي لإدارة الإبداع	33
13-1	المقاربة المعتمدة لتنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية	35
14-1	عناصر الإبداع الفردي	36
15-1	الخطر والتكلفة بالنسبة للإبداع	43
16-1	الخريطة الذهنية	47
17-1	العلاقة بين الإبداع والابتكار	52
18-1	نصيب الدول العربية مجتمعة من الإنفاق العالمي على البحث والتطوير	63
19-1	مراتب الجزائر وفق مؤشر الإبداع العالمي لسنة 2014	71
الفصل الثاني: الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع		
1-2	حلقة فلسفة الجودة الشاملة	78
2-2	الفرق بين ضبط الجودة، ضمان الجودة، إدارة الجودة والجودة الشاملة	80
3-2	فلسفة الجودة الشاملة	82
4-2	أقسام تكاليف الجودة	83
5-2	مخطط السبب والنتيجة	87

91	مثلث ديمنج	6-2
94	الرؤية والتصورات لنموذج فيكتوري	7-2
98	النموذج الوظيفي حسب ANDERSON	8-2
105	تكامل التحسين المستمر مع التحسين الجذري	9-2
107	عجلة التحسين المستمر PDCA	10-2
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس		
115	الهيكل التنظيمي لمؤسسة شي علي للأنابيب	1-3
116	تطور مجمع حسناوي	2-3
117	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BTPH Hasnaoui	3-3
119	شعار مؤسسة KCA	4-3
119	الهيكل التنظيمي لمؤسسة KCA	5-3
121	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENIE	6-3
132	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المؤسسة	7-3
133	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس	8-3
134	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	9-3
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10-3
137	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	11-3
138	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	12-3

2. قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول: الإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية		
1-1	معايير تقييم الأفكار	23
2-1	أثر المناخ التنظيمي على الإبداع	38
3-1	أدوات الإبداع	45
4-1	دليل المساعدة لتقنية سكامبر	48
5-1	القبعات الست	49
6-1	المقارنة بين مصادر الإبداع التكنولوجي	57
7-1	تسجيل براءات الاختراع لدى المنظمة الأمريكية لبراءات الاختراع	65

	والعلامات التجارية للدول العربية وبعض الدول المقارنة	
73	مجالات طلب الحصول على براءات الاختراع في الجزائر للفترة 2010-2012	8-1
74	طلبات الحصول على براءات الاختراع لغير المقيمين للفترة 2010-2012	9-1
الفصل الثاني: الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع		
88	الأهداف الأساسية للأدوات المساعدة على تحقيق الجودة الشاملة	1-2
97	مبادئ النموذج الوظيفي لتطبيق الجودة الشاملة	2-2
100	نطاق اهتمام حلقات الجودة حسب JUSE	3-2
110	عوامل نجاح حلقات الجودة	4-2
103	مقارنة عدد الأفكار المقترحة بين المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية	5-2
106	التحسين المستمر مقابل التوجه التقليدي	6-2
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس		
113	خصائص المؤسسات محل الدراسة	1-3
123	عينة الدراسة	2-3
124	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	3-3
124	قيمة المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	4-3
126	الأستاذان المحكمان للاستبيان	5-3
126	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع الفردي	6-3
127	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع الجماعي	7-3
128	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الإبداع التنظيمي	8-3
129	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التركيز على الزبون	9-3
129	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التحسين المستمر	10-3
130	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تمكين الأفراد	11-3
131	اختبار ثبات أداة الدراسة	12-3
132	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤسسة	13-3
133	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	14-3

134	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	15-3
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	16-3
136	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	17-3
137	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	18-3
139	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد الإبداع الفردي	19-3
140	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد الإبداع الجماعي	20-3
142	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد الإبداع التنظيمي	21-3
143	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الإبداع	22-3
144	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد التركيز على الزبون	23-3
146	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد التحسين المستمر	24-3
147	المؤشرات الإحصائية لوصف بعد تمكين الأفراد	25-3
149	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور الجودة الشاملة	26-3
150	اختبار الانحدار البسيط للإبداع الفردي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة	27-3
151	اختبار الانحدار البسيط للإبداع الجماعي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة	28-3
152	اختبار الانحدار البسيط للإبداع التنظيمي على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة	29-3
154	اختبار الانحدار البسيط للإبداع على فعالية تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة	30-3

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير الإهداء فهرس المحتويات
01	المقدمة العامة
10	الفصل الأول: الإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية
11	المبحث الأول: الإطار العام للإبداع
11	المطلب الأول: التطور التاريخي للإبداع وتعدد أبعاده
11	1. التطور التاريخي للإبداع
14	2. الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد
17	3. ماهية الإبداع
18	المطلب الثاني: علاقة الإبداع بتسيير المؤسسات الاقتصادية
20	1. مفهوم الإبداع كعملية اقتصادية
23	2. مستويات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية
26	3. نماذج الإبداع في المؤسسة الاقتصادية
30	المطلب الثالث: إدارة الإبداع
30	1. خصائص الإبداع
31	2. عناصر إدارة الإبداع
33	3. الإطار الاستراتيجي لإدارة الإبداع
34	المبحث الثاني: تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية
35	المطلب الأول: ثقافة المؤسسة
35	1. القيم
35	2. الأفراد
36	3. التحفيز
37	4. المناخ التنظيمي
39	5. البيئة الخارجية
41	المطلب الثاني: الممارسات التسييرية

41	1. المسيرون
42	2. الموارد
43	3. الهيكل التنظيمي
44	4. فريق العمل
45	المطلب الثالث: أدوات الإبداع التنظيمي
45	1. العصف الذهني
46	2. الخريطة الذهنية
47	3. الكتابة الذهنية
47	4. سكامبر
48	5. القبعات الست
51	المبحث الثالث: مخرجات الإبداع وأثرها على المؤسسة الاقتصادية
51	المطلب الأول: مجالات العمل المختلفة للإبداع في المؤسسة الاقتصادية
51	1. الإبداع كأداة لحل المشاكل
52	2. الإبداع كمحرك للابتكار
53	3. الإبداع كمصدر للتميز الاستراتيجي
54	4. الإبداع كأداة للتحسين المستمر
54	المطلب الثاني: مخرجات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية
54	1. الإبداع التكنولوجي
55	1.1 أنواع الإبداع التكنولوجي
56	2.1 مصادر الإبداع التكنولوجي
57	3.1 أثر الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية
59	2. الإبداع الإداري
59	1.2 نظريات الإبداع الإداري
61	2.2 أثر الإبداع الإداري على المؤسسة الاقتصادية
61	المطلب الثالث: قياس أثر الإبداع
62	1. نفقات البحث والتطوير
63	2. تعداد الإبداعات
64	3. تعداد براءات الاختراع

66	المبحث الرابع: واقع الإبداع في سياق بيئة الأعمال الجزائرية
66	المطلب الأول: نشأة النظام الوطني للإبداع في الجزائر
66	1. المنظومات الداعمة للنظام الوطني للإبداع
68	2. تقييم النظام الوطني للإبداع
70	المطلب الثاني: تقييم وضعية الإبداع حسب مؤشر الإبداع العالمي
70	1. مضمون مؤشر الإبداع العالمي
71	2. مراتب الجزائر حسب مؤشر الإبداع العالمي (2014)
72	المطلب الثالث: مظاهر الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
77	الفصل الثاني: الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع
77	المبحث الأول: تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية
78	المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة كفلسفة
79	1. تطور فلسفة الجودة الشاملة
79	2. المفاهيم المرتبطة بظهور فلسفة الجودة الشاملة
80	3. تعريف فلسفة الجودة الشاملة حسب روادها
82	4. مضامين وأبعاد فلسفة الجودة الشاملة
85	المطلب الثاني: مفهوم الجودة الشاملة كتطبيق
85	1. مراحل تطبيق الجودة الشاملة
86	2. الأدوات المساعدة على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة
89	المطلب الثالث: نماذج تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية
89	1. النماذج التقليدية لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة
94	2. النماذج المعدلة لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة
96	3. النموذج الحديث لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة
98	المبحث الثالث: حلقات الجودة كمدخل إبداعي لتحقيق الجودة الشاملة
98	المطلب الأول: مفهوم حلقات الجودة
99	1. نطاق اهتمام حلقات الجودة
100	2. عوامل نجاح حلقات الجودة

101	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ حلقات الجودة
101	1. أهمية حلقات الجودة
101	2. مبادئ حلقات الجودة
102	المطلب الثالث: علاقة حلقات الجودة بالإبداع
104	المبحث الرابع: علاقة الإبداع بالجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر
104	المطلب الأول: مفهوم التحسين المستمر
107	المطلب الثاني: التحسين المستمر من منظور فلسفة الجودة الشاملة
108	المطلب الثالث: علاقة الإبداع بالتحسين المستمر
112	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية مستغانم
112	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
112	المطلب الأول: مجال الدراسة الميدانية
113	1. أسباب اختيار مجال الدراسة الميدانية
113	2. خصائص مجال الدراسة الميدانية
114	3. حدود الدراسة الميدانية
114	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
114	1. مؤسسة شي علي أنابيب Chiali Tubes
116	2. مؤسسة حسناوي للأشغال العمومية والري BTPH Hasnaoui
118	3. مؤسسة خنثر لصناعة المركبات الإلكترونية للسيارات KCA
120	4. المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ENIE
122	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
122	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
122	1. منهج الدراسة
122	2. مجتمع وعينة الدراسة
123	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
123	1. مضمون الاستبيان
124	2. المقياس المستخدم

125	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
125	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
125	1. تحكيم أداة الاستبيان
126	2. الاتساق الداخلي لعبارات محور الإبداع
128	3. الاتساق الداخلي لعبارات محور تحقيق الجودة الشاملة
131	المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
131	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية
132	1. متغير المؤسسة
133	2. متغير الجنس
134	3. متغير العمر
135	4. متغير المستوى التعليمي
136	5. متغير الوظيفة
137	6. متغير سنوات الخبرة
138	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحور الإبداع في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
138	1. التحليل الوصفي لبعد الإبداع الفردي
140	2. التحليل الوصفي لبعد الإبداع الجماعي
141	3. التحليل الوصفي لبعد الإبداع التنظيمي
143	4. التحليل الوصفي لأبعاد محور الإبداع في المؤسسات محل الدراسة
144	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة
144	1. التحليل الوصفي لبعد التركيز على الزبون
145	2. التحليل الوصفي لبعد التحسين المستمر
147	3. التحليل الوصفي لبعد تمكين الأفراد
148	4. التحليل الوصفي لأبعاد محور الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة
149	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

149	1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى
151	2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية
152	3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
153	4. اختبار الفرضية الرئيسية
155	المطلب الخامس: مناقشة نتائج الدراسة
155	1. نتائج وصف المتغيرات الشخصية لأفراد العينة
156	2. نتائج وصف محور الإبداع
156	3. نتائج وصف محور تحقيق الجودة الشاملة
157	4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة
159	الخاتمة العامة
165	المراجع
190	الملاحق
200	الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، إذ شملت جانبا نظريا يخص أدبيات الإبداع في سياق المؤسسة الاقتصادية، وذلك وفق مقاربة المستويات، مع إبراز علاقته بالجودة الشاملة وجانبا آخر تطبيقيا لتحليل علاقة الأثر بين المتغيرين. وكان اختيارنا لمحاور الدراسة (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع التنظيمي) لما لهم من أهمية في أداء المؤسسات الاقتصادية أما محاور الجودة الشاملة فشملت كل من التركيز على الزبون، التحسين المستمر وتمكين الأفراد. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر متوسط لمستويات الإبداع على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، مستويات الإبداع، الجودة شاملة، المؤسسة اقتصادية.

Abstract :

The study aimed to analyze the impact of creativity on achieving total quality in a group of enterprises in the industrial zone of the state of Sidi Bel Abbes. It included a theoretical aspect related to the literature of creativity in the context of the economic institution according to the levels approach, while highlighting its relationship to total quality, And another applied aspect to analyze the effect relationship between the two variables. Our choice of study axes (individual creativity, collective creativity, organizational creativity) because of their importance in the performance of enterprises, As for the axes of total quality they included focus on the customer, continuous improvement and empowering individuals. The study concluded that there is an average effect of creativity levels on achieving total quality in the enterprises under study.

key words: Creativity, Creativity levels, Total quality, Enterprises

