



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة أعمال

دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف البروفيسور:
أ. د كرزاي عبد اللطيف

إعداد الطالب:
فتان الطيب

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بورحلة علال
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزاي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شريف مصطفى
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر قسم (أ)	د. صحراوي بن شيحة
ممتحنا	جامعة بشار	أستاذ محاضر قسم (أ)	د. مخلوفي عبد السلام

إهداء:

" إلى الروح السارية في الوجود، إليك يا سيدي يا رسول الله".

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا:

... إلى من هدهدتي رضيعا، و أسمعني لحن الحياة عذبا بديعا،

... إلى النور المتألئ في عتمة الظلام...والدتي الكريمة...

... إلى من حببني في العلم و أهله، إلى النسمة المنعشة في وقدة الصيف

...إلى من رأيت الكون بعينه...والدي الكريم.

...إلى زوجتي الكريمة التي كانت أجمل عون لي و أعظم سند...

إلى أغصان الشجرة الطيبة: أخي، أخواتي، و كل الأقارب.

إلى كل الطيبين الذين أحبونا بصدق:

أهدي إليهم مشاعر دافقة و حنونة.. هي أجمل ما نملك و أجمل ما نهدي.

إلى من قضيت معهم أجمل الأوقات:

الأستاذ عبد المجيد، الأستاذ بلبشير، مزيان، محمد، خالد...

و خاصة إليك يا أحمد... و إليك يا عبد الرحيم.

تشكرات:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من تم هذا العمل تحت لواء إشرافه

البروفيسور المحترم: " كرزابي عبد اللطيف".

إلى جامعة جيلالي اليابس - إدارة و أساتذة -

كما لا أنسى الأساتذة الأفاضل الذين أفادونا بتوجيهاتهم القيمة:

" أ.د. بن بوزيان محمد، أ.د. شريف مصطفى، د. مخلوفي عبد السلام".

إلى كل العاملين بمؤسسة ENIE بسيدي بلعباس.

خطة الاطروحة

مقدمة عامة

الفصل الاول: الابداع، مقدمات منهجية

المبحث الاول: مدخل الى الابداع

المبحث الثاني: مفهوم الابداع و اهميته

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الابداع

المبحث الرابع: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع في المؤسسة

الفصل الثاني: الابداع و عملية التغيير في المؤسسة

أولاً: الإبداع في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المبحث الثاني: انواع الابداع

المبحث الثالث: دوافع ومخاطر تبني المنظمة للإبداع

المبحث الرابع: قياس الإبداع

ثانياً- عملية التغيير التكنولوجي في المنظمات الحديثة

المبحث الأول: مفهوم التغيير، أنواعه و خصائصه

المبحث الثاني: أسباب التغيير و أهدافه

المبحث الثالث: أهمية التغيير و الآثار المترتبة عن عدم تطبيقه

المبحث الرابع: نماذج التغيير و طرق قياسه

الفصل الثالث: أثر الابداع على تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المبحث الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

المبحث الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسة

الفصل الرابع: دراسة حالة - شركة الصناعات الالكترونية ENIE - سيدي بلعباس - انموذجا

المبحث الأول: الإطار التحليلي للمؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

خاتمة عامة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
47	التحول الإستراتيجي في بيئة أعمال المنظمات	01
92	نموذج سلسلة الإبداع	02
103	درجات الابداع	03
135	الجوانب الأساسية لأهمية التغيير	04
140	لاآثار السلبية لعدم تبني المؤسسة للتغيير	05
143	نموذج لوين للتغيير ذي الخطوات الثلاث (نموذج ميدان العمل)	06
144	المراحل التسعة للتغيير "نموذج لقيادة عملية تحول واعية"	07
145	نموذج ايفانسوفيتش Ivancevich في إدارة التغيير	08
148	المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر	09
169	نموذج القوى الخمس لـ PORTER	10
196	مصفوفة النمو لـ ANSOFF	11
197	مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد (مصفوفة النمو التكنولوجي)	12
221	تنظيم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE	13
222	مركز مؤسسة ENIE	14
230	نموذج الدراسة	15
235	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس	16
236	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب العمر	17
237	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب المؤهل	18
239	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة	19
240	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفة المشغولة	20

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	عوامل نجاح مشاريع البحث والتطوير والإنتاج الجديد للإبداع	104
02	ملخص لمؤشرات قياس التنافسية	184
03	عوامل مؤشر المعهد الدولي لتنمية الإدارة لقياس التنافسية	185
04	النظريات الاقتصادية والإبداع	194
05	تشكيكة منتوجات التلفزيون الملون	223
06	سلم لبكرت ذو الترتيب الخماسي	230
07	معامل ثبات الانساق الداخلي للاستبيان (مقياس كرونباخ الفا)	232
08	معامل ثبات فقرات المتغير المستقل الابداع	232
09	معامل ثبات فقرات المتغير التابع التنافسية	232
10	معامل ثبات الاستبيان ككل	232
11	يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس	234
12	يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب العمر	235
13	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب المؤهل	237
14	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب سنوات الخبرة	238
15	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفة المشغولة	239
16	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الابداع في مؤسسة ENIE	242
17	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لفقرات التوجه نحو الابداع	243
18	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة تقبل التغير	244
19	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة تشجيع الابداع	245
20	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة منتج جديد	246
21	نتائج التحليل الاجمالي الخاص بالمتغير المستقل الابداع	248
22	نتائج التحليل الإحصائي لمتغير التنافسية	250
23	لمتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة التميز	251
24	المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة الاستجابة	252
25	نتائج التحليل الاجمالي الخاص بالمتغير التابع "التنافسية"	253
26	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الابداع" والمتغير التابع "التنافسية"	256
27	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغير "التوجه نحو الابداع" والمتغير التابع "التنافسية"	257
28	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغير "تقبل التغير" والمتغير التابع "التنافسية"	258
29	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغير "تشجيع الابداع" والمتغير التابع "التنافسية"	259
30	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين متغير "منتج جديد" والمتغير التابع "التنافسية"	260

مقدمة عامة

مقدمة عامة

أولاً: تمهيد

يشهد العالم تحولات عميقة و سريعة، ازدادت حدتها مع مطلع التسعينيات في جميع المجالات و على المستوى الاقتصادي للمؤسسات و الدول خصوصاً، كما أن بروز ظاهرة العولمة و كذا التطورات الهائلة في مجال المعلوماتية و دور التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، و التحول التدريجي إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى المنافسة الحادة على الصعيد الدولي في إطار التنافسية بين المؤسسات، جعلت هذه الأخيرة لا تكفي بالتأقلم مع تغيرات المحيط بل تجاوزته إلى ضرورة توقع التغيرات قبل حدوثها و هذا ما يتطلب ليونة و يقظة اقتصادية و تكنولوجية تقوم أساساً على التحكم في آليات إدارة التغيير والاستجابة السريعة و الذكية.

لذا اعتبر الإبداع أحد العوامل المهمة في نجاح المنظمات و استقرارها و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و ضمان بقاءها و نموها، وذلك باستخدام أساليب و طرق حديثة في التسيير و الإنتاج و التسويق، تتماشى مع المتطلبات الجديدة.

و ضمن هذا الإطار و تسايراً مع الفكر العولمي يبرز الإبداع كأحد سمات التطورات الحديثة التي تساهم في تنافسية المؤسسات، سعياً منها إلى زيادة حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة عليها من خلال اكتساب مزايا تنافسية.

بالنسبة للجزائر فإن سياستها نحو الانفتاح على السوق العالمية مع بداية التسعينيات، وارتقاب انضمامها لاتفاقية منظمة التجارة العالمية (OMC)، بالإضافة إلى توقيعها اتفاقية

الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، تعتبر أحداثا اقتصادية مهمة سيكون من نتائجها رفع الحواجز الجمركية وفتح السوق الجزائرية تدريجيا في وجه المؤسسات الدولية، كما أن قبول قواعد التجارة العالمية الجديدة والمبنية على حرية المنافسة وعدم التمييز بين الدول أو بين الإنتاج الوطني والأجنبي، والتخلي عن دعم الصادرات بالإضافة إلى الرفع التدريجي للقيود الجمركية في وجه المبادلات التجارية، سترتب عليه آثار خطيرة على تجارة السلع الوطنية وإنتاجها، بسبب عدم قدرتها على المنافسة أمام السلع الواردة من الخارج، ذات الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، مما قد يؤدي إلى كساد المنتج الوطني و إفلاس الكثير من المؤسسات، أي أن هناك تهديدا قائما بزوال النسيج الصناعي الجزائري.

وفي الجزائر نجد بأن المؤسسات الوطنية تسعى جاهدة من أجل القيام بالابتكار وذلك من خلال لجونها إلى العديد من المصادر، إذ تمكنت هذه المؤسسات من تكوين إرث تكنولوجي معتبر وإنشاء العديد من القواعد التكنولوجية والعلمية، لكن هذا يبقى قليل أمام الثورة التكنولوجية المتسارعة، حيث لم تهتم المؤسسات الوطنية ببلورة سياسة حقيقية للابتكار تقوم على دراسة فعالة للإمكانيات اللازمة للبحث والتطوير، كما أنها لم تقم بالتمويل الكافي للهياكل والمؤسسات التي تقوم بنشاطات البحث والتطوير.

فعلى الرغم ما يشهده قطاع الاتصالات في الجزائر من تطور

وفي ظل اقتصاد العولمة المتميز بسهولة وسرعة حركة السلع والموارد الطبيعية (مواد خام، مواد طاقوية) وانفتاح الأسواق العالمية في وجه السلع والخدمات مهما كان مصدرها، أصبحت المؤسسات الأجنبية والمستثمرين الأجانب بصفة خاصة يبحثون عن

سوق يحقق لهم أكبر هامش للربح في استثماراتهم، وبذلك تلاشت النظرية التي تقول أن أهم العوامل التي تسهم في جلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة هي توفر اليد العاملة الرخيصة والموارد الطبيعية، لتحل مكانها معايير جديدة مبنية على جاذبية اقتصاد أي دولة في الأسواق العالمية، والمتمثلة أساسا في التطور التكنولوجي وتوفر التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، الحوافز الجمركية والجبائية المشجعة، دون أن ننسى فعالية قوانين الدولة في حماية الملكية الصناعية والفكرية.

في ظل هذه المعطيات استلزم على المؤسسات الجزائرية مواجهة هذه المنافسة القوية والمنتظرة، التي سوف تؤثر على السوق الوطنية، إذا لم تتوفر لهذه الأخيرة قاعدة تكنولوجية متطورة لتتأقلم بسرعة مع المتغيرات الدولية، قدرة التأقلم هذه تبدأ بوضع إجراءات إنتاج فعالة، تحسين نوعية المنتجات و الخدمة، في هذه الحالة تكون المؤسسات الجزائرية في رهان مع مدى قدرتها على الإبداع ، ومدى استيعابها للتكنولوجيات الجديدة التي ينشئها منافسوها.

ثانيا: الإشكالية

بعد إلقاءنا نظرة سريعة على وضع الاقتصاد الجزائري و ضعف هيكله المؤسساتية، يبرز لنا سؤال مهم حول الأسباب الحقيقية وراء هذه الوضعية، و لماذا المؤسسات الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة مهددة في وجودها بعد الانفتاح على الاقتصاد العالمي؟ هل يمكن أن يكون الخلل في عدم اهتمامها بالبحث و التطوير ! أم أنه نقص في الكفاءات العلمية المؤهلة و المتخصصة ! أم هو غياب مشاريع ابداع حقيقية!.

المقدمة العامة

لقد لاحظنا أن غالبية الدراسات الاقتصادية تركز على الإبداع بل و تعتبره الوسيلة المثلى التي تمكن المؤسسات و اقتصاديات الدول من التأقلم مع المتغيرات المختلفة، و تساهم بفعالية في رفع القدرة التنافسية لها.

على هذا الأساس سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية حول:

" دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة "

وللإحاطة بالموضوع أكثر تمت تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما هي أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ؟

ب- ما هي الميزة التنافسية و ما هي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية ؟

ج- ما هو دور الإبداع في دعم و تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

د- هل للإبداع دور في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة " ENIE " ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة

قمنا بصياغة عدة فرضيات لهذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية العامة، وسنحاول الإجابة

عنها والتأكد من صحتها :

1- الفرضية العامة:

يؤثر الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة.

2- الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر توجه المؤسسة نحو الابداع في تعزيز قدراتها التنافسية.
2. يؤثر تقبل المؤسسة للتغيير و الاستفادة منه في تعزيز قدراتها التنافسية.
3. يؤثر تشجيع المؤسسة للابداع في تعزيز قدراتها التنافسية.
4. تؤثر المنتجات الجديدة في المؤسسة على تعزيز قدراتها التنافسية.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب نستطيع إيجازها فيما يلي:

1. حداثة موضوع التنافسية و الإبداع واحتلاله لصدارة الأحداث على المستوى الاقتصادي، سواء على مستوى الكتابات العلمية أو الملتقيات الدولية، أو في التقارير التي تصدرها عدة هيئات دولية.
2. قلة الكتابات والأعمال الأكاديمية العربية خاصة التي تسلط الضوء على هذا النوع من البحوث.
3. محاولة تسليط الضوء على معادلة تضم الإبداع كعملية و القدرة التنافسية كنتيجة، والمساهمة في التنسيق بينهما.

خامسا : أهمية الدراسة وأهدافها

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة جديدة لتسليط الضوء على عدة مجالات مترابطة فيما بينها، تبدأ بالإبداع بابعاده المختلفة (التوجه نحو الابداع، تقبل التغيير، تشجيع الابداع، المنتج الجديد) وتنتهي بالتنافسية (التميز و الاستجابة).

سادسا : حدود الدراسة

حاولنا في الجانب النظري لهذا البحث تحديد مفهوم للإبداع و ماهية تنافسية المؤسسات والدول، وكذا أهم مؤشرات قياسها، وبما أن الإبداع هو أحد مرتكزات هذه الدراسة قمنا بالتعرض له كبعد جديد للتنافسية، أما الجانب التطبيقي فقد حصرنا حدود الدراسة المكانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس، أما الحدود الزمنية فتمثلت في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2014.

سابعاً: المنهج وأدوات التحليل المستعملين في الدراسة

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي تارة وتارة أخرى المنهج التحليلي مستخدمين أسلوب دراسة حالة، والأدوات المستعملة تتمثل في أدوات الإحصاء الوصفي لتحليل المعطيات الإحصائية المتوفرة ، وكذا برنامج الحزمة الاحصائية SPSS 20.

ثامنا: هيكله البحث

قمنا بتقسيم الدراسة إلى اربعة فصول، ثلاث فصول نظرية، و الفصل الرابع عبارة عن دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE سيدي بلعباس،

الفصل الأول للإبداع و ماهيته حيث احتوى المبحث الأول على الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الإبداع، و تطرقنا في المبحث الثاني إلى مختلف مفاهيم و تعاريف الإبداع، نظرياته، أنواعه و مستوياته، و احتوى المبحث الثالث على العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني تضمن محورين هما: الإبداع في المؤسسة ، التغيير في المؤسسة، حيث حاولنا ان نبين ضرورة التغيير و دوره في تشجيع الإبداع و تطويره.

بينما عالج الفصل الثالث تنافسية المؤسسة حيث استعرضنا التعريفات، الأنواع، مؤشرات القياس، كما تم تسليط الضوء على دور الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسة.

الفصل الرابع تضمن دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس، اعد لذلك استبيان يضم 30 سؤال يقسم إلى ست 06 محاور، 04 محاور للمتغير المستقل الإبداع و محورين 02 للمتغير التابع التنافسية.

تاسعا : مرجعية الدراسة

أثناء حصر المراجع لإعداد هذا البحث، وجدنا أن هناك القليل منها تعرض بالدراسة لموضوع الإبداع، إضافة إلى أنها اقتصرت على الجانب الوصفي (كتاب أوكيل محمد سعيد بعنوان اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، 1994) أو أنها تخصصت في الجانب القانوني

لبراءات الاختراع فقط (كتاب حسنين محمد تحت عنوان الوجيه في الملكية الفكرية، 1985). لذا حاولنا في هذا البحث الإلمام بهذه المجالات مجتمعة (التنافسية، الإبداع، عوائق الإبداع....)، وقد اعتمدنا في غالب الأحيان على المراجع الإلكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) باللغة العربية و الفرنسية و الانجليزية بسبب حداثة الموضوع، خاصة تلك المتواجدة في مواقع المنظمات الدولية المتخصصة في هذه الميادين، وكذا على مواقع حكومية جزائرية بغرض إضفاء صبغة رسمية على المعطيات المستعملة، و كذا بعض الكتب و المجالات المتوفرة.

عاشرا : صعوبات البحث

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث في تشعب الموضوع وحدائته، لأن الإبداع و التنافسية مفهومان حديثان يشملان العديد من المجالات المختلفة، إضافة إلى صعوبة الحصول على معطيات من المؤسسة المدروسة.

من جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن الدراسة التطبيقية في مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس بينت لنا انه لا يوجد إبداع بمعناه الحقيقي و أن غالبية النشاطات تعتمد على استيراد للتكنولوجيا، و لاحظنا ان هناك توجهها أو نية نحو الإبداع في المؤسسة، على هذا الأساس تم استبعاد إدارة الإبداع و اقتصرنا على الإبداع و أثره في تعزيز تنافسية المؤسسة قيد الدراسة.

الفصل الأول:

الإبداع، مقدمات منهجية

المبحث الأول: مدخل الى الابداع

المبحث الثاني: مفهوم الابداع و اهميته

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الابداع

المبحث الرابع: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع في

المؤسسة

مقدمة الفصل الأول:

إن موضوع الإبداع اليوم يحظى باهتمام واسع، لاسيما و أن المجتمعات الحديثة تسير في خطى حثيثة من أجل تقدمها في عالم شديد السرعة و التغيير، و أمام كثرة الإشكالات الاقتصادية والاجتماعية و العلمية أصبحت الحاجة إليه ملحة في مختلف مجالات النشاط الإنساني.

لهذا يعتبر الإبداع عاملا أساسيا في نجاح المنظمات لتحقيق هدفها الأصلي المتمثل في البقاء والاستمرارية والنمو باستخدام أساليب و طرق أكثر إبداعا و ابتكارا في التسيير و الإنتاج و التسويق تتماشى مع المتطلبات الجديدة.

قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: عبارة عن مدخل عام الى الابداع .

المبحث الثاني: تحدثنا فيه عن أهم التعاريف و المفاهيم التي عالجت الموضوع.

المبحث الثالث: تطرقنا فيه إلى العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية.

المبحث الأول: مدخل الى الابداع

تناولت الكثير من الدراسات السابقة موضوع الإبداع من جوانب مختلفة، وكان أغلبها يتناول الإبداع في المنتج وعناصر المزيج التسويقي، ودراسات متفرقة لها صلة بتحديد السعر و طرق التوزيع و الترويج و الاتصال بالزبون، ولقد ارتأينا في بحثنا أن نركز على أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات و الدول، وسنذكر فيما يلي بعض المداخل الأساسية في دراسة الإبداع ، أهم الدراسات السابقة، و بعض النظريات الشهيرة.

المطلب الأول: المداخل الأساسية في دراسة الإبداع

يعتبر موضوع الإبداع من المواضيع المعقدة، لهذا فضلنا أن نتطرق إلى المداخل الأساسية في دراسته حتى يسهل علينا فهم العملية الإبداعية، كما أنها توجد عدة مداخل للتعريف به أثناء دراسته، و توجد استراتيجيات كثيرة يمكن للمنظمات أن تتبناها لتحقيق الفعل الإبداعي، ويمكن أن نجمل هذه المداخل في النقاط الثلاثة التالية¹:

1* التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع: حيث تبدأ العملية الإبداعية بإحساس الفرد أو المنظمة بمشكلة ما تسبب نوعا من عدم التوازن، و هذا ما يؤدي إلى البحث عن حل يعيد للمنظمة توازنها، و هذه العملية تمر بأربعة مراحل هي: الإعداد، الحضانه، الإضاءة، الحل.

2* التركيز على نتيجة العملية الإبداعية: حيث تكمن قيمة الإبداع في الفائدة المترتبة عليه، و قد تكون الفائدة: زيادة في الإنتاجية، براعة في الأداء... الخ، وهكذا يتم الحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي يسير بها العمل.

3* التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين: وتضم الصفات و الخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة، و المرونة، و المثابرة، و الانفتاح على الخبرة الداخلية و الخارجية، وقوة الاتصال، وبشكل أكثر تحديدا فإن من بين الصفات الإبداعية نذكر ما يلي:

➤ يميل الفرد المبدع إلى الفضول و البحث و عدم الرضا بالوضع الراهن.

¹ عبوي، زيد منير، " إدارة الإبداع و الابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006، ص53

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

➤ الالتزام بهدف سامي و التفاني في العمل و القدرة على تقديم الأفكار.
➤ المرونة و التلقائية.

➤ الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية فالمبدعون يخرجون عن المألوف في التفكير والتعبير.
➤ المشاركة و تقبل الرأي الآخر، و النقد الذاتي.
➤ القدرة على فهم جذور المشكلة.
➤ وضوح الرؤية.

➤ توفر الإمكانيات الإبداعية عند الفرد أو المنظمة.
➤ التحلي بالقيم الإبداعية وتتمثل فيما يلي¹:

*الإصلاح REFORM: وترجم هذه القيمة إلى الإحساس المرهف لدى الفرد المبدع بحجم المشكلة كما لو أنه المسؤول عنها، و التحلي بقوة واثقة والتزام عميق نحو حل المشكلة.
*الاستقلال INDEPENDENCE: حيث أن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً، فهو إنسان يكره القيود وقد لا يكون نظامياً، و يؤدي به هذا مثلاً إلى طرح التساؤلات باستمرار عن الواقع و إمكانية تغييره.

*الاجتهاد في البحث عن الحقائق و الواقعية في طرحها.

* الحاجة للإنجاز: لا يستطيع أن يعيش الفرد المبدع دون انجازات، فالعمل الجاد بالنسبة إليه يعتبر متعة، و ذلك نظراً لقوة الشعور لديهم و قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات.
* الرؤية و الحكمة: حيث أن الشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره، كما أنها تنظر دائماً إلى الأمام و إلى ما يجب فعله حتى تواجه المستقبل و متغيراته باستراتيجيات و بدائل معدة مسبقاً.

و في الأخير كل هذه الصفات تنطبق على المنظمة المبدعة، لأنها نتاج أفرادها المبدعين، وفي العصر الحديث نتكلم عن المنظمات المتعلمة، وما دامت قادرة على التعلم مثل الأفراد فهي قادرة أيضاً أن تكون مبدعة.

¹ مرجع سابق، ص 67

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

ومن جهة أخرى هناك منهج آخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الإبداع و يتمثل في دراسة عنصريه الأساسيين و هما: "القدرة على التخطيط الإستراتيجي" و " القدرة على بناء ثقافة في المنظمة" سنحاول فيما يلي شرحهما.

1/ التفكير الإستراتيجي STRATEGIE THINKING :

يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير و التأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة و كذا الإحصاء...

إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة و المشتركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة و دورها و أهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، وقليل ما يوجد مثله في الدول النامية و منظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع و التنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي و عدم وجود التوافق و الانسجام و التعاون بين أعضائها.

و يرى "محمد القريوتي"¹ أن هذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا، ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود و غياب الانتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماما بتحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها.

و من هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق و تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار و النمو، و بالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي المحترف.

¹ القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000، ط3، ص 99.

تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم و احترامهم و تدريبهم، و إتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأسرة واحدة متكاملة و يمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، و هذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية.

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، أو أساليب التطوير التنظيمية، و العمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية و الجودة، و هذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق و نشر الثقافة التنظيمية.

إستراتيجية الإبداع التنظيمي: هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تحقق الفعل الإبداعي و تجعل منه ظاهرة دائمة و متأصلة، و يقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الإبداعية و توجد لها المناخ المناسب داخل المنظمة، و من هذه الإستراتيجيات:

أ- **نموذج الإدارة بالأهداف:** تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها¹.

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، و من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن

¹ اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة". عمان: الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ط2، ص49.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.

ب-التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى، المستوحاة أساساً من العلوم السلوكية و التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فعاليتها.

و التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات و التغيير، يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي.¹

ج- التخصص الوظيفي: و هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الإبداع التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

د- الدورية: و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة، كمثال على ذلك " نموذج المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين، أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، و من ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.²

¹ اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص74.

² نفس المرجع، ص 75

المطلب الثاني: تطور دراسات الإبداع

يعد الإبداع ظاهرة تعتمد على قوة الملاحظة من طرف الفرد أو المنظمة لإمكانية تطبيق المعارف المختلفة في السياق الذي يخدم مصالحها الإستراتيجية و يحقق لها ميزة تنافسية معتبرة، و كذلك الموقف الذي تتخذه من المخاطرة و على البراعة في ترتيب الأولويات بطريقة جيدة، كما أنه لا يمكن التنبؤ بالإبداع و يصعب تحديد ماهية من يقوم به بصورة مسبقة، لكنه و بالرغم من ذلك يمكن استنتاج إمكانية مجتمع ما في التنمية الاقتصادية من خلال تحليل الحرية المتوفرة في الحصول على الموارد و الحوافز بهدف تأمين مناخ ملائم للإبداع.

و لا يتوقف اعتماد التنمية الاقتصادية على العلاقة بين المدخرات و الاستثمارات فقط، ولا على توافر الموارد أو على مسار التوازن، بل يعتمد أيضا و بصورة أساسية على الترتيبات التي تتخذها المنظمة لتوفير مناخ مناسب للإبداع، و من بين المشكلات الأساسية في التنمية الاقتصادية غياب الحرية و الحوافز و الضمانات و الحقوق للعملية الإبداعية خاصة في الدول النامية، و هكذا فإن وضع نظرية للتغيير الاقتصادي تربط بين الحرية في المنظمات و بيئة الإبداع فيها من شأنها أن تملأ فراغا مهما في التحليل الاقتصادي.

إن الإبداع و الابتكار شكل راق للنشاط الإنساني، وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن العشرين مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول، فبعد أن حلت الآلة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة، و تكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل آليا و روتينيا، ازداد الطلب أكثر على النشاط الإبداعي الخلاق، و بات من الضرورة تطوير القدرات الإبداعية لدى الإنسان.

و لقد ركزت أغلب الأبحاث و الدراسات في النصف الثاني من القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين على دراسة الإنسان الذي يتصف بالعبقرية، و رأت أن أي اكتشاف أو إيجاد أي نظرية ما هو إلا نوع من الإبداع، و حصرت دور المجتمع في الحفاظ على تقاليده و أهملت دور الجماعة في العملية الإبداعية.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

إلا أن الأبحاث و الدراسات في مجال الإبداع بدأت تعالج مختلف أنواع النشاط الإبداعي ومستوياته و درجاته، فمنذ الثلاثينات بدأ الاهتمام يزداد، حيث تم التعامل و البحث في موضوعات جديدة مثل خصائص التفكير الإبداعي، الإبداع الفردي و الجماعي...، و نجد بعض العلماء و الباحثين ينظرون إلى الإبداع بمثابة الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية و الموضوعية، الفردية و الجماعية، التي تهدف إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة.

أصبح الإبداع اليوم أحد مقاييس الأداء التنافسي للمنظمات من أجل البقاء و النمو في السوق، كما أن الشركات اليوم بدأت تهتم بشكل منظم و مكثف به، و ذلك بإعطاء الأولوية لبرامج التدريب، و حسب كل من L. Melia et G. Latham¹ فإن حوالي 25% من الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الإبداع و الابتكار لعامليها.

و من جهة أخرى فإن الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبداع قد أثارت جملة من الموضوعات التي تعد أبعاداً و وجوهاً أخرى في دراسته، أهمها: عملية الابتكار المبدعة، الشخصية المبدعة، الوسط الاجتماعي الإبداعي، الإبداع الجماعي... الخ.

كل هذه المعطيات تعطينا لمحة موجزة عن التطور اللافت في دراسة الإبداع و الاهتمام المتزايد به، و فيما يلي سنذكر أشهر الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع و الابتكار:

الدراسات السابقة:

في دراسة أجراها (Haiyang, 2001)² عن "إستراتيجية الإبداع للمنتج وأداء التكنولوجيا الجديدة في الصين" فقد وجد أن هناك صلة بين مستوى الأداء و كل من العوامل البيئية و الدعم التنظيمي من جهة، و إستراتيجيات العلاقة للمشروع، مقترحاً الحاجة للمتابعة المستمرة للعوامل البيئية و علاقات المنظمة بعوامل وسيطة لإستراتيجية الإبداع السلعية.

¹ Reters, Toms ; and Waterman, Robert ; " search of excellence , lesson from America's best – run companies", Strategic Management Journal ; p 67

² محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر و التوزيع. عمان: الأردن، 2003، ص 12

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

أما (Hadjimanolis and dicson ; 2000)¹ فقد وجدا في دراسة أجريها عن "استراتيجيات الإبداع في المشروعات الصغيرة في قبرص"، أن الخصائص الديموغرافية كحجم وعمر المنظمة ليست هي العناصر الرئيسية المحددة للإستراتيجية الإبداعية، بينما وجدت المواقف والدوافع و الممارسة و الإمكانيات هي الأكثر تأثيراً على الإبداع، و هذا يؤكد النتائج التي توصل إليها (Miller Friesen 1984)² والتي أشارت إلى أن مستويات الإبداع هي نتيجة لعوامل تنظيمية وإستراتيجية وإجرائية.

وقد أكد (Song and morgan ; 2002)³ في دراستهما عن "المشاركة الإنتاجية والتسويقية في مراحل تطوير المنتج و أثرها في نجاح الإبداع" على أنه في كل مرحلة من مراحل مشروع التطوير الإبداعي للمنتج فإن الحاجة تتزايد للمشاركة الإنتاجية و التسويقية لضمان النجاح مع مراعاة الفرق بين المشاريع الإبداعية المتطرفة، والمشاريع المعتدلة.

و في مجال الإبداع ضمن محددات نقص المعرفة وعدم التأكد التكنولوجي فقد وجد (Ravichandran, 2001)⁴ أن التقييم يقع على كاهل التعلم التنظيمي وأن منظمات التزويد يمكن أن تستخدم تقليص عبء عوائق نقص المعرفة، كما أن استخدام النموذج الكلاسيكي يمكن أن يساعد في التمييز بين التعليم وفوائد الإبداع.

وفي دراسة (manu,1992)⁵ فقد قارن موضوع التوجه الإبداعي من حيث البيئة والأداء في السوقين الأمريكية والخارجية، حيث وجد أن هناك تشابهاً في أشكال التوجه الإبداعي في كلا السوقين، مع اختلاف الظروف البيئية، وكذلك أشارت الدراسة إلى أن الدرجة العالية من الإبداع في مجال الابتكار السلعي تؤدي إلى أثر سلبي على الإمكانيات المالية في كلا السوقين، ولكن بمعدلات نمو متزايدة في الحصة السوقية كما أن الريادة السوقية تؤدي إلى أداء فاعل، أما المتغيرات البيئية فقد كان تأثيرها متفاوتاً في كلا السوقين.

¹ سيد، هوارى، التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، 1992، ص 222

² محمد، عبد الغني حسن، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص 68-70

³ محمد، قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ب ن، عمان: الأردن. 1989، ص 195

⁴ فيليب، اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 104

⁵ كامل، المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر. عمان: الأردن، 1993، ص 206

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

أما (Baer and Michael 2003)¹ فقد اقترحا أن إجراءات الإبداع والمعرفة كمحاولات تنظيمية مقصودة وجديدة لتغيير عمليات الإنتاج والخدمة بحاجة إلى أن يرافقها مناخ عمل يساعد على تبني العملية الإبداعية.

وقد وجد (Kim and Mauborgne 1997)² أن المدراء و في محاولة لبناء ميزة تنافسية يعمدون لتقييم ما يفعله المنافسون ويحاولون عمله بطريقة أفضل، وبعد إنفاق مبالغ وجهود كبيرة فإنهم يجدون أن أداءهم قد تحسن بنسبة بسيطة وذلك كونهم يقلدون ولا يبدعون، وفي مقال آخر لنفس الكاتبين وجدا أن الإستراتيجية المتأثرة بالمنافسة تؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمة من ثلاث نواحي هي:

- التقليد وليس الإبداع.

- ردة فعل عن طريق إضاعة الوقت والموهبة في الاستجابة لتحركات المنافسين اليومية بدلاً من خلق فرص للنمو.

- تساعد الشركة على فهم بروز أسواق كبيرة والتغير في طلبات المستهلكين.

إن ملاحظة بسيطة للشركات التي حافظت على معدلات نمو و أرباح عالية، مقارنة بالمنافسين الذين لم يحققوا مثل هذه المستويات، و بغض النظر عن الحجم و العمر الزمني وظروف الصناعة و البلد الذي تعمل به هذه الشركات، تشير إلى أن استراتيجياتها كانت تتمحور حول الإبداع القيمي (value innovation)³.

فالشركات المتفوقة في الأداء كانت موحدة في إتباعها لإستراتيجية الإبداع خارج الإطار التقليدي، فهم يركزون على الإبداع ليس كونه شيئاً تكنولوجيا بل شيئاً قيمياً، ولذا فإن اهتمام هذه الشركات بالقيمة يعوق اهتمامها بالتكنولوجيا ولذا فإنها تدعى شركات إبداعية القيمة، فبدلاً من تركيز هذه الشركات على ظروف الصناعة ووقوعها ضحية لهذه الظروف فإنها (الشركات إبداعية القيمة) تركز على خلق الفرص في مجال عملها وتحاول الإجابة على التساؤل حول كيف يمكن لنا تقديم قيمة

¹ Li, Haiyang, Atuahene-Gima, Kwaku (2001), " product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china", academy of management journal, Dec2001, p1123.

² Hadjimanolis, and dicson (2000), " innovation strategies of SME in Cyprus", international small business journal, july-spt.2000. P265.

³ Song, Michael, swink, Morgan (2002); "marketing manufacturing joint involvement across stages of new product development", Academy of management proceedings, P22.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

أكبر للمستهلك تؤدي إلى زيادة في الأرباح، وبغض النظر عن الظروف التنافسية، مما يؤدي إلى اختبارات إستراتيجية مختلفة عن المنافسين.

إن التركيز على القيمة يضع المشتري في مركز التفكير الاستراتيجي بدلاً من المنافسة، فالتركيز على الإبداع يدفع المدراء إلى ما وراء التطور النسبي إلى أساليب جديدة كلياً لأداء العمل، إن مستوى الإبداع للشركات التي تتبنى إبداع القيمة هو أفضل بكثير من تلك التي تعمل على تقليد المنافسة، مما يساعد الشركات الصغيرة التي تتبنى هذا المفهوم على النمو وزيادة الأرباح دون الدخول في منافسة مباشرة مع الشركات الكبيرة.

وقد أشار (nelson1991)¹ إلى أنه وتحت تأثير الاقتصاديات القديمة وخاصة في مجال التنظيم الصناعي فإن الاهتمام قد تركز على المنافسة وبالتالي بنيت الاستراتيجيات على هذا الأساس أي الإستراتيجيات التنافسية حيث تم التعامل مع الإبداع كصندوق أسود، و إن ما يمكن أن تفعله المنشآت هو رهن بالظروف السوقية كون هذه الظروف خارجة عن مدى تأثير الشركة وحدها، و الإبداع هو شيء عشوائي و غير منتظم، ولتحقيق الثروة فإن المعرفة تأخذ الأولوية الأولى مقارنة بالعوامل التقليدية الإنتاجية المادية والمالية، وعلى خلاف الأرض والعمل ورأس المال التي أبرزها الاقتصاديون التقليديون كعوامل نهائية للإنتاج فإن المعرفة والأفكار هي سلع غير نهائية وتساعد على الحصول على فوائد متزايدة، فالاقتصاديون الجدد يفترضون نظرية النمو المتفوقة مرتبطة بالإبداع المنبثق من خلال النظام.

ويرى (Hill, 1988)² أن المنظمة ليست ملزمة بالمنافسة على الطلب الموجود ولكنها تستطيع خلق طلب جديد، فالتكلفة المنخفضة والتمايز ليسا الخيار الوحيد، حيث أن الإبداع يمكن أن يكون إستراتيجية دائمة، فالشركات المبدعة في المعرفة الاقتصادية يمكن أن تستخدم إستراتيجية انخفاض التكلفة والتمايز بشكل متعاقب أو متزامن، و يجب إعطاء أهمية متساوية للقيمة والإبداع في نظرية الإبداع القيمي مع مراعاة أن إبداع القيمة ليس هو خلق القيمة.

¹ W.C. kim et R. Mauborgne, "when competitive advantage is neither," wall street journal, 21 April 1997, P122.

² Ibid. P145.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

لقد ركزت معظم دراسات الإبداع والابتكار على تطوير حلول لمشاكل التكنولوجيا فقد حاول الباحثون بيان كيف يمكن للمنظمة تطوير حلول تكنولوجية لمشاكل الزبائن حيث ينظر للتكنولوجيا كحلول للمشاكل (Hardgon & sulton 1997)¹.

وعلى خلاف الإبداع التكنولوجي فإن إبداع القيمة يركز على إعادة تعريف المشاكل ذاتها وهذا هو الذي يقلل من أهمية المنافسة، ومن خلال تقليل مشاكل الصناعة فإن إبداع القيمة ينقل معايير الأداء والتي تقيم الزبائن مما يؤدي إلى خلق فضاء سوقي جديد.

ولكي نعيد تعريف مشاكل الزبائن فإن النظرة الداخلية للسوق تكون أكثر إلحاحا لاكتشاف الفرص الموجودة وغير الظاهرة، أو لخلق طلب جديد، ولهذا فإن إبداع القيمة هو تابع للنظرة الداخلية للسوق والنتيجة عن التفكير الإبداعي الاستراتيجي (Kim & Mauborgne,1999)².

وبخلاف ما يراه قدامى الاقتصاديين الذين يروا أن القوة الاحتكارية هي عدو التقدم الاقتصادي فإن (Romer 1998)³ يرى أهمية المبدعين الاحتكاريين وما يحققونه من أرباح لزيادة النمو الاقتصادي، وبالتالي فإنه يجب تحمل الحالة الاحتكارية إلى حد معين، مع مراعاة أن احتكار القيمة في اقتصاديات المعرفة هو مختلف عن الاحتكار التقليدي المعروف من قبل الاقتصاديين.

إن الانتقال من اقتصاد المنتج إلى اقتصاد المعرفة له بعض التبعات ومنها إتاحة الفرصة لزيادة العوائد، ومثاله ما حدث في قطاع صناعة البرمجيات software industris، وكذلك فإنه يؤدي إلى خلق الفرصة للاستفادة المجانية free riding، عن طريق الاستفادة من مخرجات المعرفة (Romer 1998)⁴.

ومن خلال دراسات إبداع القيمة فقد وجد أن هناك اختلافاً متميزاً لمنظور السوق مغايراً للمنظور التقليدي (Mauborgne & sloan 1998)⁵ ويتكون هذا المنظور من عنصرين هما:

¹ R.R Nelson, "Why Do Firms Differ, and How Dose It Matter?" Strategic Management Journal, Winter 1991,p74.

² W.C. Kim and Mauborgne, "Value Knowledge or Pay the Price," Wall Street Journal Europe, 29 January 1998, P 6.

³ G.M. Grossman and E. Helpman, "Innovation and Growth".(Cambridge, Massachusets: MIT Press, 1995). P68.

⁴ C.W.L. Hill, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost," Academy of Management Review, July 1988, P 401

⁵ Rogers, "Diffusion of Innovations", (New York: Free press, 1995). P54.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

العنصر الأول: التسعير الاستراتيجي لخلق الطلب حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الكمية المطلوبة وبناء سمعة جيدة للعلاقة وبوقت سريع.

أما العنصر الآخر فيتمثل في التكلفة المستخدمة لخلق الربح حيث يؤدي ذلك إلى زيادة هامش الربح و تغيير في هيكل التكلفة مما يؤدي إلى صعوبة تقليده من قبل المنافسين.

في اقتصاديات الإنتاج فإن المصانع ذات السيطرة السوقية نتيجة براءات الاختراع عادة ما تؤدي لخسارة ناحيتين مؤثرتين في الرفاه الاجتماعي، أولهما حرمان فئة كبيرة من المستهلكين من إمكانية شراء بعض المنتجات التي يحتاجونها نتيجة وضع أسعار عالية لها، وثانيهما الوضع الاحتكاري الذي تتمتع به هذه الشركات وضعف المنافسة يؤدي إلى عدم التركيز على الكفاءة وبالتالي هدر المصادر الاجتماعية المتاحة (Thurow 1997)¹.

من استعراض الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها فإننا نجد أن جميع هذه الدراسات قد تمت في بيئة اجتماعية واقتصادية مختلفة عن بيئتنا العربية مما يحد من إمكانية الاستفادة من هذه النتائج لمنظمات الأعمال العربية، كما أننا نجد أن هذه الدراسات قد ركزت على النواحي التكنولوجية والإنتاجية والقيمية، كما أن بعض هذه الدراسات قد تناولت المدخل الاستراتيجي الخاص بالمنتج وأغفلت الجوانب الأخرى ذات الصلة بالإبداع، كالبحث والتطوير والتمويل والمخاطرة ومدى توفر قاعدة معلومات مساعدة على الإبداع.

¹ Kim et Mauborgne (1999). Ibid. P56.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع و الابتكار، وذلك نظرا لاختلاف المدارس و الاتجاهات، حيث أن أغلب البحوث قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس، و القليل منها فقط تناولت تأثيرها على الهياكل والمستويات التنظيمية و عمليات الإنتاج و المزيج التسويقي للسلع و الخدمات و....الخ.

و هناك أيضا عدد من النظريات التي حددت العمليات المبدئية التي تسهل عملية الابتكار والإبداع، و قد ساعدت هذه الأخيرة على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تساعد المؤسسات على الإبداع و الابتكار التنظيمي و هي تتعلق بالتحفيز.

و يجدر بنا أن نشير إلى أن هذه النظريات إنما تفسر كل منها جانبا واحدا للإبداع، و من ثم يستفاد من كل هذه النظريات (وفق نظرة توفيقية) لتتكامل مع بعضها البعض "رعد الصرف"¹.

لقد قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات تحمل أسماءهم، كما أنها استعرضت موضوع المنظمات و العوامل المؤثرة، و من أهم هذه النظريات التي عالجت موضوع الإبداع نذكر ما يلي:

➤ نظرية وترمان و بيترز²:

حيث يلخص الكاتبان في كتابهما " البحث عن التفوق " بعد دراسة تحليلية لنحو 40 من المنظمات الأمريكية المتفوقة، حيث وجدوا أن القيم و المبادئ المشتركة للمنظمات و الشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع و الابتكار هي:

- ✓ الرغبة و التحفيز للإنجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، و في الاجتماعات و التقارير التفصيلية للجان.
- ✓ تنمية العلاقات و الصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة، وذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم.

¹ الصرف، رعد حسن، " إدارة الإبداع و الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة -، دار الرضا للنشر و التوزيع. دمشق: سوريا، 2000، ط1، ص 47.

² نفس المرجع، ص 55.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

- ✓ إعطاء استقلالية للوحدات و الأقسام و بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، و بما يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- ✓ تعزيز مفهوم الإنتاجية و تحقيقها و ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة و تعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته و جهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة و إنسانية و تشجيع روح المغامرة و الإبداع لديهم.
- ✓ تبسيط الإجراءات و المستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها.
- ✓ خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة و تحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة.
- ✓ استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة على التميز، و الحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة خبرة فيها.
- ✓ العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة و متصلة بالنشاطات الرئيسية و ذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

➤ نظرية كليفورد و كافيني¹:

توصل الكاتبان في دراستهما حول " الأداء الفائق " THE WINNING PERFORMONCE إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة و ذات القدرات الإبداعية و الابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية و هي:

- ❖ وضع و تطوير رسالة MISSION محددة للمنظمة، و من الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- ❖ من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.
- ❖ أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه يعيق العمل السليم و المرن للمنظمة.
- ❖ تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب.

¹ نفس المرجع، ص 59.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

❖ تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، و ذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير و الابتكار و الإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

❖ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و حفزهم على الأداء المتميز و الإبداع فيه.

ومن خلال تحليل النظريتين التي توصل إليها كل من بيترز و وترمان و الثانية التي وضعها كليفورد و كافيتي يظهر لنا بوضوح تام أنهما متماثلتين في المفاهيم و المبادئ، و هذا التماثل يدعم نتائج الدارسين، و بالتالي فهي تؤكد على أهمية المفاهيم و المبادئ و يبقى الهدف الأساسي هو وضعها حيز التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة.

➤ نظرية إدوارد دي بونو¹:

يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة و الصناعة، و هو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة IBM و غيرها من الأسماء الشهيرة في عالم الأعمال، ولقد ركزت نظريته على التفكير الإبداعي و أساليبه، و يسمى أسلوبه أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم " القبعات الست" و قد استخف بها الكثيرون في البداية، و لكن بعد فترة حازت إعجاب الكثير من المنظمات والشركات العالمية بعد استخدامها .

هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

و هذه الطريقة تستعمل في الاجتماعات و الابتكارية إذ تساعد على التفكير الجمعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير.

قسم دي بونو ألون القبعات الست إلى الألوان التالية²:

✓ **القبعة البيضاء:** و هي مسؤولة عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي، و ما يحيط به من مشاكل و ملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.

¹ جوزيف، أو كونور- أيان، ماكدرموت، " فن تفكير الأنظمة"- مترجم-، مكتبة جرير للنشر و الوزيع، 2005، ط1، ص 78.

² نفس المرجع، ص 81.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

- ✓ **القبة الحمراء:** و هي خاصة بالمشاعر، أي أن الشخص يلبسها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال و الحدس و التفكير الفطري.
- ✓ **القبة الخضراء:** تزودنا بالأفكار الإبداعية و البدائل و الخيارات و الاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق.
- ✓ **القبة الزرقاء:** مهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم و في الوصول إلى القرارات و توقع النتائج، أي بمعنى آخر توجيه و ضبط عملية التفكير.
- ✓ **القبة الصفراء:** مسؤولة عن المنطق و الفوائد المترتبة إظهار قيمة الأشياء، إنها قبة الممكن و المنطق الإيجابي.
- ✓ **القبة السوداء:** و هي قبة التشاؤم و الحذر، و يتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا و ذلك نظرا لسهولة تطبيقه، و من ميزات هذه الطريقة

ما يلي:

- سهولة التعلم و الاستخدام و التأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الابتكاري المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد.
- توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى آخر دون إبداء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- استعمل أنماط تفكير مختلفة دون الانصياع إلى نمط واحد.
- توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة و في أفضل تتابع ممكن.
- تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، و تسمح للجميع بالتعاون على الكشف و الإبداع.
- تؤدي إلى فعالية و إنتاجية الاجتماعات.

لقد ذاعت نظرية دي بونو في العالم لدرجة أنه تم إنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأس مال يقدر

ب 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات و المنظمات في العالم.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

➤ نظرية مارش و سايمون (MARCH et SIMON ; 1958)¹:

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و بين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث و وعي، و بدائل، ومن ثم إبداع، حيث عزى كل من مارش و سايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كالتغيير في الطلب أو التغييرات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى العوامل الداخلية.

➤ نظرية بيرنز و ستولكر (BURNS et STALKER ; 1961)²:

كانا أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والتنظيم العضوي الحيوي الذي يلائم البيئة سريعة التغير، و هذا الأخير، يقوم على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.

➤ نظرية ولسون (wilson³ ; 1966):

لقد بين ولسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة و هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني التغيير و تطبيقه، و يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها، و ذكر عوائق الإبداع منها: التعقيد في المهام بسبب البيروقراطية، تنوع نظام الحفظ، و كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك عملية الإبداع بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات و هي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص38

² نفس المرجع، ص38.

³ محمد عبد الشفيق عيسى، "التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2002/01، ص78.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

➤ نظرية هارفي و ميل (Harvey et Mill¹):

لقد استفادا مما قدمه كل من "مارش و سيمون"، و "بيرنز و ستولكر"، فركزوا على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها أي "كيفية استجابة المنظمة" أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقا - أي الخبرات السابقة -، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الآلية و العضوية.

فضلا عن ذلك فإن ميل و هارفي تناولا أيضا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها، و درجة المنافسة، و التغير التكنولوجي، و درجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات فإن الأمر يتطلب أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

➤ نظرية هيج و إيكن² (Hage et Aiken ; 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، و لقد حددت مراحل الإبداع كالتالي:

- ✓ مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- ✓ مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة.
- ✓ مرحلة التقييم: أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه.

¹ بقعة الشريف، "التكنولوجيا وإشكالية تطور أنماط تسييرها"، في المؤتمر العلمي السادس للجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، بيروت، (19-30) جوان 2002، ص.06.

² عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص40.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

✓ الروتينية: سلوكيات و معتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة و معقدة جدا و منها:

✓ زيادة التخصصات المهنية و تنوعها.

✓ المركزية.

✓ الرسمية.

✓ الإنتاج.

✓ الكفاءة و الرضا عن العمل.

➤ نظرية زالتمان¹ (Zaltman ; 1973):

حيث تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، و لهما مراحل جزئية، و يعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة، و وصفوا الإبداع على انه عملية جماعية و ليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية هيغ و إيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و أضافوا متغيرات أخرى و هي: العلاقات الشخصية و أسلوب التعامل مع الصراع.

ولقد حددوا أيضا مراحل تفصيلية للإبداع و هي:

- مرحلة البدء: وتشمل * مرحلة ثانوية لوعي المعرفة * مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع * مرحلة ثانوية للقرار.*
- مرحلة التطبيق.
- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل.

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص41.

المبحث الثاني: مفهوم الإبداع وأهميته

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعاريف و المفاهيم التي تناولت مصطلح الإبداع و سنحاول حصر أنواعه و نبين أشكاله و مستوياته ثم نتحدث عن أهميته و الحاجة إليه في المؤسسات الحديثة.

المطلب الأول: إشكالية المفهوم

الإبداع لغة من "بدع" و بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق، و حسب قاموس بنجوين السيكلوجي يعرف الإبداع على أنه: " عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار و مفاهيم و أشكال فنية و نظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة"¹.

إن مفاهيم الإبداع التي تعتبر أساسية للبدء في أي برنامج جديد في المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة، و بالتالي فإن وضع تعريف واحد للإبداع أمر صعب جدا، فقد يكون الإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة، و بالتالي من الممكن وجود مبتكر أو مبدع دون خلق فكرة جديدة و يصبح بذلك تبني أو تجسيد الفكرة الجديدة في صورة منتج أو مشروع هو في حد ذاته إبداعا.

في البداية نود أن نبين أن الإبداع هو مرادف لـ "l'innovation" و هناك من يسميها بالتجديد أو الابتكار و هي تختلف عن الاكتشاف أو الاختراع "l'invention" التي تعني الاكتشاف الجديد.

لقد وجدنا في المراجع العربية خلطا في المفاهيم بين الإبداع و الابتكار و التحسين و التجديد و غيرها من المصطلحات المتداولة، في حين وجدنا في المراجع باللغة الفرنسية و الإنجليزية شيوع استعمال مصطلح "innovation" للدلالة على الإبداع و الابتكار، و هذا ما سنعتمده في باقي الفصول.

¹ عماري عمار، "الإبداع التكنولوجي في الجزائر- واقع و آفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 03/2004. ص 56.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

الإبداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج¹، فالإبداع حسب هذا التعريف تشترط فيه الإيجابية أي نعني بها تعديل نهدف من ورائه إلى إيجاد تحسينات تعلقت بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين الأداء أي الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد.

كما يعرف بأنه إيجاد تطوير جديد أو تعديل على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي.

و في هذا الصدد نجد مصطلح الإبداع التكنولوجي الذي يعني تطوير و تعديل مستمر وتحسين لمخرجات الاختراع و الاكتشافات بهدف الوصول إلى أداء أحسن سواء كانت في العمليات أو المنتج.

يرى (علي ماضي 1991)² أن الإبداع هو كل عمل يتفوق عن طريقة جديدة ويتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة و جعل الطريقة و الشيء ذات معان تأتلف مع الفكر والروح و القلب، أي أن المقدر على الإبداع تأتي من خلال إدراك العلاقات بين الأشياء والأفكار و الأحداث و الربط بينهما و إنشاء علاقات منطقية جديدة بين الملاحظات المختلفة، وعليه فإن الإبداع هو الرغبة العارمة في استخدام ما يدرك العقل في تطبيقات عملية تحقق نتائج جديدة و متميزة.

و يرى (الصيرفي 2003)³ أن المقصود به هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.

و يرى (سيد هواري 1992)⁴ أن الإبداع هو تبني فكرة جديدة موجودة و بالتالي من الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة.

¹ سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، دم ج الجزائر، 1994، ص 54.

² علي ماضي، النفس البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 197.

³ محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 12.

⁴ سيد هواري، التنظيم والهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس 1992 ص 222

- المفاهيم الأساسية

طور الاقتصادي Joseph A. Schumpeter نظرية عن الكيفية التي تخلق بها الإبداعات تنمية حلقيه، أو دورة cycle للأعمال من نمو وازدهار ثم تداعي.

ومن خلال ما يؤدي إليه الإبداع من تدمير لبعض البنى والمعطيات، فإن الاقتصاد الرأسمالي يتقدم ويتطور وفق حلقات النمو، فعملية التجديد تتحرك كذبذبات متتابعة عبر الاقتصاد، وطبقا لهذه النظرية فإن المستثمر يلعب دورا مركزيا في هذه العملية، فهو قادر على إيجاد منتجات جديدة، ومصانع جديدة من خلال تجميع و تطوير معلومات موجودة في معظمها.

وقد ميز Schumpeter بين الإبداع Innovation والاختراع invention، وعلى الرغم من أن ذوي الخبرة مبتكرون، إلا أن المستثمرين نادرا ما يكونوا مخترعين¹.

و أطلقت تسمية الإبداعات التقنية على العمليات التي تمتد بين الاختراع و المنتجات النهائية للتسويق، وما يعرف بالإبداع المنتج قد يكون منتجا جديدا بالكامل، أو تنوع لمنتج موجود أصلا، وتؤدي عملية الإبداع إلى زيادة في الإنتاجية من خلال السماح بإنتاج سلع بوقت و جهد و تكلفة أقل، وبأماكن و طرق جديدة لتنظيم الإنتاج.

ولا ينحصر مفهوم الإبداع الاقتصادي في إنتاج السلع، فقد طبق على أنواع الخدمات الجديدة، و إجراءات التوزيع والإدارة ضمن القطاعين الخاص العام.

في السنوات الراهنة يرد سؤال عن الكيفية التي تؤثر بها علاقات المؤسسة على عمليات الإبداع و الابتكار، فالمصانع المعزولة مكانيا، وغيرها من المنظمات نادرا ما تبتكر، فمعظم المعامل تجدد طرق إنتاجها وتطور منتجات و خدمات جديدة من خلال التفاعل مع المصانع الأخرى والمؤسسات و الزبائن و المنافسين و موزعي المواد والخدمات، و تشكل القوانين والتعليمات والتغيرات في الأنماط الحضارية هيكل شبكة للتفاعل.

¹ ج.أفلويو، بروس، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، ترجمة " عبد الحكم أحمد الخزامي "، دار الفجر للنشر و التوزيع. القاهرة، 2003، ط1، ص 232.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

و ضمن هذه الشبكة فإن دورات الإبداع تتطلب العلاقات وهذه تأخذ وقتا، وقد تكون صعبة التفاصيل، وحالما تظهر نتائج البحث والتقصي فإن الإبداعات تتطور إلى منتجات تجارية ناجحة.

طور هيكير ستراند¹ في جامعة لوند النظرية الجغرافية عن الابتكارات و انتشارها مستخدما مفهوم عملية الانتشار، كعملية مكانية تعرض الكيفية التي تنتشر بها الابتكارات بشكل ناجح بين الأفراد و المستوطنات و المعامل ضمن إقليم جغرافي محدد، وقد تكون هذه الابتكارات منتجات جديدة، أو تكنولوجيا ، أو أزياء و غيرها.

باعتقاد هذا المدخل نكون قد تركنا خلفنا مفهوم الابتكار، و ركزنا الانتباه على الإبداع والتجديد، كما أن عمليات الإبداع هي التي قد تحدث قبل أو في أوائل عملية الابتكار أو عملية الانتشار، وطبقا لرأي Schumpeter فإن الاختراع الأصلي أو الاكتشاف و الحالات المحيطة به هي التي يجب أن تدرس².

المطلب الثاني: أنواعه، مصادره، مستوياته

كان الإبداع يعتبر حتى عهد قريب وسيلة لتحويل نتائج البحث إلى منتجات ناجحة تجاريا، ولكن لا يؤدي كل البحث إلى إبداع وابتكار، وليس كل إبداع يعتمد على البحث بالضرورة، و لا شك أن البحوث تسهم مساهمة كبيرة في الإبداع وتولد تدفقا من الأفكار الفنية، و تجدد بصفة مستمرة مجموعة المهارات الفنية، ويعتبر هذا عنصرا حيويا في إستراتيجية المنظمة ، خاصة على المدى الطويل، إذا أرادت أن تحافظ على تدفق المنتجات التنافسية في السوق.

وعلى الرغم من أهمية البحوث كمصدر من مصادر الاختراع ، إلا أن الإبداع يشمل أكثر من التطبيق الناجح لنتائج البحوث، فمن الممكن أن يأتي الإبداع من استخدام تقنيات أو عمليات جديدة من ميادين أخرى، أو من طرق جديدة لممارسة العمل أو طرق جديدة لتسويق المنتجات والخدمات.

¹ ج. أفوليو، بروس، مرجع سابق، ص 234.

² ج. أفوليو، بروس، مرجع سابق، ص 235.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

أ/ أنواعه: يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة منها¹:

- الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم: ويشمل:

❖ الإبداع العلمي: يكون فيه الإنتاج عبارة عن وسيط بين الحاجيات و الأهداف المحددة خارجيا، و في هذا النوع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه بهدف تحقيق نتائج أفضل، أو اقتراح حلول نظرية، و كمثال على ذلك إبداع الباحثين في مجالات الفيزياء و الهندسة و الطب وغيرها....الخ.

❖ الإبداع الفني: حيث يخرج المبدع ما في داخله في شكل رسومات أو نحت أو موسيقى.

❖ الإبداع المتعلق بالتأليف: مثل كتابة الشعر و الرواية و القصة و غيرها.....الخ.

- الإبداع المتعلق بالتخطيط: و يهتم بالشؤون الإدارية و وضع الخطط و البرامج والاستراتيجيات و يتمثل في :

- الإبداع و التخطيط في إنتاج السلع و الخدمات.

- الإبداع في عملية الإنتاج.

- الإبداع في الاتصال و هندسة العلاقات بين الناس.

- الإبداع العام و الخاص: يقصد بالعام الإبداع الجماعي مثل الفرق البحثية الطبية و العلمية، والخاص هو الإبداع الفردي.

- الإبداع متعدد الجوانب: حيث يكون إبداع الشخص في أكثر من مجال فيكون مثلا: رساما ومهندسا و رياضيا و شاعرا في آن واحد.

وتتعدد أوجه الإبداع وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الأمور التالية:

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص 53.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

- إبداع منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة وبراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الإبداعات نتيجة الاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى إبداع مواد ومنتجات جديدة.

- إبداع التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من إبداع في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.

- الإبداع التنظيمي وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها، بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولاسيما الإبداعات التقنية منها.

- الإبداع في الأداء والسلوك الإداري كما في إبداع تقنيات جديدة، وطرائق تدريب حديثة، وإبداع الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول.

و بالنسبة للمنظمات هناك نوعان أساسيان هما:

✓ الإبداع الفني: يهتم بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة و التكنولوجيا المستعملة.

✓ الإبداع الإداري: يهتم بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة ونشاطاتها الأساسية.

أما تاييلور فقد قسم الإبداع إلى خمسة أنواع¹:

✓ الإبداع التعبيري: و يعني القدرة على الاتصال و طريقة التفاعل مع العمل.

✓ الإبداع الإنتاجي: يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

✓ الإبداع الاختراعي: يهتم بتقديم أساليب وطرق جديدة.

✓ الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، و تتجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

✓ إبداع الانبثاق: و هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة و غير

مسبوقة.

¹ محمد، الصيرفي، مرجع سابق ص 64.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

بصفة عامة يمكن القول أن الإبداع هو استحداث شيء جديد أو أسلوب غير مألوف لإدارة نشاطات المنظمة، و رغم أنواعه الكثيرة إلا أنها تبقى بنفس المنطلقات وتختلف في بعض التفاصيل التي تحددها الوظيفة التي وجد من أجلها الإبداع.

و هناك أنواع أخرى من الإبداع نذكرها باختصار¹:

➤ إبداع الأعمال:

يشمل هذا الإبداع نطاقا واسعا من المفاهيم الأصلية بما فيها تطوير نماذج عمل جديدة وإبداع تنظيمي، تطبيق التكنولوجيا والاتصالات في الأعمال، أساليب جديدة للإدارة وكفاءة بيئية، وأشكال جديدة من مشاركة أصحاب المصلحة والنقل والمالية.

➤ إبداع الإستراتيجية:

يتناول هذا الإبداع تحدي أساليب الصناعة القائمة الخاصة بخلق قيمة للعميل لتلبية حاجاته التي ظهرت حديثا، وإضافة قيمة إضافية، وإيجاد أسواق جديدة ومجموعات عملاء جدد للشركة الراعية، ويهدف أيضا إلى مساعدة الشركة في تطوير خدمات قيمة مضافة جديدة ودخول أسواق جديدة، وخلق قطاعات/ فئات أسواق جديدة، وأساليب جديدة للتوزيع، وأشكال جديدة لخدمة العملاء وشراكة العملاء.

➤ إبداع المنتج/الخدمة:

إبداع المنتج/الخدمة نتيجة إحياء طريقة جديدة لحل مشكلة العملاء – من خلال تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة- تفيد العميل والشركة الراعية معا.

➤ إبداع العملية:

¹ ج. أفوليو، بروس، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، مرجع سابق، ص 289.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

تعمل إبداعات العملية على زيادة الربحية الأساسية وخفض التكلفة، وهي ترفع الكفاءة والإنتاجية وتزيد من ارتياح الموظف في العمل، وهي تقدم للعميل قيمة معززة للمنتج أو الخدمة، وبالنسبة لشركات الصناعات التحويلية، يتضمن إبداع العملية أشياء مثل تطبيق أساليب وتقنيات إنتاج جديدة ترفع الكفاءة والجودة أو وقت – الوصول- إلى السوق، والخدمات التي تباع مع هذه المنتجات، وبالنسبة لشركات الخدمات فإن إبداعات العملية تساعد على إدخال تحسينات في " المكتب الأمامي " خدمة العملاء وإضافة خدمات جديدة.

➤ الإبداع التكنولوجي:

يشمل هذا الإبداع الابتكار الناجم عن تطورات البحوث والتكنولوجيا التي لا تتصل بمبادرة المنتج والخدمة، وتوجد لدى أفضل الشركات خرائط طريق تحدد التقنيات التالية التي سوف تتبعها والتوقيت اللازم لكل منها، وتتطابق خرائط طريق التكنولوجيا هذه مع خرائط طريق المنتج لهذه الشركات من أجل التأكد من التزام فيما بينها، ونظرا لأن التطورات الأساسية للتكنولوجيا تستغرق وقتا أطول مقارنة مع مبادرات المنتج والخدمة، بالفصل بين البحوث والاختراع الخاصة بتطورات المنتج والخدمة، تستطيع الشركات أن تحقق تقدما (امتدادا) دون أن تتحمل الكثير من المخاطر.

➤ إبداع تنظيمي:

يعكس هذا الإبداع الاعتراف بأن الطرق الجديدة لتنظيم العمل في مجالات مثل إدارة قوة العمل كتفويض – منح سلطة- للموظف، شراكة مع أشخاص جدد، أو عمل إيجابي لإشراك جميع العاملين بحيث تصبح منظمة العمل موردا جماعيا للإبداع) بحيث يمكن لإدارة المعرفة، وإدارة سلسلة القيمة، و شراكة العملاء، والتوزيع، والمالية، والصنع، وغيرها أن تحسن من القدرة على المنافسة، ويتضمن الإبداع التنظيمي أيضا ابتكار نموذج العمل.

ب/ مصادره:

يعتبر النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة بالنظر إلى العوامل العديدة التي تتداخل في تكوينه وتطوره، و مما يزيد في تعقيد هذا النشاط أن هذه العوامل تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

الإبداعي في ظروف معينة بينما لا تكون كذلك في ظروف أخرى، و للوقوف على جوهر الموضوع سنحاول أن نتطرق في ما يلي إلى مصادره المختلفة، حسب بيتر دريكر حيث لخصها في سبعة مصادر.

يشير دريكر¹ (Drucker) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للإبداع ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والإبداع.

أ- مصادر الإبداع في البيئة الخاصة (الصناعة):

يؤكد الكاتب دريكر (Drucker) على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون إبداعية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الإبداع بهذا الخصوص:

1- مصادر الإبداع غير المتوقعة: The Unexpected Innovation

هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد و الإبداع ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبداع طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

2- **عدم الكفاية:** وهذا المصدر من مصادر الإبداع يشير إلى التناقض بين الواقع وما يجب أن يكون، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للإبداع، مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام

¹ ج. أفوليو، بروس، مرجع سابق، ص 197.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها، مما قلل من التكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

3- الإبداع على أساس الحاجة للعملية ذاتها¹: Innovation Based on Process Need

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشئ ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شئ إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة و إيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

4- التغيرات في الصناعة وهيكل السوق²: Change in Industry Market Structure

المنظمة تكون مستعدة لإبداع السلعة أو الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الإبداع متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ب- مصادر الإبداع في البيئة العاملة:

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الإبداع والتجديد ومن بينها:

1- التغيرات السكانية Demographies

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيب السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصاً للإبداع، حيث

¹ نفس المرجع، ص 197.

² نفس المرجع، ص 198.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

2- التغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع¹:

إن فرص الإبداع يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف، المعتقدات، وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشد همة المنظمة نحو الإبداع، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي ، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل ، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة.

هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الإبداع في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

3- المعرفة الجديدة New Knowledge: التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً. هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

ج/ مستوياته:

يظهر الإبداع في في العديد من المستويات و يمكن التمييز – عموماً – بين ثلاثة مستويات " على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمة".

1/ الإبداع على مستوى الفرد:

¹ نفس المرجع، ص 198.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

حيث يكون الفرد الذي يمتلك قدرات و سمات إبداعية هو صاحب هذا الإبداع، و لقد اشتغل الكثير من الباحثين حول هذه السمات، و نشرت العديد من الأبحاث و المقالات التي حاولت التعرف على قدرات و استعدادات و ميول الفرد المبدع، و خصائص و سمات شخصيته التي يتميز بها دون سواه.

و من بين الخصائص المنطقية و الأساسية في المبدع:

✓ المعرفة: يجب عليه أن يمتلك قدرا معتبرا و الماما مقبولا بعمله، بالإضافة إلى كونه مثقفا و صاحب روح علمية.

✓ التعليم: كثيرا ما يعيق المنطق المتواجد الإبداع في حد ذاته، خاصة إن كان يحمل ثورة و تغييرا للواقع.

✓ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

✓ الشخصية: يتمتع بروح المخاطرة و المثابرة و حب الاستقلال، و هو عالي الدافعية، دائم التشكك، منفتح على الآراء الجديدة...

✓ الوضع الاجتماعي: هو ليس منطوي على نفسه، بل يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

و يشير الكاتب "روبي" (Robey)¹ إلى السمات التالية في الإنسان المبدع و هي:

✓ الفضول و حب الاستطلاع، و عدم الرضا بالوضع الراهن.

✓ الالتزام بهدف سام و التفاني في العمل و القدرة على تقديم الأفكار.

✓ التلقائية و المرونة.

✓ تشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي.

¹ عارف، حسين ناجي، السلوك التنظيمي. عمان: الأردن، دار يا فا العلمية، ط1، 2003، ص97.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

✓ الأصالة: و تعني التحرر من النزعة التقليدية و التصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير و التعبير.

✓ الموضوعية و الشفافية في التعامل مع المشكلات.

كما أن هناك الكثير من الكتابات و البحوث حول هذه السمات لا يتسع المجال لذكرها، إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات مثل: حب الاستطلاع و المثابرة و الثقة بالنفس و الاستقلالية، تأكيد الذات، التلقائية، التنافس، المخاطرة، المرونة و غيرها.

و من جهة أخرى فقد بينت عدة دراسات أن المنظمة تستطيع تدريب أفرادها لتغرس فيهم - إلى حد ما- هذه السمات و بالتالي الوصول إلى الحالة الإبداعية الجماعية.

2/ الإبداع على مستوى الجماعة:

و ذلك بالاعتماد على خاصية التداؤب (La synergie) بين الأفراد و تبادل الخبرات و المهارات المختلفة و تحويل الكفاءات الضمنية إلى كفاءات قابلة للتحويل و التعلم، بالإضافة إلى التكوين و التدريب.

إن إبداع الجماعة يفوق إبداع الفرد، و التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات اليوم يتطلب تكوين و تطوير جماعات العمل المبدعة.

3/ الإبداع على مستوى المنظمة:

إن الإبداع في المنظمات المعاصرة يعتبر ضرورة ملحة لمسايرة ركب التطور التكنولوجي و سوق المنافسة شديد التغير، و هو أساسي لبقائها و ازدهارها، و عليه يجب أن تجعل أسلوب عملها و ممارستها اليومية بعيداً عن الروتين و الرتابة، و يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها هارولد لافيت¹:

➤ إدراك المنظمة أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، أي أنهم يقدرّون القيمة العلمية للنظريات و لديهم الرغبة في الاستطلاع و التطور المستمر.

¹ العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : الأردن، دار وائل، ط2، 2004، ص104.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

- ضرورة تعلم حل المشكلات بطرق إبداعية، و هذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة، و الخروج من الأساليب التقليدية في التعامل مع المشكلات.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد حل للمشكلات والتنبؤ بها، و ذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق والشامل.
- تنمية المهارات الإبداعية في وضع مشكلات من العدم و العمل على حلها، وهذا سيقود المنظمة إلى خلق صمام أمان ضد المفاجآت غير المتوقعة.
- و لقد أشارت الدراسات و الأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:
- الاتجاه نحو الفعل و الانجاز و التجربة المستمرة.
- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
- وجود أنصار و مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع العملية الإبداعية داخل المنظمة.
- مشاركة العاملين في تقديم مقترحات و بدائل العمل.
- تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات للعمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.
- الجمع بين الشدة و اللين معاً، فهناك رقابة مركزية مشددة لحماية قيم و أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية و تفويض للسلطة بهدف تشجيع روح المبادرة و الإبداع.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع

في ظل اقتصاد المعرفة و تزايد الاهتمام أكثر بالمعارف و العلم و التكنولوجيا على وجه الخصوص و تماشياً مع التغيرات التي يشهدها العالم، زادت ملامح التنافسية أكثر -في جميع المجالات- على المؤسسات و الدول، فتسابقت كل واحدة منها نحو إيجاد أفضل الاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز و تحسين قدرتها التنافسية، فزاد الاهتمام بالموارد البشري الذي يملك القدرة على الإبداع و الابتكار، الاكتشاف، البحث و التطوير، حيث أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتطورة أنه من (60-80)% من التحسين في المستوى المعيشي يرجع إلى التقدم التكنولوجي و أن 20% يعود إلى تراكم رأس المال¹.

إن الأهمية الجلية للإبداع في منظمات العصر الحديث يفرضها منطق المنافسة الشديدة و كذا التغير المتسارع لهيكل الأسواق...كل هذه المعطيات و غيرها تجعل الإبداع عنصراً أساسياً في نشاط المنظمات حيث أن المنظمة التي لا تبدع سيكون دورها هامشياً و تكون مهددة دائماً بالإفلاس.

و لهذا يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و كفاءة عالية، و هذا يتطلب قدرات إبداعية متميزة تستطيع من خلالها أن تطور حلولاً و أفكاراً جديدة تمكنها من الاستمرار و النمو.

و يتزايد الاهتمام بالإبداع و بأهميته البالغة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغييرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات والاتفاقيات العالمية للتجارة و قيود نقل التكنولوجيا....الخ.

لقد أكد الكثير من الباحثين على حاجة المنظمات إلى الإبداع من خلال تأكيدهم على أن الإبداع أصبح وظيفة رئيسية و أمراً ضرورياً و حيويًا في المنظمة، و لقد استجابت المنظمات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة و بدرجات اهتمام متفاوتة، فقد تتبنى بعضها سياسات شاملة لتشجيع الإبداع على المستوى الفردي و الجماعي و المنظمة ككل.

¹ محمد، علي حوات، "العرب و العولمة"، القاهرة: مكتبة مدبولي، 2002، ص54.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

كما أنشأت بعض الشركات وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع و تتميته مثل وحدات التطوير الإداري و التنظيمي، و البحوث و التطوير و غيرها، و قامت منظمات أخرى بتدريب الأفراد و الجماعات على السلوك و التفكير الإبداعي.

و أخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع و تعتبره ميزة تنافسية، و من الملاحظ أن حدة المنافسة تؤدي بدورها إلى ظهور إبداعات كثيرة و متنوعة، مما لا يسمح بالاستفادة من الإبداع لفترة طويلة، لأن الإبداعات الجديدة تقضي نسبيا على الإبداعات القديمة، وبالتالي ينخفض مردود استثماره و تتزايد تكاليفه مع مرور الزمن.

أما في الوطن العربي فهناك حاجة ماسة إلى الإبداع على مستوى الأفراد و الجماعات و المنظمات بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها للصمود في وجه التحديات الكبيرة الداخلية منها و الخارجية.

و حسب برنارد بور¹ (B.H.Boar) فيقول أن البشرية تطورت عبر خمسة عصور و كان سبب هذا التطور هو التفكير المبدع الذي أنتج العديد من الاكتشافات و الاختراعات التي خطت بالبشرية خطوات عظيمة نحو التطور و الازدهار و التغيير و هذه العصور هي:

- العصر البدائي: حيث كانت البشرية تعتمد على الصيد.
- العصر الزراعي: كان اكتشاف الزراعة سببا في انتقال البشرية من مجتمع بدائي إلى مجتمع زراعي.
- العصر التجاري: حيث أبداع الإنسان طريقة المبادلة أو المقايضة، بدأت على مستوى الأفراد ثم نظمت في شكل شركات صغيرة ثم اكبر منه و هكذا...
- العصر الصناعي: حيث تكون هذا العصر باندماج ثلاث عوامل رئيسية هي: الأرض + العمل + رأس المال، و كانت أبرز إبداعاتها المحرك البخاري.

¹ Bernard Boar ; < strategic thinking of information technology > ; john wiley and sons ; 1997 ; p04.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

➤ عصر المعلومات: حيث أصبح مصدر القوة هو مدى التحكم في المعلومة و المعرفة و القدرة على تكوينها و تراكمها و استخدامها بكفاءة عالية، و من أبرز إبداعات هذا العصر: الحاسوب الآلي، الانترنت، NTIC، النزول على سطح القمر....الخ.

و هناك أيضا الباحث ستيفن كوفي¹ حيث يعطي تقسيما قريبا من هذا يشمل: العصر البدائي، العصر الزراعي، العصر الصناعي، عصر المعرفة، عصر الحكمة، و يقول أن الإنتاجية قد زادت بين كل عصر وآخر بحوالي 50 ضعفا، و هذا يؤكد على أهمية الإبداعات في رقي الحضارات و تطورها.

و يعلق على عصر الحكمة بأنه عصر يصل فيه الوعي الإنساني المكون من :

" المعرفة + القيم + الآلة " إلى حالة اندماج فعال يؤهل البشرية و المنظمات إلى اتخاذ القرارات الحكيمة و العقلانية ، لأنه يرى أن التحدي الكبير يكمن في اتخاذ القرار المناسب باستعمال و حشد كل ما لدينا من معارف و قيم و أخلاق.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع

إن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة، و ذلك يعني أن هناك عوامل عديدة تتداخل في تكوينه و تطوره، و مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الإبداعي هو أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين و تحفيز هذا النشاط في ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في ظروف أخرى، و قد تكون فعالة أيضا في حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو الشركات، و لا تكون كذلك في التوصل إلى الجديد غير المؤلف الذي يعطي للمنظمة ميزة تنافسية، و خلال هذا المبحث سنحاول أن نرصد أهم العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية، و التي ارتأينا أنها تضم ثلاث محاور كبرى هي: العوامل المتعلقة بالمحيط العام ، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية أو الفردية.

¹ ستيفن، كوفي، " العادة الثامنة " : من الفعالية إلى العظمة"، ترجمة د. ياسر العيتي. دمشق: دار الفكر، 2006، ط1، ص40.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

المطلب الأول: العوامل المتعلقة بالمحيط العام

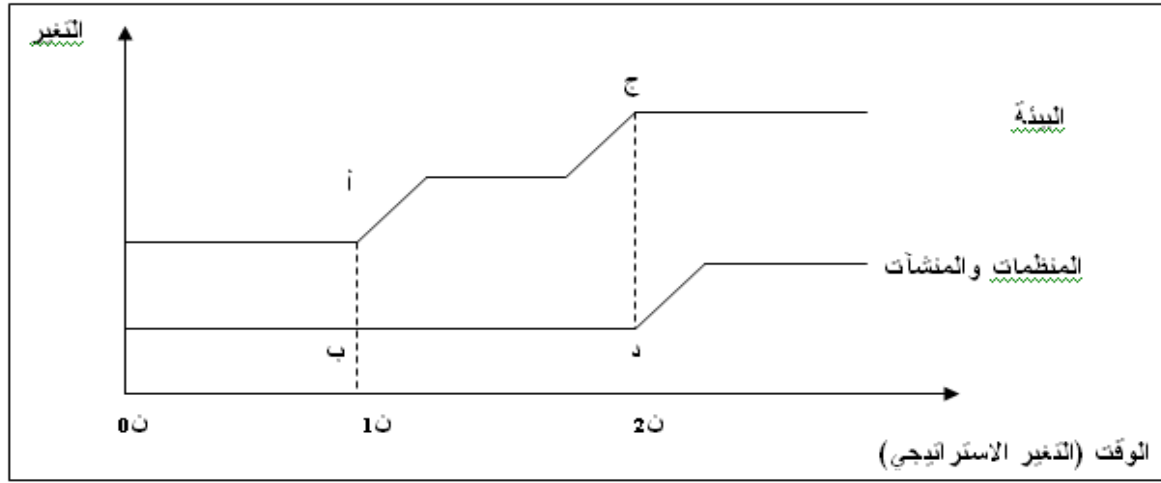
إن العلاقة الموجودة بين الفعل الإبداعي و المحيط أو البيئة، لا تقتصر فقط على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة، و المنتجات الفريدة، و إنما تتمثل في أسبقية معينة في النزعات الوطنية، و الاستعدادات المجتمعية و المؤسساتية، من أجل توفير الأجواء و الموارد المناسبة، للقيام بالتغيير الذي يأتي به الإبداع، إذ أن الأفراد المبتكرون، و المؤسسات المبدعة، تنشأ في وسط له تقاليده و معتقداته و تعاليمه و تطلعاته و ثقافته الخاصة التي تميزه عن باقي المجتمعات، و بالتالي فإنهم يعملون في إطار اجتماعي- ثقافي، اقتصادي - سياسي، كما يتأثرون بطريقة التفكير السائدة و نوع الاستجابة للتغييرات و المواقف المختلفة ، و فيما يلي أهم عوامل المحيط العام التي يمكن أن تؤثر في إبداع الأفراد و المؤسسات.

❖ البيئة التكنولوجية:

تؤثر البيئة الخارجية باعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية في الواقع العملي لأي نشاط اقتصادي، حيث تجعله مختلفا عن النماذج المبسطة والمعتادة، وتتميز بيئة منظمات الأعمال في الوقت الراهن بتحديات شرسة تفرضها عدة عوامل أهمها المنافسة الحادة، التنوع، سرعة الحركة والتطور التكنولوجي، مما يجبر هذه المنظمات إلى تبني اليقظة والاستعداد الدائم بهدف الاستمرار والنجاح، ولهذا بات من الضروري الإهتمام أكثر بتحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة بحثا عن الفرص الممكنة وتجنباً للتهديدات المحتملة (في ظل بيئة متذبذبة)، لذلك فإن تحليل البيئة الخارجية يلعب دورا كبيرا يساهم في تكوين الإستراتيجية الإبداعية لأي منظمة كانت. وأول ما يتضح من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية والتي تحمل هذه الصفات أنها بيئة دائمة التغيير، متجددة المصاعب والأخطار بها غير محدد وحركيتها في حد ذاتها تغيير مستمر إلى الأمام، والتنوع بها يعني عدم وجود حدود ساكنة، ومن ثم فإن المنظمات أو المنشآت التي تبقى ساكنة في ظل مثل هذه البيئة الديناميكية سوف تفشل لا محالة، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

الشكل (01): التحول الإستراتيجي في بيئة أعمال المنظمات



المصدر: د.محمد البنا: اقتصاديات السياحة والفندقة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009،

ص 98.

يلاحظ أنه ما بين الفترة (0ن - 1ن) كانت البيئة العملية في حالة سكون ومن ثم فإن المنظمات لم تغير شيئاً من سياساتها، وترتب عن ذلك بنهاية الفترة الأولى (1ن) وجود اتساق ما بين سياسة المنظمات والبيئة المحيطة عند النقطة - أ - وعند النقطة - ب -، أما الفترة (1ن - 2ن) فقد شهدت تغيرات ديناميكية في البيئة العملية المحيطة، ولكن المنظمات لم تجري سوى تغيرات طفيفة في سياساتها، وبالتالي فإنه بنهاية (2ن) ظهرت فجوة كبيرة بين ما حدث من تطورات في البيئة المحيطة، وبين التغير البطيء في السياسات التي تتبعها المنشآت مقاسة بالمسافة (ج د) وتعرف بالفجوة الإستراتيجية¹.

ولهذا يعتبر تحليل البيئة التكنولوجية بالنسبة لقضايا الإنتاج والإنتاجية من العناصر الهامة جداً لفهم ديناميكية نظم الإنتاج، ومدى تفاعلها مع العوامل الأخرى المؤثرة...، وإن كان الاختلاف عملياً في درجة التأثير بالبيئة، إلا أنه لا يجب إهمال البيئة التكنولوجية المحيطة بنظام الإنتاج أو نظام التشغيل (المنتج أو الخدمة)، إذ يفيد تحليل البيئة التكنولوجية لأي وحدة إنتاج في التعرف على:

➤ حدود الوحدة الإنتاجية.

¹ د.محمد البنا: "اقتصاديات السياحة والفندقة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 99.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

- قياس مدى تأثير البيئة على هذه الوحدة وتأثير هذه الأخيرة في البيئة.
- معرفة مصادر الإنتاج.
- معرفة الطلب على منتجاته وخدمات نظام الإنتاج.
- معرفة المنافسين والعملاء والسوق المحيطة بالشركة.
- معرفة مصادر التخلص من مخلفات الإنتاج وكيفية التحكم في ملوثات البيئة.
- قياس أثر التشريعات الصناعية والقوانين الاقتصادية والمالية على النظام الإنتاجي.
- معرفة التغييرات السلوكية (الاجتماعية والثقافية) وأثرها على نظام الإنتاج.
- معرفة إمكانيات التوسع أو ضروريات الانكماش¹.

لقد أصبحت التطورات التكنولوجية حاليا عاملا حاسما وفعالا لا يقل أهمية عن باقي عوامل البيئة المضطربة والمتغيرة، غير أنه محفوف بكثير من المخاطر التي يصعب تصورها أو الإحاطة بها بسبب السرعة المذهلة للمبتكرات التكنولوجية الحديثة، وحجم التأثيرات التي تترتب عنها على المجتمعات عموما وعلى المنظمات الاقتصادية خصوصا، حيث شكلت التكنولوجيا دعامة قوية للنمو الاقتصادي ويرى **JOSEPH SCHUMPTER** أن التكنولوجيا هي العامل الحاسم لنمو الاقتصاد وتطور الصناعات، وأن العبء الأكبر من هذه الابتكارات والإبداعات تحمته وتحمله المنظمات والمنظمون **LES ENTREPRENEURS**، بل يرى أن كل الابتكارات والإبداعات تقريبا من انجاز المنظمين².

وبذلك صارت البيئة العلمية والتكنولوجية تعد من العناصر الهامة التي تؤثر على المنظمات والإبداع، وتتكون هذه البيئة من البنية الأساسية للعلم والتكنولوجيا (المؤسسات، الأفراد، الإمكانيات)، ومستوى التقدم العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمع، والقدرة الوطنية على الإبداع والابتكار، وكذلك مدى القدرة على نقل التكنولوجيا الأجنبية وتطويرها وتطويرها وتحقيق الاستفادة منها، ويدخل

¹ فريد راغب النجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 107.

² Christian le Bas: "**Economie de l'innovation**", Economica, Paris, 1995, P 11, 12.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

في نطاق البيئة العلمية والتكنولوجية أيضا مدى توفر وسائل الربط والاتصال بين المؤسسات العلمية والتكنولوجية المختلفة، وبينها وبين قطاعات المستفيدين¹.

وفي ظل هذا الوضع الذي تنامي معه الاهتمام بالموارد المعرفية، أصبحت قوة الدول والمنظمات تقاس بدرجات تكيفها مع التطورات التكنولوجية ومن ثم مقدراتها ومؤهلاتها الخلاقة على الإبداع، لا بممتلكاتها وثرواتها المالية.

وعليه أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المنظمات، وحتى بين الدول، هي القدرة على التعلم والإبداع بصفة مستمرة، لذلك خصصت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI تقريرها للعام 2003/2002 لطرح إشكالية " المنافسة بواسطة الإبداع والتعلم² ".

وعموما فإن التطور التكنولوجي سواء في مجال الاتصالات أو الإنتاج أو الترويج أو غيرها من النشاط الاقتصادي، يتيح فرصا أفضل لكسر الاحتكار الطبيعي أو الاحتكار الفني في بعض المجالات، ومنح فرصا في نفس الوقت للتميز في جودة الخدمات، لتدعيم القدرة والمركز التنافسي للمنظمة.

❖ الخصائص و النزعات العامة في المجتمع أو ثقافة المجتمع:

حيث أن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن و التراث الاجتماعي الذي يتكون من جيل إلى جيل، فالمجتمعات تختلف فيما بينها في تراثها و قيمها و في العوامل المؤثرة في خياراتها و مواقفها المختلفة خاصة ما يتعلق بالنشاط الإبداعي، و فيما يلي سنذكر أربعة عوامل تؤثر على الإبداع في هذا السياق.

¹ إيمان بلبولة: "المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، قسم العلوم التجارية ص90.

² ONUDI, "rapport sur le développement industriel, 2002/2003, La compétitive sur l'innovation et l'apprentissage, Vienne", 2002. P73.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

أ/ مسافة السلطة أو القوة:

و هي التي تقيس علاقة الأفراد في الحياة و العمل، حيث انه في بعض المجتمعات تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعا (هرمية طويلة)، بينما في مجتمعات أخرى تكون محدودة، و نجد أن الهرمية الاجتماعية تميل إلى احترام التسلسل و السن و الأقدمية و المحافظة على الحالة القائمة، مما يعيق النشاط الإبداعي في المؤسسات، في حين أن الإبداع ضمن السلطة الضيقة و المحدودة يخضع لاعتبارات فنية و مهنية متخصصة مما يساعد على تقبل الإبداع و تبنيه¹.

ب/ الذكورة و الأنوثة:

إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات و التشارك و تأكيد الأبعاد الاجتماعية ، و هي أقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل و إلى التعاون بينهم، و هذا ما يجعلها أكثر ميلا إلى الإبداع التحسيني دون الجذري، الذي يراعي الظروف الاجتماعية للأفراد و يحتاط من التغيير الذي قد يسببه الإبداع².

وفي المقابل فإن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات و التنافس ، و إلى أولوية العمل على الأفراد في الغالب، و هي بذلك تكون أقرب إلى المغامرة، و تكون أكثر ميلا إلى الإبداع الجذري التغييرى لإثبات الذات.

ج/ الجماعية و الفردية:

إن العمل الجماعي يؤكد على العلاقات و أهمية الانسجام و مراعاة الفريق و التوافق في الأداء بين أعضائه، مما يشجع على الإبداع التحسيني أو التدريجي الذي يكون أكثر قبولا من قبل الجماعة (المجتمع، العائلة، المؤسسة)، و ذلك من أجل الحصول على التقدير الاجتماعي والإحساس العالي بالانتماء³.

¹ الصرف، رعد حسن، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص123.

² نفس المرجع، ص124

³ نفس المرجع، ص124

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

و في المقابل فإن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الانجاز الفردي الذاتي والتفرد في العمل و المغامرة من اجل الحصول على التقدير المهني ، و لذلك فإن الإبداع الجذري التغييرى يكون هو الأقرب إلى تأكيد الفردية و إشباع طموحها اللامحدود.

د/تجنب عدم التأكد:

حيث أن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكد - التي تخاف من التغيير تكون أكثر ميلاً إلى المحافظة على الحالة القائمة، و هي لا تميل إلى التغيير إلا في الحدود التي تحمل معها قدراً من اليقين، و لهذا تكون أكثر تشجيعاً للإبداع التدريجي الذي يستند على تجارب سابقة.

و خلافاً لذلك فإن المجتمعات الأكثر قبولاً للتغيير تسعى إلى التحكم في المستقبل بإقبالها على الإبداعات الجذرية، و لكن في إطار واضح من التخطيط كأسلوب للتحكم في المستقبل¹.

❖ القاعدة المؤسسية للبحث و التطوير:

إن المجتمعات المتوجهة نحو الإبداع عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل تعزيز الإبداع، و يمكن في هذا المجال الإشارة إلى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة²:

أ/ مراكز البحث و التطوير و الجامعات:

و هي التي توجد تقاليد و ثقافة البحث العلمي في إطاره المؤسسي المنظم ، مما يشجع المساهمات العلمية القيمة في التراث المعرفي الإنساني و البحث التطبيقي، و إثراء رصيد المجتمع من الإبداعات العلمية و العملية، إن مراكز البحث و التطوير و الجامعات تساعد على خلق و تعزيز الهيئة العلمية و الفنية، التي تسهم في إيجاد الكفاءات و تنميتها، كما توجد حوافزها و جوائزها، و مصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين و المبدعين.

¹ نفس المرجع، ص126

² ابراهيم، عبد الستار، الإبداع؛ قضايا و تطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو، 2002، ط3، ص42.

حيث أن نظام حماية الملكية الفكرية يلعب دورا فعّالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين و الشركات الإبداعية، و على الرغم من أن هذا النظام يحد من انتشار الإبداعات، لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون، أو هي تخويل بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبدعين من المقلدين، ومن جهة أخرى تدفع هذه الشركات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق، إن هذا النظام يعد ضروريا لحماية الإبداعات الموجودة من جهة، و لتشجيع الأفراد و المؤسسات على الإبداع ضمن شروط الحماية القانونية و الميزة التنافسية التي تمنحها هذه الإبداعات و التي تعتبر في حد ذاتها حافزا مهما لنشر ثقافة الإبداع و تطويرها.

ج/ قنوات التقاسم و التشارك في المعلومات و المعارف و الحلول:

لقد أصبح العالم اليوم أشبه ما يكون بمجتمع منظم من أجل نشر و توزيع المعلومات و تقاسمها بكفاءة عالية، و تمثل قنوات التقاسم و التشارك التسهيلات و المكتبات الحديثة، التي تقوم بجمع و معالجة و توزيع المعلومات و استخدامها في الوقت المناسب و بالطريقة الصحيحة التي تزيد من فعاليتها، بالإضافة إلى الخدمات المختلفة للنشر العلمي بكل أنواعها: الكتب، الدوريات، الرسوم، البيانات، المكتبات الالكترونية... الخ، إن الثورة الرقمية التي شهدتها العالم الحديث، و مع تطور الإنترنت الذي كان بالأصل لأغراض البحث العلمي، أصبح القناة الأكثر أهمية و فعالية، ليس في الحصول على المعلومات فحسب، بل أيضا في تبادلها و تقاسمها وإنشائها و التحاور حولها على صعيد البلد و الإقليم و العالم، مما جعل العالم قرية كونية تتجاوز الحدود، و تتميز بسرعة فائقة في انتقال المعلومات و الاستفادة منها، في إطار برامج أخرى معدة لذلك.

و في الواقع فإن الإنترنت لا تمثل مجرد آليات و برمجيات، بل تمثل فعليا ملايين الأفراد و آلاف المؤسسات و الهيئات، يستخدمونها بكل ما لديهم من اهتمامات و معلومات و معارف و أفكار جديدة، و مشروعات و بحوث تتجاوز العشرين ألف بحث في الثانية، بالإضافة إلى أنها متاحة للجميع، و في كل الأوقات بكل مزايا الإنترنت و خدماتها، مما يزيد من سرعة تقاسم المعلومات و مع الآخرين.

❖ الحرية:

تعتبر الحرية في التفكير، و طرح الأفكار و المفاهيم العلمية و الفنية الجديدة بحرية، أحد العناصر المهمة في تكوين مجتمع التفتح العلمي، كما تساعد على إثراء النشاط العلمي، و تمنح المبدع - فردا كان أو مؤسسة - الإحساس بالقوة و التفاؤل و الثقة و الانتماء، و تزوده بالقدرة على القيام بالكثير من أجل خدمة التطور الإنساني عموما و مجتمعه بصفة خاصة.

المطلب الثاني: العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل عاملا بالغ التأثير على فعالية النشاط الإبداعي، فإذا كان يتسم بكثرة الروتين و القواعد التي تحدد كل شيء دون مرونة أو مراعاة للظروف المحيطة، فهذا يحد من التفكير الإبداعي و يعيق الأفراد المبدعين بل و يهملهم في أغلب الأحيان، و لقد كشفت دراسات عديدة على أن الشركات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية و القواعد المقيدة و الإجراءات المطولة، تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات، و تعمل على إبقاء الحالة القائمة و استمرارها و محاربة التغيير¹.

باعتبار أن الإبداع يمثل - إلى حد ما - تفكيرا خارج الهيكل التنظيمي، و تغييرا للحالة القائمة، فلا بد أن يوجه مختلف أشكال الإعاقة التنظيمية في المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي أو النمط الميكانيكي، الذي لا يكون ملائما إلى في حدود ضيقة حين تكون البيئة الداخلية (الإنتاج الواسع و النمطي، حيث لا تتغير العمليات الإنتاجية و لا المنتج، إلا في فترات طويلة) مستقرة، و البيئة الخارجية (الطلب في السوق ثابت، و المنافسة قليلة) مستقرة كذلك.

إلا أن واقع المؤسسات اليوم لا تنطبق عليه هذه القاعدة، حيث أن البيئة الداخلية سريعة التغير (الإنتاج حسب الطلب، ضرورة إتباع إستراتيجية التمييز في المنتجات)، و كذلك تكون البيئة الخارجية سريعة التغير أيضا (المنافسة الشديدة، و صعوبة التنبؤ بالمستقبل) ، و لهذا فمن الضروري

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص89.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

مراعاة العوامل التنظيمية و أثرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الإبداعي في المنظمة، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في العملية الإبداعية:¹

أ/ إستراتيجية الشركة:

عندما تكون إستراتيجية الشركة قائمة على أساس الإبداع كمصدر للميزة التنافسية في السوق، و أحد أبعاد أدائها الاستراتيجي، في هذه الحالة تتوجه الشركة نحو استقطاب المبدعين و البحث عنهم، و كذا إيجاد مجالات و فرص للقيام بالأعمال و البحوث الخاصة بتكوين و تطوير قاعدة الشركة في ما يخص الإبداع بمختلف أنواعه.

أما عندما تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة فيما يخص المنتجات و الخدمات و التكنولوجيا الحالية، فغن الشركة في هذه الحالة ستتوجه نحو استخدام الإبداع من أجل استمرارية النظام الحالي و تمديد منافع الميزة التنافسية الحالية عن طريق عمليات التحسين، و هذا قد يؤثر على فعالية أداء المنظمة لأنه كما سبق فالبيئة الخارجية شديدة التغير، و من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل و بإبداعات المنظمات الأخرى.²

ب/ القيادة و أسلوب الإدارة:

إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الفعل الإبداعي، حيث أن القيادة أو أسلوب الإدارة المتبع في الشركة التي تضع في أولوياتها تكوين الجو الملائم للإبداع توجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل و السياسات، و المنتجات، و أساليب العمل في السوق الخ.

و في المقابل، فإن القيادة البيروقراطية يكون التغيير فيها خطرا، إذ يعتبرونه نشرا للفوضى و تهديدا للنظام، و استقرار المؤسسة، و نجد أن القيادة ذات النمط الابتكاري تتسم بأسلوب ديمقراطي، تفويضي، مرن، متحرر من الهرمية و جمود الهياكل و القواعد، و هو يميل إلى تشكيل فرق العمل

¹ إبراهيم، عبد الستار، مرجع سابق، ص 45.

² حسين رحيم، نظم حاضنات، الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2/2003، ص 46.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

وتكوين الوحدات المستقلة التي تعتبر أكثر ملائمة للإبداع ، كما يهتم بالاتصال في الاتجاهات بعيدا عن المركزية و القواعد الروتينية .

و على هذا الأساس أكدت البحوث و الدراسات أن أسلوب الإدارة الذي يعتمد على المشاركة و الحرية و المرونة هو أكثر الأساليب التي أثبتت فعاليتها ،و أكدت على نجاعتها في تكوين جو الابتكار و الإبداع¹ .

ج- الفريق:

لقد أصبحت الشركات الحديثة تلجأ إلى استخدام الفرق، و خاصة الفرق المدارة ذاتيا، وذلك بهدف معالجة خطرين أساسيين :

* خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة داخل الشركة، و منعزلة، مما يفقد الشركة وحدة الحركة و تكامل الجهود.

* تحرر هذه الفرق من القواعد و الإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل و ضمان تدفق الموارد داخل الشركة .

إن الإبداعات في الشركة الحديثة قد أصبحت أكثر تعقيدا مما يتطلب تداخل النظم والاختصاصات و الوظائف، و يمثل عمل الفرق داخل الشركة مناخا ملائما لتعزيز و دعم الإبداع و زيادة فعالية العمل الفكري و المهني² .

د- ثقافة الشركة:

إن العمل الإبداعي يؤدي إلى تغيير في القيم و المفاهيم لدى الشركة ، ذلك أن الصروف والأشياء تتغير فتتغير ثقافة الشركة تبعالها .

و بشكل عام ، فإن الشركات القائمة على أساس الإبداع، يفترض أن تكون ذات قدرة عالية على ابتكار العملية و المنتج، و أن تتسم أيضا بقدرة عالية على الابتكار الثقافي، الذي يدخل تغييرات

¹ جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2003، ص65.

² إبراهيم، عبد الستار، مرجع سابق، ص47.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم و التقاليد الحالية، لصالح التغيير الثقافي الذي يأتي به الإبداع، و على هذا الأساس تعتبر ثقافة الشركة القابلة للتطور و التغيير أساسا مهما في نجاح العملية الإبداعية، و شرطا من شروط استمرارها¹.

المطلب الثالث: أثر العوامل الإدارية على الإبداع

إن أهمية الإدارة لا تقتصر فقط على إدارة الإبداع فحسب، بل من واقع دورها في إدارة الشؤون السياسية و الاقتصادية والاجتماعية التي تسهم في توفير المناخ الملائم للعملية الإبداعية، وذلك لاعتبارات عدة منها: مركزية الحكم، و مسؤولية الإدارة العامة في وضع الخطط الإنمائية الوطنية و تنفيذها، و مرحلة التنفيذ هي النقطة الأكثر أهمية في معادلة التحديث الاقتصادي، وبالتالي فإن الإبداع هو أحد العناصر الهامة التي تؤثر في عملية التنمية.

إن السياسات و الأنظمة و الإجراءات التنفيذية و الرقابية هي عوامل أساسية ليس فقط في مجال الإدارة اليومية للشؤون العامة و الخاصة، بل هي أكثر أهمية في مجال الإبداع، فلما إن تكون الإدارة إبداعية المنهج و التفكير و الأساليب، و إما أن تكون عناصرها أداة إعاقة في وجه أية محاولات أو مبادرات لإحداث التغيير.

و عندما يصبح الإبداع هدفا سياسيا فان تحقيقه هو عمل إداري، و هو بالتالي إما إن يضيع في خضم البيروقراطية و العقلية المعارضة للتغيير، لأنها تخافه أو تجهله أو تكون غير قادرة على التعامل معه، و إما أن يتحول إلى نهج بنيوي في العقل الإداري و الممارسات الإدارية.

و يتمثل دور الإدارة في الإبداع في مرحلتين أساسيتين²:

* إدخال التقنية الإدارية الحديثة في مختلف المستويات، و تكييفها تمهيدا لتهيئة الإدارة تنظيميا وسلوكيا.

* إدارة الإبداع في المجالات الوطنية المختلفة، و ذلك انطلاقا من دورها الأكثر أهمية في إدارة

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 77.

² عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص 99.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

وتوجيه و تنفيذ السياسات و البرامج الوطنية.

إن قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق درجة عالية من التوازن بين السياسات و البرامج الإنمائية من جهة، و بين الوسائل المادية و البشرية المتاحة من جهة أخرى، هو عبارة عن إبداع مرحلي مطلوب، و يترتب عن هذا إحداث تغيير في البنيات التنظيمية الإدارية و الإجرائية، و أيضا في الأنماط السلوكية، التي تشكلت في ظل ظروف و وظائف تقليدية، و هذا يعني ضرورة تكوين الإطارات و القيادات، و تحضير عمليات إعادة التنظيم و إدخال التقنية الإدارية الحديثة من اجل التحكم في التغيير المنتظر و ضمان فعاليته.

ومن بين الممارسات الإدارية التي تؤثر في إبداع الأفراد نذكر مايلي¹:

1. **الحرية** : وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار، أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.
2. **الموارد**: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
3. **ملامح فرق العمل**: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صفق مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:
 - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

¹ الزهري، رنده، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، العدد 3، 2002، ص64.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

5. **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة فقط، بل من المفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

6. **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة، الذين عليهم أن يضعوا نظاما لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

7. **التحديد:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه¹.

إن الانتقال إلى الإدارة الإبداعية يعتمد على توفر العديد من العوامل بدءا بالقرار السياسي و انتهاء بتطوير السلوك الفردي بما يلاءم هذا التوجه، و التركيز على البحوث و الدراسات و الجهد العلمي، مرورا بإعادة التنظيم و التدريب، و إدخال التقنية الإدارية الحديثة، و الدعم المالي و خلق مناخ اجتماعي يساعد على تحقيق الاستجابة اللازمة من المجتمع أفرادا و منظمات، و يعتبر دور القيادة الإدارية مركزيا في هذه العملية، حيث يعتمد التحول النوعي للإدارة على مدى مرونتهم و التزامهم للتغيير و القيام به.

إن الإبداع الإداري له علاقة وطيدة بالتغيير التنظيمي، حيث يحدد من خلال الارتباط المستقبلي بين القدرة التنظيمية و التغيير التكنولوجي، و يكمن التحدي في كون التسارع التكنولوجي يفوق قدرة المنظمة من حيث تكوين الأفراد و استقطاب الكفاءات، و كذا الوصول إلى النموذج الإداري الذي يواكب أو يتحكم نسبيا في التكنولوجيا الحديثة، و هذا ما يجعل الباحثين و مكاتب الدراسات الإستراتيجية يركزون على إدارة التغيير، و وضع خطط و برامج لتهيئة المنظمة للوضع الجديد.

¹ الزهري، رنده، مرجع سابق، ص64.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

و هكذا نجد مما تقدم أن الإبداع الإداري يتأثر بعدة عوامل: فردية، بيئية، تنظيمية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، موضوعية، و يبقى التحدي قائما حول كيفية تأهيل المؤسسات لتبني فكرة الإبداع و نشر ثقافة التغيير.

المبحث الرابع: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع في المؤسسة

لا توجد استراتيجيات عامة لبناء مؤسسات إبداعية، ولكن من الممكن أن يتم تحديد مستلزمات الإبداع المؤسسي بصورة تجعلها قابلة للتحقيق، وقد قام عدد كبير من الكتاب بوصف نماذج من المؤسسات التي يكون فيها الإبداع هو مقياسا للكفاءة. والكثير من الباحثين الذين دعوا إلى ضرورة استبدال المهارات المؤسسية التقليدية بكفاءات أسهل من حيث التطبيق مثل الإبداع الذي يعلن نفسه من خلال توليد الأفكار التي من شأنها أن تحدث تغييرا في المؤسسة، وأكد " تويس " أن الإمكانيات متاحة أمام المؤسسات والقادة الإداريين من أجل تحسين الأوضاع للإبداع وتشمل هذه الإمكانيات ما يلي:

- تبني النمط القيادي المشجع على الإبداع.
- تهيئة البيئة العملية التي تساعد على تشجيع الإبداع.
- الاستعانة بالمبدعين داخل المؤسسة والتمسك بهم.
- استخدام الأساليب التي من شأنها تنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسة¹.

المطلب الأول : تأثير النمط القيادي على تنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين

يرتبط موضوع الإبداع في المؤسسة ارتباطا داليا مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في إحداث الحث الفكري وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات، فعدم تعامل القيادات مع الفترات الانتقالية التي تمر بها بفكر إبداعي قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته ستكون هذه القيادات أمام أزمة مفاجئة. فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر تماسا مع مفردات العمل

¹ بيتر كوك، " إدارة الإبداع "، تر: خالد العامري، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 88 – 89.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

التنظيمي والسلوك الإنساني داخل أية مؤسسة، فضلا عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والممارسات المختلفة¹.

وقد أكد علماء النفس الاجتماعي أهمية القيادة الإدارية والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك تركيب الجماعة وجوها وأهدافها ونشاطاتها، وطالما أن السلوك البشري يسعى دائما لتحقيق أهداف حيوية متجددة، وتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على الإبداع، فإن القائد يعمل على بلورة الهدف حتى يكون محددا واضح المعالم، وتحديد الوسائل المناسبة. والإستراتيجية الملائمة لتحقيق الهدف².

1 - دور القائد في تنمية وتحسين القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيه

يقع دور كبير على القائد في توليد الأفكار الإبداعية، وفي جعل مرؤوسيه يحاولون معالجة المشكلات بطرق مختلفة، والمبدعين يتميزون - عادة - بالاستقلالية والاستبداد بالرأي، وغير مهتمين بالمال، مثاليين، ثائرين وغير مطيعين، وفي ظل هذا الميول فإن قيادة المبدعين تصبح صعبة حيث يميلون إلى عدم إعطاء الأفكار للآخرين، ومن ثم فإن قادة المبدعين يجب أن يتصفوا بسمات معينة منها الذكاء، الاستقرار والالتزان، الهدوء، البساطة، والود وغيرها.

ويمكن القول بأن ميول المبدعين وخصائص القادة قد تكون سببا في صراع قوي مدمر للمؤسسة، ولأن المؤسسات الحديثة تعتمد على الإبداع، فإن نجاح القائد في بناء علاقات ودية ومحترمة مع المبدعين، يكون أمرا ضروريا لنجاح المؤسسة ولضمان الاستفادة من نتائج الأفكار الإبداعية³.

لذلك فإن كل من هوجان و مورسو (MORRISON & HOGAN ;1993) قدما الخطوات

التي يجب إتباعها من طرف القادة لقيادة المبدعين وهي⁴:

✓ تحديد الأهداف من خلال إتاحة مستويات عالية لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد الوقت المناسب للعمل.

✓ تقديم الموارد الكافية لأداء المهام وانجاز الأعمال.

¹ محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، "الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي"، مجلة التحديات المعاصرة للإبداعية (القيادة الإبداعية)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 83

² صالح حسن الدايري، مرجع سابق، ص 45

³ سيد جاد الرب إدريس، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، دن، 2006، ص 257.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 258.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

✓ تخفيض وقت الضغوط من خلال التحديد الواضح للأهداف والموارد والمكافآت والتنظيم.

✓ أخذ المكافآت غير المالية في الحسبان بما يدعم مشاعر المرؤوسين بأن لهم قيمة.

✓ تشجيع الإبداع على أساس أنه تطوير وليس ثروة، حيث أن الأساس في الإبداع هو استمرار

تحسين المنتجات والجودة وتخفيض وقت وتكاليف الإنتاج والتوصل إلى استخدامات جديدة ومنتجات جديدة على الخطوط الإنتاجية الحالية.

ويقترح العالمان كنكي وريتتر (REITNER & KINICKI) مجموعة من الوسائل التي

على القادة استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة¹ :

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- مشاركة القائد مرؤوسيه في التدريب الإبداعي.
- مكافأة سلوك الإبداع.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي.

2- أثر النمط القيادي على الإبداع

اختلفت الدراسات المتعددة في تبيان تأثير القيادة الإدارية في الإبداع داخل المؤسسة، وقد ركزت الدراسات المبكرة بشكل متكرر على الخصائص الشخصية للقائد، سمات الشخصية، القيم والمعتقدات، الخبرة والمعرفة وغيرها².

وفي هذا السياق يرى عبد الحميد المغربي أن خصائص القائد الذي يحفز مرؤوسيه على

الإبداع، تتمثل فيما يلي³:

- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا وتقبل المخاطر الناتجة عنها.
- الاستعداد لتجاهل سياسات المؤسسة.
- القدرة على إصدار قرارات سريعة.

¹ عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص 93.

² نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 198.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د ن، 2007، ص 115.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

○ ارتفاع مهارات الإنصات الفعال.

○ تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.

كما وجد في دراسة هاييج وديوار (HAGE & DEWAR ; 1973) أن القيم الرفيعة بين قادة المؤسسة كانت تنبئ بوجود مستويات مرتفعة من الإبداع لكن المشكلة التي واجهت هذا النوع من الدراسة هي صعوبة تحديد خصائص للقائد متفق عليها تنبئ بوجود الإبداع في المؤسسة.

وفي مواجهة هذه الصعوبات، نجد أن الدراسات المتعلقة بالإبداع والقيادة اتجهت اتجاها مغايرا، فبدلا من السؤال عن خصائص القادة، يطرح السؤال عن ماذا يفعلون، بصيغة أخرى، دراسة نمطهم القيادي، إذن ما هو أثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية؟ أو ما هو النمط القيادي المناسب لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الموارد البشرية؟

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في إبداع الموارد البشرية في المؤسسة، وينبع ذلك أساسا من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب. فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمروؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات.

ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين المروؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها، والتطبيق الجيد منها بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية.

ويبرز أثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية من خلال العناصر التالية¹ :

أ - العلاقات الإنسانية : إن النظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية دوره في المؤسسة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والأفراد، هي عوامل محفزة تدفع الموارد البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء والإبداع.

ب - صنع واتخاذ القرارات : إن لأسلوب القائد في صنع القرارات أثرا كبيرا على دعم إبداع الموارد

¹ عادل بن صالح الشقحاء، " علاقة الأتماط القيادية بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1423- 1424 ، ص:48 - 46

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

البشرية، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المرؤوسين في صنعه، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين، جميعها عوامل تساعد في خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم من جهة، وتدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى.

وكذلك البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملين رئيسيين في خلق بيئة إبداعية تنمي في المرؤوسين روح التفكير والمهارات الفردية. أما الانفرادية بالقرار فإنها تفقده الشروط الأساسية. لموضوعيته مما يشكل عائقاً للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة ج- قنوات الاتصال : تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات ونوعيتها وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع. إضافة إلى أن الاتصال المباشر بين القائد والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل والاقتراحات والأفكار يحفز العاملين على الإبداع.

وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر (الفوضوي، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فاعلية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبداع¹.

وقد ركز الكتاب في أوروبا وأمريكا الشمالية على الحاجة لوجود نمط قيادي يعتمد على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وقد توصلت دراسات عديدة إلى صلة موجبة بين النمط الديمقراطي وقدرة الموارد باستخدام فرق البحث المعملية، ودراسة واست ووالكس البشرية على الإبداع، كدراسة فarris اللذان أكدا (FARRIS & WEST) على استخدام فرق الرعاية الأولية².

وكذلك دراسة³ (WALLSCE & WEST) وصلت إلى نتيجة مفادها أن النمط القيادي الديمقراطي والذي يتسم بالمرونة والتحرر من الهرمية يشجع الموارد البشرية على الإبداع. وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

¹ نفس المرجع السابق، ص 49.

² نيغل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 163: 164.

³ عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص 225.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الإبداعي لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها¹. فالقيادة الأوتوقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد والممل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف، وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة².

ولكن هذا لا يعني أن الفرق الأكثر إبداعا هي الفرق الأكثر حرية، كما هو الحال في حالة المؤسسات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الإبداع ليس مجرد عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية، ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت المبادرة والإبداع أن تؤدي إلى صعوبة صياغة إستراتيجية واضحة للتنفيذ³.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الموارد البشرية المبدعة تميل لأن تملك قادة يؤمنون بالمشاركة، ومرونة الاتصال، والاهتمام بالأفكار الإبداعية، إلا أن هذه التوليفة لا تضمن بأية طريقة وجود القدرة الإبداعية، فبعض خصائص الجماعة والسمات التنظيمية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادي يعتمد على المركزية والتوجيه بشكل أكبر.

المطلب الثاني : دور القادة في تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع

تعد البيئة بمثابة التصريح والتشجيع للإبداع داخل المؤسسة، فقادة المؤسسات الإبداعية يقومون بتهيئة المناخ المناسب لنمو روح الإبداع وذلك من خلال:

- تغيير الثقافة التنظيمية.

- مرونة الهياكل والنظم.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص135

² إدريس جاد الرب، مرجع سابق، ص255

³ نيغل كننج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص165

1- تغيير الثقافة التنظيمية

يعرف كوفايرون (F. KOVAIRON) في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، الثقافة " بأنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي¹ .

أما الثقافة التنظيمية فهي الاتجاه الغالب أو السائد في المؤسسة، وهي الطريقة الخاصة لتصور وعمل الأشياء التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضيها وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل، وإذا كانت المؤسسات تطور ثقافتها من أجل إكساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها وطريقة المعالجة لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة والعناصر الناعمة المؤثرة في الثقافة، وتتمثل العناصر الصلبة في الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر الناعمة فتتمثل في الأسلوب والمهارات، القيم والمبادئ وأخيراً الشعائر الخاصة بالمؤسسة² .

ولتوضيح هذا التمييز للعناصر المكونة للثقافة التنظيمية، نشير إلى أن المؤسسات عموماً يمكن أن تصنف إلى مؤسسات محافظة ومؤسسات قائمة على الإبداع؛ المؤسسات المحافظة وهي المؤسسات التي تعمل عادة في بيئة مستقرة، فتكون العناصر الصلبة لثقافتها تنشأ وتتطور عبر تطور المؤسسة لتكسيبها أبعادها الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، لتأتي العناصر الناعمة كملحقات لتدعيمها؛ أما المؤسسات القائمة على الإبداع، والتي تعمل في بيئة متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة كبيرة على العناصر الناعمة من أجل تعزيز هوية المؤسسة وتميزها، ومما لا شك فيه أن المؤسسات القائمة على الإبداع تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأهداف والمطالب والتغيرات الجديدة في السوق فالإبداع يتطلب ثقافة مختلفة بشكل جذري عن تلك الثقافات التي تشجع التماسك، الولاء، والمعايير المحددة للاتجاهات والسلوكيات الملائمة، ويمكن أن يظهر الإبداع كمهدد للنظام والهدوء والتماسك، لهذا فإنه قد يصطدم بثقافة المؤسسة التي تدعم في توجيهها

¹ ناصر دادي عون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، مرجع سابق، ص 107

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار الخصائص والمفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 77، 78.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

العام ماضي المؤسسة وحالتها القائمة في الحاضر، ولتفادي هذا الاصطدام " ينبغي أن يتحول الإبداع ذاته إلى قيمة مؤسسية " .

بصفة عامة، إن اعتبار الإبداع ميزة تنافسية تتجدد من خلاله قدرات المؤسسة ومركزها التنافسي في السوق أخذ يفرض على المؤسسات أن تتحرك بثقافتها نحو المزيد من المرونة وقبول التغيير والأفكار الجديدة والقيم التي تعزز النشاط الإبداعي في المؤسسة، ومع أن تغيير ثقافة المؤسسة مسألة صعبة جدا إلا أن هذا لا يعني بقاء ثقافة المؤسسة في معزل عن الظروف السائدة حول المؤسسة والقوى المؤثرة فيها، فعلى صعيد التغييرات الداخلية أشار " روجر بينيت¹ " إلى أربعة عوامل لتغيير ثقافة المؤسسة:

○ إدخال مساهمين جدد.

○ تبني برامج الحوافز المشجعة لطرق العمل الجديدة.

○ تبني الأفكار الجديدة.

○ ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة.

أما على الصعيد الخارجي، فإن الظروف الجديدة التي تحيط بالمؤسسة لا بد أن تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل والتي تستدعي تغييرا جديا في ثقافة العمل، فانتشار الانترنت وظهور مؤسسات بأساليب جديدة ونماذج أعمال إبداعية، لا بد أن يفرض على المؤسسات الاستجابة لهذه التغييرات في ظروف أصبحت أكثر إبداعية في نماذج الأعمال ومفاهيمها، ومرونة في أساليبها، ودولية في عولمة الرؤية والأنشطة ولا بد من التأكيد على العقبات الأساسية التي تواجه المؤسسة في تكيف وتغيير ثقافتها من أجل الاستجابة للإبداع الذي يتزايد دوره وتأثيره في تكوين قدرات المؤسسة المادية والمعنوية وميزتها التنافسية، وهذه العقبات هي:

- عقبة تغيير الثقافة : إن الحالة المثالية لثقافة المؤسسة هو أن تكون قوية حيث تتم من خلالها مشاركة القواعد والقيم والمعتقدات مع الميل إلى الثبات وعدم التغيير بمرور الوقت، والإبداع لا بد أن يهز هذه القيم والمعتقدات بإدخال أفكار جديدة وغير مألوفة مما يخلق مقاومة التغيير، ويوجد قدرا من الإرباك وعدم الاستقرار في طرق التفكير والعمل لدى العاملين، ولا يمكن مواجهة هذه العقبة إلا من خلال

¹ ناصر دادي عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " ، مرجع سابق، ص 109.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

وضع الإدارة بالأهداف والقيم الجوهرية الجديدة بشكل واضح وصريح والتدريب على ذلك لإيجاد تعابير وطقوس تدعم ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الإبداع.

- عقبة الملائمة بين متطلبات الإبداع في التغيير ومتطلبات الثقافة في إيجاد الانسجام والنظامية والانضباط، ولتجاوز هذه العقبة يجب زرع ثقافة فعالة يستطيع فيها كل فرد من أفراد المؤسسة أن يلبس قبعتين : (القبة الوظيفية) الانضباط، و(القبة الموجهة) للمعالجة الجديدة للإبداع.

- عقبة رهاب الإبداع: إن بعض إدارات المؤسسات التقليدية تعاني خوفا غير الطبيعي من الإبداع لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي والتقاليد المحافظة في المؤسسة، والتي تعتقد أن الإبداع يساهم في نشر الفوضى والتخلي عن القيم والمعتقدات والعرف السائد بالإضافة إلى أنه مخاطرة يجب تجنبها.

- عقبة تقاسم المعرفة والإبداع: إن المؤسسات القائمة على المعرفة والإبداع سرعان ما تواجه مشكلة تقاسم المعرفة، لأن الإبداع يقوم به البعض إلا أنه لا يحقق منفعة القسوى إلا بعد أن يتحول من معلومات ومعرفة لدى البعض إلى معرفة ومعلومات لدى الجميع في المؤسسة، ولذلك لابد من إيجاد آليات وأشكال التنظيم وحوافز من أجل التقاسم والتشارك في المعلومات والمعرفة الجديدة¹.

2- مرونة الهياكل والنظم

إن هيكل المؤسسة يعطي صورة واضحة على الطريقة التي قسمت بها المهام، ووزعت بها الوحدات، وكذلك العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات، كما ينبئ بمختلف مراكز القرار، وتشتمل النظم على أساليب المكافآت والتقدير الوظيفي والتدرج في المناصب، وبالرغم من عدم وجود دلائل واضحة تشير إلى أن الهياكل والنظم الجيدة تساعد على ظهور الإبداع، فإنه قد ثبت في كثير من الدراسات أن الهياكل والنظم السيئة تؤدي إلى إعاقة الإبداع بصورة خطيرة².

1-2 الهيكل التنظيمي

يشمل الهيكل المؤسسي حجم المؤسسة ونمط السلطة واتخاذ القرارات، ويحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، وينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، ويشير المفهوم التقليدي للهيكل المؤسسي إلى أنه يجعل من الممكن تطبيق الإجراءات

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار الخصائص والمفاهيم والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 83: 85.
² عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

الإدارية إلى جانب وضع إطار عمل لقنوات الاتصال يمكن من خلاله تخطيط أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتوجيهها والتحكم فيها¹.

وتؤثر طبيعة الهيكل المؤسسي على قدرة العاملين في المشاركة والإبداع بحيث أن جمود التنظيم وعدم مرونته وعدم مواكبته للمستجدات وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات وعلاقات خارجية مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع. كما أن المركزية تحد من إبداع العاملين لمعرفة أن مصدر القرارات هو السلطة العليا، أما إذا كان هناك لا مركزية في اتخاذ القرارات، وهناك تفويض للسلطة للعاملين فذلك يتيح لهم اقتراح الحلول ويشجعهم على تقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه².

ولقد ظهرت العديد من المحاولات التي تقول بعدم حاجة المؤسسات إلى بناء هيكل مؤسسي، ويتطلب ذلك أن يتوجه الموظفون تلقائياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة مع تخليهم عن رغبتهم في تعزيز مستقبلهم المهني، وما إلى غير ذلك، ولكن هذا الجدل غير مقنع لكثير من الأفراد لأن الهيكل يوفر أرضاً ثابتة يقف عليها الموظفون، هذا فضلاً عن أن غيابه في المؤسسات التقليدية قد يفسر عن حدوث فوضى إبداعية حيث يسير كل فرد وفقاً لهوائه الشخصية، فقد أصبح التحدي الآن هو كيفية قيادة المبدعين داخل إطار بيئة هيكلية³.

وقد أثبتت الكثير من الدراسات أهمية هياكل معينة في تعزيز الإبداع في المؤسسات هي:

2-1-1- أهمية الهياكل غير الرسمية في ظهور الإبداع

تعتبر الهياكل غير الرسمية، بوجه عام، أكثر إفادة في توليد الإبداع المؤسسي والحفاظ عليه، ومن أجل تسهيل عملية إنشاء الهياكل غير رسمية، تضم المؤسسات الإبداعية بعض العناصر الهيكلية الرسمية التالية:

- الحد الأدنى من التسلسل الهرمي الوظيفي.

- اعتماد المؤسسة على شبكات العمل الأقل رسمية بدلاً من الهياكل الثابتة ثنائية الأبعاد.

- تنقل الموظفين خارج نطاق الدور الوظيفي الأساسي الذي وكل إليهم مثل نقل موظفي قسم الإنتاج إلى قسم التسويق أو العكس.

¹ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص 207 : 208

² ضيف الله عبد الله النقيعي ، مرجع سابق ، ص 12

³ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص 214

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

- الاستعانة بفرق المشروعات الطارئة والهياكل المصغرة الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية¹

2-1-2- فرق المشروعات الطارئة

من بين أهم الهياكل الحديثة المساعدة على تنمية ودعم الإبداع فرق المشروعات الطارئة التي تتم الاستعانة بها لتعزيز أداء تنظيم المشروعات التي تنطوي على قدر من المجازفة داخل المؤسسات، بشكل ما، يمكن اعتبار هذه الفرق شكل مختلف لفرق المشروعات المستقلة، وفي ما يلي عرض للسّمات الرئيسية التي تميز فرق المشروعات الطارئة²:

- صغيرة نسبياً.
- ذات عضوية دائمة.
- منفصلة عن المؤسسة الرسمية.
- مهياة لخوض المخاطر.
- تبدأ بهدف غير محدد نسبياً في بداية الأمر.
- حرية أكثر وقواعد أقل.
- مسؤولة عن تطوير استغلال الأفكار بشكل ناجح.

بصفة عامة، يمكن الاستعانة بفرق المشروعات الطارئة في كل الإبداعات الخاصة بمنتج/خدمة، وخير دليل على ذلك الحاسوب الشخصي الذي أنتجته شركة (IBM) كان من إنتاج أحد هذه الفرق، ومن الأمثلة العملية على المستوى الأقل إنشاء قسم للخدمات الاجتماعية بحيث يكون موجهاً أكثر إلى تلبية حاجات العملاء، ولقد تم تكوين فريق من هذا النوع من أجل استكشاف المشكلة في هذا المضمار، قام هذا الفريق بوضع جدول الأعمال الخاص به وتنظيم عدد من الزيارات لمجموعة من المؤسسات الخارجية على مدار فترة زمنية محددة، و في أثناء هذه الزيارات كان أفراد الفريق يتعلمون أشياء جديدة في كل مرة، ويطبقون ما تعلموه على مشكلتهم الخاصة، ولم يكتف الفريق بذلك، بل قام أيضاً بزيارة بعض الفنادق، حيث أنه من المعروف أن هذه الفنادق تهتم اهتماماً

¹ نفس المرجع السابق ، صص 219 : 220

² نفس المرجع السابق، صص 221 : 222

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

بالغا بتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن الممكن أن تعتبر هذه الخطوة الجذرية ثقافة عمل مضادة للعديد من الهياكل الرسمية التقليدية.

2-1-3 المؤسسات الافتراضية

تتمثل أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا في كيفية تصميم المؤسسات في ظل قلة العناصر الأساسية أو انعدامها، وتكمن فائدة هذه الهياكل في قدرتها على إتاحة الفرصة لمختلف أجزاء المؤسسة بالعمل من خلال وسائل مختلفة تماما في ما يتعلق بهيكل وثقافة العمل، فالأمر يتعلق إذن بالمؤسسات الافتراضية التي ظهرت كنمط جديد من التنظيمات بسبب الضغوط الشديدة الناتجة عن التعقيد والسرعة والتغييرات المتلاحقة والمنافسة الحادة، فقد اعتبرها البعض شكلا تنظيميا جديدا يركز على التعاون والتنسيق أكثر من مجرد مزيج متواجد بين السلمية والسوق¹.

والمؤسسة الافتراضية تركز على بعض النشاطات التي تتحكم بها، إذ تخلق شراكات مع الزبائن والموردين بطريقة تسمح بتسهيل تصميم وتطوير المنتجات أو تحسينها من خلال تفضيلاتهم واقتراحاتهم، كما يمكن اعتبار المؤسسة الافتراضية خلاصة ذكاء جماعي وديناميكي لأعوان تجمعوا حول غايات مقسمة، أصبحت ممكنة بواسطة التطور الثقافي والتحكم في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، إذ يترك الهرم أكثر فأكثر الحظوة للمؤسسة الافتراضية كنموذج تنظيمي يتمثل أثره في تعبئة ثابتة لمحيط المؤسسة وتفكيك أغلفته التنظيمية والقانونية، كما تؤدي لعبة الارتباط المتبادل في العمل داخل هذا النوع من التنظيمات إلى اعتماد السلطة اللامركزية وتحول التنسيق إلى عنصر ضروري لسير أعمالها².

وتعتبر المؤسسة الافتراضية نقطة البداية فقط، فالقيمة لا تخلق من مجرد تكوين تلك المؤسسة ولكن من خلال انجازات فرق العمل الافتراضية وهذه الفرق تتفق على تنفيذ الأنشطة التالية³:

- خلق القيمة من خلال قيامهم بتجميع عدد من الكفاءات لظهور منتج أو خدمة جديدة.
- إنتاج منتجات أو خدمات قائمة على المشاركة الفعلية والتعاون من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وشبكات العمل وقواعد البيانات.

¹ بيتر كوك، مرجع سابق، ص 222: 223

² سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية للأداء، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون العاملين، مصر الجديدة، 2004، ص 59

³ جمال سالم، مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر قراءة نقدية/رؤية استشرافية -دراسة حالة الفرع الجزائري للمؤسسة الشبكية الهندية، مجلة العربية، النادي العربي للمعلومات، ص 19.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

وفي سياق الحديث عن الإبداع، فإن خصائص المؤسسات الافتراضية كالمرونة والابتعاد عن الرسمية، والهيكل الهرمي، واعتماد السلطة اللامركزية هي خصائص محفزة للإبداع ولكن يبقى عائق الاتصال وتبادل المعلومات، والعمل كفريق وجها لوجه، فقد يؤدي ذلك لضياع العديد من الفرص المهم، وفيما يلي عرض لعدد من الحلول الممكنة لهذه المشكلة¹:

- يحدد الشركاء الأساسيين المعلومات الواجب إعلام الجميع بها ويعملون على ضمان وصول المعلومات عن طريق قناة المعلومات المناسبة.

- يتولى الشركاء الأساسيين مسؤولية ضمان اجتماع أفراد المؤسسة بشكل منتظم مع تقديم جدول أعمال واضح ينطوي على عملية تعلم يستفيد منها كل المشاركين.

- تقوم المؤسسة الافتراضية بتشكيل ترتيبات داخلية خاصة بها تتلاءم مع احتياجاتها الفردية من المعلومات وتبادل البيانات.

يمكن القول بأن عالم الأعمال بدأ يدرك أهمية المؤسسة الافتراضية كنموذج يصلح لتحديات هذا القرن المعقدة، والتي تتضمن توقعات العملاء غير المسبوقة والبدائل غير المؤكدة للمنافسة العالمية وضغوط الوقت وغيرها، وقد أعطيت لها شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين.

2-2 النظم الداعمة للإبداع

يجب أن تكون النظم في المؤسسة داعمة للإبداع أو على الأقل لا تعوقه، فقد يؤدي سوء تصميم النظم إلى عرقلة الإبداع، وعلى الرغم من ذلك، ليس بالضرورة أن تؤدي جودة التصميم إلى دفع عجلة الإبداع إلى الأمام. وتتميز المؤسسات المبدعة بتركيزها على الأداء وباهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم، ويتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهودا غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن نمط المكافأة يعتبر بعدا مهما آخر فكلما كان الثواب هو لمجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين وإتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج، كلما كان ذلك معيقا للإبداع، أما إذا كان تقديم المكافأة للأفكار الجيدة التي تساهم في تطوير العمل وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها، كلما كان ذلك ايجابيا ومشجعا للإبداع.

¹ نفس المرجع السابق، ص 60

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

كما يؤكد القريوتي أنه " إذا كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبيل التقدم والترقي في الوظائف فإن ذلك سيكون مبعث إحباط وملل للعاملين مما يثبط الإبداع ويحد من استغلال الطاقات الكامنة فيهم¹ .

وقد أورد "بيتر كوك" بعض النظم والتي ثبتت فائدتها بالنسبة للتشجيع على الإبداع وهي²:

➤ إضفاء الصبغة الفردية على مواصفات الوظيفة.

➤ هياكل التدرج الوظيفي المبسطة.

➤ نظم التوظيف المعتمدة على الاختيار الفردي.

➤ انتقال من نظم المكافآت المالية إلى التقدير الشخصي.

➤ مشاركة العملاء في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة.

➤ وضع الأهداف الذاتية.

➤ سياسة التعلم المستمر.

➤ خطط المنح التي تحصل عليها المشروعات.

➤ مشاركة القادة للموظفين الصغار في عملية اتخاذ القرار.

إن تشكيل نظم المكافآت يتطلب مراعاة أنماط السلوك المتوقعة، ولذلك تسعى الكثير من المؤسسات لتجربة بعض استراتيجيات التقدير الإبداعي، والتي تقدم قائمة مكافآت أكثر مرونة والتي تعتمد على المحفزات الفردية، ومن بين الاستراتيجيات الحديثة في نظم المكافآت ما يلي³:

- **نظم مكافآت " المسارات المزدوجة "** : والتي تقوم على تقدير المسارات الوظيفية المختلفة

للأشخاص كمتخصصين وكمديرين، فيجب تفعيل مثل هذه النظم بعناية فائقة، وذلك في حالة ما إذا كان ينظر إلى المسارات المزدوجة على أنها ذات قيم متساوية.

- **نظم المكافآت للأهداف (وفقا للنتائج):** تمنح المكافآت على أساس الأهداف المنجزة، وتكمن الفائدة

من وراء ذلك في السماح بمساحة كافية من حرية العمل في إطار منهج محدد.

¹ ضيف الله بن عبد الله النفيعي، مرجع سابق، ص 13

² بيتر كوك، مرجع سابق، ص 228: 229

³ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص 229: 233

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

ولتقدم نظم المكافآت غير التقليدية نتائج أفضل يجب أن تتوافق طبيعة المكافآت مع نوع الإستراتيجية التحفيزية التي يفضلها متلقوها، وذلك لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، مثلا منح إيصالات خاصة للموظفين الأكفاء تتيح لهم الاستفادة بالعديد من الأشياء مثل تلقي الخصومات أو استخدام الوسائل الترفيهية مجانا إلى غير ذلك.

ومن أهم الطرق المفيدة في التفكير إزاء مكافآت التقدير النموذج الذي قدمه ماسلو، والذي واجه بعض الانتقادات بسبب تأكيده على أن إشباع الحاجات الواردة في التسلسل الهرمي الذي وضعه يجب أن يحدث بشكل متعاقب، ويعني ذلك أنه لا بد للمرء من أن يشبع حاجاته ذات الترتيب الأدنى قبل أن يتمكن من إشباع الحاجات الأعلى منها، من حيث الترتيب في التسلسل الهرمي، وفي هذا المضمار اتخذت إحدى المؤسسات نموذج ماسلو كقاعدة إبداعية لتقديم المكافآت والتقدير لموظفيها الذين حققوا بعض الإنجازات الخاصة، وتغيير المكافآت بشكل منظم حتى لا تكون سببا في الشعور بالملل.

ومن ناحية أخرى، هناك بعض النظم الأخرى التي تسعى إلى تعزيز ثقافة العمل، من بين هذه النظم تفعيل الثقة والتحديد الذاتي للمسؤولية، حيث يتصرف الموظف بحرية فيها، ويتعلق بصياغة المسؤولية الشخصية في العمل ومن بين هذه النظم إتاحة الفرصة لحضور ندوات اختصاصية محددة أو تقديم أبحاث أو منح إجازات خاصة لتعزيز الخبرة.

بصفة عامة، تهتم بعض المؤسسات بتمييز المكافآت المادية عن المكافآت المعنوية مثل إشعار الفرد بقيمة انجازاته وزيادة المسؤولية وتطوير المهارات والمعرفة. على ضوء ما تقدم، يتضح لنا دور القائد في تهيئة المناخ المشجع على الإبداع من خلال تكييف ثقافة المؤسسة من أجل الاستجابة للإبداع، وبناء هياكل أكثر مرونة واعتماد نظم مكافآت لتقدير السلوك الإبداعي.

المطلب الثالث : توفير القادة للمهارات والموارد لتعزيز الإبداع في المؤسسة

لتحقيق القيمة القصوى من الإبداع، يجب توفير المناخ المناسب وتدعيمه بواسطة الهياكل والنظم الملائمة، كما يرتبط مستوى النشاط الإبداعي بشكل كبير بدرجة توظيف القائد المهارات والموارد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، دعم دور فرق العمل في عملية الإبداع، وإدارة الموارد المالية والمعلومات.

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

1- دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فاعل للموارد البشرية عالية الكفاءة والمهارة في بيئة ديناميكية تتميز بالتغيير السريع، ويشترك القائد على مستوى المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه الموارد، التي تتوقف فاعليتها لحد كبير على مدى فاعلية كل من نمط القيادة والسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وتشمل إدارة الموارد البشرية عملية تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والممارسات المنسقة داخليا والتي تضمن أن يساهم رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة؛ فهي تسعى إلى التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بتبني مداخل وممارسات جديدة ضمن قيامها بوظائفها الاعتيادية تؤدي إلى نشر ثقافة تعزز الإبداع داخل المؤسسة من خلال عملية التوظيف والتدريب وتحفيز الموارد البشرية على الإبداع¹.

1-1 عملية التوظيف والإبداع

تتبنى العديد من المؤسسات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية هي الحصول على المواد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة، ومن ثم تقوم بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفة، ولا شك في أهمية ذلك إذا تسنى تطبيقه، ولكن في بعض الأحيان تعتمد إجراءات الاختيار هذه على افتراضات غير جديرة بالثقة، مثلا من الأخطاء الشائعة أن نتصور الشخص الأكثر ذكاء هو الشخص الأكثر إبداعا، كنتيجة لذلك تقوم المؤسسات التي تتبنى هذا التصور بالبحث عن موظفين جدد داخل أسوار الجامعات، مركزة اهتمامها فقط على الانجازات الدراسية التي يحققها هؤلاء الأفراد باعتبارها مقياسا للمقدرة الإبداعية المحتملة، ومن ثم يجب أن تعتمد عمليات اختيار الموظفين على التخطيط الأمثل للصفات والمزايا المرجوة. لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات التي تحتاجها باللجوء إلى استقطاب الموارد البشرية، ثم اختيار المناسب منها، وتعيين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف؛ وقد أشار كل من جاكوب و اريكسون وهنتر JACOBY & ERICKSON & HUNTER إلى أهمية توظيف أفضل الأفراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع، ومن أجل اكتشاف هذه القدرة يرى

¹ عبد الحلیم الفاعوري، مرجع سابق، ص 204

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

شيلي (SHELEY) ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمترشح للعمل، وضرورة توجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء الموظفين¹. ومن خلال هذه الممارسات في عملية التوظيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز الإبداع في المؤسسة من خلال توظيف أفراد ذووا قدرات إبداعية.

2-1 تدريب الموارد البشرية على الإبداع

يعرف التدريب على أنه " إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، كذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية"².

ويتفق عدد كبير من المنظرين والتطبيقات في مجال الإبداع على أنه من الممكن تعليمه والتدريب عليه بحسب استعداد الفرد فقد أشار توماس³ (THOMAS P.HOUCK) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، ولكن من الممكن تلقينه للفرد من خلال الأساليب المتنوعة التي اقترحها الباحثون لتنمية التفكير الإبداعي واقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

كما أنه هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات⁴.

3-1 عملية التحفيز والإبداع

الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز⁵.

وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية والبحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه؛ فقلة الحوافز المادية

¹ نفس المرجع السابق، ص 208

² عبد الحلیم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص 210

³ نفس المرجع السابق، ص 211.

⁴ عبد الحلیم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص 211

⁵ خليل حسن الشماح، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 274

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي، أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتثبط استعداداته النفسية¹.

كما أكدت البحوث الإدارية أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للإبداع، ومن بين أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي:

-المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي يشارك في صنعها.

-إغناء الوظيفة وتوسيعها : ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعا، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والانجاز، مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد².

يعتبر العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل في المؤسسة من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة، وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز.

2- دور فرق العمل في عملية الإبداع

مثلا هناك طرقا لجذب الأشخاص المبدعين، هناك أيضا بعض الحالات التي يتم فيها إعداد أفرادا مميزين داخل المؤسسة، والمقصود بذلك أن يعمل القائد على تنمية وصقل مواهب مرؤوسيه حتى تبلغ ذروتها وتحقق أعلى معدلات الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الأفراد في شكل فرق عمل، الذين لديهم جوانب ذكاء طبيعية مختلفة، وذلك حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطورا لديهم من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض، أو عن طريق توفير الدعم اللازم.

وتلعب فرق العمل دورا هاما في عملية الإبداع، لما تتوفر عليه من عنصري المشاركة والتعاون اللذان يعتبران الوسيلة الرئيسية للتعلم ولاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف وممارسة النشاطات الإبداعية.

ومن هذا المنطلق يجب التأكيد على ضرورة استخدام فرق عمل للقيام بالعمليات والنشاطات الإبداعية على اعتبار أنها الأقرب لعملية الإنتاج والتصنيع، وهي القادرة على تقديم الاقتراحات

¹ خليل حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص 289.

² خليل حسن الشماع ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص 290 : 291

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

والأفكار الجديدة، باعتبار أنه يقع على عاتقها القيام بعملية التنفيذ، وهم بذلك يدركون ويعلمون الكثير من المشاكل والتغيرات في عملية الإنتاج وما هي أسبابها، بحيث تعمل الفرق على اكتشافها وتقديم الحلول لها، ومن هنا اتجه القادة لتنظيم مرؤوسيههم في فرق عمل سواء كان ذلك في دوائر الجودة أو في الفرق المتميزة أو في فرق مدارة ذاتيا¹.

1-2 الفرق المتميزة²

وتعرف على أنها مجموعات صغيرة من العمال تدار ذاتيا وتقوم بتطوير المفاهيم والأفكار الجديدة أو تتعامل مع المشاكل الموجودة ويتضح من التعريف النتائج التي يمكن أن تحققها الفرق المتميزة في المؤسسات ومن بينها:

- التحسين المستمر للإنتاجية.
- تعمل على إدخال تحسينات على السلعة وعلى تصميمها
- القدرة على الإدارة الذاتية المتميزة.
- القدرة على ترتيب جداول العمل ووضع الأهداف الخاصة بالربح، وتأمين الطلبات للمواد والتجهيزات.
- تعتبر ذات أهمية خاصة عندما تكون الأعمال معقدة ومستقلة بشكل كبير

2-2 حلقات الجودة³

تعد أسلوبا من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، إذ تركز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة وذلك بغرض إكساب صادراتهم سمعة جيدة في الأسواق العالمية ويعود الفضل في ذلك إلى جوران JURAN الذي طور الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما عرف فيما بعد بحلقات الجودة، وينسب الكثير من خبراء الجودة والصناعة إليها ذلك التفوق الياباني المبهر، فالحلقات ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية على الجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة الفرق، وقد عرف روبرت كول دوائر الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من أربع (4) إلى عشرة (10) عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل

¹ رعد حسن الصرن ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 169

² نفس المرجع السابق ، ص ص 178 : 179

³ نفس المرجع السابق ، ص ص 182 : 183

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي كفريق. وتتمثل الأهداف الأساسية لنشاطات حلقات الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من نشاطات رقابة الجودة في المؤسسة فيما يلي:

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المؤسسة.
- مراعاة الجانب الإنساني وإقامة فرق عمل كفأه وذات فاعلية في حل المشكلات.
- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات. يهدف الوصول إلى مستوى الإبداع.

2-3 الفرق المدارة ذاتيا¹

تعرف الفرق المدارة ذاتيا على أنها "مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوما بيوم، فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز."، ومن أهم الفوائد التي تحققها الفرق المدارة ذاتيا ما يلي:

- تحسين الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن.
- تحسين جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- مرونة أكبر للإنتاج.
- استجابة سريعة للتغير التكنولوجي.
- توصيف أقل للعمل، ومعدل دوران أقل للعمال.
- مستويات إدارية أقل.
- تحسين اتجاهات العمل.

بالرغم من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتيا إلا أنها ليست دائما ناجحة، فبالنسبة لبعض القادة والمشرفين والعمال فإن هذا المفهوم يتطلب أكثر من الاستعداد والقبول، ولكن يمكن أن تكون فرق العمل المدارة ذاتيا فعالة أكثر إذا تناسبت بشكل أكبر مع التكنولوجيا، وإذا طبقت بعناية، وقد يشعر الأفراد بالراحة التامة مع هذا المفهوم الجديد.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 185-186.

4-2 الفرق الابتكارية¹

- هناك العديد من العوامل التي تجعل بعض المجموعات ناجحة وإبداعية أكثر من مجموعات أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:
- إن الفرق الناجحة تتمتع بحرية كاملة واستقلالية وسلطة كافية، ويكون الأعضاء فيها مسؤولين عن نتائج قراراتهم ، لذلك يجب أن يخضعوا للعقاب أو اعتماد ما يقومون به.
 - إن التدفق غير المقيد للمعلومات يشكل العمود الفقري للفرق الناجح.
 - إن المجموعات الناجحة تبنى على أساس التعاون، على العكس من التوسع في الطاقة على أساس المنافسة والمناقشات أو النزاعات غير المنتجة، فالفرق يجب أن يركز على حل المشاكل.
 - لا تعتبر النهايات وسائل تبرير في الفرق الجيدة، فالمجموعات الإبداعية يجب أن تكون مهنية، وذات روح معنوية عالية، بحيث تقيم الأعمال الجيدة، وتطبق الطرائق الأساسية للأعمال.
 - تحدد الاتصالات واتخاذ القرارات وحل النزاعات على أساس نوع من الوعي والإدراك وليس على أساس الانتخاب والاقتراع، فالوعي والإدراك يشجعان المناقشات المتنوعة وتوضيح البدائل المناسبة.
- إن المجموعات الجيدة تحدد كل شيء فهي تميز بين السيئ والجيد وبين الأعلى والأدنى، وبين النجاح والفشل، وبين الثواب والعقاب، وإن مثل هذا العامل يساعد في وقاية وحماية الفرق من الفشل، وتشجيع ودعم سلوك العمل.
- ومن هذا المنطلق، يجب أن يختار القائد الفرق الإبداعية بعناية، ويجب أن تُعطى الإرشادات لجميع نشاطات العمل، ويجب أن تكون هذه الفرق مسؤولة عن النتائج، ويجب أن تكون لدى قائد الفريق الإبداعي حرية كاملة في العمل، أي يجب ألا تكون أهدافه تابعة وإلا فإن ذلك سيؤدي لإحباط فاعلية التحليل وفي الهياكل الإدارية المتعددة هناك دائما مقاومة للخطر، لذلك يجب استخدام الفرق الإبداعية أو المجموعات المغامرة.
- وخلاصة القول، يجب على القائد أن يسعى لتعزيز وتطوير الإبداع في المؤسسة بشكل دائم ومستمر من خلال وضع مرؤوسيه في فرق عمل سواء في دوائر للجودة، أو في فرق متميزة، أو في فرق مدارة ذاتيا، بحيث تحقق هذه الفرق دائما النجاح والتفوق، والوصول إلى ما تبتغيه المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 177-178.

3- دور الموارد المالية وإدارة المعلومات

هل تؤدي زيادة الاستثمار إلى زيادة الإبداع؟ هناك أمثلة كثيرة تؤكد على أن نقص الموارد المالية لا يمنع بالضرورة تحقيق الإبداع، ولكن في الوقت نفسه، هناك أهمية لاستمرار هذه الموارد لضمان الحفاظ على الإبداع.

على الرغم من قلة تكاليف توليد الأفكار، إلا أن الإبداعات الناجحة تحتاج عادة إلى تكاليف باهظة، كما يحتاج أصحاب المشروعات التي تعتمد على المجازفات إلى توفير التمويل الكافي في الوقت المناسب، لذلك يجب على القادة أن تكون لديهم المقدرة على فهم العمليات الإبداعية بصورة أعمق، حتى يتمكنوا من صنع أفضل القرارات المتاحة في هذا المجال. كما يمكن للقادة تدعيم الإبداع من خلال تهيئة المناخ المناسب للإبداع أو الأماكن المخصصة لإجراء التجارب وتوفير الوقت للتعلم والتعمق في الموارد الفكرية مثل إنشاء مكتبة تحفل بالموارد البحثية وبرامج إدارة المعرفة أو مختبر لإجراء التجارب أو مكان مميز للتفكير العميق، وربما يتطلب الأمر موارد إضافية لاكتساب معرفة جديدة ذات علاقة بالعمل أو يتطلب وسائل لتوسيع قدرة المؤسسة في مجالات جديدة.¹

ويعد اكتساب المعرفة ونشرها وتجسيدها، سواء كانت ضمنية أو علنية، من أهم الموارد الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة على اكتساب القدرة على التعلم أسرع من منافسيها²، وتمثل إدارة المعلومات مجموعة من الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات وفي إطار البحث عن المعلومات من أجل تطوير صنع القرارات أو توليد أفكار جديدة، وحيث أن حجم المعلومات المتاحة يفوق معدل الاستخدام المنطقي لها، يتجسد الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة المعلومات في القدرة على انتقاء الحقائق التي من شأنها تدعيم عملية صنع القرار وعملية توليد الأفكار الجديدة.³

ويمكن اللجوء إلى استخدام التكنولوجيا لفحص وترتيب مصادر المعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت وشبكة الإنترنت الداخلية الخاصة بالمؤسسات، بحيث يدلى الأفراد بأفكارهم فيحدث الإبداع

¹ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص 252 : 253

² عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 55

³ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص 254

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

التلقائي غير المتوقع .

بناء على ما سبق، يمكن القول أنه بالإضافة إلى تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع، يجب على القائد البحث عن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية وتدريبها وتحفيزها بغرض تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديها، كما يمكنه بناء فرق عمل مميزة لإحداث الإبداع في المؤسسة ودعمها بتوفير الموارد المالية ومصادر المعلومات في الوقت المناسب.

المطلب الرابع : تقنيات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية

تقنيات الإبداع هي طرائق استكشافية لتسهيل عملية الإبداع عند الفرد أو جماعة من الأفراد أو في المؤسسة، وتعتمد أكثر تقنيات الإبداع على عملية توليد الأفكار والحلول من خلال الجمع بين المشكلة و الهدف التي يعبر عنها بالواقع الحالي غير المرغوب، والتقنية المستخدمة لتوليد الحلول.

ولقد درس فريق المشروع الأوروبي لتطوير الإبداع Create Project بقيادة جامعة أودين الإيطالية UDINE ست عشرة منهجية للإبداع وثمانين تقنية أو أداة، وبعض المحفزات على الإبداع، وبعد الدراسة والفحص والمقارنة وفق معايير عملية دقيقة اقترحوا على المؤسسات الأوروبية منهجية مؤلفة من خمس مراحل، وست تقنيات مختارة للإبداع، وهي على الشكل التالي¹ :

- 1- التأهب والاستعداد ولها إحدى عشر (11) تقنية إبداع.
- 2- التخطيط الخارجي، أو التحليل الخارجي مثل إيجاد الفرص ولها (12) اثنا عشرة تقنية إبداع واختاروا منها تقنية خصائص سلسلة القيم.
- 3- التخطيط الداخلي: أو التحليل الداخلي مثل المناخ التنظيمي ولها عشرة تقنيات إبداع واختاروا تقنية التحليل الاستراتيجي الرباعي (Swot).
- 4- توليد الأفكار: وهي التي تتضمن جلسات الإبداع، ولها تسع وثلاثين (39) تقنية إبداع واختاروا منها ثلاث تقنيات هي: قوالب الإبداع، والتحليل المورفولوجي، والإثارة بالتحريك.

¹ سليم إبراهيم الحسينية ، مرجع سابق، ص345

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

5- التقييم: يركز على جمع الأفكار المتولدة من جلسات الإبداع وتقييمها لاختيار أفضلها ولها اثني عشرة تقنية إبداع واختاروا منها تقنية القبعات الست الشهيرة لدى بونو.

وهذا يعطي انطباعا أنه لا توجد طريقة أو عدد من الطرق بعينها يمكن أن تقود إلى الإبداع، مما يؤكد خاصيته المعقدة، وعلى الرغم من هذا الكم الهائل من طرائق الإبداع، إلا أنه هناك طرق أكثر استخداما نعرضها في هذا الجزء من البحث.

1- طريقة المناهج الرئيسية¹ (TRIZ)

صاحب هذه الطريقة هو الروسي ألتشولر و هي امتداد لتقنية قديمة تسمى بطريقة تريز تعتمد على إيجاد خوارزمية للحل الإبداعي للمشكلات.

وطريقة المناهج الرئيسية هي مصدر لاكتشاف الأفكار الجديدة والأصلية وتقييمها، وتعرض أسلوبا جديدا للإبداع، تعتمد هذه الطريقة على مسلمة أساسية مفادها أنه يمكن أن تكون المشكلة المدروسة قريبة من مشكلة مشابهة حلت في مقام مختلف، وتحقق هذه المسلمة في مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تحديد المشكلة بخصائصها العامة.

- المرحلة الثانية: تحديد الحلول من أجل المشاكل المماثلة أو المتجانسة انطلاقا من تحليل براءات الاختراع، الأدوات المتاحة والأدبيات العلمية التي تطبق على المشكلة المدروسة.

وتكون طريقة المناهج الرئيسية أكثر فعالية إذا امتازت بخاصيتين أساسيتين:

- يمكن تغييرها واستعمالها في حالات مماثلة.

- تسمح من خلالها باكتشاف أفكار جديدة في حقول ومجالات تطبيقية متعددة ومختلفة.

ويمكن إتباع خمسة مناهج أساسية:

- 1- منهج مراقبة الخصائص: مبدأ هذا المنهج هو إيجاد علاقة جديدة بين خاصيتين للمنتج تكون بالأصل مستقلتان عن بعضهما البعض، مثال في تطوير الفأرة يمكن اكتشاف فكرة جديدة تتعلق بربط (سرعتها) خاصية داخلية (بسرعة تحرك اليد) خاصية خارجية.
- 2- منهج مراقبة المكونات: ويعنى هذا المنهج بإيجاد علاقة بين مكونات المنتج من خلال إيجاد رابطة جديدة بين مكون داخلي ومكون آخر سواء كان داخلي أو خارجي.

¹ David Gotteland , Christoph Haon, « Développer Un Nouveau Produit :Méthodes Et Outils, Paris »,2004 ,pp :23-25

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

3- منهج الاستبدال: مبدأ هذا المنهج هو التخلي عن مكون داخلي أساسي وتعويضه بمكون آخر يختلف عنه.

4- منهج التجزئة: ويعنى بالفصل بين العديد من مكونات المنتج، تساعد المكونات الجديدة إذن فرديا على إتمام عمله الخاص.

5- منهج الانتقال: ويعنى بحذف مكون داخلي أساسي واستبداله بفكرة جديدة، تجعل من المكونات الداخلية الأخرى تقوم بنفس عمله.

2- مصفوفة الاكتشاف¹

إن طريقة المناهج الرئيسية خاصة منهج مراقبة الخصائص ليست بعيدة عن المصفوفة التي اكتشفها مول MOLE والتي تمكن من اكتشاف أفكار جديدة من خلال التقاطعات بين المنتج وخصائصه، وتعتمد ، مصفوفة الاكتشاف على العلاقة بين الخصائص والعلاقات الجديدة بينها ولتطبيقها تعتمد مرحلتين أساسيتين:

1- تحديد خصائص المنتج الداخلية والخارجية ووضع الخصائص الداخلية على المحور العمودي، والخصائص الداخلية والخارجية على المحور الأفقي.

2- محاولة اكتشاف الارتباطات الجديدة بين الخصائص التي تظهر على المحورين، ونأخذ كمثال على ذلك لون كأس الزجاج والحرارة يمكن أن يجمعهما السائل الموجود في الكأس، وكفكرة جديدة هو تغيير لون الكأس بتغيير حرارة السائل.

3- طرق الفكر القياسي

وهي طرق مهمة للإبداع في المؤسسة المهمة بإنتاج الأفكار الجديدة، ويعتمد الفكر القياسي على الحقائق أو المعلومات الموجودة في مجال مألوف من الممكن استخدامه من أجل إنتاج أفكار إبداعية في مجال مماثل، ومن أهم طرق التفكير القياسي طريقة العصف الذهني، طريقة التراكيب، وطريقة التفكير الجانبي.

1-3 أسلوب العصف الذهني

¹ Ibid , P : 26

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

اخترع اليكس اوزبورن ALEX OSBORNE أسلوب العصف الذهني عام 1953، ومنذ ذلك الحين وهو شائع الاستخدام في تنمية التفكير الإبداعي كأسلوب لتوليد الأفكار والحصول على أكبر عدد منها في وقت قصير 1.

ويشجع أسلوب العصف الذهني التفكير الإبداعي الجماعي من خلال عرض المشكلة على أفراد الجماعة من طرف قائد الجماعة قبل بدء الجلسة، ومطالبتهم بإدلاء أكبر عدد ممكن من الأفكار من أجل حل المشكلة وأفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الأفراد هي إتباع الخطوات التالية:2

- تناول مشكلة واضحة ومحددة تماما بغرض التفكير في أفضل طريقة لحلها.
- تخصيص أحد أفراد الجماعة ليتولى كتابة الأفكار التي يبدلي بها باقي أفراد الجماعة كما هي دون تعديل أو اختصار أو إعادة صياغة ودون أن يشارك برأيه.
- مناقشة الأفكار المكتوبة وتوضيحها لتحديد مدى جدواها أو قابليتها للتنفيذ.
- تقييم الأفكار على أساس قائمة بمعايير مثل : النفقة، المهارات المطلوبة للتنفيذ، الزمن اللازم للإنجاز وإذا لم يتم اتفاق جماعي على الفكرة المختارة يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم.

وتجدر الإشارة إلى أن عدد أفراد المجموعة النمطية كما اقترح اوزبورن تتكون من اثني عشرة فردا بما فيهم قائد المجموعة، أما جماعة التقييم فيكون عددها في حدود الخمسة؛ وبالنسبة للزمن المثالي للجلسة، فقد اختلفت رؤى الخبراء، ولكن الرأي الراجح أن تكون مدة الجلسة في حدود النصف ساعة3.

ويعتمد نجاح أسلوب العصف الذهني على أربعة شروط رئيسية هي: 4 :

أ – استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

¹ نيغل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص55

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص134 : 135،

³ نيغل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص57

⁴ سليم بطرس جلدة، منير عيوي، مرجع سابق، ص129 : 130

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

ب – الترحيب بالانطلاق : ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة، ولا يجب اعتبار فكرة معينة غير هامة أو غير علمية.

ج -النوعية في الكمية: يجب تشجيع أفراد المجموعة بشكل واضح بأن يطرحوا أكبر قدر ممكن من الأفكار.

د – الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات: ينبغي تشجيع الأفراد على البناء على الأفكار المقترحة من طرف الآخرين.

إن أسلوب العصف الذهني من أقدم الأساليب وأوسعها شهرة، خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية، وقد شاع استخدامه في أنواع عديدة من المؤسسات، وتم اختباره بكثافة من خلال التجارب والدراسات، والتي وجهت إليه العديد من الانتقادات، من أهمها ما تعلق بمبدأ تأجيل تقييم الأفكار، فقد أوضحت البحوث أن تأجيل تقييم الأفكار ليس مهما بحد ذاته، لكن الأهم هو أن تكون عملية توليد الأفكار منفصلة عن عملية تقييمها، أي تجنب التقييم المبكر للخيارات وهو مبدأ يعتبر المهارة الأساسية للتفكير الإبداعي.

2-3 أسلوب التراكيب¹

إن طريقة التراكيب تعتبر تطورا لطريقة العصف الذهني، واصطلاح التراكيب مشتق من اللغة اللاتينية، ويعني جمع عناصر غير مترابطة وغير ملائمة، وجوهر أسلوب التراكيب في جعل الشيء الغريب مألوقا وجعل الشيء المألوف غريبا، والنظر إلى المشكلة من عدة اتجاهات مختلفة، بما فيها ما يبدو شاذا من أجل التوصل إلى وجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة، بحيث يبني عليها حل المشكلة، وفي داخل مجموعات التراكيب، يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من المناظرة للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة ولتحديد الاتجاهات المختلفة، وهناك عدة أنواع من التراكيب لعل من أهمها:

أ - المضاهاة المباشرة : يقوم هذا النوع من القياس على أساس المقارنة بين منتج وشيء محسوس ذو ملامح مشتركة، ويعتبر مجال علم الأحياء مجالا خصبا للمضاهاة والقياس بالنسبة لعامل التقنية، فمثلا الدراسة حول شبكية العين يمكن أن تسمح بتطوير العملية البصرية لآلة فوتوغرافية، كما يمكن تطبيق هذه الطريقة أيضا بمقارنة شيين في نفس مجال الاستخدام مثلا آلة الطبخ وآلة الغسيل، أو مقارنة

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص59: 67

الفصل الأول: الإبداع، مقدمات منهجية

شيء بآخر مثلا الطائر والعصفور، أو ببساطة، التعبير عن وظائف المنتج مثلا أجهزة السيارة وأعضاء جسم الإنسان، هذه المحاكاة لا يمكن الاستهانة بها لأنها يمكن أن تقود لإنتاج أفكار إبداعية مختلفة جدا.

ب - المضاهاة الذاتية : وتتمثل في تصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي سوف يقوم بتطويره، كأن يكون مكلفا بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو تطوير دواليب لحفظ الملفات واسترجاعها بسهولة أو تطوير آلة كتابة، كأن يتصور نفسه على أنه الهيكل التنظيمي أو الدولاب أو الآلة الكاتبة حيث يجب عليه هنا أن يتصور طبيعة المشكلات التي يمكن مواجهتها بعد تنفيذ الفكرة الجديدة، فعلى سبيل المثال تم استخدام المحاكاة الذاتية عند تصور العاملين في الشركة أنفسهم على أنهم شعر رأس الإنسان وتصوروا كيف أن هذا الشعر يعبر عن نفسه من حيث حبه أو كرهه للجفاف أو الاسترسال، وقد ترتب على هذا التصور اختراع شامبو سيلكينس الذي يلاءم الأنواع المختلفة من الشعر.

بناء على ما سبق عرضه من أساليب أو تقنيات لتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية، يمكن القول أن هذه الأساليب يمكن استخدامها أو تعديلها لتحقيق مستويات أعلى من الفكر والعمل الإبداعي داخل المؤسسة على فرض توفير المناخ المناسب لاستخدامها.

ووفقا لما ورد في هذا المبحث، فقد تناولنا الإمكانيات المتاحة أمام القادة الإداريين لتنمية الإبداع لدى مرؤوسيه، ويتسنى لهم ذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية التي تساعد على الإبداع وتوفير المعلومات والموارد المالية، واستخدام تقنيات لتوليد الأفكار الجديدة كما يمكن تشجيع الإبداع بالتخلي عن الأساليب القيادية التقليدية وإتباع أساليب أكثر مرونة.

خاتمة الفصل الأول

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للإبداع و إلى أهم نظرياته، و تحدثنا عن أهميته، و خلصنا إلى أن الإبداع مرتبط ارتباطاً أساسياً بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية، وأنه نتاج استراتيجيات و سياسات جديّة تعمل جنباً إلى جنب من أجل تهيئة أرضية سليمة تتلاءم مع النشاط الإبداعي.

و لا بد في آخر هذا الفصل أن نصل إلى نتيجة منطقية، مفادها أن المؤسسة التي لا تفكر بطرق إبداعية سيكون دورها هامشياً، و لن يكون لها مكان في سوق المنافسة العالمية، و إدارة الإبداع في حقيقة الأمر ما هي إلا خطوة أولى نحو التكيف مع المحيط العام، و حتى يتحقق معطى الإبداع في مؤسساتنا لا بد أن ننظر إليه كأولوية ملحة، و أن يكون ضمن برنامج وطني مدروس، و ذلك بتوفير المستلزمات و السياسات و البنية التحتية، و كذا الإطار القانوني، و تشجيع بحوث التنمية، و مراكز الدراسات، و الاحتكاك بالتجارب التي أثبتت نجاحها و تفوقها.

إن الهدف الأساسي من وراء الإبداع هو تأهيل المؤسسة إلى مستوى تنافسي مقبول، يضمن لها - إلى حد ما- استجابة ذكية للمتغيرات الاقتصادية و خاصة التكنولوجية، و هذا يؤدي بها إلى التفكير المستمر في تغيير استراتيجياتها و تجديد منتجاتها و تكثيف الدراسات و البحوث حول السوق و سلوك المستهلك و... الخ، و هذا يعني أن الإبداع لا بد أن ترافقه عملية تغيير ذكي مبني على أسس علمية، و على هذا الأساس سوف ندرس في الفصل الثاني الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة.

الفصل الثاني: الابداع و عملية التغيير في

المؤسسة

أولاً: الإبداع في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المبحث الثاني: انواع الابداع

المبحث الثالث: دوافع ومخاطر تبني المنظمة للإبداع

المبحث الرابع: قياس الإبداع

ثانياً - عملية التغيير التكنولوجي في المنظمات الحديثة

المبحث الأول: مفهوم التغيير، أنواعه و خصائصه

المبحث الثاني: أسباب التغيير و أهدافه

المبحث الثالث: أهمية التغيير و الآثار المترتبة عن عدم تطبيقه

المبحث الرابع: نماذج التغيير و طرق قياسه

مقدمة الفصل الثاني:

إن الإصلاحات المالية و الهيكلية التي مست الهياكل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، غيرت إلى - حد ما - بعض ملامح الاتجاه الاشتراكي الذي طبع الجو العام بإيديولوجيته التي تعتمد أساسا على دعم الدولة، إن هذا المنطق الذي ساد البنية المؤسسية الجزائرية، جعل هذه الأخيرة لا تفكر بصفة جدية في تغيير استراتيجياتها بما يتوافق مع متطلبات السوق العالمية.

هذه التحولات الاقتصادية المعاصرة، فرضت نظاما اقتصاديا عالميا مبنيا على المعرفة، ويقوم على آليات جديدة للتبادل الدولي، مما دفع مؤخرا باقتصاديات مختلف الدول النامية، ومنها الجزائر إلى محاولة مسايرة هذه التحولات، وتحقيق الاندماج الإيجابي ضمن حركية الاقتصاد العالمي، وتعظيم مكاسب مؤسساتها الاقتصادية وتعزيز تنافسيتها، لكنها في نفس الوقت لا زالت تعاني من نقص الكفاءة الإنتاجية نظرا لتقادم تكنولوجيات الإنتاج المستخدمة، وضعف أجهزتها التنظيمية والإدارية و الرقابية، التي أدت إلى سوء استغلال مواردها، وضعف قدراتها على التجديد و الإبداع.

إذن، فالجزائر ملزمة بضرورة تأهيل مؤسساتها الاقتصادية، خاصة في ما يتعلق بإدارة التطوير التكنولوجي والإبداعي داخلها، هي مطالبة أيضا بوضع استراتيجيات تغييرية تنظيمية وتقنية، وتهيئة الظروف الملائمة لتطوير قدراتها التكنولوجية، وبالتالي الرفع من إنتاجيتها وتنافسيتها في ظل محيطها الجديد.

سنحاول خلال هذا الفصل تسليط الضوء على الإبداع و فهم استراتيجياته، وكذا مراحل التغيير التي لا بد أن تمر بها مؤسساتنا كي تندمج و تتكامل مع اقتصاديات العالم الحديث.

أولاً: الإبداع في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإبداع في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم الإبداع في المؤسسة

أ- مفهوم الإبداع عند شومبيتر¹: يفترض اقتصادا يسوده حالة من المنافسة الكاملة و في حالة توازن ، و في هذه الحالة لا توجد أرباح، و لا أسعار فائدة و لا مدخرات و لا استثمارات كما لا توجد بطالة اختيارية و يصف شومبيتر هذه الحالة بأسم بالتدفق النقدي و من خصائص هذه النظرية:

1- الابداعات وفقا لشومبيتر تتمثل في ادخال أي منتج جديد أو تحسينات مستمرة فيما هي موجود من منتجات و تشمل الابتكارات العديد من العناصر مثل:

- ادخال منتج جديد.
- طريقة جديدة للإنتاج.
- إقامة منظمة جديدة لأي صناعة.

2- دور المبدعين حيث خصص شومبيتر دور المبتكر للمنظم ، فالمنظم ليس شخصا ذا قدرات إدارية عادية، و لكنه قادر علي تقديم شئ جديد تماما فهو لا يوفر أرصدة نقدية و لكنه يحول مجال استخدامها

3- العملية الدائرية: طالما تم تمويل الاستثمارات من خلال الائتمان المصرفي فإنها تؤدي إلى زيادة الدخول النقدية و الأسعار و تساعد على خلق توسعات تراكمية عبر الاقتصاد ككل، وذلك انه مع زيادة القوة الشرائية للمستهلكين فإن الطلب على المنتجات في الصناعات القديمة سوف يفوق المعروض منها و من ثم ترتفع الأسعار و تزيد الأرباح، ويمكن القول أن التطبيق الحرفي لهذا الاطار على الدول النامية أمر صعب رغم ما به من جوانب إيجابية وذلك للأسباب التالية:

- إختلاف النظام الاقتصادي و الاجتماعي.
- النقص في عنصر المنظمين.
- تجاهل أثر النمو السكاني على التنمية.

¹ نوري منير ، قلش عبد الله ، دور الإبداع و الإبتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية - الندوة الدولية حول : المقالة و الإبداع في الدول النامية ، المنعقد في 13-14 نوفمبر 2007 ، معهد العلوم الاقتصادية ، المركز الجامعي بخميس مليانة ، الجزائر . ص08.

• الحاجة إلى التغييرات المؤسسية أكثر من الابتكارات.

4- جاء بمفهوم مصطلح إحياء الأعمال أو التدمير الخلاق الذي يعني ضرورة تغيير الكثير من الأساليب و العادات من أجل فتح المجال امام ابداعات جديدة و أساليب حديثة، إن عملية إحياء الأعمال و التنافس في الاسواق تتصف غالباً بشك حقيقي وخاصة عندما تقوم بطرح شيء مبتكر و جديد إلى العالم وهذا الشيء لم يسبق أن وجد في الأسواق، فعلى سبيل المثال قبل استخدام الانترنت لم يعرف أحد الأعمال المتعلقة بالانترنت مثل Google, Amazon, YouTube , Yahoo , وغيرها من الأعمال، ولكن بعد انطلاق الانترنت بدأ الناس يبحثون عن فرص و سوق في مثل هذه التقني، كما تعتبر عملية إحياء الأعمال و التنافس في الاسواق لاعب مكمل و أساسي في ثقافة الأعمال للحياة الأمريكية و تعد محرك جوهرى لاختراع فرص عمل و لزيادة النمو الاقتصادي¹.

5- كما عرّف Schumpeter (1950) المقول على أنه الشخص الذي يرغب و قادر على تحويل فكرة أو ابتكار إلى اختراع عملي ناجح وفعال، كما أن إحياء الأعمال تؤدي إلى ما يسمى تدمير الاختراع ضمن الأسواق و الصناعات، و بنفس الوقت تؤدي إلى اختراع منتجات جديدة و طرق عمل جديدة أيضاً، عندئذ فإن عملية تدمير الاختراع مسئولة عن نوعية التغيير المستمر في الصناعات و عن النمو الاقتصادي طويل الأمد².

خلاصة وجهات نظر Schumpeter :

- أن يحصل الأفراد على القدرة في اتخاذ القرار عن طريق التنافس لمنافسة على الإبداع، ابتكار منتجات جديدة و عمليات بيع جديدة.
- تكلفة العملية المخفضة بوجود التقنيات الجديدة للتنوع في البيع لزيادة العائد الربحي الاقتصادي
- أكد Schumpeter على أهمية ديناميكية للمنافسة في فترة زمنية طويلة لمدة قد تكون متزامنة مع عناصر الإحتكار في الفترة الأقصر، تتضمن سياسات حكومية محاولة في أغلب الأحيان للتنظيم الإحتكارات؛ تتضمن هذه السياسات الإحتكارات و الإندماج بين الشركات.

¹ بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار تلجي بالاعواط، 2009. ص 57.

² نوري منير، قلش عبد الله، مرجع سابق، ص 12.

ب- مفاهيم أخرى:

ويمكن تعريف الإبداع على أنه كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو الناحية التكنولوجية، وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)¹.

الإبداع التكنولوجي عبارة تتكون من مقطعين: الإبداع والتكنولوجيا، حيث عادة ما يستعمل مصطلح الإبداع للدلالة على الحداثة ويدور موضوعه حول المنفعة، أي أنه يمثل كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمنظمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين.²

أما التكنولوجيا " فتتعلق بالمنتجات وأساليب الإنتاج، حيث يشير مفهومها إلى جملة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، فتطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقية والمتوقعة"³.

أستعمل مصطلح الإبداع لأول مرة من طرف الاقتصادي النمساوي JOSEF Schumpeter⁴ من خلال كتابه " نظرية التطور الاقتصادي" المنشور سنة 1912، حيث عرف الإبداع على أنه " التغيير المنشأ أو النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع أو بعض مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".
و يعرفه⁵ PETER DRUKER على انه " تغيير في ناتج الموارد، و تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك "

وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد (OED : L'Oxford English Dictionary)، و عرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أنه " إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف".

¹ site : www. Seg.etstl.ca/tin501/document d/eric 08. pdf.(20.03.2004). P :2,

² محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط:11، 1991، ص ص 110، 111.

³ Pierre Dusange ; Bernard Ramanantsoa; «Technologie et Stratégie d'entreprise» ; éd international, Paris, 1994,p .13.

⁴ Boyer Robert Et Didier Michel ; « Innovation et croissance ».la documentation Française ; Paris.1998

⁵ Commission européenne, Manuel d'OSLO. «Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation», 3ième éditions OCDE .2005.

و عرف الاقتصادي J.Morin سنة 1986 الإبداع على أنه "وضع حيز التنفيذ أو استغلال تكنولوجيا موجودة، التي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية"¹.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه :

" يمثل المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب) إذاً الإبداعات تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية"².

وحسب أوكيل محمد السعيد فالإبداع:

"يشير إلى تدرج يشمل التكنولوجيا في حد ذاتها وكذلك كل دورة حياتها: التصميم، النشر، السوق، التحسين والتدهور، فالإبداع هو تدرج اقتصادي يُدخل متغيرات مثل المردودية، التنافسية، الاستثمار،... إلخ، وهو أيضا تدرج اجتماعي يُدخل ممثلين وفوائد تتباعد أو تتقارب، تمثيلات جماعية أو فردية، الإبداع هو كذلك تدرج مؤسساتي يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة، والذي يكون موضوع مفاوضات وأساليب قرار"³.

على ضوء ما سبق يمكننا القول أن الإبداع بمختلف أنواعه هو العنصر المحرك للمنافسة، ذلك انه يعطي تصورات جديدة سواء على شكل منتجات جديدة أو أساليب إنتاج مبتكرة تعطي قيمة مضافة من جهة و تحقق أقل تكلفة و أحسن جودة من جهة أخرى، والمؤسسة التي تخلق فكرة جديدة، لا يجب أن تعتمد على هذه الفكرة فقط، ولكن يجب أن تمتلك خطوات إبداعية لتجسيدها حتى تتقرب من ذهنية المستهلك و تلبى رغباته، و هذا يتطلب منها دراسة دقيقة للمحيط الذي تعيش فيه.

¹ الطيب، محمد دويس، نفس المرجع، ص 44

² OCDE, "Définitions et convention de base pour la mesure, de la recherche et du développement expérimental (R-D)", Paris, 1994.P 57.

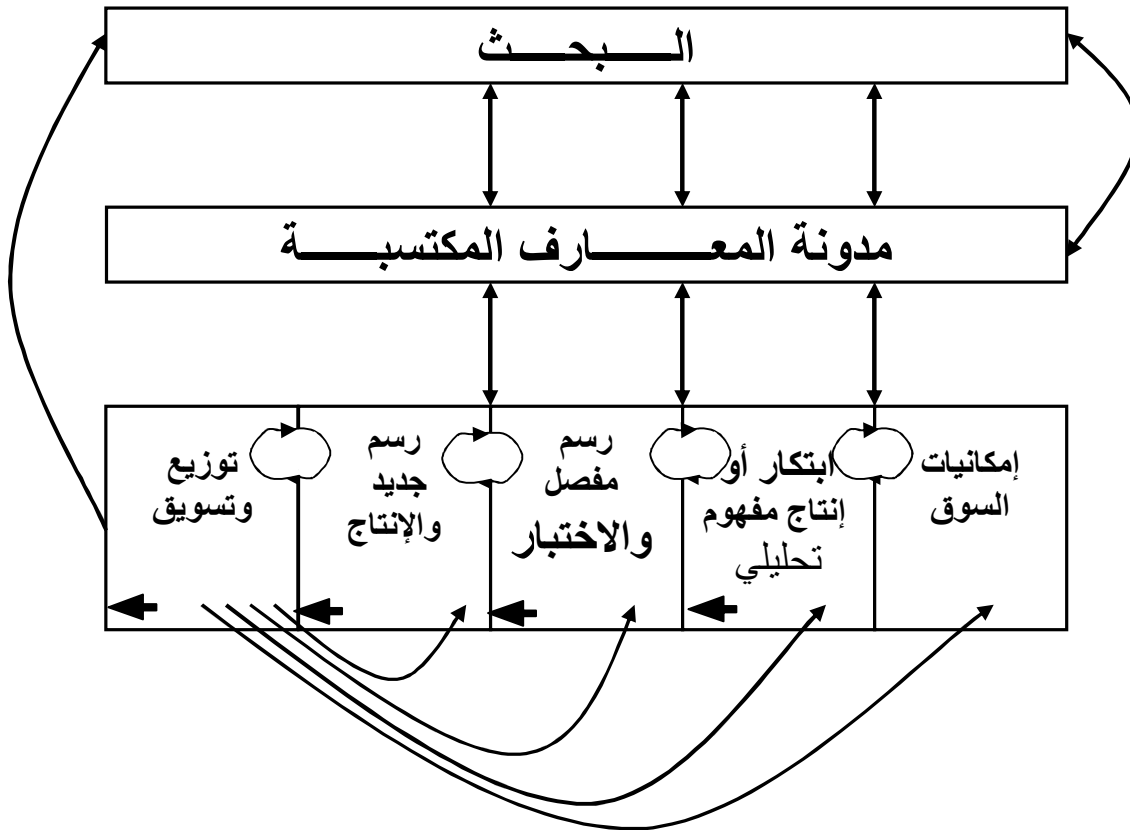
³ أوكيل محمد السعيد، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، ص 143.

المطلب الثاني: خطوات الإبداع في المؤسسة

باعتبار أن الإبداع هو العنصر المحرك لقدم مؤسسة جديدة، والتي تأتي بأكثر من ما هو موجود، فإن المؤسسات المبدعة يجب أن تمتلك خطوات إبداعية لتنفيذ أفكارها في صورة منتجات أو خدمات تنافسية لكي تستمر في العمل.

و على العموم توجد خطوات إستراتيجية على شكل نظام متكامل لتنفيذ الإبداع فنقطة بدايته تكون في البحوث ثم تمر عبر مرحلة تطوير المنتج، وتؤدي إلى الإنتاج والتسويق في الأخير، حيث يبين الكيفية التي يتم فيه وضع تكنولوجيات جديدة حسب حلقات زمنية معرفة بدقة، كما يشير بوضوح إلى أهمية المكتسبات المعرفية في عملية البحث وتطوير المنتجات، وهذا ما تؤكدته كل الدراسات الاقتصادية الحديثة التي ركزت على اقتصاد المعرفة و اعتبرته دافعا ضروريا و قاعدة أساسية تنطلق منها جميع المشاريع التنموية وتتشرك فيه جميع النماذج الاقتصادية، ويمكن تلخيص الخطوات التي يمر بها الإبداع في نموذج كما هو مبين في الشكل رقم 3 ويسمى النموذج الخطي للإبداع.

الشكل رقم 1 : نموذج سلسلة الإبداع



إن هذا الانسياق نحو الاهتمام بالإبداع و تطوير آلياته تؤكد دراسة قامت بها شركة البحوث العالمية تضم 9 ملايين مؤسسة صغيرة وجديدة ، و بعد التدقيق في مبيعاتها و تحليل المعطيات الضرورية خلصت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات ساهمت ب 55% من الإبداعات في 362 صناعة مختلفة و 90 من الإبداعات الجذرية.

و حسب بيتر دريكر فإنه في الربع الأخير من القرن العشرين يلاحظ أن غالبية المؤسسات الإبداعية كانت صغيرة و قامت بأعمال أنجح بكثير من الشركات الكبيرة، هذا يدل على ضرورة تشجيع الإبداع و البحث و التطوير في المؤسسات لتحقيق تحسينات و إبداعات في مخرجاتها، إذ تهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات و زيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

المطلب الثالث: مصادر الإبداع:

إن معظم الإبداعات لا تكون دائما نتيجة مباشرة لتخطيط دقيق و جهد مبذول، فكثير ما تم إنتاج منتجات جديدة أو أضيفت خصائص لمنتجات قائمة أو ابتكرت عملية جديدة أو أجريت تحسينات مهمة على عمليات قائمة كنتيجة لفرص تسنح للمنشأة أو ظرف غير متوقع تمر به، وفيما يلي نشرح بعض المصادر التي يتولد منها الفعل الإبداعي.

1- الأحداث غير المتوقعة:

كثيرة هي المنشآت التي ابتكرت منتجات جديدة بواسطة أحد مهندسيها أو بعض فرق البحث فيها بطريقة المصادفة، بل إن بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في شركة **Don Cullen of Transmet Corporation** التي اكتشفت نوعاً من رقائق الألمنيوم التي تستخدم في سقوف المنازل أو كما حدث مع اكتشاف تصلب البلاستيك والذي أدى إلى فوائد لا تحصى في عالم اليوم¹.

¹ Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J., "Strategic Management", 7th edition, Prentice-Hall Int., New Jersey, 2000.P299.

2- التنافر:

إن هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرصة إبداعية جديدة، فالاختلاف بين ما يحصل فعلا وبين ما لا يفترض حصوله أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط يعد فرصة تبرز من خلالها بعض الإبداعات التكنولوجية المهمة.

3- متطلبات العملية الإنتاجية:

إن العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي ، كانت مصدراً للفنيين والمهندسين ذوي المهارة وبعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغييرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات، ومن الإبداعات المهمة ما كان في حقل الجراحة وطرائق إجراء العملية الجراحية.

4- تغييرات في الصناعة أو السوق:

من الطبيعي أن تحصل تغييرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو انكماشاً، نتيجة لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وعليه ولمواكبة هذه التغييرات فإن المنشأة يجب أن تبتدع وتقدم ما هو جديد، وبالنسبة لعالم اليوم" فإن الإبداع والأفكار هي العملة الأثمن في الاقتصاد الجديد، ومن دون سيل متدفق من الأفكار فإن الأعمال سيحكم عليها بالتقادم"¹.

5- التغييرات السكانية:

إن زيادة عدد السكان وتركيباتهم العمرية والمهنية وتوزيعهم الجغرافي ومستواهم التعليمي ودخولهم ومستوى العمالة ، كلها عوامل تشكل فرصاً مهمة لتقديم إبداعات تقنية كثيرة في مجال الصحة والتعليم والسكن وحل مشاكل أخرى ناجمة عن زيادة عدد السكان.

6- المتغيرات الإدراكية والمزاجية:

تحصل هذه التغييرات في تفسير الحقائق والمفاهيم وهي أمور غير ملموسة وهذه التغييرات مهمة في العصر الحالي ، فاتجاه الناس إلى الاهتمام الزائد بصحتهم ورشاقنتهم فتح الأبواب

¹ Hargadon, Andrew and Sutton, Robert I., "Building Innovation Factory ", Harvard Business Review, May-June, 2000. P157

واسعة أمام المبدعين لإنتاج الأغذية الخالية من السكريات أو المنبهات الخالية من الكافيين، وكذلك تطوير منشآت ومرافق للإيفاء بهذه الحاجات.

7- المعرفة الجديدة:

إن التقدم الهائل في المعارف العملية كمًا ونوعًا قد فسح المجال لتضمين هذا التقدم في عدد هائل من المنتجات خصوصًا الإلكترونية منها ووسائل الاتصال ، فهذه الإبداعات هي حصيلة أفكار ومعارف جديدة يجري تنفيذها بأساليب وطرائق عمل جديدة ، إن كميات المعرفة في أي اختصاص من الاختصاصات أصبحت تتضاعف في فترات زمنية أقصر مما كانت عليه سابقًا وهذا يزيد من فرص الإبداع .

كما أن المؤسسة تعتمد في إبقاء مستوى تنافسيتها على عدة عوامل محددة لهذه التنافسية، منها اليقظة التكنولوجية وتتمثل في مراقبة المؤسسة لمحيطها والبحث واستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي، ويمكن لها اتخاذ قرارات جيدة، هذه المعلومات تمثل أحد المصادر لخطوات الإبداع، انتباه المؤسسة لمحيطها ضروري إذا كانت تريد زيادة فاعليتها مقارنة بالمنافسين، و يمكن حصر مصادر المعارف المرتبطة بالإبداع تقليديا في أربع نقاط:

1. البحث والتطوير.

2. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.

3. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.

4. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

فالبحث والتطوير يتضمن جميع أعمال الإنشاء المهيكلة بهدف توسيع المعارف واستعمالاتها وبغية تطوير تطبيقات جديدة، فحسب الجرد الدائم للإمكانيات العلمية البلجيكية والمعد بتاريخ 14/06/1994 يتبين أن:

" البحث يتضمن نشاطات الإنشاء المعدة بهدف تعظيم المعارف العلمية والفهم العلمي، التطوير يتضمن أيضا أعمال الخلق المعدة دوريا (مهيكلة) بهدف استغلال نتائج البحث لإنتاج مواد أو/و منتجات جديدة أو محسنة بقوة، نفس الشيء لتطوير تطبيقات، أساليب أو أنظمة جديدة أو محسنة بقوة، المعايير الأساسية تسمح بتمييز البحث والتطوير عن

النشاطات الأخرى المرتبطة بزيادة مخزون المعارف وحضور عنصر الجودة، وإرادة إيجاد حل لعدم التأكد العلمي والتكنولوجي، ويعتبر جديد للمؤسسة باستثناء المعارف التي يصل إليها العامة (The state of the art) النشاطات التي لا تنتمي إلى هذه الفئة وهي الرسومات الصناعية، الأدوات، الهندسة الصناعية، قبل الإنتاج، اختبار التوحيد¹.

يمكن دعم الإبداع باقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج تشمل:

- ✓ اقتناء تجهيزات تكنولوجية متقدمة.
- ✓ اقتناء براءات الاختراع، تراخيص، علامات وخدمات تكنولوجية.
- ✓ اقتناء برامج متقدمة أو البرامج المعدة خصيصاً.

المطلب الرابع : أبعاد الإبداع

يتناول الباحثون الإبداع من زوايا مختلفة، فهناك من يعتبره عملية، ومنهم من يركز على ناتج الإبداع وحل المشكلات، وآخرون يهتمون بالخصائص أو السمات التي تميز الفرد المبدع، سنحاول فيما يلي تسليط الضوء على بعض أبعاد الإبداع.

1- عملية التفكير الإبداعي

التفكير الإنساني يحدد إما على أساس منطقي أو على أساس إبداعي ويستعمل التفكير المنطقي – وهو الأكثر استخداماً – بحيث يتم الحصول على قواعد مقبولة للمنطق، أما التفكير الإبداعي فهو انحراف عن العرف والتقاليد، ويحدد على أساس افتراضات معينة، وليس فيه إجراءات ثابتة للمتابعة.

يعرف التفكير المنطقي بالتفكير التحليلي، العقلاني والتقاربي، وهو يمثل الجانب اليساري للتفكير الذهني، حيث أنه يركز على إجابة وحيدة أو حل واحد فقط للمشكلة وبحدود ضيقة، وهو يعتمد على الحصول على الإجابة الصحيحة من خلال المعارف والمعلومات المتاحة، وينتج عنه أفكار في مراحل صغيرة توجه جميعها لتحقيق أحد الحلول أو إحدى الغايات، وتقدم أسلوباً بطيئاً

¹ Valenduc Gérard et warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable", Namur :fondation travail –université, février 2001, P4.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

ومستمرًا ومفيدًا للتحليل، ويكون هذا النوع من التفكير كافيًا فقط عندما يتم التعامل مع المشاكل المحددة بشكل جيد¹

أما التفكير الإبداعي والذي يعرف أيضًا بالتفكير المتشعب المتباعد والجانبى، فيوجد أكثر من حل واحد للمشكلة، فهو يحفز العقل للتمدد والاتساع في البحث عن أفكار متعددة، فهو تفكير شمولي يتسع لأكثر من حل أو فكرة للمشكلة الواحدة، وعمليًا فكلًا النوعين من التفكير مطلوبان.

ويعرف التفكير الإبداعي على أنه² " العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي تعتبر سابقًا أنها غير مترابطة".

كما يعرفه قاموس بنجوين البسيكولوجي (The Penguin Psychology) على أنه:
"عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة"³

2- فئات الإبداع

من خلال مراجعة إسهامات كبار المبدعين – خاصة اينشتاين وجاليليو وإديسون – يتضح أن اينشتاين قد انشغل في الغالب بالإبداع النظري، وابتدع إديسون الحلول العملية، أما جاليليو فقد جمع بين الاثنين، وهذا يعني أن إبداع اينشتاين كان أوليًا بطبيعته، بينما كان عمل إديسون ماديًا، فلقد أجرى اينشتاين تجارب فكرية مثل استحواذ الموجات الضوئية فكان يؤمن بأن الإبداع هو كل شيء مكتشف، بينما أجرى إديسون تجاربه في المختبرات لأنه يؤمن بأن الإبداع يمكن إنتاجه عند الطلب⁴.

و يقدم لنا برافين جوبتا¹ (PRAVEEN GUPTA) تعريف آخر للإبداع فهو يعتبره أداءً أساسيًا واشتقاقياً ومبرمجاً وقائماً على مبدأ التغيير، وبذلك فهو يصنف الإبداع إلى أربع فئات على أساس كمية الجهد وعنصر سرعة التفكير وهي:

¹ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002، ص 35 : 36

² نفس المرجع، ص: 24

³ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 21.

⁴ المرجع السابق، ص ص 169، 171

إبداع أولي، إبداع تطبيقي، إبداع اشتقاقي، وإبداع التغيير.

1- الإبداع الأولي:

وهو فكرة إبداعية تؤدي إلى ثورة في التفكير، وتقوم على أبحاث واسعة وتحفزه المعرفة، ويمكن إثباته نظريا ثم يتبع ذلك أبحاث تتبعه وتطوراته. ويحدث هذا الإبداع من خلال المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية والمؤسسات، وهو ربما يؤدي إلى التغيير في التفكير، أو التوسع في نظرية حالية أو أن يصبح مفهوما طوريا ذا أثر فعال، وربما يؤدي إلى تطور في الصناعة، ولا شك أن هذا الإبداع يؤدي إلى تطوير البشرية، وكمثال على ذلك الهاتف والاتصالات اللاسلكية والترانزستور، الكمبيوتر، الانترنت وغيرها .

2- الإبداع التطبيقي :

يعرف بأنه الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق العملي للإبداعات الأولية، هذه الإبداعات عادة ما تكون "منصة الانطلاق" نحو الصناعة، ومن أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الخلوية والطابعة الرقمية وقواعد البيانات والأقمار الصناعية وغيرها، كما أنه يزيد من نسبة المختبرات والتطورات أكثر من الإبداع الأولي، فهو يروج الصناعة ويغير أسلوب المعيشة ويحقق الأهداف الأساسية للإبداع.

3- الإبداع الاشتقاقي

يمثل منتجا أو خدمة ثانوية يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي، وتشمل الإبداعات الاشتقاقية الترتيبات الجديدة لخدمة العملاء من خلال البنى الشبكية، أو نظم التشغيل للهاتف الخليوي مثلا، والإبداعات الاشتقاقية ما هي إلا تعديلات طفيفة يتم إدخالها على منتج رئيسي، ففي حالة برامج الميكروسوفت يعتبر برنامج لويندوز إبداعا تطبيقيا ويعتبر أي برنامج أوفيس (Windows) جديد إبداعا اشتقاقياً.

4- إبداع التغيير

ويمثل المستوى الثالث من الإبداع الذي لا يستغرق سوى وقت قصير، ويؤدي إلى تغيير طفيف على المنتجات أو الخدمات النابعة من الإبداع الاشتقاقي، ومثال ذلك التغييرات التي تتم

¹ المرجع السابق، ص ص 239، 237

على الإبداعات الاشتقاقية مثل الهواتف الخلوية كالتغييرات التي تشمل أغطية الهواتف الملونة، النغمات، وخصائص الكاميرا وخصائص أخرى عديدة تضاف إلى برنامج الهاتف.

المبحث الثاني: أنواع الإبداع

يقسم حسب تايلور¹ الإبداع إلى خمسة أنواع هي:

الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

الإبداع الإختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

إبداع ظهوري: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديد.

و هناك من يقسم الإبداع إلى²:

- إبداع في المنتج: ويقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير- المنتجات الحالية.

- إبداع في العملية: ويقصد به تطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات جديدة.

- الإبداع في التنظيم: يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبة جديدة.

- الإبداع في الإدارة: يتعلق بتطوير فلسفات أو نظم إدارية حديثة ومتطورة مثل: إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة.

- الإبداع في التسويق والوظائف المختلفة المتعلقة به: يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر.

- الإبداع في الخدمة: يتعلق بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات مثل الخدمات المالية.

¹ الزهري ، رنده (2002) ، " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية " ، عالم الفكر ، المجلد ، 30 العدد 3 ، ص 41
² عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، -. 2004 ، ص ص 14، 15

كما يمكن تصنيف الإبداع حسب طبيعته إلى خمس أنواع، وهو تصنيف للاقتصادي

¹ Schumpeter :

- ✓ المنتجات الجديدة.
- ✓ الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج.
- ✓ الأسواق الجديدة.
- ✓ المصادر الجديدة للمواد الأولية.
- ✓ الأشكال الجديدة للتنظيم.

ولتمييز أنواع الإبداعات هنالك أكثر من طريقة نظراً لوجود عدة إمكانيات للنشاط الإنتاجي والتكنولوجي، ورغم ذلك توجد تعاريف لا يمكن إغفالها تعرف طبيعة ودرجة المستوى التكنولوجي للإبداع ، وكذا الإبداع في مجال الخدمات.

المطلب الأول: من حيث طبيعة الإبداع

يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين الإبداع في المنتج، الإبداع في طريقة الإنتاج، الإبداعات التجارية والإبداعات التنظيمية، وكل نوع له خصائص وأهداف محددة:²

1- الإبداع في المنتج:

ويقصد به "إدخال منتج جديد (سلعة أو خدمة) جديدة أو محسنة على مستوى الخصائص الأساسية، التقنية، الاستعمالات المحتملة، تسهيل الاستخدام ومكونات أخرى غير مادية، ولا يأخذ بعين الاعتبار التحسينات الجمالية للمنتج"³، أي أن هناك ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

¹ TOM Peters. « **Fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation** », Dunod. p : 05.

² MICHEL Marchesnay et COLETTE Fourcade. « **Gestion de la PME/PMI** », Nathan 1997. P : 284.

³ ROBERT Boyer et MICHEL Didier. « **innovation et croissance** » la documentation française.Paris1998, p : 14.

2- إبداع في طريقة الإنتاج:

وتعرف بأنها " استحداث طريقة إنتاج جديدة أو تحسين طريقة قائمة، يجب أن تكون نتائج الطريقة مهمة بالنسبة لمستوى الإنتاج، الجودة، وتكلفة التصنيع ولا يأخذ بعين الاعتبار التحسينات التي تتم على مستوى التنظيم وتسيير المؤسسة¹، ومن ثم فإن الإبداع في طريقة الإنتاج يشمل تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية، و هذه التحولات يمكن أن تساهم في إعادة تنظيم النشاطات ومراحل العملية الإنتاجية، والهدف منها هو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ على تنافسية المؤسسة أو تقويتها.

3- إبداعات تجارية:

تضم هذه الإبداعات مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، وتهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسة قصد كسب ثقة الزبون، وتحقيق ولائه للمؤسسة.

4- إبداعات تنظيمية:

تتوقف على تحويلات في تقسيم وتوزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، طريقة تسيير للمخزون جديدة...، وذلك بالاعتماد على استراتيجيات دولية أو استراتيجيات التخريج لبعض وظائفها من أجل الحفاظ على تقوية مرونتها التنظيمية، هذه التغييرات غالباً ما تتطلب استثمارات غير مادية في التكوين، بتوظيف أفراد أكفاء في الاتصال بهدف تقوية الكفاءات الأساسية في المؤسسة، فضلاً عن إبداعات في التسيير والتي غالباً ما يجد المسير صعوبة في تطبيق طريقة عمله، وحسب الاختصاصيين في النوعية، فإن 85 ٪ من المشاكل التي تحدث في المؤسسات ناجمة عن سوء التسيير. ومن ثم فإن التحسينات التي تجرى في هذه الوظيفة يمكن أن تنتج قيمة مضافة في غاية الأهمية للمؤسسات.

¹ : COMMISSION Européenne, manuel d'Oslo. «La mesure des activités scientifique », eurostrat .édition OCDE. 1997. P : 28.

المطلب الثاني: من حيث درجة الإبداع

بجانب طبيعة الإبداع هناك خاصية أخرى له، وتتمثل في درجة الإبداع ونستطيع تجزئته

إلى فئتين¹ :

1- الإبداع الجذري أو النافذ:

الإبداع الجذري هو الذي يغير حرفياً المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضاً يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرانق الإنتاج أو التسويق، وكذلك تقويم للتأهيل المهني و يبقى بصفة مستمرة عبر الزمن، ويتطلب إدخال مهارات جديدة خاصة في حالة تطبيق تكنولوجيا جديدة، ومن آثاره يمكن ذكر:

- ✓ ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق.
- ✓ الحصاص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب.
- ✓ دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق.
- ✓ وضعية الرائد في السوق يمكن أن تززع.
- ✓ يمكن أن تختفي مؤسسات.

2- الإبداع التدريجي أو الجزئي:

يعرف على أنه " يجذب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات ولا يتطلب معارف علمية جديدة"²، إذن فهو يحدث تحسين تدريجي للمراجع (خدمات، تكلفة) ولا يشترط أفكار جديدة، أي ان الإبداع التكنولوجي التدريجي هو إبداع بالتحسين ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتنويع، ويكون بقاءه مستمر طوال تاريخ التقنية، وهذا النوع يتمثل عادة في تحسين جانب محدد للمنتج أو لنقطة من الأسلوب الفني للإنتاج.

¹ Gorbel Pascal, "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003, P3.

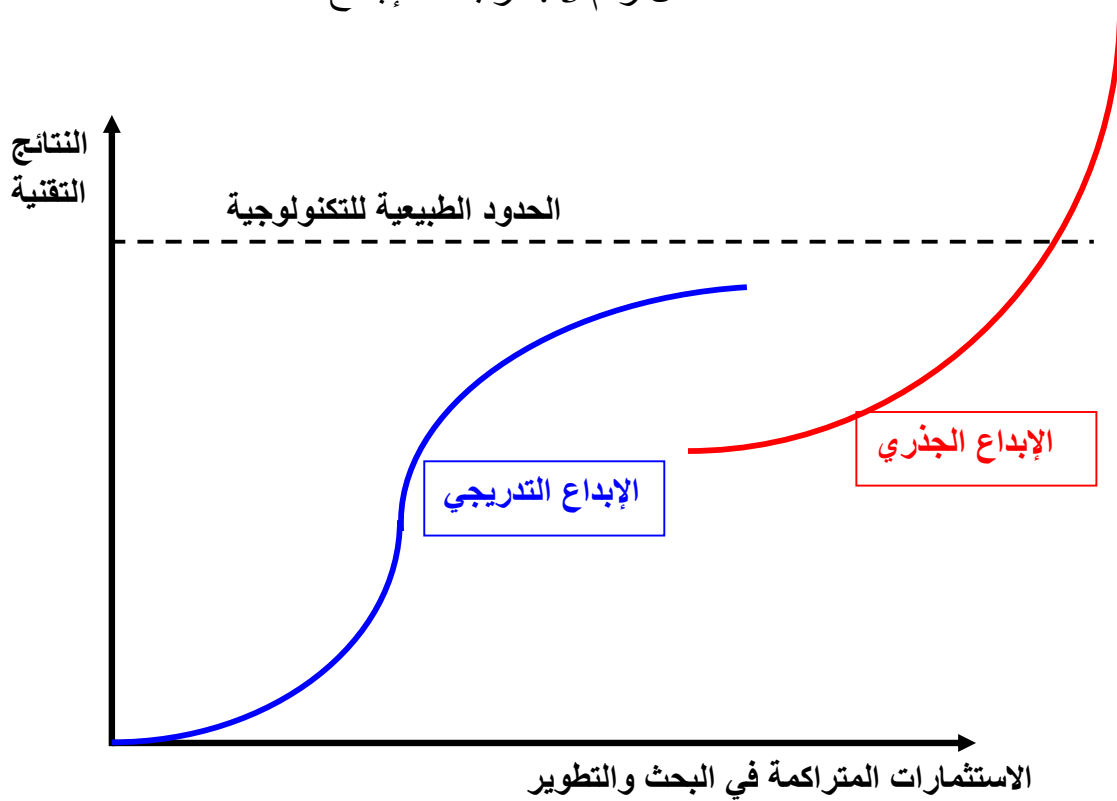
² JOEL Broustail et FREDERIC Fréry. « Le Management stratégique de l'innovation ».édition Dalloz.1993 ;p: 12.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبيراً في مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسیناً للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات ، كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل، فيمكن أن تنتج من تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية أو تجارب أخرى.

ويمكن التمييز بين درجات الإبداع من جانبين أولهما هو النتائج التقنية المحققة وثانيهما هو حجم الاستثمارات المترجمة في مجال البحث والتطوير، والشكل رقم 3 يبين الفرق الواضح بين الإبداع الجذري والإبداع التدريجي، فالأول يحتاج استثمارات في البحث والتطوير أكبر بكثير من الثاني، وفي نفس الوقت يحقق نتائج تقنية عالية.

الشكل رقم 3 : درجات الإبداع



Source : Monette Mario (Balachandra R. F) "Environnement, technologie et société" , P7

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

وقد لخص الاقتصادي¹ Balachandra R. F عوامل نجاح مشاريع البحث والتطوير والإنتاج الجديد للإبداع ، من خلال مدى أهمية عوامل السوق والعوامل التكنولوجية والعوامل التنظيمية بالنسبة للإبداع، حيث انه مقسم حسب درجاته (جذري، تدريجي) وهذا اعتمادا على عاملي التكنولوجيا والسوق في جدول (رقم 1) بحيث تشير علامة +++ إلى أن هذا العامل مهم جداً أما العلامة ++ فإنها تشير إلى أهمية متوسطة، أما العلامة + فمعناها أن هذا العامل ليس له أهمية في تحديد مصير الإبداع.

جدول رقم 1 : عوامل نجاح مشاريع البحث والتطوير والإنتاج الجديد للإبداع

المتغيرات نصوصية	عوامل			الإبداع		
	السوق	التكنولوجيا	التنظيمية			
تدريجي	ضعيفة	موجود	+++	+	+++	1
تدريجي	ضعيفة	جديد	+++	+	+++	2
تدريجي	عالية	موجود	+++	+++	++	3
تدريجي	عالية	جديد	++	+++	++	4
جذري	ضعيفة	موجود	++	++	++	5
جذري	ضعيفة	جديد	+	++	++	6
جذري	عالية	موجود	++	+++	++	7
جذري	عالية	جديد	+	+++	+++	8

Source : Monette Mario (Balachandra R. F) "Environnement, technologie et société" , P12

¹ Monette Mario, "Environnement, technologie et société".(01/08/2004). P11.
www.seg.etsmtl.ca/tin501/mario/9_contexte_processus_innovation.pdf

المطلب الثالث: الإبداع في مجال الخدمات

تمثل قيمة الخدمات من الناتج الإجمالي الوطني في اقتصاديات الدول المتقدمة ما بين 60% إلى 80%، لذا أصبح التميز في إدارة الخدمات أولوية هامة¹.

1/ تعريف إبداع الخدمة

الإبداع في مجال الخدمات هو التغيير في الأشياء - المنتجات/الخدمات- التي تعرضها المؤسسات الخدمية، والتغيير في طرق ابتكارها وتقديمها، أي أن الإبداع في مجال الخدمات يعتبر تغييرا في العمليات الإجرائية والمعاملات التجارية، من خلال التفاعل مع العميل ، حيث يساهم مقدم الخدمة في انتاج الخدمة بكافة أشكالها وهذا يعتبر خاصية أساسية للأنشطة الخدمائية خاصة العملاء ذوي المعرفة المكثفة، من خلال تبادل أنماط عديدة من العناصر التي تشمل المعلومات والمعارف والانفعالات والإشارات اللفظية ، إن التمييز بين المنتج والعملية يمكن قبوله في حالة تصنيع السلعة وهذا ما لا ينطبق على الخدمة، حيث لا يمكن فصل المنتج عن العملية، في هذا الصدد يشمل دائما مصطلح " منتج " أو " سلعة" العملية برمتها .

2/ أنواع إبداع الخدمة

يأخذ إبداع الخدمة عدة أشكال فقد يكون منتج خدمي جديد، أو إجراء جديد لإنتاج وتقديم الخدمة، أو تقديم تقنية جديدة، و نشير إلى أن الخدمة يجب إنتاجها في نفس وقت استهلاكها فلا يمكن تخزينها مثل السلعة، و لهذا فإن الإبداع في فهم رغبات العملاء و حل مشكلاتهم يمثل أهمية قصوى و لهذا إبداعات المؤسسات الخدمية لا بد أن يتم تأسيسها بناء على آراء العملاء إذن فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بدراسة الأنماط السلوكية للعملاء و إنتاج أنماط سلوكية جديدة من قبل العاملين بالخدمات، ويمكن أن يتخذ إبداع الخدمة شكل إنتاج معرفة أو معلومات جديدة أو طرق جديدة للتعامل مع الأشياء أو الأفراد، ويتعلق هذا النوع من الإبداع، بناء على ما سبق يمكن تصنيف الإبداع في مجال الخدمات إلى أربعة أنواع²:

- **إبداع الخدمة** : إنتاج منتجات خدمية جديدة.

¹ برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، تر : أحمد المغربي، الطبعة الأولى، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008 ، ص234

² المرجع السابق، ص ص 237،238

- إبداع المعالجة (العمليات) : تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة.
- إبداع السوق : يرتبط بوظائف التسويق والتجارة، الترويج، التسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء تطوير المنتج) مثل التغليف والإعلان، ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الإنترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر أو إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة وتسويقها.
- إبداع نموذج العمل: يتمثل في إبداع مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة أو سوق جديدة بحيث يمثل ذلك نموذجا جديدا للعمل. وهذه بعض الأمثلة على الإبداع في مجال الخدمات:
 - منتجات مالية أو سياسات تأمينية جديدة.
 - شبكات تجارية الكترونية.
 - خدمات استشارية جديدة في الرعاية الصحية.
 - توزيع سلع خاصة مثل توصيل وجبات السوشي الجاهزة.
 - برامج خاصة للمسافرين جوا بصحبة حيواناتهم الأليفة بصفة مستمرة.
 - تقديم أجهزة الإنذار الآلي عن طريق البريد الالكتروني¹.

المبحث الثالث: دوافع ومخاطر تبني المنظمة للإبداع

إن مخرجات الإبداع سواء في صورة منتجات أو أساليب تقنية أو خدمات تعتبر دافعا للمنظمات لتبني استراتيجيات تقوم على الإبداع و تطويره لتحظى بمكانة مقبولة في سوق المنافسة العالمي، و بالمقابل فإنه يمثل مجازفة بالنسبة للمنظمة نظرا لما يتطلبه من تغييرات كثيرة بالإضافة إلى التكاليف الباهضة و المجهودات و فيما يلي نسلط الضوء على الدوافع والمخاطر في تبني المنظمة للإبداع.

¹ المرجع السابق، ص ص 237،238

المطلب الأول: دوافع وأهداف تبني المنظمة للإبداع

إن تعظيم الربحية وتدعيم الفرص من أجل زيادة حجم الحصة السوقية، يعد من بين أهم الدوافع التي تؤدي بالمنظمة إلى تبني تكنولوجيا حديثة، ناهيك عن وجود جملة أخرى من الدوافع التي تجعل من المنظمة تتبنى الإبداعات والتغيرات التكنولوجية المستثمرة مثل:

1. الاستثمار في الإبداعات المتعلقة بأساليب الإنتاج يمكنه أن يساهم في تطوير وخلق منتجات جديدة ذات جودة عالية، لتلبية حاجات ورغبات الزبائن الدائمين والمحتملين، فتنتمك المنظمة من الحفاظ على مركزها في السوق وتعزز بذلك من قدرتها التنافسية.

2. الرغبة في تفادي التطورات المعاكسة التي تحدث في أسواق مدخلات الموارد التي تستغلها المنظمة، فمن أسباب التوجه نحو الآلية ارتفاع تكلفة العمل البشري وتصاعد أسعار المواد الأولية.

3. لا يمكن لأي منظمة أن تعيش بمعزل عن محيطها وبيئتها الخارجية في المدى الطويل، خاصة مع تزايد سرعة التغيرات والإبداعات بشكل مستمر، فالمنظمة التي تتجاهل التكيف مع تطورات الإبداع (نظام مغلق) مهددة بتدهور مركزها في السوق وتراجع وضعها التنافسي، في حين تتمتع المنظمة المتجددة المواكبة والمشجعة للتطورات والإبداعات بالمزايا التنافسية التي تمكنها من الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق، سواء بفضل ميزة التكلفة الأقل أو تقديم سلع مميزة.

يفترض دائما أن كل إبداع لابد أن يسفر بطريقة تلقائية عن تأثير مرغوب فيه (عائد اقتصادي) سواء من وجهة نظر المبدع أو من وجهة نظر متبني الإبداع أو المجتمع ككل، وهذا الخط الفكري يقوم على الروابط الآتية¹:

• تسفر التأثيرات المادية لجميع الإبداعات إما عن خلق منتجات جديدة الأمر الذي يعني مزيدا من الأرباح، وكفاءات أعلى في الإنتاج، أو عمليات إنتاجية جديدة الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، وارتفاع الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج، ويؤدي هذا

¹ إيمان ببلولة: "المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، قسم العلوم التجارية ص90.

الانخفاض إلى ارتفاع الأرباح ونمو المنظمة، الأمر الذي يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الإبداعات.

• في حين أن الارتفاع في الإنتاجية يسفر عن زيادة الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد، الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع، وبالتالي فالمزيد من الإبداعات التكنولوجية والانتشار السريع لها يعتبر أهداف اجتماعية مرغوب فيها، مما يدل عن وجود تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع ككل، وطالما أن النتائج من الإبداعات التكنولوجية قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

وتتنفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة الإيرادات أو تخفيض في التكاليف، ومنه خدمة المجتمع من جهة وتعزيز مركزها وقدرتها التنافسية في السوق من جهة أخرى.

المطلب الثاني: درجة المخاطرة في الإبداع

إن مظهرًا أساسيًا من مظاهر عملية الإبداع يتجلى في عدم التأكد الذي يحيط بالعملية ومستقبلها، وعدم التأكد هو سمة مرافقة لجميع قرارات المنشأة في عالم اليوم نتيجة لديناميكية البيئة وسرعة التطور في مختلف جوانب الحياة، فالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والثقافية لا بد أن تؤثر بشكل فاعل في عملية الإبداع، ونعلم جيدًا أن واحدًا من مستلزمات الإبداع هو الاتفاق على مختلف مراحل ما يعني تحمل تكاليف ضخمة قبل الوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسد هذه التكاليف مستقبلاً، ومن الطبيعي أن تكون المخاطرة كبيرة و التكاليف باهظة إذا كان الإبداع أصيلاً أو يرمي إلى حل مشكلة مستعصية، و بعبارة أخرى فإن المخاطرة تتناسب طردياً مع طبيعة الإبداع، ويمكن أن تحدد درجات المخاطرة المرتبطة بالإبداع بست مستويات¹.

1/ عدم تأكد حقيقي وكامل:

نجد هذه المخاطرة في حالة البحوث التي تعمل على التوصل إلى إبداع جديد تمامًا، مثل البحوث التي تسعى إلى اكتشاف علاج لمرض السرطان، كذلك توجد هذه الحالة في مجال

¹ د. صالح مهدي محسن العامري، " العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21 العدد الثاني، 2005، ص 153.

الاختراعات الجديدة للأجهزة أو الآلات في مختلف الاختصاصات، والمجازفة هنا تكون مكلفة جدا على مستوى الجهد و المال و الوقت.

2/ درجة عالية جدًا من عدم التأكد

نجد هذه المخاطرة في المنشأة التي تقوم بإدخال إبداع جذري أو أساسي في المنتج الموجود أو في عملية إنتاجية معروفة ، ولكن من خارج المنشأة، أي بعبارة أخرى فإن المنشأة لا تجري التعديل أو التغيير على منتجاتها أو عملياتها الإنتاجية ذاتها لذلك فالمخاطرة عالية جدًا.

3/ درجة عالية من عدم التأكد

وهذه مرادفة لعمليات الإبداع التي تكون في صورة تعديل كبير في المنتج أو العملية الإنتاجية ولكن في منتجات وعمليات المنشأة نفسها، لذلك فالمخاطرة هنا تكون أقل من الحالة السابقة.

4/ درجة معتدلة من عدم التأكد

نجد هذه الحالة عندما تقوم المنشآت بإنتاج أجيال جديدة من منتجاتها التي تكون مستقرة في السوق وعملياتها الإنتاجية معروفة بمرونتها.

5/ درجة قليلة من عدم التأكد

إن هذا الانخفاض في درجة عدم التأكد يعزى إلى كون الإبداع التكنولوجي المتولد هنا هو عبارة عن ترخيص بإنتاج منتجات معينة أو تعديلات بسيطة في المنتج أو العملية، كذلك يمكن أن يكون بسبب التبني أو الامتياز المبكر لمنتجات أو عمليات موجودة أصلا في منشآت أخرى.

6/ درجة عدم التأكد منخفضة جدا

هذا النوع هو الأقل مخاطرة حيث يوجد في حالة إنتاج نموذج جديد من منتج موجود ومستقر في السوق ، أو في حالة التنويع للمنتج نفسه بتغيير طفيف في اللون أو الوزن أو التعبئة والتغليف، كما أنه يمكن أن يرافق عمليات التبني المتأخر لإبداعات أنجزت في منشآت أخرى، أو عمليات إنتاجية موجودة أساسًا في المؤسسة¹.

¹ مرجع سابق، ص 154

من كل هذا نستنتج أن المنشآت يمكن أن تقوم بتحقيق إبداع تقني معين وبناتج إيجابية تكاد تكون مضمونة، أو بعبارة أخرى إن هناك مجالاً ما للإبداع تقني يخلو من المخاطرة تقريباً، وواقع بيئة الأعمال يظهر لنا أن هناك منشآت كثيرة تحقق الوفير من الأرباح لأنها تفضل دائماً إبداعاً تقنياً ذا مخاطرة بسيطة، أي أنها حسب مصطلحات الإدارة الإستراتيجية " لا ترغب بأن تحتل مواقع القيادة في المنافسة وإنما تفضل البقاء تابعة أو مقلدة".

المطلب الثالث: حوافز الإبداع و معوقاته

يعتمد الاقتصاد العالمي الحديث اعتماداً كبيراً على المعرفة، حيث تقوم نشاطاته المختلفة على المخزون المعرفي، و أصبحت القوة التنافسية للمؤسسات تقاس بما تملكه من معارف ومهارات، و هذا يعني في المحصلة أن أنشطة الإبداع تكتسب أهمية خاصة في ظل هذه الديناميكية الجديدة للمنافسة، و من أجل إنجاز مشاريع الإبداع يجب توفير المحيط الملائم، وهذه ليست مهمة سهلة لأن نجاح الإبداع تتداخل فيه عوامل كثيرة منها ما يتعلق بالمنظمة وثقافتها ومنها ما يكون ذاتياً شخصياً بالأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والفنية، وبالطبع فإن تحديد العوامل المساعدة في تحفيز الإبداع ونجاحه أو المعوقات التي تحول دون ذلك لا يمكن تشخيصها نظرياً دون دراسات معمقة لمشاريع الإبداع الناجحة وتلك التي لم تحقق نجاحاً، وهذا يقودنا إلى ضرورة تحديد المعايير المعتمدة في قياس مدى النجاح أو مدى الإخفاق حيث يختلف هذا الأمر من صناعة إلى أخرى، وكذلك يختلف باختلاف درجة تعقد المشروع الإبداعي وضخامة رأس المال المستثمر فيه، ولكن يفترض أن تكون هناك مردودات واضحة من الإبداع ينعكس أثرها على المنظمة بشكل تحسن في الأرباح وزيادة حصتها السوقية وتحسين لجودة المنتجات وكميتها فضلاً عن آثاره في الأفراد والتي تتجلى في انخفاض دوران العمل وتشجيع روح عمل الفريق وغيرها من الأمور.

إن التركيز على هذا الموضوع خصوصاً في الدول المتقدمة، اكتسب أهمية خاصة بسبب ارتفاع عدد مشاريع الإبداع التي لم تحقق نجاحاً ولو نسبياً.

ولا يمكن معرفة العوامل المساعدة أو المحفزة للإبداع بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة فقط، فالنجاح لا يعتمد على توفير المستلزمات والمعدات اللازمة والتي لا ينكر أحد أهميتها،

وإنما يعتمد على عوامل اجتماعية خارجية فالثقافة السائدة في المجتمع إذا كانت مشجعة على الاستقلالية والاعتماد على الذات وموجهة لحرية التفكير والانفتاح فإن هذا السياق الاجتماعي سيوفر بيئة عامة صالحة لنجاح الإبداع واستمراره والعكس صحيح.

أي بعبارة أخرى لا مكانة للمؤسسة التي لا تستطيع أن تكون مبدعة في عالم اليوم، وعلى هذا الأساس يجب على إدارة المؤسسة و الدولة أيضا توفير المناخ الملائم لنجاح مشاريع الإبداع، و دراسة العوائق التي تحول دون نجاحه.

1- عوامل تحفيز الإبداع :

وإجمالاً فإنه يمكن أن نميز بين نوعين من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح الإبداع وتحقيقه للأهداف المتوقعة منها : عوامل فنية وعوامل تنظيمية¹.

1-1 العوامل الفنية أو التكنولوجية: تتركز بالدرجة الأساسية حول :

- وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع: فأجهزة الحاسوب وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملاً مهماً في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلاً.
- عدد العاملين في حقل البحث والتطوير وتنوع اختصاصاتهم: حيث يؤثر كثيراً في دفع عملية الإبداع للأمام.
- الإطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة: هو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطوراً.
- التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث فيها والشركات الاستشارية: يمكن أن يقدم الكثير من العون للمنشآت في مجال تطوير إبداع جديد.

إن جميع ما ذكر سابقاً لا يمكن أن يتحقق دون وجود دعم مالي كافي لفرق العمل التي تخصص جهودها للإبداع زيادة عن التنسيق الذي يجب أن يحصل بين أقسام الإنتاج والتسويق

¹ مرجع سابق، ص 157.

والموارد البشرية والمالية من أجل خلق نوع من التكامل في العمل الذي يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية.

2-1 العوامل التنظيمية:

فيأتي في مقدمتها دعم الإدارة العليا واقتناعها بجدوى الإبداع واعتباره عنصر منافسة في السوق، كذلك فإن حجم المنظمة ودرجة الرسمية والتعقيد هي من العوامل البارزة التي يمكن أن تتسبب في نجاح الإبداع أو إخفاقه، كذلك لا ننسى دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة فهي المحرك لكثير من الحالات الإيجابية أو السلبية التي تتعرض لها المنشأة فالمناخ الإيجابي المتعاون يمكن أن يدفع الإبداع إلى الأمام وبالعكس إذا كان المناخ سلبياً¹.

إضافة إلى ما سبق فإن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لا يمكن انعكاس أثرها في حث العاملين على بذل مزيد من الجهود لتطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية أكثر فاعلية.

وهناك أمر أثبتت الدراسات أن له أثراً في عملية الإبداع ألا وهو رد فعل الإدارة في حالة إخفاق بعض المشاريع الإبداعية، فالنجاح ليس مضموناً دائماً وعليه إذا كانت الإدارة تبحث عن نتائج إيجابية فإن فرق العمل تتخوف من العقوبات في حال عدم التوصل إلى نتائج ذات مردود مادي سريع للمنشأة، لذلك فاقتناع الإدارة بنسبة معينة من المخاطرة في كل مشروع هو أمر ضروري لنجاحه.

1- معوقات الإبداع:

يمكن تقسيم عوائق الإبداع إلى ثلاث فئات: اقتصادية، اجتماعية و تقنية.

2-1-1 على المستوى الاقتصادي :

يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه

¹ مرجع سابق، ص 157.

الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع، يمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع.

2-2- على المستوى الاجتماعي :

تتمثل أهم العوائق التي تحد أو تقف في وجه الإبداع على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضاً.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عامل حاسم لنجاح الإبداع في المؤسسة، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع.

2-3- على المستوى التقني :

يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري، المالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق، التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع عليها إضافة لتوفر تكوين ملائم، وتعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع نظراً لنقص الخبرة.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

وعلى العموم فإن هناك دراسات أشارت إلى أن معوقات الإبداع يمكن أن تكون¹:

- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع.
- صعوبات مالية.
- صعوبة تكيف النظام الإنتاجي الحالي.
- التشريعات والقواعد والضوابط الخارجية.
- الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.
- المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.
- عدم اكتراث المستهلكين للمنتجات الجديدة.
- نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.
- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين.
- عدم تحفيز العاملين بشكل كاف ورفع مهاراتهم الفنية.

أما عوامل النجاح فقد كانت كالآتي :

- كفاية الموارد.
- دعم الإدارة العليا.
- وجود عدد كبير من الباحثين والفنيين.
- المردود المالي العالي المتوقع من الإبداع.
- السمعة الجيدة للمنشأة في السوق.
- علاقات وثيقة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- تسهيلات ضريبية وتشريعية من الحكومة.
- وفرة الآلات والتجهيزات والحواسيب.
- الإطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في مجال الصناعة التي تعمل فيها المنشأة.

¹ Subramarjan A. and Nilakanta, S., "Organizational Innovativeness : Exploring the Relationship Between Organizational Determtants of Innovation, Types of Innovations and Measures of Organizational performance", Omega, vol.24, No 6,1996,p 636.

المبحث الرابع: قياس الإبداع

خلال هذا المطلب نحاول الإجابة عن السؤال التالي: "كيف يتسنى لنا قياس الإبداع"، ففي الأعمال التجريبية حول الإبداع يستعمل دائما ثلاث أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، تؤدي في مجموعها إلى نفس النتائج تقريبا، وتتمثل هذه القياسات في :

- البحث و التطوير.
- براءات الاختراع.
- تعداد الإبداعات التكنولوجية.

المطلب الأول: البحث والتطوير

1- مفهوم البحث و التطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، وينطوي البحث على جانبين:

- أ- **البحث الأساسي** : "ويتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة، تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا"¹
 - ب- **البحث التطبيقي** : "يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها"².
- ومن نتائج البحث التطبيقي نجد أساسا التطبيقات الجديدة في المجالات التالية³:
- منتجات جديدة.
 - طرائق إنتاج جديدة.

¹ بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر، 5005 ، ص 75

² نفس المرجع السابق ، ص 75

³ R. BETTAHAR, « *L'analyse des forces et faiblesses de innovation technologique* », Revue de EX L'ENSAG, n° 2, 1er trimestre, 1996, p 79.

- التحسين الملموس لكليهما.

أما التطوير فيتعلق بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية¹:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.

- فحص الفرضيات وجمع المعلومات والمعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات.

- الصيغ، مواصفات المنتجات، التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجا لأعمال البحث، حيث تكون المنتجات محمية ومبرأة في شكل إبداعات مهما كانت أهميتها.

ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج، أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي يعني الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

2- الإنفاق على البحث و التطوير:

تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، بحيث تتوفر على فترات طويلة ولآلاف المؤسسات على معطيات مهمة تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الإستراتيجية أم لا؛ وعند أنفاق المؤسسات مبالغ كبيرة في البحث والتطوير بصورة غير منتظرة فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة أسعار أسهمها بالبورصة.

¹ بوشناف عمار ، مرجع سبق ذكره، ص 77

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 تنفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.

ويشير ¹Gu et Whewell سنة 1999 إلى أن القطاع الصناعي بكندا لم يخصص سوى 0.99% من الناتج القومي الصافي للبحث والتطوير، بينما تخصص الولايات المتحدة الأمريكية 1.96% واليابان 2.01%.

ويلاحظ أن معظم البحوث والتطوير تقوم بها المؤسسات، خاصة المؤسسات الكبيرة (تعداد مستخدميها أكثر من 1000 عامل) والتي تستحوذ على 80% من البحوث، وعند مقارنة إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير نجد مفاجئات كبيرة، فشركة جنرال موتورز وفورد تنفقان معاً أكثر مما تنفق فرنسا، ومن بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تنفق على البحث والتطوير نجد أربع شركات أمريكية وثلاثة يابانية وشركتين ألمانيتين²، أما القطاعات الأكثر استثماراً في البحث والتطوير فهي قطاع الطيران، الفضاء، الكمبيوتر، الصيدلة، الاتصالات والسيارات.

3- تمويل البحث والتطوير في الوطن العربي:

يعتمد تمويل البحث والتطوير في الدول العربية خلافاً للدول الصناعية على مصدر واحد وهو التمويل الحكومي، حيث بلغ حوالي 97% من التمويل المتوفر للبحث العلمي في المنطقة، ومقارنة مع دول أخرى فنجد في كندا لا يتجاوز 40%، وفي الولايات المتحدة لا يتعدى 30% و 20% بالنسبة لليابان³.

¹ Valenduc Gérard et warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable", Namur :fondation travail –université, février 2001, P4.

² عبوي، زيد منير، "إدارة الإبداع والابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006، ط1، ص121.

³ معهد اليونسكو الإحصائي، <http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx> بتاريخ: 2009/06/10.

كما يلاحظ غياب شبه تام لجهود البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية بالنسبة للدول العربية، في حين يستأثر القطاع الخاص في الدول الصناعية بمعظم عمليات البحث والتطوير وذلك من خلال المختبرات الصناعية الموجودة في أغلب المؤسسات والشركات الكبرى التي غالبا ما تكون شركات متعددة الجنسيات.

و يشير تقرير المعرفة العربي¹ لسنة 2009 إلى أن معدل الإنفاق على البحث العلمي في معظم الدول العربية لا يتعدى 0.3% من ناتجها المحلي الإجمالي، باستثناء تونس و المغرب وليبيا التي يصل فيها هذا الإنفاق إلى معدلات أعلى من 0.7%، فيما يصل إلى 3.8% في السويد، و 2.68% بالولايات المتحدة، و فنلندا 3.51% واليابان 3.18%، ولا يتجاوز نصيب المواطن العربي من مجمل ما ينفق على البحث العلمي مبلغ 10 دولارات في السنة، في حين يتعدى 33 دولار في ماليزيا، و يبلغ مستويات قياسية في الدول الأوروبية حيث يتراوح ما بين 575 و 1304 دولار، وهذا ما أدى إلى تخلف علمي و تكنولوجي في الدول العربية بسبب عدم اهتمامها الكافي بالإنفاق على البحث العلمي.

4- قياس البحث و التطوير

يمكن قياس مدخلات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي من خلال مدى إعداد العاملين في إنتاج المعرفة و عددهم.

أ- إعداد العاملين في إنتاج المعرفة: تعد الموارد البشرية عالية التأهيل والكفاءة والخبرة من أهم مدخلات ومقومات العمل في الأنشطة البحثية و التطويرية، و بالنسبة للدول العربية نلاحظ ما يلي:

يشير تقرير المعرفة العربي² لسنة 2009 إلى أن إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في العالم العربي في سنة 2006 بلغ حوالي 180 ألف أستاذ جامعي من حملة شهادة الدكتوراه، وإذا

¹ نفس المرجع.

² تقرير المعرفة العربي، 2009. ص 182.

أضفنا لهم حوالي 30 ألف باحث يعملون كمتفرغين للبحث لدى مراكز متخصصة يمكن القول أن 210 ألف باحث عربي ينتجون حوالي 5000 ورقة بحثية، أي ما يعادل 24 ورقة بحثية لكل ألف أستاذ جامعي وباحث متفرغ.

وبلغ مجموع الناتج الإجمالي لسبعة عشر دولة عربية حوالي 1042 مليار دولار أمريكي سنة 2006، فيما لم يتجاوز إجمالي الإنفاق على البحث العلمي ملياري دولار في نفس السنة، مما يعني حوالي 0.2 % من الناتج المحلي الإجمالي، نتج عنه حوالي 38 براءة اختراع و 5000 ورقة بحثية، وبالتالي يتبين أن كلفة الورقة البحثية الواحدة بلغت 400 ألف دولار، ومن الواضح أنها كلفة عالية جدا من شأنها أن تضعف ثقة المجتمع وقطاعاته بالبرامج البحثية العربية¹.

ب- عدد العاملين في البحث والتطوير :

وفقا للتقرير الذي أصدرته منظمة العمل العربية سنة 2002 بعنوان " البحث العلمي بين العرب وإسرائيل وهجرة الكفاءات العربية"، يملك العالم العربي 136 باحثًا لكل مليون مواطن مقابل 1395 عالمًا في إسرائيل لكل مليون من سكانها، بينما يصل عدد الباحثين في تركيا إلى 300 عالم وفي جنوب إفريقيا إلى 192 ، وفي المكسيك إلى 217 ، وفي البرازيل إلى 315 باحثًا، وتزيد نسبة عدد الباحثين لكل مليون شخص حيث وصلت في روسيا إلى 3415 باحث، وفي الإتحاد الأوروبي إلى 2439 ، وفي أمريكا إلى 4374 وفي اليابان إلى 5000 باحث².

ج- البحوث العلمية المنشورة: بالرغم من زيادة عدد البحوث العربية المنشورة إلا أن النشاط البحثي العربي مازال بعيدا عن عالم الابتكار، حيث نلاحظ أن³:

- إجمالي ما نشر في 61 دولة عربية بلغ 4859 مقالا علميا عام 2005.

- بلغ عدد المنشورات العلمية المحكمة خلال السنوات العشر السابقة 1998-2007 ، في 47

تخصصا علميا وتقنيا 14000 ، بينما بلغت في تركيا لوحدها 9800.

¹ نفس المرجع، ص 182.

² عامر حسين، " البحث العلمي مدخل الصهاينة للتفوق على العرب"، 2007/05/10، على الموقع: <http://www.difaf.net/modules.php?name=News&file=article&sid=344>

³ تقرير المعرفة العربية 2009 ، ص ص 167 - 182.

- يشكل نصيب المواطن العربي من إصدارات الكتب 4 % من نصيب المواطن الانجليزي- و 5 % من نصيب المواطن الاسباني.
- عند التدقيق في محتوى البحث العلمي العربي وتصنيفه وفق الاختصاص نجد أن علوم الطاقة تستحوذ على حصة الأسد ب 47 % والعلوم الزراعية والبيئة ب 24. % أما العلوم الأساسية في مجالات الفلك والكيمياء والفيزياء والرياضيات فلا تتجاوز 15 % من مجموع الأبحاث.

المطلب الثاني: براءات الاختراع

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع ، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير.

يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع التكنولوجي يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبداع التكنولوجي، وثانيا المؤسسات التي تمتلك تكنولوجية جديدة، وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتثويش براءات الاختراع.

يشير تقرير المعرفة العربي 2009 إلى أن مصر والمغرب تأتيان في طليعة الدول العربية في مجال براءات الاختراع حيث بلغ عدد هذه الأخيرة التي سجلت لديها 500 براءة في السنة، في حين لم يتعدى عدد البراءات المسجلة لدى 6 دول أخرى شملتها الدراسة 50 براءة¹.

ويعاني أغلب الباحثين العرب من ارتفاع تكاليف تسجيل ابتكاراتهم في المؤسسات الأمريكية والأوروبية، مما يدفعهم للبحث عن شراكات وهمية مع مؤسسات أجنبية علمية لتسجيل الاختراع وحمايته تمهيدا لتسويقه.

¹ نفس المرجع، ص 180.

3/ تعداد الإبداعات التكنولوجية:

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات و الدول.

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل الإبداع التكنولوجي ، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم الدول.

و لقد حدد كل من Joyce et woods¹ مجموعة من مقاييس الإبداع كالآتي:

1-إبداع منتج : و يتكون من العناصر التالية:

- عدد الأفكار الجديدة التي تخص تصميم المنتج
- نسبة المبيعات والربح عن المنتجات الجديدة
- المشاركة في السوق العالمية
- تخطيط المنتج

2- تطوير المنتج : يتكون من:

- وقت التسويق
- الكلفة
- جودة المبيعات
- الأداء الفني
- القدرة على الاختبار

¹ Joyce & woods, "Essential Strategic Management From Modernism to Pragmatisme", first published , Brill, Clayslty , Stlvesple Oxford, 1996 ,p156.

- المشاركة في السوق

3-إبداع العملية : يتكون من:

- مراحل العملية الإنتاجية

- الكلفة وجودة العملية الإنتاجية

- العمليات الجديدة والمطورة

- دعم المنتج

ثانيا- عملية التغيير في المنظمات الحديثة

المبحث الأول: مفهوم التغيير، أنواعه و خصائصه

لقد أحدثت المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق العالمي، و التطورات التكنولوجية، والانفجار المعرفي في شتى العلوم نقلة نوعية في توجيه و قيادة المنظمات الحديثة، حيث أصبحت أكثر اهتماما بموضوع التغيير لمواكبة هذه التطورات المستمرة، كما أن نظم التسيير القائمة على الخبرة و التقليد و التشدد و عدم الانفتاح، و كذا عدم تقبل الرأي الآخر، أصبحت كلها عقبة في وجه التطوير المثمر، لذا كانت الحاجة ماسة للتغيير و الذي أصبح شغل العالم شاغل في عصرنا الحاضر.

كما أن المنظمات الحديثة تمثل كيانات اجتماعية و تنظيمية وجدت من اجل تسهيل المعاملات داخل و خارج المنظمة، و بما أن المحيط الخارجي في تطور و تغير مستمر، فلا بد على هذه المنظمات أن تواكب هذه التغيرات و تتأقلم معها بطرق تمكنها من الاستجابة الذكية للتحديات و الفرص التي يقدمها المحيط الخارجي.

و حتى نتمكن من فهم آلية التغيير لا بد أن نأخذ في الحسبان أنه مفهوم شامل و واسع، لذا ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها عملية التغيير، فقد يكون على المستوى التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير سلوكيات الموظفين، أهداف و سياسات المنظمة، أساليب و طرق العمل، ثقافة المنظمة و كذا قيم و اتجاهات الأفراد و الجماعات.

حسب نظرية المنظمة فإن المنظمات تعمل في نظام أكبر منها تتمثل في النظم الاجتماعية و البيئية و هذا يعني أن أية عملية تغيير في إحدى هذه النظم تؤثر في كافة النظم الأخرى و إن كانت هذه الآثار متفاوتة.

المطلب الأول: مفهوم التغيير و أنواعه.

1/ مفهوم التغيير:

وردت عدة تعاريف للتغيير وإدارته، منها ما يلي:

يعرف الدكتور كامل محمد المغربي التغيير بأنه: "التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل"¹.

و يعرف سعيد عطوي التغيير بأنه: "عملية تشمل سلوكيات الأفراد و هياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا، وكذلك التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة"².

يقصد بمفهوم التغيير بأنه: "عبارة عن التأثيرات المتعاقبة والمتلاحقة من البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي، المستوى الوطني، مستوى الصناعة، مستوى المؤسسة أيا كانت وتحدث تأثيرا في التنظيم، وهي عبارة عن حركة ديناميكية، مستخدمة الطرق والأساليب الحديثة الناتجة عن التقدم العلمي والابتكارات العلمية سواء المادية أو الرمزية"³.

تنظر نظرية العلوم السلوكية إلى التغيير على أنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وتقويته من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

و يعرف وندل فرنش Wendell French التغيير التنظيمي بأنه: "مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل و خلق علاقات متوازية بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية"⁴.

كما يعرفه وارن بينس بأنه " إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات و القيم و كذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة و تستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية"¹.

¹ مصطفى محمد سعيد عالم، " القيادة الإدارية ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات"، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، 29-30 مارس 2005، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي -

(<http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp>) بتاريخ 07/10/2010، ص6

² د. محمد بن يوسف النمران العطيبي، " إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان-الأردن، 2006، ص94.

³ د. مصطفى كامل أبو عزم عطية، " مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص169

⁴ Wendell French "Organization Development Objectives Assumptions and Strategies" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior (Oak Park, Illinois Moore Publishing Co, in 1978) PP.244

يوضح (Tushman and Anderson 1997) أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية².

كما يمكن تعريف إدارة التغيير التنظيمي بأنها فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير³.

و يرى ستيف سميث أن إدارة التغيير هي: عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتقرير التغيير المراد إحداثه⁴.

2/ أنواع وأنماط التغيير:

يمكن التمييز بين عدة أنماط من التغيير وذلك حسب المعيار المستخدم حيث أن عملية نجاح التغيير تتطلب فهما لطبيعة التغيير وأنواعه وهي كالتالي⁵:

I – حسب درجة شمول التغيير: هذا المعيار أخذ درجة شمول التغيير معيارا للتمييز بين نوعين من التغيير هما:

التغيير الجزئي: يشتمل على جانب واحد فقط، مثل الاهتمام بالجانب التكنولوجي.

التغيير الشامل: يهتم بكافة الجوانب المختلفة الأخرى، سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية.

إلا أنه يعاب على التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متأخرة مما يقلل من فعالية التغيير.

II - حسب مصدر التغيير: تصنف أنواع التغيير إلى ثلاثة أنواع وهي كالتالي:

1- التغيير المتعمد: يكون هذا التغيير متعمدا، أي صادرا من السلطة الداخلية للمؤسسة ويتناول الإجراءات والهياكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في

¹ Warren G. Bennis, "Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change" Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) 1965 p.346

² د. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحولية في إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، 29-30 مارس 2005، جدة، المملكة العربية السعودية، من الموقع الشبكي

<http://www.managementforum.org.sa/ar/Default.asp>، بتاريخ 10/2010/30، ص 08.

³ د. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 375.

⁴ د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 343.

⁵ د. مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع، ص 377.

اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

2- التغيير المفروض: وفي هذه الحالة يصدر التغيير بناء على قوى كالقوانين الحكومية أو توصيات صادرة من مؤسسات رسمية، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات أو مؤسسات خارج أسوار المؤسسة التي عليها أن تنفذه.

3- التغيير التكييفي: وهذا التغيير ليس متعمداً أو صادراً من السلطة الداخلية وليس مفروضاً من السلطات الخارجية إنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي أنه ليس له قنوات رسمية لتدعمه وتتبعه، ويحدث التغيير التكييفي بسبب أو لآخر من بين الأسباب التالية:

1- لتطوير بعض إجراءات العمل.

2- يجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة.

3- لمواجهة موقف استثنائي.

4- للاستفادة من فرصة مواتية.

و من جهة أخرى يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هناك نوعين رئيسيين فقط من أنواع التغيير هما¹:

أ- التغيير المخطط: وهو إجراء إداري يهدف إلى تعديل أو إضافة أو حذف في العناصر الأساسية للمؤسسة وفقاً لتدبير وتقدير محددين لكلفة التغيير ومتطلباته من جهة والفوائد التي يمكن الحصول عليها نتيجة لهذا التغيير من جهة أخرى. وتحدث التغييرات المخططة من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة .

والتغيير المخطط هو ذلك التغيير الذي يتم تصميمه وتطبيقه في المؤسسة بشكل نظامي وفي التوقيت الملائم وذلك وفقاً لتوقع حدوث بعض التغييرات في البيئة أو داخل المؤسسة مقدماً .

ب- التغيير غير المخطط العشوائي: وهو التغيير الذي تقوم به المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة، كالتغييرات في بعض عناصرها (التغيير الجزئي) نتيجة لضغوط خارجية مما يسفر عن نتائج غير مطلوبة وضارة .

¹ د. سعد بن مرزوق العنبي، مرجع سابق، ص 06.

وعلى العموم قد تختار القيادة الإدارية نوعا أو أكثر من أنواع التغيير عندما يكون لديها الأسباب والمبررات الكافية لذلك، إلا أنه من الضروري الابتعاد عن التغييرات العشوائية والأخذ بالتغيير المخطط الذي هو من أهم وأكثر الأنواع استخداما لما له من مميزات وإيجابيات عديدة لكافة المؤسسات وما تحققه من نتائج تزيد من كفاءة وفاعلية المؤسسة.

يمكن القول أن أساليب التغيير لا تخرج عن أسلوبين يمارسهما غالبية من يشرفون على أي عملية تغيير وهما: الأول وهو التغيير الذي يتم بصورة متدرجة، والثاني الذي يتم بصورة سريعة.

المطلب الثاني: خصائص عملية التغيير:

كثيرا ما يصطدم الموظفون في منشأتهم سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بعوائق و صعوبات تحتاج فيه الإدارة إلى انتهاج أساليب جديدة تتوافق مع التطورات المعاصرة، لأن تسيير الإدارة بأسلوب تقليدي لا يجعلها مؤهلة لاستيعاب التغيرات وبالتالي التهيؤ للتطوير والقدرة على التكيف مع الأحداث، والاستجابة لمتطلباته، ولذلك فإن شكل الإدارة وأسلوبها يتكاملان و يتفاعلان ويؤثران في توجهات عمل المؤسسة ومستوى أهدافها ومشاريعها.

ولقد بدأ الطابع التقليدي للمؤسسات في الاضمحلال، و لو أن عالمنا العربي ما يزال يشهد الكثير من هذه النماذج، حيث يقود الإدارة أشخاص يتمتعون بخبرات شخصية تفتقد إلى الموضوعية و يغلب عليها طابع الفردية و اتخاذ القرارات المرتجلة، بينما عالم اليوم يميل إلى تبني المؤسسات التي تعتمد على تأصيل العمل الجماعي و إشراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرارات، و الإحساس بالمصير المشترك، ونشر جو من الحرية و الديمقراطية.. وهذا يساهم في إعطاء قدرة أكثر للمنظمة على الصمود و يفتح أمامها آفاق جديدة للتقدم، و كل هذا يسير بالتوازي مع تتبع الواقع العملي كظاهرة الابتكار و التقدم التكنولوجي المذهل الذي ألغى الحدود وقرب المسافات ووفر المعلومات التي أصبح الحصول عليها ميسرا، بعيدا عن سلطة الرقابة والمانع الأمني، و في هذا الواقع الجديد، كان لزاما علينا أن نبحث عن تصور جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطور والاستمرارية، مع الحفاظ على كيانها، في ظل عالم جديد مليء بالمنافسة و التنوع، ومن هنا يتبين لنا أن مفهوم الإدارة الحديث يتقاطع مع عدد من العلوم الأخرى: كعلم الاقتصاد و السياسة و السلوك الإنساني، مما يعني أن الإدارة ليست هياكل ثابتة أو

مجموعة من القوانين المقدسة تفرض على الموظفين من أجل تطبيقها، فالإدارة الناجحة تستند إلى معطيات علمية، و توظف الأدمغة البشرية وتستخدم الموارد المتاحة بتقانة عالية من أجل إنجاز أهدافها بنجاح في واقع يعج بالصراعات والتحالفات، ومن خلال هذا الواقع الجديد تظهر إرادة صلبة تهدف إلى إحداث التغيير مَهْمَا كان التحدي ومهما كان الثمن.

تتميز عملية التغيير بعدد من الخصائص الهامة لا بد من إدراكها، ويمكن إجمالها في عشرة نقاط¹:

- 1- التكامل أو التوافقية: تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها و بين احتياجات القوى المختلفة و إشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين، بل إن هذه العملية تقوم على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة و القوى العاملة.
- 2- المشاركة: لتكون عملية التغيير في بيئة آمنة و نضمن استمراريتها فهي بحاجة إلى نوع من الانسجام، و ضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- 3- الواقعية: إن المنظمة عليها أن تدرك أن عملية التغيير يجب أن تكون في حدود مقدرتها و طاقتها المتوفرة و مواردها المتاحة.
- 4- القدرة والفاعلية: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة و إجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.
- 5- الغائية: إن عملية للتغيير داخل المنظمة هو فعل واعٍ بعيد عن العبثية يهدف إلى:
 - إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة و دمجها داخل المناخ العام للمنظمة بصفته عنصرا فاعلا لا عامل هدم.
 - إن قبول عملية التغيير تبدو عسيرة على بعض العناصر داخل المنظمة مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

¹ د. محسن أحمد الحضيري، " إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق: 2003، ص 19-23.

6- الشرعية القانونية: لا بد أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع و تتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

7- الإصلاح: إن من مهام عملية التغيير الإصلاح، أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، و ذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها، و السعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

8- الرشادة أو المسؤولية: و هو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف، أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9- الإبداع إن خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظّمات المعاصرة التي تتبنى منهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دورا رياديا في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القدرة الدافعة على التطوير و يسعى لتقديم بدائل متطورة، تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

10- امتصاص الضغوطات و التكيف مع الأحداث: كثيرا ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها و يعمل كل طرف على إزالة الآخر و هنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث وتوجهها حفاظا على المنظمة ومكاسبها¹.

¹ د. محسن أحمد الخضيري، " إدارة التغيير"، نفس المرجع، نفس الصفحات.

المبحث الثاني: أسباب التغيير و أهدافه

المطلب الأول: أسباب التغيير

إن التعامل مع التغيير يختلف من منظمة إلى أخرى، فقد يعتقد البعض أن التغيير يمثل تهديدا لمستقبلها و أمنها، و أن التقيد بالثبات يجلب المصلحة للمنظمة فهو يدل على إشاعة جو الاستقرار و الانسجام ، إلا أن الأمر يبدو على العكس فالتغيير ضرورة حتمية يسمح للمنظمة بمواجهة التحديات و إثبات وجودها عن طريق التكيف المستمر و التحالف الوفي بين الإدارة والأفراد و إدخال التحديثات اللازمة لضمان البقاء، ولا شك أن دواعي التغيير متعددة ومتشابكة، فعملية التغيير لا تحدث من فراغ فهي تأتي استجابة لظروف معينة داخل المنظمة أو من خارجها يمكن إجمالها فيما يلي¹:

- **تطور على مستوى الأساليب:** إن أساليب العمل تتطور بتطور العصر فالمعامل التي كانت تعمل قبل خمسين عاما مثلا أصبحت أشبه بالمزارات التاريخية، والتنظيمات التقليدية لا تستطيع أن تعيش في الحاضر ولا أن تتأقلم مع متطلبات السوق، لذلك تعيد المؤسسات تنظيمها لتتكيف مع الواقع الجديد بشكل دوري.

- **تطور في السياسات و الأنظمة:** إن إصدار القوانين و التشريعات الجديدة من شأنه أن يدفع بالمنظمات إلى تغيير استراتيجيتها و إعادة توزيع الأدوار و المسؤوليات داخلها.

- **طُموحات العاملين:** إن إسهامات العاملين داخل المنظمة عبر سنوات من العمل الثَّوب يزيد من طموحهم للحصول على علاوات أكثر مما يدفع بالمنظمة إلى إنشاء مراكز تدريبية تساعدهم على التدريب الفني و إعادة تأهيلهم و تكييفهم مع التطورات الجديدة.

- **تغير نظرة المتعاملين إلى المنظمات:** كانت العلاقة بين الجمهور و المؤسسات في السابق عدائية مُرتبطة بحقبة الاستعمار فالموظف كان عنصراً غير مرغوب فيه بحكم أنه كان يطبق قوانين قسرية على المجتمع كجمع الضرائب بطرق أشبه بالعقاب الجماعي، كما كان إنتاج الشركات، لا يخضع للرقابة أو شعار الجودة بحكم فقدان المنافسة و غياب الوعي الكافي

¹ موسى زكي الأيوبي، "الإبداع الإداري و ادارة التغيير في المؤسسات العامة العربية"، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص 100-103.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

للمستهلك بمستوى المنتج، و في العصر الحديث تغيرت نظرة المستهلك للعامل الذي أصبح يعمل من أجل إرضاء الزبون الذي ازداد وعيه و قدرته على التمييز بين السلعة الجيدة و الرديئة، كل هذا جعل المنظمات تغير معاملاتها و نظرتها للزبون عن طريق إعادة تأهيل الموظفين.

- **الاستفادة من المعارف البشرية:** لقد استفادت المنظمات من تطور العلوم و المعارف الجديدة بحيث تم توظيفها، مما أمكن التحكم في سلوكيات الإنسان و تعديلها.

- **حدّة المنافسة بين المنظمات:** إن استتار حُمي المنافسة بين المؤسسات جعلها تبحث عن مخارج جديدة لتحسين قدراتها و فرض وجودها في عالم الأسواق، و لذلك ظهرت الرغبة في إدراج وسائل للتدريب من أجل الحفاظ على حيوية المؤسسة و تنمية القدرة و الكفاءة للموظفين و مثال ذلك التدريب السلوكي.

- **إشراك الموظفين في القرارات:** إن تغير النظرة للعامل من كونه منفذا للقرارات إلى أن يصبح مساهما فيها، يجعله يشعر بالانتماء أكثر للتنظيم الإداري و تحمله مسؤولية تجعله أكثر تفانيا و اطمئنانا في عمله، مما يحسن أساليب اتخاذ القرارات داخل المنظمة و طرق الاتصالات داخلها.

و في كتابه نظرية المنظمة يرى ستيفن روبنز¹ أن هناك أسبابا ناشئة داخلية و خارجية تساهم في إحداث التغيير:

القوى الداخلية:

- تغيير في أهداف المنظمة و رسالتها و أغراضها.

- إدخال أجهزة و معدات جديدة.

- ندرة القوى العاملة.

- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.

- الدمج مع منظمات أخرى.

- تدني معنويات العاملين.

- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

¹ Stephen P. Robbins Organization Theory: "The Structure and Design of Organizations" .(Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, Inc (1983).pp.269-272

- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- تدني الأرباح.

القوى الخارجية:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.

- الاتحادات و النقابات المهنية العمالية.

- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.

- تغييرات سريعة في أسعار المواد.

- المنافسة الشديدة.

- حدوث أزمة خارجية طارئة .

أما جيمس روبنسون و دانا جاينس روبنسون¹ فيريان أن هناك أربعة أسباب تفرض وتدفع إلى التغيير:

- الأزمة (Crisis): بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها و تتغير.

- الرؤية (Vision): الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.

- الفرصة (Opportunity): بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل، و بالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة من أيدينا.

- التهديد: (Threat) أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلبا على المؤسسة واستمرارها، و بالتالي ضرورة التغيير.

¹ دانا جاينس روبنسون - جيمس روبنسون ، " التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج "، تعريب: إصدارات بيمك، الإشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بيمك القاهرة 2009. ص 52.

المطلب الثاني: أهداف التغيير

إن اهتمام المنظمات الحديثة بوضع الأهداف والاستراتيجيات هو أكبر دليل على رغبتها في التطور و التغيير و رفضها للجمود والتخلي عن الأفكار التقليدية، و هذا ما يفتح بابا لإعادة صياغة الواقع و الدخول إلى فضاء يمتزج فيه العقل بالإبداع و الحلم بالواقع و تتفاعل فيه الحركة بالازدهار.

لا بد لعمليات التغيير التنظيمي أن تتضبط عبر منهج علمي شامل، فهي ليست مجرد عمليات تجريبية بل هي استجابة منطقية لواقع جديد، و هذا يعني أن على المنظمة أن تحدد بدقة أهدافها و رؤيتها المستقبلية حتى تتمكن من الوصول إلى الطريقة الفعالة في إحداث التغيير الذي يخدم مصالحها.

إن ما يميز عملية التغيير هو أنها إجراء تنموي عميق يستند إلى مشروع له أهداف دقيقة وواضحة، مدروسة و مخططة.

ويمكن توضيح أهداف التغيير في النقاط التالية:

- أ - التكيف مع البيئة و المحيط الخارجي و الداخلي .
- ب - تسعى المنظمة إلى مد جسور التعاون من أجل الرفع من كفاءتها و ذلك عن طريق التعاون مع الوحدات المتخصصة لانجاز أهدافها العامة.
- ت- تقوم المنظمة باختبار الموظفين و مساعدتهم على معالجة مطالبهم و دفعهم لإنجاز التغيير و التطوير المطلوب.
- ث - تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين و الأهداف التنظيمية لهم.
- ج - تحديد نقاط القوة و الضعف و الصراع بهدف السيطرة عليها و توجيهها وفق سياسات تخدم مصلحة المنظمة.
- ح- تحطيم النمط الإداري التقليدي و تبني أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف القيادة.
- خ- ضرورة تحصين المنظمات من المعلومات الخاطئة و توظيف المعارف الجديدة من أجل مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق توفير المعلومات اللازمة عن كافة أشكال عمليات المنظمة المختلفة.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

ويلخص جون شيروود John Sherwood¹ أهداف التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
- إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح، و عدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها.
- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- العمل على إيجاد التوافق و التطابق بين الأهداف الفردية و الأهداف التنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية و أهدافها.
- إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، و تشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق مما يزيد من فاعلية الجماعات.
- زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات و أسبابها من خلال زيادة الوعي بددينامكية الجماعة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف، مثل الإدارة بالأهداف Management by Objective بدل الإدارة بالأزمات Management by Crisis.
- تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها².

¹ John Sherwood "An introduction to organization development" In Robert T. Golebiewski and William B. eddy (ed) Organization Development in Public Administration, Part 1, New York: Marcel Dekker, Inc 1978 p.206

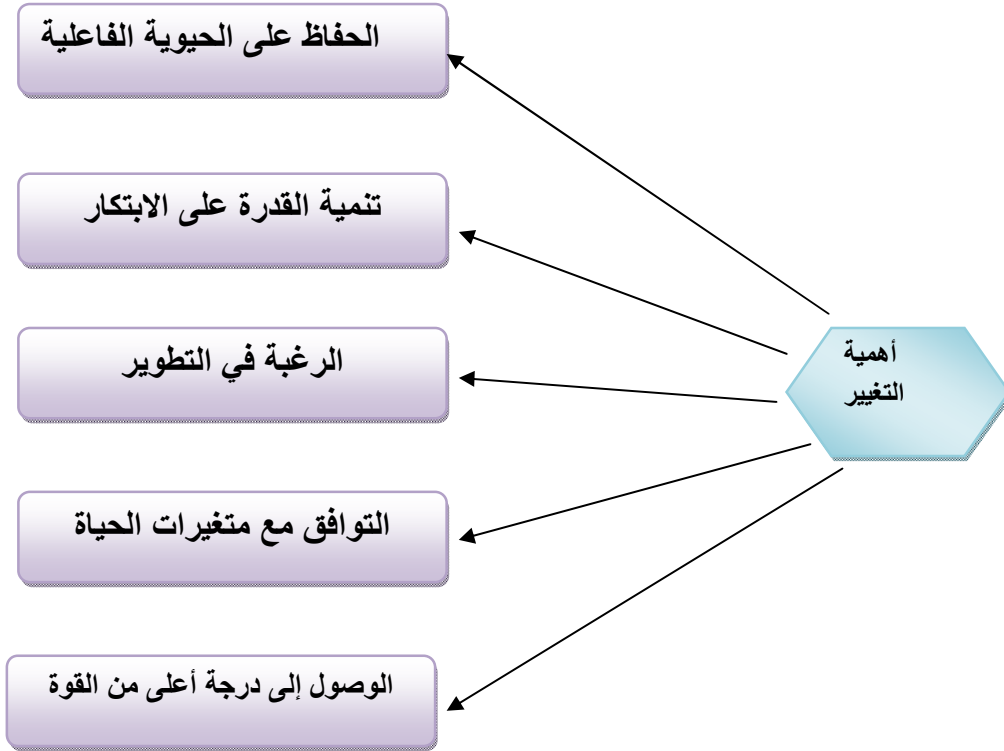
² جون شيروود، مرجع سابق، ص 207.

المبحث الثالث: أهمية التغيير و الآثار المترتبة عن عدم تطبيقه

المطلب الأول: أهمية التغيير في المؤسسة

تتجلى أهمية التغيير في كونه عبارة عن مجهودات واعية و متكاملة، تسعى من خلاله المؤسسة إلى إيجاد عناصر البقاء و التطور، و من خلال الشكل التالي نبين الجوانب الأساسية الخمسة التي يركز عليها صناع التغيير.

الشكل رقم (4) الجوانب الأساسية لأهمية التغيير



المصدر: د. محسن أحمد الخضيري، "إدارة التغيير" - دار الرضا - دمشق 2003 - ص 23

و فيما يلي شرح مختصر لهذه الجوانب¹:

1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة : يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة ممّا يعطيها دفعا نحو الانتعاش و إعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها و رفع معنوياتهم

¹ بهاء الدين المنجي العسكري، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ماليزيا أنموذجا"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، ص 35.

والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات لفترة طويلة.

2- تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المؤلف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهني يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.

3- الرغبة في التطوير: التغيير حافز يدفع بنا نحو الأفضل من أجل تحقيق رغباتنا ويرفض الحالة القائمة من أجل تحسينها عن طريق ثلاثة عناصر:

- معالجة العيوب و الأخطاء و ما تسببت فيه من إشكالات.

- ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة.

- اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات وتكنولوجيا جديدة.

بهذه الطريقة يزداد حجم الإنتاج و الإنتاجية، و يرتفع دخل الفرد و يتحقق المستوى المطلوب من الإشباع، الشيء الذي يثير لدى الأفراد الانسياق وراء عملية التطوير ليصبح أشبه بالتيار المستمر.

4- التوافق مع متغيرات الحياة: ذلك أن التغيير يزيد من قدرتنا على التكيف حسب الأوضاع الجديدة، ليتوافق مع مجريات الأحداث و المتغيرات التي يشهدها العالم ومن هنا تكتسب إدارة التغيير أهميتها.

5- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء و الممارسة: التغيير ممارسة ذات أهداف سامية تسعى إلى تعزيز مكانة المنظمة و تحسين أدائها، و ذلك عن طريق الوقوف على مواطن الضعف و الوهن التي أدت إلى تراجع مكاسب المنظمة من جهة، ومعرفة مواطن القوة ودعمها من جهة أخرى، كضمان ولاء الأفراد داخل المنظمة و التفاعل الايجابي فيما بينهم و تشجيعهم على الإنتاج¹.

على ضوء ما سبق يبدو جليا لنا أن التغيير يمثل احد الملامح المهمة في المؤسسة الحديثة، و ضرورة لا غنى لها عنها، فهو صمام أمان و شرط بقاء و منفذ حتمي إلى الأسواق العالمية، و لتحقيق هذا التغيير بشكل ملائم وسليم، يتوجب وجود إدارة فاعلة مدركة لعناصره وأبعاده و

¹ نفس المرجع، ص 36.

أهدافه، بحيث تتعد عن الأخطاء والمجازفة و الفشل و من أهم أسباب نجاح التغيير¹:

- اختيار التوقيت المناسب لإحداثه.

- تقدير قوى المقاومة.

- وضع الخطط البديلة بشكل واضح.

- استثمار مواهب الموظفين بالمنظمة و إشراكها في القرارات.

إن إحداث التغيير داخل المؤسسة ليس أمرا سهلا، إلا أن نجاحه يدخل عليها نوعا من الحيويّة و الرغبة في التطوير، و يزيد من قدرتها التنافسية و ضمان استمرارها في المستقبل، لذلك قال رئيس الوزراء البريطاني الراحل "وينستون تشرشل" عن التغيير (إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، و إذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار).

المطلب الثاني: الآثار المترتبة عن عدم التغيير في المؤسسة

يشير الدكتور محسن الخضير في كتابه " إدارة التغيير " إلى جملة من الآثار السلبية التي تعيق مسيرة نمو المؤسسة و تطورها عندما لا تتبنى ثقافة التغيير و يمكن تناول عناصرها كالاتي²:

- **الجمود:** حيث تفقد المؤسسة نشاطها و حيويتها و من هنا تصبح أشكال التنفيذ الإداري بعيدة عن التنوع و الإبداع، و ذات أسلوب نمطيّ واحد مما يقلل من قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف و الخبرات الجديدة و التكيف معها مما يجعلها تتجه إلى الانحدار و التلاشي.

- **السلبية:** تستشري حالة السلبية بالمؤسسة في غياب عنصر المبادرة بسبب سيطرة فئة محافظة مستفيدة، لها القدرة على رفض الأفكار الجديدة و المقترحات الجادة التي تساهم في الرفع من مستوى المؤسسة، كما أنها تستهدف كل موظف فاعلٍ بالعقاب و الفصل، و من هنا سيرسخ العاملون لهذه الحالة و يستسلمون لأوامر القادة و تعليماتهم، مما يعطل عملية إحداث التغيير.

¹ نفس المرجع، ص 37.

² د. محسن أحمد الخضير، " إدارة التغيير "، نفس المرجع، ص 82-84.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

- **التخلف:** إن عدم مواكبة المنظمة لحركة التطور و الأخذ بأسباب التغيير، سيفقدها القدرة على المنافسة و يضع حدًا لمسيرتها التنموية، و يدخلها في عالم التخلف و هذا الجوّ يشجّع على نشر الفساد الإداري و تقلد المناصب من طرف فئة تعاني جموداً فكرياً فترفض التغيير و تعتبره تهديداً لها.

- **التدهور:** في هذه المرحلة تعرف المنظمة انحساراً على مستوى الإنتاج، و تفقد الكثير من مكتسباتها، و يستشري نطاق الفساد، و تشتد سَطوته على جميع الأنشطة حتى يصبح سلوكاً و نمط حياة.

- **التحلل:** بحسب رأي الدكتور محسن الخضيرى فإن الآثار المترتبة عن عدم التغيير يمتزج فيها الاقتصادي والاجتماعي، فانهايار المؤسسات و تحللها هو نذير بانهايار المجتمعات التي ستفقد روابطها و يصبح هم الفرد هو التفكير في ذاته و تلبية حاجاته، و من هنا يتفتت المجتمع إلى وحداتٍ صغيرة بينها حواجز نفسية أملتها حالة الانكفاء على الذات.

- **الاهتراء و التفكك:** هي مرحلة متطورة تشهد حالة من الفوضى على جميع المستويات، يعاني المجتمع فيها حالة من الانقسامات، و التفكك و يفقد القائد للشرعية بحيث يُصبح كل قرار يصدر عنه مثاراً للجدل و الرّيبة، و يصبح المجتمع ضحية صراع بين أعضائه فالكل يسعى إلى الحصول على مكتسبات على حساب الآخرين.

- **الاختفاء و التلاشي:** و هي المرحلة الأخيرة التي يتلاشى فيها المجتمع و يختفي، عن طريق ابتلاعه من قبل المجتمعات المُجاورة أو الاندماج فيه، فيصبح تابعا مقلدا لا يملك مقومات تطوره و ازدهاره.

كما يرى الدكتور الخضيرى أن المراحل السابقة سيتولد عنها عاملان أساسيان و هما¹:

- سيادة و سيطرة جماعات الضغط.

- سيادة و سيطرة أصحاب المصالح.

¹ د. محسن أحمد الخضيرى، "إدارة التغيير"، نفس المرجع، ص 85، بتصرف.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

في هذه المرحلة يصاب المجتمع و المؤسسة و المنظمة الإدارية بالجمود الإداري الذي يؤدي إلى عدة سلبيات خطيرة منها ما يلي:

السلبية الأولى: الإسراف في استخدام الموارد بشكل عام و الموارد النادرة بشكل خاص.

السلبية الثانية: زيادة نسبة الفاقد في العمليات الإنتاجية سواء من الوقت أو الجهد أو المواد الخام.

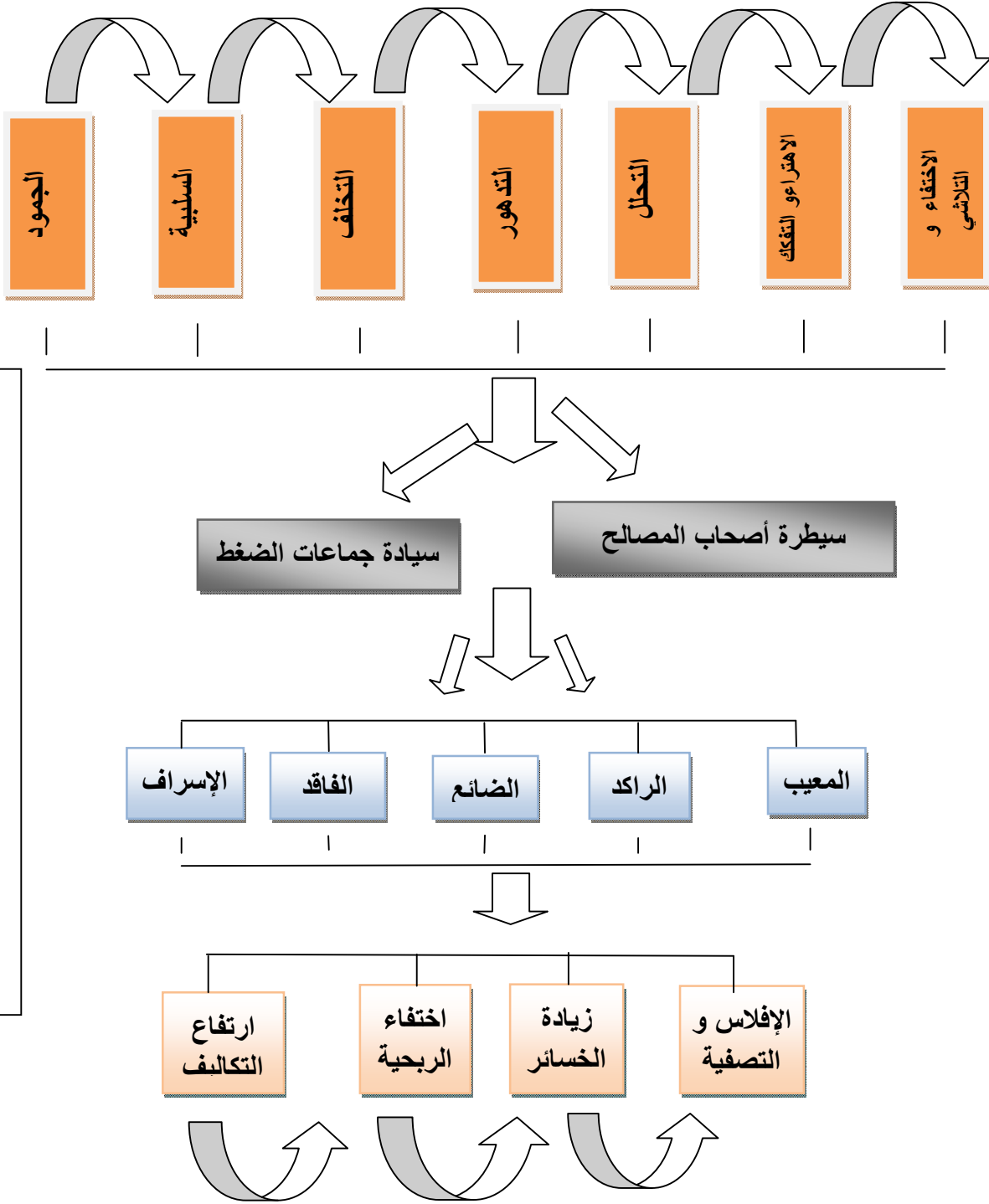
السلبية الثالثة: اتساع نطاق الضائع في المؤسسات و المنظمات الإدارية بشكل يفقدها اقتصاديات الإنتاج.

السلبية الرابعة: زيادة الراكد و العاطل من عوامل الإنتاج في المنظمات الإدارية وبصفة خاصة فيما يتصل بالمخزون من الخامات و المنتجات التامة الصنع و الآلات و المعدات.

السلبية الخامسة: زيادة نسبة المعيب في الإنتاج التام الصنع، و ارتداد حجم كبير من المبيعات، و بداية فقدان السوق و المستهلك، و ظهور حالات رفض من جانب المستهلك و عدائه للسلع المنتجة و للشركة أيضا.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

وهناك شكل يوضح الآثار السلبية لعدم تبني المؤسسة للتغيير، في الشكل رقم 05:



المبحث الرابع: نماذج التغيير و طرق قياسه

المطلب الأول: نماذج التغيير

إنّ عملية التغيير عمليّة معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة، و لا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها و سنعرض أربع نماذج تقدم صوراً مختلفة لمراحل التغيير هي:

- نموذج كيرت لوين Kurt Lewin الذي عرف باهتمامه الكبير في حل المشاكل الاجتماعية.

- النموذج الثاني الذي قدمه كل من دين أندرسون Dean Anderson و ليندا أكرمان

أندرسون Linda S.Ackerman Anderson.

- النموذج الثالث و قدمه ايفانسوفيتش Ivancevich

- النموذج الرابع للأمريكي جون كوتر John p. Kotter

1- نموذج كيرت لوين¹ Kurt Lewin :

قسم كيرت لوين عملية التغيير إلى ثلاث مراحل:

أ- مرحلة التهيئة و إذابة الجليد

يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد و تتفوق و تحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل و لم تتبع سياسة حرق المراحل لان ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة و لذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية.

فتعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة، فهم يخشون المفاجآت و حالات الفشل، و لذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة و هو المقصود بإذابة الجليد، و تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و

¹ بهاء الدين المنجي العسكري، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ماليزيا أنموذجاً"، مرجع سابق، ص 49.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات و السلوكيات الحالية للفرد، بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار و اتجاهات و ممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية، و مما يسهل و يساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي- الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية و انخفاض الأرباح، و الاعتراف بوجود مشكلة ما، و الإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكارا جديدة.

إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية عن الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين، الذين سيقنعون حتما بضرورة التغيير، و عندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر، بعد أن تبين التقارير تخلف مؤسستهم عن منافسيهم و فقدانها لمتطلبات النمو و التطور، و سيصبح السؤال هو كيف يمكن تغيير الوضع الراهن، و ما هي المقترحات البناءة الكفيلة بتطوير أداء المؤسسة، كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجديّة أكبر في إنقاذ مؤسستهم و ذلك بتبنيّ منهج جديد و وضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

ب- مرحلة التغيير

بعد عملية التشخيص تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى دعم فريق متجانس من الأفكار و الأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاحية، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، و قد تمسّ التغييرات صلاحيات الموظفين و مسؤولياتهم، أو تهدف إلى بتّ قيم جديدة أو تبنيّ تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق حديثة في العمل و ذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

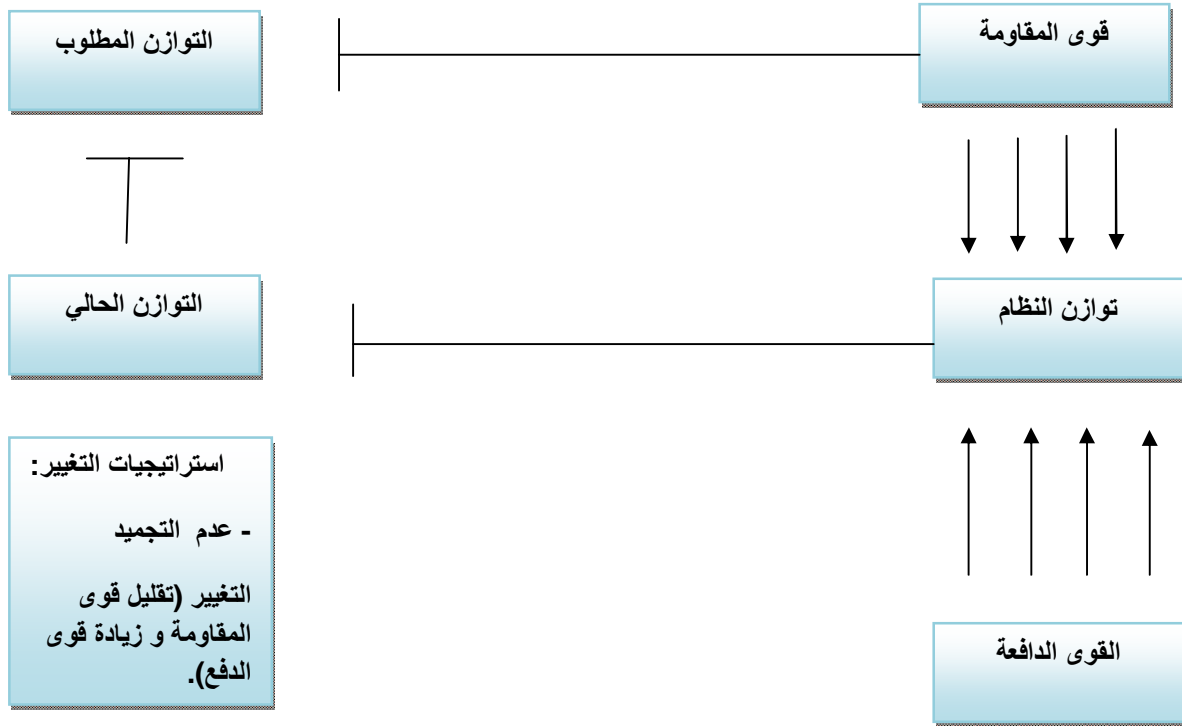
ج- مرحلة التثبيت و التدعيم

تسعى المنظمة إلى الحفاظ على المكتسبات و مستوى الأداء الذي نشأ عن المراحل السابقة و ذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد و متابعة تقييم نتائج عملية التغيير، و لن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية و ثقافة و إبداعا داخل المؤسسة و لذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة و الاقتراحات المتصلة بالتغيير، و تعزيز دور المساهمين فيه، و ذلك بتدريبهم و منحهم العلاوات، و لن تكون الأمور على المستوى التطبيقي سهلة، لأنها ستواجه بالكثير من الحثيات و الأمور غير المتوقعة عند القيام بعملية

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

التغيير، و لذا يجب التعامل معها بعقلانية و تريث¹.

الشكل رقم (6) : نموذج لوين ذي الخطوات الثلاث (نموذج ميدان العمل)



المصدر: نيغل كينج، نيل أندرسون تعريب د. حسني محمود حسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004م، ص 259

2- نموذج دين أندرسون Dean Anderson و ليندا أكرمان أندرسون Linda S.Ackerman .Anderson

يرى كل من دين اندرسون و ليندا أكرمان أن عملية التحول تتأسس على فهم عميق للتغيير، مع تبني مجموعة جديدة من المهارات و الاستراتيجيات من طرف القيادة، التي يتعين عليها توسيع فهمها حول متطلبات عملية التغيير.

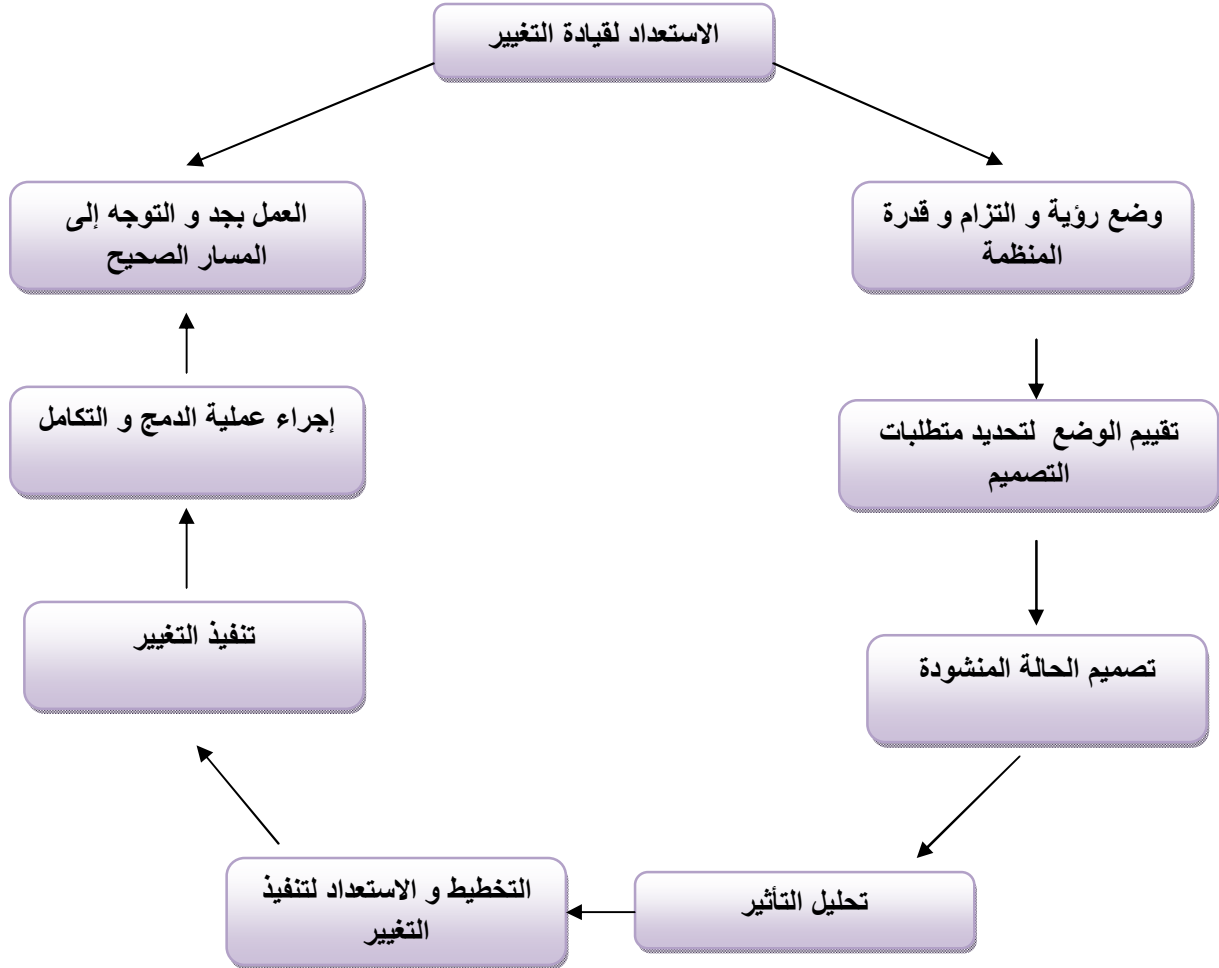
و يقول الباحثان في رسالة إلى إحدى المؤسسات " دعونا ننتقل من النهج القديم و نقوم بتوجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقاداتهم حول الأفراد والمنظمات وأن يغيروا أنفسهم أيضاً، يجب عليهم أن يلحظوا التحولات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الآليات الفعلية للتحول، وأن يغيروا أسلوب و سلوك القيادة لتلبية حاجات

¹ مرجع سابق، ص 65.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

التغيير، و هذا يعني أنّ القياديين أنفسهم يجب عليهم أن يتغيروا من أجل أن يقودوا التحولات بنجاح داخل منظماتهم¹.

الشكل رقم (7) : المراحل التسعة للتغيير "نموذج لقيادة عملية تحول واعية"



Dean Anderson, Linda s. Ackerman; Beyond change management ;2001; page 169

يمثل هذا النموذج المراحل التسعة التي تبين مسار عملية التغيير داخل المنظمة، إن تمتع الباحثين بخبرة 20 سنة في هذا المجال أدت بهما إلى اعتبار هذا النموذج صالحا لكل أنواع التغيير مهما كان حجمه.

إن هذا النموذج يؤكد على ضرورة وجود رؤية عميقة في المنظمة تساعدها في الوقوف على نقاط قوتها و ضعفها و كذا التهديدات و الفرص المتاحة لها، و من ثمة تصميم الحالة أو

¹ Dean Anderson, Linda s. Ackerman; "Beyond change management" ; Library of Congress Cataloging in publication Data ; 2001 ; p.3.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

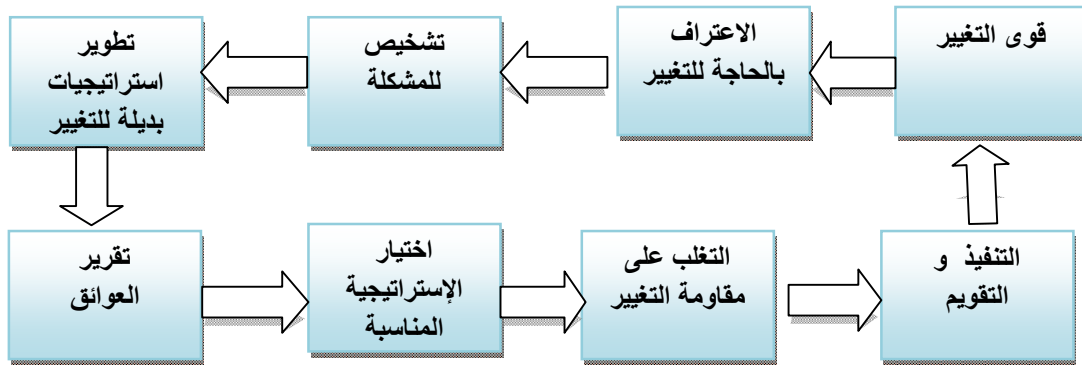
الرؤية المستقبلية التي تريدها، ويجب على المؤسسة أن تضع في اعتبارها و تحلل جيدا التأثيرات التنظيمية أو التكنولوجية حتى تستعد بثقة و دراية لتنفيذ خطة التغيير المعدة.

نحن نعلم أن المؤسسة تحتوي على نقاط جيدة يمكن الإبقاء عليها و تطويرها و من ثم دمجها في عجلة التغيير لتكون أكثر فاعلية و كفاءة، و بعد كل هذا لم يبق على المؤسسة وقيادتها إلا السهر على توجيه التغيير في مساره الصحيح.

3- نموذج ايفانسفيتش¹ Ivancevich في إدارة التغيير:

يرى ايفانسفيتش أن عملية التغيير تخضع لمراحل منظمة تمثلها مجموعة من الخطوات المنطقية كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم (8): مراحل عملية التغيير



James I.Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly « Organizations: Behavior, Structure and Process », p. 556

1- قوى التغيير: و يقصد بها كل ما يحفز و يساعد عملية التغيير، واقع المؤسسة، الكفاءات، الأفكار، الإبداع، الحرية، الاستراتيجيات الجديدة، المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، المنافسة، ثقافة التغيير.....الخ.

2- الاعتراف بالحاجة للتغيير: تتخذ المؤسسة إجراءات الإصلاح و التغيير بناء على الإحصاءات و التقارير الواردة إليها، ومن خلالها تعطي صورة تقريبية لوضعها، وهذه

¹ James I.Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly « Organizations: Behavior, Structure and Process », 8th Ed Homewood, jr. 1994. p556.

التقارير تشمل معطيات حول الميزانيات المالية ومعدلات الأداء و انخفاض الأرباح وهبوط مؤشر المبيعات بالإضافة إلى انهيار معنويات الموظفين...

3- تشخيص المشكلة: إن مهمة التشخيص هي تحديد الإشكالية القائمة قبل اتخاذ أي قرار فبناء على هذا التشخيص تتحدد الأهداف المطلوبة و من ثم إحداث تعديلات على توجهات التغيير و تقييم نتائجه.

4- تطوير بدائل و استراتيجيات التغيير: هنا تقدم المنظمة تقريرا تنتقي فيه النقاط

المُرَجَّح تبنيها من أجل تحقيق نتائج إيجابية، وتدور حول استراتيجيات ثلاث وهي:

أ- تغيير البناء التنظيمي: يقع التغيير هنا على مستوى البناء التنظيمي الأساسي، وأشكال العمل و العلاقات بين السلطات، و يعرفه مايكل هامر Michael Hammer بأنها "عملية التفكير بشكل جذري و إعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معينة، بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية و الهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة و السرعة"¹.

ب- تغيير سلوكيات الموظفين: تستخدم الإدارة عدّة أساليب من أجل النهوض بكفاءة الموظفين و الرفع من معارفهم، من بين ذلك إعادة توجيه العنصر البشري بأن يطور الموظفون من معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم و اتجاهاتهم (مواقفهم) في مجالات معينة.

ت- التغيير التقني: و ذلك باعتماد تكنولوجيا متقدمة تستخدم آليات حديثة إضافة إلى تطوير أساليب الإنتاج و عرض عينات مبتكرة من المنتج، مما يوفر عروضاً متجددة للزبائن تشجعهم على الاستهلاك و التردد باستمرار على المعروضات لمعرفة الأشياء الجديدة، فالتغيير التقني والتحديث أصبح مطلباً رئيساً لضمان استمرارية المنافسة.

5- تقرير العوائق: يشمل هذا التقرير كافة العوائق التي تعيق عملية التغيير سواء كانت تنظيمية أو تقنية، داخلية أو خارجية...

6- اختيار الإستراتيجية المناسبة: بناء على المعلومات و التقارير تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ عملية التغيير، ولا بد لها أن تكون على استعداد لمقاومة التغيير و متهيئة لكل ردة فعل تؤثر على تسييرها و توقيا لذلك عليها أن تقف على أسباب المقاومة و إيجاد الحلول لها و وضع استراتيجيات جديدة لامتناسها .

¹ بهاء الدين المنجي العسكري، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ماليزيا أنموذجاً"، مرجع سابق، ص 54.

- 7- التغلب على مقاومة التغيير: و هي الطريقة التي سنتهجها الإدارة لتخفيف المقاومة، والتعامل مع مختلف العقبات المحتملة.
- 8- التنفيذ و التقويم: هذه المرحلة الأخيرة لها بعدان:
- أ- التوقيت. ب- النطاق.

أ- التوقيت: هو معرفة الزمن الذي سيحدث فيه التغيير، و هو ذو بعد استراتيجي يعتمد على دورة عمل المؤسسة و الأعمال الأولية التي سبقت التغيير، فالتغيير يجب أن يرفع من مستوى طموح العمال و يفهمهم مع الآليات الجديدة لا أن يعارض روتينهم اليومي، ويفضل أن ينفذ في حالة راحة الموظفين، أما إذا كان خيار التغيير يتوقف عليه بقاء المؤسسة فلا خيار أمامها إلا التنفيذ.

ب- النطاق: قد يطال تنفيذ التغيير كل مفاصل المنظمة ويتم تعميمه بوتيرة متسارعة كما يمكن أن يمرّ عبر مراحل و من إدارة إلى أخرى.

4- نموذج جون كوتر: (John Kotter)

جون كوتر أستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال و متخصص في مجال القيادة في الأعمال يرى " أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة، و هذا أمر لا يحمد عقباه، و مع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة، و القادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال و إجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، و القيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه و ترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة"¹

¹ جون كوتر، مقالة بعنوان "قيادة التغيير"، ص2، موقع <http://www.alkhulasah.com>

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

المراحل الثمانية للتغيير لدى جون كوتر الشكل رقم (9)



عن كتاب : **Leading Change** جون كوتر ص21

طباعة مدرسة الأعمال بها رفارذ 1996

من خلال النموذج السابق لاحظ أن الباحث يراعي تسلسلا مدروسا لا بد أن تلتزم به المؤسسة لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح المرحلة التي تسبقها، حيث يقسم عملية التغيير إلى ثلاث أقسام هي:

القسم الأول: تمثله المراحل 1،2،3،4 حيث يركز على الجانب المعنوي و أهمية الشعور بحتمية التغيير و الإيمان به، و توحيد الرؤية و تحالف الكل لإنجاح العملية.

القسم الثاني: يضم المراحل 5، 6، 7 حيث يتم تقديم ممارسات جديدة علة المستوى التنظيمي والتقني، و حتى على مستوى القيم.

القسم الثالث: تمثله المرحلة الثامنة و هي عبارة عن ضرورة المحافظة على مكاسب التغيير و غرس قيمه في ثقافة المنظمة.

و المراحل الثمانية للتغيير تتطلب فريقاً متماسكاً من القادة و ليس فرداً واحداً، كما يشترط في هذا الفريق أن يكون مكوناً من أفراد منسجمين و محل ثقة في المؤسسة، و سنحاول شرح الخطوات الثمانية كما يلي¹:

الخطوة الأولى: إيجاد شعور بأن التغيير ضرورة ملحة

يرى كوتر أن على قائد المؤسسة أن ينجح في خلق الشعور و الأجواء التي تؤدي للتغيير، لأنه يعزز من المصداقية و الثقة لدى العاملين، و هو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد و قد عدد كوتر تسعة عوامل تحقق الرضا عن الوضع. الراهن داخل المنظمة والتي يجب أن نعمل على التخلص منها وهي :

1- خلق الأزمة: لا يرى الموظفون أي تهديد لمصالحهم داخل المؤسسة ما دامت عناصر الخطر لم تتوفر، كالاستغناء عن الموظفين، أو وجود خسائر مادية، وبالتالي ففرص إقناعهم بالتغيير تبقى ضعيفة، و من ثم يلجأ القائد إلى افتعال أزمة، و رغم ما يخلفه هذا القرار من خسائر إلا أنه ضروري لشد الأزيمة و تجديد روح العمل.

2- التخلص من الشعارات الكاذبة: إن مظاهر الترف داخل غرف المؤسسة لا تعبر في الحقيقة عن نجاحها، فتوفر طاولة تقليدية من الخشب النفيس بطول ثلاثين قدماً بالإضافة إلى الستائر الثمينة و الديكورات الجميلة و تركيبية الرخام و استخدام الخشب الجيد و البسط الراقية و تعليق اللوحات الزيتية بكثافة، كلها تبعث برسالة واضحة تعبر عن جلاله الوضع. تقول: نحن الأغنياء، نحن الراجحون، نحن نقوم بالعمل الصحيح بالتأكيد، فما علينا إلا أن نستريح، فهذه العقلية حسب رأي كوتر عقلية هدامة فهي ترفع شعارات بعيدة عن روح التغيير و الإبداع ولا تساهم في بناء مؤسسة قوية تطمح إلى مستقبل واعد.

3- تقديم معايير خاطئة عن واقع المؤسسة: إن وضع إحصاءات تشير إلى أرباح بنسب معينة داخل المؤسسة عن العام المنصرم، لا تعطي صورة حقيقية عن تقدم المؤسسة، لأن التقدم الحقيقي يقاس بكلفة الإنتاج و التعرف على أرباح المؤسسات المنافسة.

4- التركيز على أهداف وظيفية محدودة من طرف الهياكل التنظيمية: على المدير أن يُشرك كل

¹ جون كوتر، "قيادة التغيير"، مدرسة الاعمال بهار قرد، 1996، 25

الأعضاء الفاعلين، و يحملها مسؤولية ما تؤول إليه المنظمة لا أن يقتصر على قسم دون آخر.

9- تزويد المنظمة بأنظمة قياس داخلية دقيقة: أنظمة القياس هذه تسهل على العاملين الوصول إلى أهدافهم المرسومة، و التي يجب أن تقاس نتائجها بناء على معايير المقارنة مع المنظمات الأخرى، ومعدلات نمو السوق و تكاليف الوقت المستهلك في تحقيقها، و العائد على الاستثمار دون تجريدها من العوامل الخارجية.

6- عدم توفر أنباء عن الأداء الخارجي: يجب أن يتمتع المدير بخصائص نفسية مميزة فيستمع إلى العملاء غير الراضين و الموردين الفاشلين و حملة الأسهم المحبطين.

7 - عدم الإصغاء للإخبار السيئة: إن انتشار الأخبار السيئة في المؤسسة يؤدي إلى برمجة سلبية من جهة، غير انه ضروري من جهة أخرى فهو إشارة قوية إلى أن الوضع يحتاج إلى تغيير.

8 - حديث الإدارة عن الانجازات الخارقة والأخبار السعيدة: المديرون يُفضلون الحديث عما حققوه من نجاح، حتى وإن كان نجاحا محدودا، غير أن هذا يعطي إحساسا بالأمان و تخذيرا لكل أفكار التغيير، لهذا يجب الابتعاد عن كل ما من شأنه الركون و الرضا بالواقع¹.

الخطوة الثانية : بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير

لأن عملية التغيير صعبة و معقدة لا بد أن يساهم فيها جميع العاملين بجميع المستويات، فتحالف الأفكار و الجهود يذلل كل العقبات، و يحقق انتصارات في الأجل القصير، و يرسخ التغيير في ثقافة الشركة بمفرده، فالخطوات الثمانية في عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير و توجيهه في مراحلها المختلفة، وأهم السمات التي تتحلى بها هذه التحالفات من أجل القيام بعملية التغيير هي:

- إشراك أفراد منسجمين: غالبا ما تجمع بين المديرين الكبار الذين يمتلكون القدرة على إحداث التغيير و الموظّفين الذين تتوفر لديهم الخبرة و المصداقية ومديري خطوط الإنتاج الذين لديهم السلطة لوقف كل ما لا يرغبون فيه، إن هذا التحالف الاستراتيجي بين هذه القوى سيمنحها التأييد الكافي للقيام بعملية التغيير.

¹ جون كوتر، " قيادة التغيير"، مرجع سابق، ص 2

- توفر جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف: يعتبر نقصان الثقة أمرا اعتياديا داخل المؤسسة بحكم التنافس الشديد بين أقسام العمل من أجل الحصول على الموارد.

- الاشتراك في الهدف: إن الأفراد المنسجمين تحوهم الرغبة في النهوض بالمؤسسة و أدائها وقد وفر لهم مناخ الثقة المتبادل الجو المناسب لبناء هدف مشترك وهو السعي للوصول إلى درجة عالية من التفوق و الارتقاء في مجالهم العملي، وهكذا فكلما كانت اللّاحمة قويّة بين المجموعة المنسجمة كانت الدفعة للتغيير أكثر كفاءة و فاعلية، و في هذا الصدد يقول كوتر "لأن إجراء تغيير ضخم أمر يصعب جدا تحقيقه و يحتاج إلى قوّة هائلة لمتابعة العملية، فلا يمكن قط أن يقوم به أي فرد بمفرده حتى لو كان ذا منصب عال كالمدير، و إنما يتحقق ذلك بوضع الرؤية الصحيحة و توصيلها لأكبر قدر من الأفراد، و العمل على إزالة جميع العقبات الأساسية، و تحقيق مكاسب قريبة المدى، و قيادة و إدارة العشرات من برامج التغيير و تثبيت وترسيخ وجهات النظر و الطرق الجديدة في ثقافة المؤسسة، و تعتبر لجان العمل الضعيفة على الجانب الآخر أسوأ ، فدائما ما تكون هناك حاجة إلى تحالف قوي بتشكيل صحيح، و مستوى مناسب من الثقة المتبادلة، و هدف مشترك يسعى الجميع لتحقيقه، و القيام ببناء هذا الفريق يعد دائما جزءا حيويا في المراحل الأولية لأي جهد مبذول لإعادة هيكلة أو إعادة هندسة العمليات أو استخدام مجموعة من الاستراتيجيات¹"

الخطوة الثالثة: وضع رؤية وإستراتيجية Developing a vision and Strategy

الرؤية أمر مهم لأي عملية تغيير لأسباب ثلاثة :

أولا: توضح الاتجاه: غالبا ما لا يتفق العاملون على اتجاه التغيير، لكن وضوح الرؤية يزيل هذا الغموض، إذن فرؤية المؤسسة ورسالتها الواضحة تساعد على التفاف الجميع وتحالفهم من اجل إنجاح الإستراتيجية المسطرة.

ثانياً: الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في

¹ جون كوتر مرجع سابق صفحة 4.

الأجل القصير، والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة و الأمن، لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة، وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذي عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

ثالثاً : الرؤية تساعد على التنسيق : كل واحد يعرف إلى أين تتجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه ..

الخطوة الرابعة : توصيل رؤية التغيير Communicate the Change Vision

إن الاتصال سلاح ذو حدين فتارة يكون فعالاً وبالتالي له القدرة على توحيد تصورات الأفراد داخل المنظمة، وطوراً يكون ضعيفاً قاتلاً لروح الحماسة وبالتالي يكون سبباً في إفشال عملية التغيير، و لتفادي هذا الفشل وضع كوتر سبعة مبادئ تكافح هذه الأخطاء¹:

1- استعمال العبارات البسيطة و الواضحة للتعبير عن الرؤى وتجنب الألفاظ الغامضة أو المعقدة.

2- استخدام اللغة الواضحة لتسهيل عملية التواصل بين الموظفين.

3- وسائل توزيع البيانات: كأن توزع في الاجتماعات الكبيرة و المحادثات غير الرسمية و المذكرات و المقالات في النشرات الصحفية فالأفكار المتميزة تبقى وتنتشر.

4- أسلوب تكرار الرسالة: فكلما تكررت الرسالة كانت القدرة أكثر على حشد فريق المؤسسة.

5- ضرب المثال و القدوة: يجب أن تكون صورة القائد هي النموذج الذي يقتدي به، فعدم التصرف طبقاً لهذه المواصفات يكسب الموظفين الشعور باللامبالاة.

¹ جون كوتر مرجع سابق ص 5

6- الوقوف على مظاهر التّعارض داخل المؤسسة: فعدم التطرق إلى نقاط الخلاف يؤدي إلى فقدان مصداقية المؤسسة و عدم التجاوب مع طموحاتها.

7- توضيح الأمور بكل صراحة: إن مشروع التغيير يتوقف على مدى إيجاد السبل الكفيلة بنشر و تطوير الرؤية في كافة مفاصل المؤسسة و لذلك يقول كوتر: "إن الرؤية العظيمة يمكن أن تؤدي إلى هدفٍ مفيد حتى و لو لم يفهمها إلا عدد قليل من الأفراد، و لكن القوة الحقيقية لأي رؤية تبلغ ذروتها عندما يصل غالبية الأفراد المشاركين في مشروع أو نشاط إلى فهم مشترك لأهدافه و توجهه، حيث يزيد هذا الشعور المشترك الرغبة في مستقبل يعين على دفع و تنسيق العمل الذي يحقق التحول المنشود¹".

الخطوة الخامسة : التمكين (تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك)
يرى كوتر أن التغييرات الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تخويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، و فيها تظهر إبداعاتهم، و لإشراك كافة أفراد المؤسسة في عملية التغيير يجب إتباع الخطوات التالية:

1- الانطلاق من الرؤية: إذا اتضحت الرؤية لدى كل الأفراد حول التوجه الذي ترمي إليه المنظمة فإن هذا يخلق شعورا نفسيا مشتركا، ولذا فإن الغرض من دفع الأفراد للمشاركة في عملية التغيير يكمن في تمكينهم من فهم الرؤية و الاهتمام بها بشكل شخصي.

2 - إعادة هيكلة و تنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية: إن كافة أنواع الحواجز التنظيمية التي تعيق عملية الإبداع يجب أن تزول، حتى يتمكن الأفراد من تقديم أفضل الإسهامات في عملية التغيير، و اتخاذ هذا الإجراء في وقت مبكر يأتي بنتائج أفضل بحكم أن مستويات الهمم تكون عالية.

3- إتاحة التدريب الكافي: يهدف التدريب إلى تخليص الأفراد من عاداتهم القديمة ليتصرفوا بطريقة مختلفة، و يتطلب ذلك بعض الوقت لتتكون لديهم مهارات فنية و اجتماعية جديدة.

¹ جون كوتر مرجع سابق ص 5

4- الموازنة و التنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين: إن خطوات التغيير الأولى عادة ما تكون مرهقة و مكلفة على المستوى المادي و القياس الزمني، مما يربك عملية التغيير، حيث تسعى الأنظمة الداخلية للمؤسسة إلى قبول الواقع الراهن بينما قد حان الوقت لتغييره، بل و إزالته لترسيخ نظم جديدة تعكس الرؤية.

5- فتح باب المناقشات: إن صعوبة تأقلم المديرين مع الرؤية الجديدة داخل المؤسسة ستجعلهم يتشبثون بالطرق التقليدية في تنفيذ مهامهم، مما يخلق جوا صداميا في التعامل معهم و تصبح عملية التغيير عصية التطبيق، و بالتالي فلا بد هنا من فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول، تظهر مثلا حاجة الفرد داخل المنظمة إلى المساعدة من بعض زملائه أو يجب تنحيته و الاستعاضة عنه بغيره، فالفشل في تغيير الأفراد غير المناسبين سيعيق عملية التغيير و لا يضمن نجاحها.

و لذلك يقول كوتر " إن العمال الذين يفتقدون للتشجيع و الصلاحيات اللازمة للعمل و التحرك، يتعذر نجاحهم في ظل عولمة الاقتصاد يوما بعد يوم، و لكن في ظل وجود الهيكل التنظيمي المناسب، و التدريب و الأنظمة و المشرفين، يمكن العمل على بناء و تحقيق رؤية جيدة يدركها الجميع، و يكتشف عدد متزايد من الشركات قدرتهم على استغلال مصدر هائل من الطاقة لتحسين الأداء التنظيمي، و يستطيعون حشد مئات الآلاف من الأفراد للمساعدة في تقديم القيادة لإحداث التغييرات اللازمة¹ "

الخطوة السادسة: تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير

يتطلب إنجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتا طويلا، لذلك كان لا بد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، و تربطهم بالرؤية الجديدة، وللتدليل على أن عملية التغيير مجدية و تسير على الطريق الصحيح، كان لا بد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب تتسم ب:

¹ جون كوتر، قيادة التغيير، مرجع سابق، ص 6

- الوضوح: بحيث يلمس الموظفون بأن ما قدموه من تضحيات لم يذهب سدى من أجل عملية التغيير.

- تلمين نتائج التغيير و التأكيد على أن ما نتج عن العملية هو نتيجة فعلية لجهودهم في تحقيق التغيير.

- أن لها ارتباط مباشر ووثيق بما تم تنفيذه من أجل إحلال التغيير.

و يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى البذل لدى العاملين وذلك عن طريق:

1- توضيح جني المكاسب القريبة المدى، أنها نتيجة للتضحيات.

2- إقامة مظاهر مصغرة للاحتفال، احتفاء بالمكاسب الجديدة و لرفع معنويات الموظفين.

3- التذليل على نجاح الرؤية الجديدة و إمكانية تطبيقها في الواقع.

4- إحباط مخططات المقاومين للتغيير بأن لا نترك لهم فرصة للنيل من عملية التغيير، أو أي نقطة يعتمدون عليها لتأكيد صحة مزاعمهم المناهضة، والضغط عليهم من أجل جرهم إلى تبني الرؤية الجديدة.

5- إقامة الحجة على أن التغيير قد أدى إلى تحقيق مكاسب على المستوى القريب، سيعطي ثقة أكثر للإدارة من أجل مواصلة مسيرتها الناجحة .

6- إعطاء دفعة قوة نحو الأمام، تحوّل كل عامل متردد إلى ناشط فاعل بعد شحنه بالحماس، وإقحامه في عملية التغيير بشكل فعال.

الخطوة السابعة: توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير

إن مظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المؤسسة على المدى القريب هو أمر يجب أن لا يبالغ فيه فقد يتولد عن ذلك تراجع المكاسب و يصبح تحديا جديدا، فالإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت، مما يؤدي إلى تدني أدائهم و طموحهم فيقل عطاؤهم، وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعاود ترتيب أوضاعها و لذلك وضع كوتر مجموعة من الخطوات لتفادي هذا الأمر¹:

بما أن التغيير كانت له إيجابيات على المؤسسة و الأفراد، فلا بد من الاستمرار في سياسة التغيير، هنا سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على ما حققه من مكاسب الماضي، مما يعطيه الصلاحيات لتنفيذ عملية التغيير ضمن مشروعات جديدة تكتسي أهمية أكبر.

1- ستعمل القيادة على إشراك الإدارة العليا في العملية عن كثب، حتى يبقى الإحساس بالتغيير عقيدة قائمة لدى العاملين، و سيلتحق المزيد من مديري الإدارة العليا إلى عملية التغيير، مما يجعل المؤسسة أكثر مركزية و يضيفي الشرعية أكثر على العملية.

2- سيقنع بعض الأفراد داخل المؤسسة بالانخراط في مشروع التغيير الجديد لأنه يحقق لهم بعض المطامح و المكانة، ومن هنا سيزداد عدد مديري المشاريع الذين سيشاركون الآخرين داخل المؤسسة.

3- إن عملية التغيير ستقف على عدد من الاعتمادات بين الإدارات داخل المؤسسة لها روابط عشوائية بعد أن مضى عليها زمن طويل، وستقوم عملية التغيير بإزالة هذه المظاهر المعيقة.

¹ الأفكار مترجمة عن كتاب قيادة التغيير لجون كوتر ، مرجع سابق، بتصريف، ص 4 - 5 - 6.

الخطوة الثامنة: تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة

إن حفاظ المؤسسة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط من السلوك والقيم التي ستعم كافة المرافق الحيوية بداخلها، و الفشل في القيام بهذه المهمة دليل على عودة المؤسسة بعد فترة من الزمن لسالف عهدعا، ومن أجل معالجة هذا الأمر وضع كوتر مجموعة من الأسس لتثبيت وترسيخ هذه الثقافة بشكل دائم و مستمر¹:

- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في النهاية و ليس في البداية: إن القيام بتغيير الثقافة في بداية المشوار سيكون مآله الفشل و الأثر الضعيف و السطحي على مستوى المؤسسة، لذا فإن المنهجية الصحيحة للتغيير تبدأ بتغيير الأعراف السائدة و النظم المتبعة، بهذه الطريقة لا يشعر الموظفون بأن اتجاهات التغيير الجديدة قد فرضت عليهم فرضا.

- إدراك أهمية النتائج الملموسة: إن وجود قرائن تدل على فاعلية الآليات الجديدة داخل المؤسسة و تفوقها على الطرق القديمة، يعني بداية تقبل الثقافة داخل المؤسسة للأساليب الجديدة، وأي تعثر في استيعاب هذه الأساليب يعني سيادة الثقافة القديمة.

- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا: إن التغييرات الثقافية الحديثة تتطلب زمنا لتكون أنموذجا و مثالا معروفا و واضحا بشكل أكبر، فالمنظمة تحتاج إلى جو من التناصح و النقاش الذي يضيء عليها طابع الحيوية و الانطلاق.

- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة: إن تعود الموظفين على ثقافة المنظمة تجعلهم يتجاهلون وفود الثقافة الجديدة، و بما أن هدفنا هو ترسيخ الثقافة الجديدة ونشرها بين الأفراد فإن خيار التغيير سيكون حتميا كما أنه سيشمل عناصر مهمة داخل المؤسسة، و تعتبر هذه العملية من أجرى القرارات لأنها ستعمل على التخلص من الثقافة القديمة التي أصبحت قيما مشتركة بين عناصر المؤسسة عبر سنين طويلة، و أن إحداث أي تغيير في جوهر الثقافة سيحتاج إلى وقت طويل ولذلك يجب التأكيد على ضرورة مواصلة التغيير.

¹ جون كوتر، مرجع سابق ، نفس الصفحات.

- إسناد الترقيّة للعاملين بالثقافة الجديدة: لا بد أن تمنح الترقيات للذين يعملون بمقتضى الثقافة الجديدة، لأن منحها للجناح التقليدي يمثل تزكية لهم، هكذا سيميل معظم الموظفين إلى العمل بالنظام القديم لأن استيعاب الجديد يتطلب الجهد و الوقت.

من خلال النماذج الواردة نرجح نموذج جون كوتر من أجل تطبيقه داخل مؤسساتنا وذلك لحدائته من جهة و استفادته من النماذج و التجارب السابقة، كما أنه نموذج وطف العلوم الحديثة واهتم بالجوانب النفسية للموظفين، و تتميز عملية التغيير لديه بالمرونة و الوضوح، كما أنها تتطلب صبرا من أجل تحقيقها لأنه يعي جيدا أن تغيير العقول و الثقافات السائدة هي أصعب العمليات داخل المنظمة.

المطلب الثاني: طرق قياس التغيير

هناك مجموعة من المؤشرات التي تستخدم لقياس التغيير وهي¹:

1. نصيب العامل من رأس المال المستثمر الكلي.
2. نصيب عمال الإنتاج المباشرين من المستثمر في الآلات و المعدات.
3. نصيب الطن المنتج من المستثمر في الآلات و المعدات.
4. نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة.
5. نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة.

وفيما يلي شرح مختصر عن كل مؤشر من مؤشرات قياس التغيير:

- نصيب العامل من رأس المال المستثمر الكلي:

وذلك بقياس نسبة رأس المال المستثمر الكلي إلى إجمالي عدد الأفراد العاملين في الشركة بهدف التوصل إلى نصيب العامل من رأس المال المستثمر حيث يعد رأس المال المستثمر عاملاً من العوامل الأساسية المستخدمة في قياس التغيير:

¹ بهاء الدين المنجي العسكري، " إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ماليزيا أنموذجاً"، مرجع سابق، ص 67.

الفصل الثاني: الإبداع و عملية التغيير في المؤسسة

نصيب العامل من رأس المال المستثمر الكلي = رأس المال المستثمر الكلي

عدد العاملين

- نصيب عمال الإنتاج المباشرين من المستثمر في الآلات و المعدات (ن ع):

وذلك من خلال قسمة رأس المال المستثمر في الآلات و المعدات على عدد عمال الإنتاج المباشرين العاملين في مواقع الإنتاج المباشرة وذلك من أجل التعرف على نصيب كل عامل من عمال الإنتاج المباشرين في الآلات و المعدات.

ن ع = رأس المال المستثمر في الآلات و المعدات

عدد عمال الإنتاج المباشرين

- نصيب الطن المنتج من المستثمر في الآلات و المعدات (ن ط):

وذلك بقياس نسبة رأس المال المستثمر في الآلات و المعدات إلى حجم الإنتاج الفعلي وذلك بهدف التعرف على نوع التكنولوجيا التي أدخلت في خطوط الإنتاج في المؤسسة ، ففي حالة ارتفاع هذا المؤشر يحدد نوع التكنولوجيا التي أدخلت.

ن ط = رأس المال المستثمر في الآلات و المعدات

كمية الإنتاج الفعلي

- نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة:

وذلك بنسبة عمال الإنتاج المباشرين إلى حجم الإنتاج الفعلي من أجل التوصل إلى معدلات التغيير التي حصلت في قيم هذا المؤشر قبل التغيير التكنولوجي وبعده وهو يدل على نوع التكنولوجيا المطبقة.

نصيب الطن المنتج من العمالة الإنتاجية المباشرة = عدد عمال الإنتاج المباشرين

كمية الإنتاج الفعلي

- نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة:

وذلك بنسبة كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة إلى حجم الإنتاج فمن المنطقي و الواضح أنه مع استخدام تكنولوجيا جديدة تزداد كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة و بالتالي تزداد الإنتاجية فعند انخفاض نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة يدل على درجة التغيير.

نصيب الطن المنتج من كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة = كمية الطاقة الكهربائية المستهلكة

كمية الإنتاج الفعلي

بالإضافة إلى هذا توجد مقاييس معنوية تتمثل في الرضا من داخل و خارج المؤسسة عن نتائج عملية التغيير، ولعل النموذج المالي و التركي يعدان أمثلة واقعية عن اتحاد قرار سياسي و اقتصادي و اجتماعي و ثقافي عنوانه التغيير نحو مستقبل أفضل.

خلاصة الفصل الثاني

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات و الدول هو مدى استجابتها للمتغيرات العالمية، عن طريق التحكم في آليات إدارة التغيير، و الاستفادة من الفرص و التعامل الذكي مع المخاطر و التحديات، كل هذه الأمور وجدنا أنها متعلقة باستراتيجيات و سياسات مرنة و مدروسة ذات طابع إبداعي.

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف وأهمية الإبداع في الحياة الاقتصادية، تحدثنا عن أنواعه و مصادره، و بدا لنا جليا أن المؤسسة لا يمكن أن يكون ضمن مخرجاتها إبداع حقيقي إلا إذا استفادت بجدية من نشاطات البحث و التطوير و التقانة الجديدة، و التفتت باهتمام و عزم إلى إنتاج كفاءات بشرية مؤهلة، ذلك أن العالم اليوم يدرك أن الاستثمار في العقول و المعارف هو صمام البقاء للمؤسسات و أساس نموها و تطورها.

و يعتبر المستهلك أحد المستفيدين من عملية الإبداع، فهي تسمح له بالحصول على منتج ذو نوعية جيدة و بنفس سعر السوق أو أقل، هذا نتيجة للآثار الاقتصادية التي يحدثها الإبداع على التكلفة النهائية للمنتج.

كما ارتأينا أن نخرج على عملية التغيير التي يفرضها الإبداع، و وجدنا انه من الضرورة بمكان أن نسلط الضوء على هذا الجانب المهم، لما له من تعقيدات، حيث أن نجاحه في المؤسسة بمثابة دفعة قوية لمشاريع الإبداع و الابتكار.

و لهذا خلال الفصل الثالث سنحاول ربط ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين بتنافسية المؤسسة، و هل يمكن لمشاريع الإبداع و عمليات التغيير أن تحسن و تعزز من الواقع التنافسي للمؤسسة؟

الفصل الثالث: أثر الابداع على تنافسية

المؤسسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المبحث الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

المبحث الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسة

مقدمة الفصل الثالث:

بعد أن قمنا بدراسة موضوع الإبداع و أهمية عملية التغيير في المؤسسة، سوف نسلط الضوء عن حلقة جديدة في مسيرة النمو و التطور ألا و هي تنافسية المؤسسة.

إن القيام بعملية الإبداع و التغيير - الذي يتبعها- بالنسبة للمؤسسة يبنى على مخاطر جمة، فمن جهة يثقل كاهلها بنفقات البحث و التطوير، و من جهة أخرى يتوقف نجاحها على عملية تسويق المنتج الجديد أو تقبل المستهلك للتحسينات التي أجرتها على المنتج الموجود، و السؤال المطروح هو ما حجم الإضافة التي يمنحها الإبداع لوضعية المؤسسة في المنافسة، و هل هناك فرق بين المؤسسة التي تطبق الإبداع والتي لا تطبقه.

و قصد تطوير الميزة التنافسية و المحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المؤسسة إلى إحداث تجديلات و تحسينات مستمرة في منتجاتها و خدماتها، حيث أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية كانت تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، و منذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نموا مضطربا في فترة وجيزة، و هذا دليل على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تثمين الأفكار الجديدة، و عليه تشجيع الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يمكن استيعابه و تجسيده في شكل منتجات و طرائق إنتاج و أساليب عمل حديثة، تمكن المؤسسة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية و بناء أخرى مستقبلا.

إذن سوف ننظر إلى بعد جديد من أبعاد التنافسية، الذي اهتمت به الدراسات الحديثة بل و اعتبرته معظمها أساسا لأي عملية تطور.

كنا في الفصل الثاني قد عرفنا الإبداع و خصائصه، مصادره و عوائقه، ومؤشرات قياسه، لهذا سندخل مباشرة في معالجة موضوع التنافسية، أدوات قياسها و كذا اثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المطلب الأول: ماهية التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) زيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها.

اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

وقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية وتتمثل في قدرات الدولة من "موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي..." التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية وتتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

تعريف التنافسية:

يقول (M.Porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع..¹

أما (نبيل مرسي خليل) فيعرف الميزة التنافسية على «أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس²».

يبدو تعريف (M.Porter) أكثر دلالة وإقناعاً؛ لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع، أما تعريف (نبيل مرسي خليل) فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف التنافسية، تشترك كلها في كون التنافسية يتم الحديث عليها دوماً على المستوى الدولي، أحد هذه المقاربات تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات:

- ✓ المجموعة الأولى وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط.
- ✓ المجموعة الثانية وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية وكذا مستويات المعيشة للأفراد.
- ✓ المجموعة الثالثة وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فقط.

والانتقاد الموجه لهذه المقاربة كونها لا تتعرض إلى تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسات أو قطاع النشاطات، لذا سوف نعتمد المقاربة التي تميز بين تعاريف التنافسية حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع نشاط أو دول.

¹ M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

² مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال. - الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب، 1998ص37

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

❖ تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"¹.

وهناك تعريف آخر: "تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)"².

❖ تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية:

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل"³.

❖ تعريف المجلس الأوروبي ببرشلونة:

عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية"⁴.

¹ وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001، ص 56.

² وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 57.

³ نووير طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 5.

⁴ لستر ثارو، "الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان"، عالم المعرفة، العدد 204، 1995، ص 61

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

❖ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE):

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التنافسية على أنها: "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل"¹.

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"².

❖ تعريف معهد التنافسية الدولية:

يرى معهد التنافسية الدولية على أنها قدرة البلد على:

* أن ينتج أكثر وأكفاً نسبياً، و يقصد بالكفاءة :

- تكلفة أقل : من خلال تحسينات في الإنتاجية و استعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.
- ارتفاع الجودة: وفقاً لأفضل معلومات السوق و تقنيات الإنتاج.
- الملائمة: و هي الصلة مع الحاجات العالمية، وليس فقط المحلية، في المكان والزمان ونظم التوريد، بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق و مرونة كافية في الإنتاج و التخزين والإدارة.

* أن يهتم أكثر ببيع السلع المصنعة، و التحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية، وبالتالي ذات القيمة المضافة العالية في السوقين الخارجي والمحلي، فيتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد، وهو أحد عناصر التنمية البشرية.

* أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره البلد من بيئة مناسبة.

¹ وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص 45.

² نوير طارق ، مرجع سابق، ص5.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

وقد توصل فريق المعهد إلى التعريف الموجز التالي: "تتعلق التنافسية الوطنية بالأداء الحالي و الكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى"¹.

❖ تعاريف بعض الاقتصاديين:

يرى Aldington بأن تعريف التنافسية " هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية"²، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناه Scott and Lodge وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده"³.

و إذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها "قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية"⁴، فإن التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصلة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، و سرعة إيصال المنتج إلى السوق، وبسعر معقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم.

تتشترك أغلب التعاريف المستعرضة آنفا في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في أن التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام.

¹ وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، مرجع سابق، ص 7.

² وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، ص 5.

³ نفس المرجع ، ص 5.

⁴ لستر ثارو، "الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان"، عالم المعرفة، العدد 204، 1995، ص 94.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

المطلب الثاني: خصائص و أنواع التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية¹:

- ✓ تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- ✓ يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- ✓ عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط الآتية²:

- ✓ حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- ✓ الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تدوم خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة ولم تستمر طويلا.

❖ أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز.

1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المترجمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس"³.

¹ M. PORTER. "l'Avantage concurrentiel des nations". inter-éditions, 1993, p. 48

² G.GARIBALDI. "Stratégie concurrentielle: choisir et gagner". ed. d'organisation. 1994. pp. 95-96.

³ PORTER Michael. "l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé.". Paris: Inter-edition, 1986, p85, pp129-136

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

و حتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في: «مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموضع»¹.

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع، وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ويرجع ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلا: التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل ورزنامة الإنتاج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، هي كذلك ليس؛ لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها².

¹ Idem, pp 129-136 .

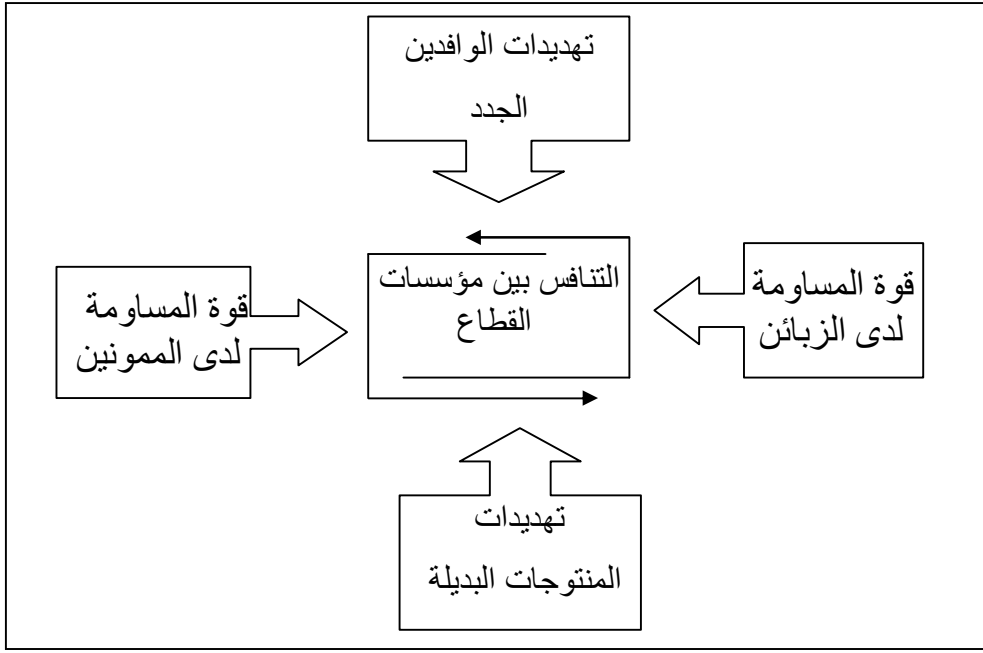
² Idem, pp 152- 162.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

المطلب الثالث: تحليل المنافسة

لا يمكن الفصل بين المؤسسة والبيئة من خلال التأثير المتبادل لكل منهما على الآخر إذ تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية؛ حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية والإيجابية، وقد اقترح Porter نموذجاً مشهوراً يسمى نموذج القوى الخمس يمكن تمثيله من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: نموذج القوى الخمس لـ PORTER



PORTER .M, "L'Avantage Concurrentiel des Nations", inter Edition, Paris, 1993, p37

ويمكن التعبير عن مضمون الشكل كما يلي:

1- تهديدات الوافدين الجدد:

الوافدون الجدد أو المحتملون هم الذين يملكون القدرة على الدخول في السوق، يأتي الوافدون الجدد إلى قطاع النشاط بقدرات جديدة، حيث يرغبون في اكتساب حصص من السوق،

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

وبهذا يؤثر على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع، كما يؤدي دخولهم إلى تغييرات تكنولوجية¹. وتتحدد درجة خطورة الوافدين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، و يذكر **Porter** ستة عوامل كبرى تشكل حواجز للدخول هي²:

➤ اقتصاديات الحجم (الاقتصاديات السلمية):

وتعني الخفض في التكلفة الوحودية للمنتوج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتوج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة، وتعد اقتصاديات الحجم أو الاقتصاديات السلمية عاملا حاسما بالنسبة للوافدين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الوافدون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة؛ لأن عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحودية للمنتج، ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحوث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الوافدين الجدد التعامل مع أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

➤ تمييز المنتج:

أي أن المؤسسات المتموقة سابقا بشكل جيد تملك صورة جيدة و زبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى (إشهار سابق، خدمات مقدمة للزبائن سابقا، اختلافات في المنتج)، أو لأن المؤسسة كانت سباقة إلى هذا القطاع، ويشكل تمييز حاجزا للدخول، حيث يتحمل الوافدون الجدد مصاريف باهظة ليستقطبوا زبائن القطاع (المؤسسات السابقة)، ويؤدي هذا الجهد عادةً - إلى خسائر في البداية، ويتطلب تآطويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة أو الوافدين الجدد.

¹ Jean pierre Angelier, "Economie industrielle élément de méthode", opu- Alger, 1993, p79.

² PORTER .M, "L'Avantage Concurrentiel des Nations", inter Edition, Paris, 1993, pp 7-14

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

➤ الحاجة لرأس المال:

تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البوكال تطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما، وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا، وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

➤ تكاليف التبديل:

يمكن أن تشمل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو اللجوء إلى مصدر جديد للتمويل، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج، وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الوافدين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة قبلهم في القطاع.

➤ الوصول إلى قنوات التوزيع:

يعد توزيع المنتوجات، بحد ذاته حاجزا لدخول الوافدين الجدد، وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة سابقا تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ، وقد يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدا، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع، فإذا استعصى على الوافدين الجدد تخطي هذا الحاجز، نهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

➤ السياسة الحكومية:

تلعب السياسة الحكومية دورا كبيرا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة¹.

2- التنافس بين مؤسسات القطاع (شدة المزاومة):

تأخذ المزاومة بين المنافسين الذّ سّطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة للزبون ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنّهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد المؤسسات ضد المنافسة أثرا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتتجم المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب اللوبيز، فع من الطّاقة الإنتاجية فافسون مختلفون في التّ صور، حواجز الخروج².

3- تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلّص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة منتج القطاع نفسها وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة يتمّ تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكّن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإنّ الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، من شأنه أن يحسن الوضعية الجماعية الأمر نفسه ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات

¹ M. PORTER, "Choix stratégiques et concurrence", ed. ECONOMICA, 1982, p.7-14

² Idem. pp.19-20

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة¹.

4- قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة و منتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. تتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع. تمثل حصة م مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، عُرف ربحية الزبائن يشكلون تهديدًا للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون، امتلاك الزبون لمعلومات كاملة².

5- قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط و المتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج م مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل، و تهديد التكامل الأمامي³.

¹ Idem. pp.21-25

² Idem. pp.25-29

³ Idem. pp.29.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس التنافسية

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً.

لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة، كما توجد هناك مؤشرات لقياس تنافسية قطاع النشاط و و أخرى لقياس تنافسية الدول، وهذا ما سنتطرق عليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

1- الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا، أو السببين السابقين معا¹، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشر² كافيا³ عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا⁴ جيدا⁵ عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3- الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF : Productivité Totale des Facteurs) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا⁶ حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة¹.

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفرة في الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفروقات على الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية.

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص 13.

4- الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

و في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج¹:

✓ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

✓ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة ، علاقات العمل،... الخ).

¹ وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص13.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

✓ يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً .

✓ من الأهمية بمكان معرفة أن التلكيبتنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.

✓ ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.

✓ إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.

يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة من خلال: توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناعية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

وإذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل، إن فرع النشاط التنافسي يتضمن مشروعات تنافسية إقليمية ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق حرة.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذا أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردوداً متوسطاً أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافساً إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.

1- مؤشرات التكاليف والإنتاجية:

يكون فرع النشاط تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الوحيدة لليد العاملة CUMO، ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط i في البلد z في الفترة t بواسطة المعادلة التالية¹:

$$CUMO_{ijt} = \frac{W_{ijt} \times R_{jt}}{\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}}$$

حيث :

W_{ijt} تمثل معدل أجر الساعة في فرع النشاط i والبلد z في خلال الفترة t .

R_{jt} تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد z في خلال الفترة t .

$\left(\frac{Q}{L}\right)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد z في خلال الفترة t .

¹ Donald G. McFetridge, "la compétitivité: notions et mesures", industrie canada ; avril 1995 ;P13

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

و يصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية عن " التكلفة الوحودية لليد العاملة النسبية" مع البلد K

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt}$$

ويمكن أن ترتفع CUMO للبلد z بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي :

- ✓ أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.
- ✓ أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج.
- ✓ ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحودية تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة الوحودية النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو في زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوبا إن كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو قيمتها في البلدان الأجنبية أو بزيادة في تكلفة "العدول" للعمال بالبلد، وإلا فالتكلفة الوحودية للبلد ينبغي أن تهبط بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الإنتاجية أو هبوطاً في الأجور أو خفضاً للعملة.

تبنى العديد من الاقتصاديين حتى منتصف الثمانينات فكرة أن التنافسية الدولية محددة بشكل وحيد بأسعار التصدير التي هي دالة أساساً في تكلفة عوامل الإنتاج الصناعي الوحودية وعلى الخصوص الأجور، لذلك كانت توصياتهم العملية حول السياسة الاقتصادية في ضوء هذه المقاربة للتنافسية الدولية تتناول :

✓ إجراء لمستندة أساساً على التكلفة الأجرية وإنتاجية القوى العاملة، وفي بعض الأحيان التكلفة الأجرية فقط.

✓ إمكان تحقيق مكاسب في التنافسية من خلال خفض قيمة العملة.

لكن هذه الرؤية وجهت لها انتقادات بناء على تجربة ألمانيا واليابان فقد عرفنا ارتفاع في CUMO وتوسع في حصصهما من السوق الدولية في آن واحد بسبب أن تكلفة اليد العاملة لم تشكل القسم الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن خبرة البلدين تتوافق مع تزايد الطلب الخارجي على صادراتهما وبذلك نشأ توازن جديد برفع سعر الصرف والكميات المخصصة للتصدير الدولي،

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

والانتقاد الثاني كون تكلفة اليد العاملة يمكن ألا تشكل إقسماً صغيراً من تكلفة السلع والخدمات التي يتم تبادلها وبذلك يمكن تحييد أثر تلك التكلفة بواسطة تغير ملحوظ في قطاعات أخرى أو في أسعار عوامل الإنتاج الأخرى وبذلك لن يكون لتغيرات GUMO على سعر الصرف.

2- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي :

يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي.

3- الميزة النسبية الظاهرة :

أنشأ بورتير (1990) مقياساً للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة (RCA : Revealed Comparative Advantage index) ويمكن حسابه لبلد ما لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي 1 :

$$RCA_{ij} = \frac{[الصادرات الكلية للبلد j] / [صادرات المنتج i للبلد j]}{[الصادرات الدولية الكلية] / [الصادرات الدولية للمنتج i]}$$

عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i. الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعاً صناعياً تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و 7% الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسياً.

¹ Donald G. McFetridge, Idem, P17.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية الدول

أكد معظم الباحثين على ضرورة استعمال عدة مؤشرات لقياس تنافسية دولة ما، والبدائل المتوفرة لذلك تتمثل في ملاحظة تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد أو الإنتاجية، أو على النتائج التجارية للدولة.

تطور الدخل الحقيقي حسب الفرد و الإنتاجية مفاهيم مرتبطة ولكن ليست متشابهة، حيث يوضح Markusen هذه النقطة بقوله: " أن الدخل الحقيقي حسب الفرد يرتبط بعوامل الإنتاج الكلية، التوفر على رأس المال والموارد الطبيعية وكميات التبادل، فزيادة عوامل الإنتاج الكلية (عادة متمثلة في التطورات التكنولوجية) تزيد الدخل حسب الفرد، مثل ما يفعل تطور التخصيص الوطني بالموارد الطبيعية ورأس المال المادي، أو تحسن في التبادلات¹."

كميات التبادل لدولة ما تتحسن عندما تكون العملة الوطنية مثمنا أو سعر الصادرات للدولة ترتفع مقارنة لسعر الواردات، وهذا ما يؤدي لزيادة حجم الاستهلاك الداخلي الممكن انطلاقا من التخصيص المعطى من الثروات الطبيعية ومن تجارة متوازنة.

تزداد كميات التبادل لدولة ما ومنه الدخل حسب الفرد عندما يكون طلب عالمي إضافي على المنتجات والخدمات المصدرة من طرف هذه الدولة، أو عرض عالمي إضافي على المنتجات والخدمات التي تستوردها، ولهذا فإن مقاربات التنافسية الوطنية المبنية على التجارة والدخل حسب الفرد مرتبطة فيما بينها.

عندما تكون محفظة صادرات دولة ما مركزة على قطاعات النشاط ذات نمو كبير ومحفظة الواردات مركزة على قطاعات نشاط ذات نمو ضعيف أو في حالة انحدار، فيمكن أن يكون مؤشر على تحسن كميات التبادل لهذه الدولة، وهذا يخضع لسرعة رد فعل الأسواق العالمية لشروط العرض والطلب الإضافيين، ويرتفع دخل الفرد تحت تأثير زيادة التخصيص الوطني من الثروات الطبيعية (تنقيب عن الثروات الطبيعية) أو من رأس المال المادي (نتيجة لاستثمارات سابقة).

¹ Donald G. McFetridge, Idem, P26.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

تنتشر العديد من المنظمات والهيئات الدولية (المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD، المنتدى الاقتصادي العالمي WEF، منظمة الأمم المتحدة UN، AT Kearney...) تقارير سنوية، تتضمن مؤشرات تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة معايير مختلفة مثل التنافسية، التطور البشري، الحرية الاقتصادية، تكلفة الأعمال...إخ.

وقد قام فابريك هاتم¹ بتلخيص معظم هذه التقارير ومؤشراتها في جدول (رقم 2) يبين فيه تعداد الدول التي يخصها كل تقرير وطريقة إعداد هذه المؤشرات.

1- تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD) :

يصدر هذا المعهد سنويا¹ ومقره سويسرا منذ بداية التسعينات، وهذا في إطار التحضير للمنتدى الاقتصادي العالمي كتاب عن التنافسية في العالم (WCY : World Competitiveness Yearbook)، والهدف منه جمع عناصر أساسية لمقارنة خصائص بيئة الأعمال وتلخص على شكل مؤشر وحيد يتم على أساسه تصنيف الدول بدلالة نوعية البيئة الموفرة للمؤسسات، حوالي 200 نوع من المعطيات الأساسية تجمع في مجالات مختلفة : تنافسية واستقرار الاقتصاد الكلي، نوعية وتكلفة عوامل الإنتاج، الهياكل القاعدية، البحث والتطوير، تسيير المؤسسة، البيئة الإدارية والجباية.

بعض هذه المعطيات عبارة عن إحصائيات تجلب من المنظمات المنتجة(خاصة أوعومية) والبعض الآخر مستخرج من استبيان منجز من المعهد (IMD) لدى أعضاء شبكته، والمؤشر يحسب على أساس متوسط المراتب التي تحصلت عليها دولة ما في كل مؤشر جزئي، ونشر هذا التقرير يؤدي كل سنة في العالم إلى نقاش وطني على تنافسية البلد، وصورته في الخارج، وكذا نقاش على طريقة إعداد المؤشر ومصداقيته.

¹Fabric Hatem, "Les indicateur comparatifs de compétitivité et d'attractivité: une rapide revue de littérature", Agence Française pour les investissements internationaux. 13/07/2004
www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/nbb/nbb273/indicateurs.pdf

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

لخص هذا المعهد المؤشرات في ثمانية عوامل وردت في تقرير سنة 1997 وهي مبينة في الجدول 02، ليتم تجميعها سنة 2002 في أربع عوامل فقط : الإنجاز الاقتصادي، فاعلية الحكومة، فاعلية قطاع الأعمال، البنية التحتية، حيث يضم كل عامل عدة عناصر، وكل عنصر يشمل عدة مؤشرات أو متغيرات ذات طبيعة كمية مباشرة أو قياسات للرأي، بلغ تعدادها 244 مؤشر عام 1997 و 314 سنة 2000.

وتضم عينة الدول موضع الدراسة العديد من دول العالم النامية، ودول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبلغ تعدادها 49 دولة ليس من بينها أي دولة عربية.

إعداد هذا التقرير كان يتم بالاشتراك مع منتدى الاقتصاد العالمي وتحضيراً لاجتماع المنتدى السنوي، لكن ابتداء من سنة 1997 انفصل منتدى الاقتصاد العالمي وقام بإعداد مؤشر للتنافسية خاص به، وهو الذي سوف نتعرض له في العنصر القادم.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

جدول رقم 2 : ملخص لمؤشرات قياس التنافسية

الهيئة	المؤشر	السنة	الرتبة الأولى	عدد الدول	الطريقة
المنتدى الاقتصادي العالمي WEF	مؤشر تنافسية التجارة	2003	فلندا	93	مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس شروط التنافسية للمؤسسة في دولة ما(تنظيم المؤسسة، بيئة الأعمال).
AT Kearney	المؤشر السري	2003	الصين	64	نتيجة لصبر آراء متخذي القرار الخواص حول صورة دولة ما.
تقرير الاستثمار العالمي FDI	FDI potential index	2003	USA	140	مؤشر مركب يتكون من عشرات مقاييس جاذبية دولة ما للاستثمارات الأجنبية.
AT Kearney	دليل العولمة	2004	أيرلندا	62	مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس درجة انفتاح دولة ما للتدفقات من كل نوع (تجارة، رؤوس أموال، الأفكار، التكنولوجيا).
منظمة الأمم المتحدة	مؤشر التنمية البشرية	2003	النرويج	175	مؤشر مركب يتكون من بضعة مقاييس تخص الصحة، التعليم والدخل حسب الفرد.
المنتدى الاقتصادي العالمي WEF	GCI	2003	فلندا	102	مؤشر مركب يتكون من عشرات المقاييس التي تقيس العوامل الكلية للنمو(البيئة الكلية للاقتصاد، السياسة، التكنولوجيا).
المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD	مؤشر التنافسية الإجمالية	2004	USA	52	مؤشر مركب مكون من 200 مؤشر كمي للتنافسية(النتائج الاقتصادية الكلية، الهياكل القاعدية، التكنولوجيا، الإدارة).
Heritage Foundation	Economic Freedom Index	2004	هونغ كونغ	153	مؤشر مركب مكون من بضع عشرات المقاييس تقيس تدخل الدولة في الاقتصاد(الجباية، النفقات العمومية، التدخلات التنظيمية).
تقرير الاستثمار العالمي FDI	مؤشر الفعالية	2003	بلجيكا و لكسمبورغ	140	متوسط على ثلاث سنوات(1999-2001) لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الداخلة ومقارنتها بالنتائج المحلي الصافي

Source : Fabric Hatem, "Les indicateur comparatifs de compétitivité et d'attractivité: une rapide revue de littérature", Agence Française pour les investissements internationaux. 13/07/2004

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

جدول رقم 3 : عوامل مؤشر المعهد الدولي لتنمية الإدارة لقياس التنافسية

رقم	تسمية العامل	عدد المؤشرات
01	الاقتصاد الكلي	30
02	العولمة	45
03	الحكومة	48
04	المالية	27
05	البنية التحتية	32
06	الإدارة	36
07	العلوم والتقنية	26
08	البشر	44

المصدر: تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة بالتصرف

2- تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي¹ (WEF) :

يتخذ سويسرا مقراً له، ويصدر سنوياً تقرير التنافسية العالمية (GCI) بالتعاون مع مركز التنمية الدولية (CID) التابع لجامعة هارفرد بالولايات المتحدة الأمريكية، وهذا تحت عنوان "تقرير التنافسية الكونية، Global Competitiveness Yearbook" ويستخدم عدد كبير من المؤشرات موزعة على ثمانية عوامل: الإنتاج، الحكومة، المالية، البنية التحتية، التقنية، الإدارة، العمل و المؤسسات، ويضم 102 دولة (تقرير سنة 2003) من بينها دول عربية هي مصر، الأردن، الجزائر، المغرب، تونس، ويقوم هذا التقرير بترتيب الدول بالاستناد على عدد كبير من المؤشرات بلغ عددها 75 مؤشراً سنة 2000 منها الكمي ومنها الكيفي ويخص آراء مديري الأعمال عبر العالم، ويعتمد المنتدى الاقتصادي العالمي في أعداده للتقرير على مقارنة أن ثروة الدول تتمثل في معدل الناتج المحلي الصافي حسب الفرد ومستوى نموه، والمؤشرين اللذين يعدهما المنتدى هما (GCI : Growth Competitiveness Index) و (CCI : Current Competitiveness Index) ويفترض أنهما يفسران نمو مستوى ثروة الأمم على المدى المتوسط.

¹ Gregoir Stéphane et Maurel Françoise, "Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites", octobre 2002, p4-6.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

فالمؤشر الأول GCI يركز على التنافسية كونها مجموعة مؤسسات وسياسات اقتصادية تضمن معدلات نمو مرتفعة على المدى المتوسط، ويهدف إلى قياس إمكانات النمو للخمسة سنوات القادمة، بينما المؤشر الثاني CCI يستعمل المؤشرات الاقتصادية الجزئية لقياس الهيئات وهاكل السوق والسياسة الاقتصادية، التي تضمن مستوى آني من الازدهار وهو يهدف لقياس القوة الإنتاجية الآنية لنفس الدول.

المؤشران يعتمدان على نفس الأسلوب وهو إعداد مؤشر التنافسية كمتوسط مرجح لمجموعة من المتغيرات المعيارية، يتم إعداد المؤشر GCI بناءً على مجموعة مقاييس كمية (متغيرات اقتصادية كلية معيارية)، وكذلك يعتمد على تحقيقات كيفية تتم مع مديري المؤسسات في 102 دولة (4600 مؤسسة خاصة وعمومية)، مواضيع الاستبيان منظمة في عشر مواضيع :

البيئة الاقتصادية الكلية : الإبداع ونشر التكنولوجيا، الهياكل القاعدية العامة.
الهيئات العمومية : عقود وقوانين، الفساد، المنافسة في السوق الداخلي، سوق الأعمال وسياسة المؤسسات، السياسة البيئية¹.

¹Gregoir Stéphane et Maurel Françoise, "Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites", octobre 2002, p4-6.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

3- مؤشرات البنك الدولي (WB) :

يقوم بإعداد مؤشرات عن التنافسية لعدد من الدول، وتنتشر دوريا على شبكة الانترنت، وتشمل العديد من الدول العربية منها : الجزائر، مصر، الأردن، الكويت، موريتانيا، المغرب، عمان، السعودية، تونس، الإمارات واليمن، ويعتمد على 64 متغيراً في 5 عوامل وهي :

- ✓ الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- ✓ الديناميكية الكلية وديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- ✓ البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي الاجتماعي).
- ✓ رأس المال البشري والفكري.
- ✓ الديناميكية المالية.

3- مؤشرات صندوق النقد الدولي (IMF) :

يقوم بنشر عدد محدد من المؤشرات (أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتداولة وغير المتداولة، تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية).

5- تصنيف حسب مؤشر الحرية الاقتصادية :

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (50 متغير) وهذه العوامل هي :

- ✓ حرية التجارة.
- ✓ العبء الضريبي للحكومة.
- ✓ تدخل الحكومة في الاقتصاد.
- ✓ السياسة النقدية.
- ✓ تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

✓ الجهاز المصرفي.

✓ الأجور والأسعار.

✓ حقوق الملكية.

✓ الأنظمة.

✓ السوق السوداء.

تحتل الجزائر حسب تصنيف مؤشر الحرية الاقتصادية المرتبة 108.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

تجارب ناجحة لبعض الدول لتحسين تنافسياتها

لتوضيح دور الدول في دعم التنافسية، سنستعرض ثلاث تجارب ناجحة لدول من آسيا وأوروبا وأفريقيا حققت نجاح مهم في مجال التنافسية ألا وهي :

- ✓ سنغافورة : احتلت المرتبة الأولى في تقرير التنافسية العالمية ولعدة سنوات متتالية.
- ✓ أيرلندا : حسنت مرتبتها التنافسية من المرتبة السادسة والعشرون سنة 1996 إلى المرتبة العاشرة عام 1999.
- ✓ تونس : احتلت المرتبة الثانية في تقرير تنافسية الدول الأفريقية.

تتميز هذه الدول الثلاث بصفات مشتركة وهي عدم امتلاكها للثروات الطبيعية وصغر مساحتها، ومرورها بفترة ركود اقتصادي خلال سنوات السبعينات والثمانينات، و تحقيقها لنمو اقتصادي في نفس فترة التسعينات وكذا تركيزها على تحسين التعليم وجذب الاستثمارات الأجنبية، وبذل جهود كبيرة لتوفير مناخ ملائم للأعمال التجارية بالإضافة إلى عامل مهم جدا وهو الدور الحكومي الواضح في دعم القدرات التنافسية لاقتصادياتها.

1- تجربة سنغافورة 1:

تتربع على مساحة لا تتعدى 648 كلم² يقطنها حوالي أربعة ملايين نسمة، تقع جنوب شرق آسيا ويطلق عليها مع دول أخرى بالمنطقة تسمية "نمور آسيا"، ونالت استقلالها سنة 1965، وهي دولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية خاصة المياه، وتعاني من ظاهرة البطالة، كل هذه العوائق لم تمنع من احتلالها المراتب الأولى في التنافسية العالمية كونها إحدى الدول الأكثر قدرة على التنافس في العالم، لكن كيف حققت سنغافورة ذلك ؟

يعزى نجاح سنغافورة في تطوير اقتصادها والوصول به إلى مستوى تنافسية عالٍ ، إلى السياسات التي أتبعتها طوال السنوات الماضية ونخص بالذكر :

1 نوير طارق، مرجع سابق، ص18.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

1. وجود رؤية قوية وفعالة وواقعية للقيادة، تركز على النتائج وليس على الشعارات؛
2. تبنت سياسة اقتصاد السوق، وشجعت التجارة والاستثمار مما أدى بها إلى تحقيق متوسط نمو للاقتصاد يقدر بـ 10% حتى عام 1980 ثم 7% بعد ذلك، ومتوسط دخل للفرد الواحد يبلغ 300 دولار أمريكي سنويا، وهو من أعلى متوسطات الدخل في العالم، ووصل حجم التجارة السنوي ثلاث أضعاف الناتج المحلي الإجمالي، فصادراتها ارتفعت من 19.7 مليار دولار أمريكي سنة 1980 إلى 120 مليار دولار أمريكي سنة 1995؛
3. تطبيق أسلوب مرن وتدرجي في التحول الاقتصادي، وإعادة صياغة السياسات كلما دعت الحاجة لذلك، وهذا تجاوبا مع تغيرات الظروف الدولية.
4. تضم الهيئات الحكومية الرئيسية والتي تقوم بتحديد الإستراتيجية الاقتصادية (مجلس التنمية الاقتصادية السنغافوري) ممثلين عن القطاع الخاص وممثلين للشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات.
5. توفير مناخ اقتصادي تنافسي وحر، حيث نجد أن المؤسسات الحكومية تقوم بتسهيل الاستثمار وليس إعاقته، وذلك عبر تخفيض الضريبة على دخل المؤسسات من 40% سنة 1986 إلى 26% حاليا، وتتساوي المؤسسات الأجنبية مع المؤسسات المحلية في مستوى الضريبة المطبق، عدم تطبيق سياسة حد أدنى للأجور مما شجع على التوظيف وحقق معدلات عليا للأجور. بالإضافة إلى تطبيق صارم لقوانين الحماية الفكرية حيث تسجل سنغافورة أدنى مستوى للقرصنة في آسيا.
6. تركيز الدولة على التعليم المرن خاصة التعليم الفني ورعاية رأس المال الفكري مما جعل سنغافورة في ريادة الدول القائم اقتصادها على المعرفة.
7. التحسين المستمر للبنية التحتية الأساسية والتكنولوجية (الموانئ، الطرق، المطارات، الاتصالات السلكية واللاسلكية)، وتحل سنغافورة المرتبة الأولى في آسيا من حيث استخدام الكمبيوتر والبريد الإلكتروني.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

8. تتوفر سنغافورة على شبكة اتصالات متقدمة للغاية خصوصا في مجال التجارة الإلكترونية.

2- تجربة أيرلندا¹:

أيرلندا بلد صغير المساحة وتعداد سكانه 3.6 مليون نسمة، وعانت في العقود الماضية من بطالة كبيرة وركود اقتصادي، وعرفت ظاهرة العنف والحروب الأهلية، لكنها في عقد التسعينات استطاعت الخروج من هذه الوضعية، حيث حققت نمو اقتصادي بمعدل 8.9% سنويا خلال الفترة الممتدة من 1994 إلى غاية 1997، وانخفضت نسبة البطالة من 16% سنة 1993 إلى 6.6% في الوقت الحالي، وارتفع دخل الفرد إلى حدود متوسط الدخل في بريطانيا، كل هذا كان نتاج السياسات التي طبقتها أيرلندا خلال هذه الفترة ومن أبرزها :

1. أتسمت برؤية واضحة ومحددة لتشجيع الاستثمار الأجنبي، خاصة في مجال التكنولوجيا المتقدمة.
2. سعت إلى الحد من البيروقراطية ورسخت بيئة تنظيمية واضحة لتشجيع التنافس.
3. خفضت العجز في الميزانية بإتباع رقابة صارمة على الأموال العامة، وكبحت جماح التضخم وسعت من أجل ضمان الاستقرار للاقتصادي الكلي.
4. رفعت مستوى التعليم ونوعيته والتركيز بالخصوص على البحث والتطوير الفعال وكذا المهارات الفنية العالية.
5. توسيع العلاقات التجارية مع العالم من خلال الانضمام إلى التكتلات الاقتصادية الجهوية (الاتحاد الأوروبي) والمنظمات العالمية (منظمة التجارة العالمية).

¹ نوير طارق، مرجع سابق، ص19.

4- تجربة تونس:

يبلغ تعداد سكان تونس تسعة ملايين نسمة، وتتميز بصغر مساحتها وعدم توفرها على موارد طبيعية، لكنها استطاعت جذب استثمارات أجنبية قدرها 781 مليون دولار أمريكي عام 1980 ورفعتها إلى 5.2 مليار دولار أمريكي في عام 1997، وحققت معدل نمو سنوي قدره 4.8% خلال الفترة الممتدة من سنة 1990 إلى غاية 1997، ويعتبر القطاع الصناعي أكبر قطاع حقق نمو في تونس بمعدل 13% خلال سنوات 1987 إلى 1997، وقد ساعد تونس على تحسين وضعيتها التنافسية العوامل التالية :

1. تحرير الاقتصاد والتجارة.
2. الاستقرار السياسي والاجتماعي.
3. تحسين الإجراءات الإدارية وتوفير مناخ جيد للاستثمار.
4. التركيز على الإبداع التكنولوجي والتكنولوجيا الحديثة، القدرة على المنافسة وعلى أهمية المشاركة في الأسواق العالمية.
5. تخفيض الضغط على الخدمات الاجتماعية نتيجة لانخفاض معدل النمو السكاني مما أدى إلى تحسين دخل الفرد.
6. انضمام تونس إلى المنظمة العالمية للتجارة، وتوقيعها اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي هو الأول من نوعه في أفريقيا والشرق الأوسط.
7. حماية الاستثمارات من الازدواج الضريبي وتطبيق قوانين حماية الملكية الفكرية والصناعية.
8. الاهتمام الكبير بالتعليم من خلال تخصيص 25% من الميزانية السنوية.

¹ نوير طارق، مرجع سابق، ص20.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

المبحث الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسة

إن العلاقة الوثيقة بين الإبداع و المنافسة تفرض على المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات تنافسية في مختلف المجالات، ولقد بينا خلال الفصل الأول الحاجة الملحة إلى الإبداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، و في هذا المبحث سنذكر بعض الاستراتيجيات التي تتوافق مع منطق الإبداع ، و تتماشى مع معطيات المنافسة العالمية.

المطلب الأول: النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة و الإبداع

إن النظرية الكلاسيكية الجديدة التي تقول بفرضية المنافسة التامة بين المؤسسات التي تنتج سلع متشابهة انطلاقاً من مدخلات متشابهة، و أن المنافسة مهمة في هذا المجال لأنها تمنع أي مؤسسة من رفع أسعار منتجاتها منفردة من أجل تغطية تكاليف إنتاجها وزيادة الأرباح، غير أن هذه الفرضية تـُخرق كلياً من طرف الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسات التي تطبق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات بأسعار السوق الحالية، ويمكن أيضاً للمؤسسات التي تُنشأ منتجات جديدة ذات نوعية جيدة من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة، في كلتا الحالتين منح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة المبدعة شيء من السلطة الاحتكارية، ويمكن توضيح ذلك بالشكل رقم 4، الذي يبين أن هناك أربع حالات لتقاطع التكنولوجيا (موجودة، جديدة) مع السلع والخدمات (موجودة، جديدة).

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

الجدول رقم 04 : النظريات الاقتصادية والإبداع

سلع وخدمات جديدة	سلع وخدمات موجودة	
2- تصنيع منتجات جديدة بتكنولوجيا معروفة	1- النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة	تكنولوجيا موجودة
4- تصنيع منتجات جديدة بواسطة تكنولوجيا جديدة	3- صيغة أقل كلفة وأعلى لتصنيع منتجات جديدة	تكنولوجيا جديدة

Source : Randall Morck et Bernard Yeung, "Les déterminants économiques de l'innovation", Industrie Canada, Document hors série no 25, Janvier 2001, P8.

إن الإبداع يمكن أن يكون إنتاج سلع وخدمات جديدة بتكنولوجيا موجودة أو إنتاج سلع وخدمات موجودة بتكنولوجيا جديدة، أو الإبداع في كليهما، أي إنتاج سلع وخدمات جديدة بتكنولوجيا جديدة، هذه الحالات الثلاثة تسمح للمؤسسة من ممارسة سياسة الاحتكار لمدة زمنية معينة، أي تحقيق أرباح إضافية مقارنة بالمنافسين.

أما الحالة الرابعة وهي إنتاج سلع وخدمات موجودة بتكنولوجيا موجودة، فهنا تكون في وضعية المنافسة التامة بين المؤسسات وهو ما تنص عليه النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة.

بالرغم من أن السلطة الاحتكارية للمبدع لا تضر بالمستهلك بأي حال من الأحوال، فهي تسمح له في الحالات (الثانية، الثالثة والرابعة) بالحصول على منتج ذو نوعية جيدة وبنفس سعر السوق أو أقل، و هذا ما يسمح للمؤسسة المبدعة من توسيع حجم حصتها في السوق على حساب منافسيها غير المبدعين، ويوضح الاقتصادي Schumpeter¹ بأن المنافسة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة تأخذ بعدا جديد عند إدخال مصطلح الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسات تتزاحم من أجل الإبداع التكنولوجي كما تتزاحم من أجل تخفيض الأسعار، والمنافسة على مستوى الإبداع التكنولوجي تسمح للمؤسسة المبدعة من تحقيق أرباح احتكارية.

¹ الطيب، محمد دويس، مرجع سابق، ص 48.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

وأصبح الوضع تقليدي بالنسبة للمحتكر الكلاسيكي، الذي يحمي نفسه بعوائق دائمة عند المدخل، ونستطيع أن نطلق عليه تسمية المحتكر البيروقراطي مقارنة بالمحتكر المبدع. تحدد النظرية الاقتصادية أثرين للعبة المنافسة بين المحتكر والداخلين الجدد:

الأول وهو أثر الفعالية للمحتكر إذا أبدع يبقى محتكراً ، أما إذا أبدع الداخل المحتمل فمن الممكن أن يكون في منافسة مع المحتكر، إذا كانت تكنولوجية هذا الأخير أقل بقليل من التكنولوجية الجديدة.

الثاني وهو أثر التعويض: فالمحتكر إذا أبدع لا يربح شيء عن وضعيته الحالية، فيبقى محتكراً، و في المقابل الداخل الجديد ينتقل من ربح معدوم (إذا لم يبدع) إلى أرباح موجبة إذا أبدع.

المطلب الثاني: مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي

أنشأ الباحث Igor ANSOFF مصفوفة للتحليل الإستراتيجي للسوق و المنتجات، وأخذت تسمية مصفوفة النمو لـ ANSOFF¹، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للإستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقاً للحرف Z (كما هو موضح في الشكل رقم 11)، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المؤسسة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والإستراتيجيات الأربعة هي :

إستراتيجية اختراق السوق : تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح به نظراً لكبر قاعدة الزبائن ، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1.

إستراتيجية تنمية السوق : تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن تجلب منتجات جديدة

¹إبراهيم بختي، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2002، ص 51 .

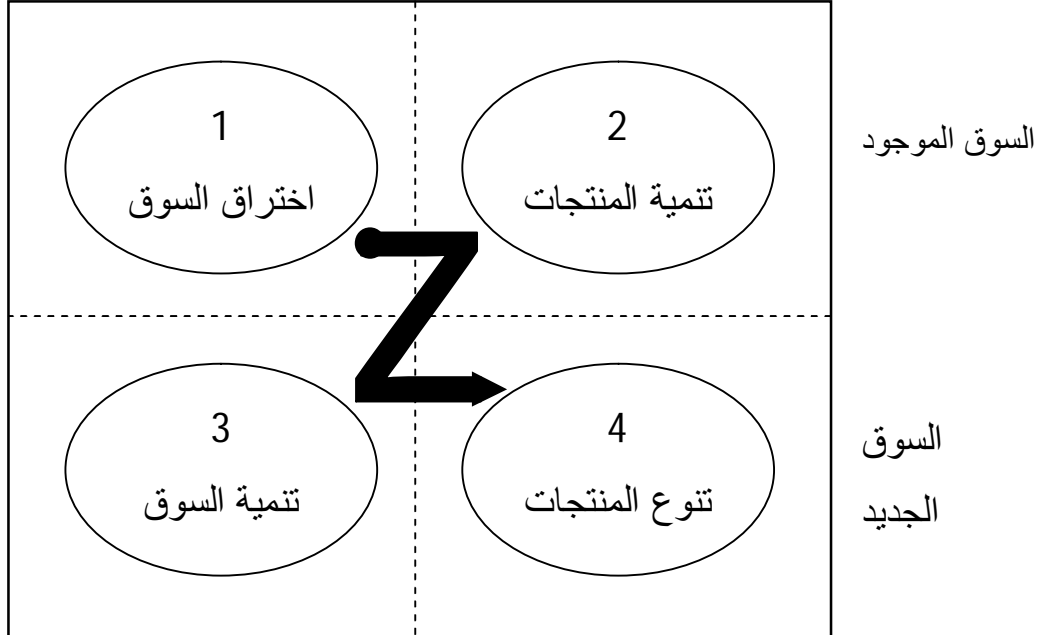
الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2.

إستراتيجية تنمية المنتجات : وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3.

إستراتيجية تنوع المنتجات : تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة ، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية تطلب هذا السلع/الخدمة أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق وإحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الإنتحار ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 4.

الشكل رقم 11 : مصفوفة النمو لـ ANSOFF



منتجات موجودة

منتجات جديدة

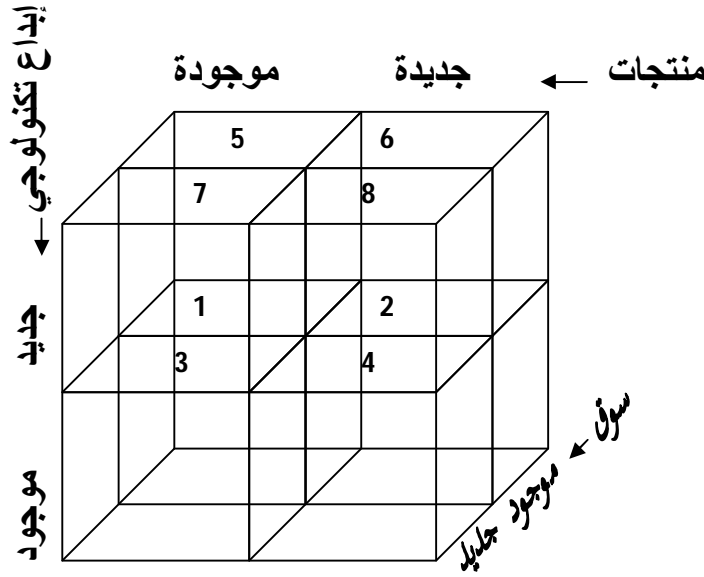
المصدر : إبراهيم بختي ، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق

دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر، 2002، ص51.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

لكن إذا أدخلنا الإبداع التكنولوجي كبعد جديد على مصفوفة النمو لـ ANSOFF¹، المشكلة أصلا في الفضاء الثنائي الأبعاد 2D المزدوج المركبة (منتجات/خدمات، سوق)، فكيف سيكون تأثير ذلك على الإستراتيجيات المقترحة، حينها يصبح لدينا الإبداع التكنولوجي كمركبة ثالثة (منتجات، سوق، إبداع تكنولوجي) في الفضاء الثلاثي 3D، و تتحول مصفوفة ANSOFF في ظل هذا الإبداع التكنولوجي إلى الشكل التالي:

الشكل رقم 12: مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد (مصفوفة النمو التكنولوجي)



المصدر : إبراهيم بختي ، مرجع سابق، ص54.

تتكون المصفوفة في الشكل رقم (12) لـ ANSOFF، من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1،2،3،4 للتحليل الإستراتيجي لـ ANSOFF، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5،6،7،8 الإستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد، وتعتبر هذه المكعبات إمتداد للمصفوفة التقليدية للنمو، وكل منها تمثل إستراتيجية معينة ؛ وسنطلق على هذه المصفوفة الثلاثية الأبعاد، مصفوفة النمو التكنولوجي، ونستعرضها في الآتي :

¹ إبراهيم بختي (ANSOFF H. Igor)، مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

إستراتيجية اللامبالاة (الاختراق) : تنتج حالة اللامبالاة عندما لا يؤثر الإبداع التكنولوجي في السوق، ولا يؤثر أيضا في أنشطة المؤسسة، وكأن التجديد التكنولوجي، لم يظهر أصلا، و لذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 1.

إستراتيجية التكيف (تنمية المنتجات) : تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم 2.

إستراتيجية تنمية السوق : إستراتيجية تنمية السوق نحصل عليها، عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها، وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 3.

إستراتيجية التنوع في المنتجات: تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 4.

إستراتيجية الأمثلية: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 5.

إستراتيجية التغيير: إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم)، نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 6.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

إستراتيجية التوسع: تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع التكنولوجي الجديد، بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 7.

إستراتيجية التجديد: تستخدم إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع و خدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم 8.

المطلب الثالث: الميزة التنافسية وشروط فعاليتها لتطوير الإبداع داخل المؤسسة

يرى بورتر Porter أن الميزة التنافسية هي عبارة عن: "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة"، ويذهب البعض لتعريفها على أنها: " تلك الميزة التي تنشأ من مجموعة الوظائف المرتبطة بتصميم وتصنيع وتطوير منتجات المؤسسة والتي يتم أدائها بطريقة أفضل من منافسيها، نتيجة استخدام مجموعة من المهارات أو التكنولوجيا، مع الإشارة أن التفرد (التميز في السوق) لوحده غير كاف ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمننا للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات"¹.

ولكي تصبح الميزة التنافسية ذات فعالية يجب أن تتوفر فيها جملة الشروط التالية²:

- أن تكون حاسمة: وهذا يعني أن تمنح الميزة التنافسية للمنظمة خاصية الأسبقية على المنافسين والتفوق عليهم.
- صعوبة تقليدها: على المنظمة تحصين كفاءاتها المميزة باستمرار لتحافظ على تقدمها الدائم بالنظر إلى منافسيها المقلدين.

¹ د. داودي الطيب، مراد محبوب: "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد: 12، نوفمبر

2007، ص ص 41-42.

² H.Spitezki: **La stratégie de l'entreprise**, economica, Paris, 1995, P 54.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

● الاستمرارية: وهذا يعني إمكانية دوام هذه الميزة عبر الزمن، أي قدرة المنظمة على الاستمرار في التميز.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة بدورها صلابة الميزة التنافسية لأي منظمة لأن كل شرط منها مقرون بالآخر، حيث يرتبط شرط الحسم بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مرتبط بشرط صعوبة التقليد، مما يزيد من فعالية هذه الميزة وبالتالي زيادة تدعيم المركز التنافسي للمنظمة¹.

إنه من الصعب على الباحثين اكتشاف كافة تطبيقات الإبداع، خاصة إذا تعلق الأمر بالمجال الاقتصادي والاجتماعي الحالي لكثرة تغيراته وسرعة حركيتها، في حين يمكن للمنظمة من خلال قدراتها المتاحة حل المشاكل الفنية التي تواجهها، وكذا من خلال معرفتها لاحتياجات الزبون ومتطلباته، وبفضل استغلالها للخبرة التكنولوجية المتراكمة لديها في رأس المال واليد العاملة المؤهلة، فإنها أكثر قدرة على إحداث الإبداعات، ولذلك فإن تطوير نظام الإبداع بشكل إيجابي داخل المنظمة يستدعي توفر عدة عوامل أهمها:

- طاقات وإمكانات مالية وتسييرية مؤهلة وكفأة على جميع المستويات، فضلا عن التجارية والتي نعني بها قنوات وشبكات توزيع جيدة.
- امتلاك تجارب ومعلومات كافية عن السوق لدراسته وتحليله.
- توفر معارف وخبرات تكنولوجية قادرة على إحداث بحث تطبيقي.

إن الدراسات الحديثة التي توصلت إلى تحديد العوامل التي هي مصدر وتيرة الإبداع، يتوجب الوقوف على الجوانب العديدة التي ترافق هذا الإبداع، والتعرض لهذه العوامل واحدا بواحد لا يتسع المجال له نظرا لعمق هذه الدراسات التجريبية، لذلك سوف نكتفي بذكر أهم هذه العوامل²، إن أهم المحددات التي يظهر دورها جليا في تحديد وتيرة الإبداع هي:

1- الإبداع والعوامل الاقتصادية للإعلام.

2- صرامة قوانين الملكية الفكرية.

¹ د. داودي الطيب، مراد محبوب، مرجع سابق، ص 43.

² الطيب، محمد دويس، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

- 3- حجم المؤسسة وهيكلية السوق.
- 4- التوزيع الجغرافي للمؤسسات.
- 5- اتخاذ القرار داخل المؤسسات.
- 6- الثقافة الوطنية للدولة.
- 7- النظام المالي .
- 8- تراكم رأس المال البشري.
- 9- الإجراءات التي تهدف إلى تقليص عدم المساواة.
- 10- السياسة الحكومية.

إن السياسة الاقتصادية وصرامة قوانين حماية الملكية الفكرية، وكذا حجم السوق المستهدفة تساهم بقوة في تشجيع والتحفيز على الإبداع ، بالإضافة إلى دور السياسات الحكومية، التي يمكنها التأثير على وتيرة الإبداع ، بتطبيق سياسة السوق الحر حيث يمكن أن توجه رؤوس الأموال إلى الإبداع ، وهو ما يتطابق مع المنطق الاقتصادي، فمعظم الإبداعات المهمة خلال القرن العشرين تمت بتمويل من رؤوس أموال خاصة، ولا يجب أن ننسى دور رأس المال البشري لوجود علاقة مهمة بين المخزون البشري لدولة ما والذي يقاس بتعليم المجتمع، والدخل الوطني لكل ساكن، وأكدت دراسات أن التطور الاقتصادي لأمة ما له علاقة معنوية مع مخزونها البشري السابق والمقاس بمستوى التعليم لمواطنيها.

كما تشجع الأسواق المالية المشاريع ذات المخاطرة العالية، بحيث تسمح بتوزيع هذه المخاطر على عدة مستثمرين، فالتطور المالي يشجع على التطور والإبداع والعكس صحيح، حيث التحسينات التكنولوجية تلعب دور مهم في تخفيض تكاليف التعاملات المالية، ويجب الإشارة لإمكانية أن تكون بعض الثقافات مشجعة على الإبداع التكنولوجي دون غيرها، ويمكن أن تؤثر على التطور الاقتصادي.

وحتى نتبين لنا بوضوح علاقة الإبداع بتنافسية المؤسسة سوف نسلط الضوء على عنصرين هما:

- دور الإبداع في تعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

- آثار الإبداع على تنافسية المؤسسة.

1/ دور الإبداع في تعزيز الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

حفاظا على بقاءها وتفوقها في سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع متغيرات المحيط المتسارعة من جهة أخرى، توجب على المنظمة امتلاك مزايا تنافسية، بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي، وفي الوقت الراهن أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات تعد عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع الذي يمثل حافزا قويا لأي منظمة للإبتكار والتجديد يدفعها لتباعد بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا من تحقيق أرباحا معتبرة، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمنظمات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ يعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمنظمة، بمعنى أنه إذا أرادت لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، تلبى حاجات زبائنها الحاليين والمرتبين.

وعلى سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل: آبل كمبيوتر، ودل كمبيوتر، وتويز يو أس، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع، فمؤسسة "آبل" كان لها السبق في تقديم الحاسوب الشخصي، وأما مؤسسة "دل" قد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية عن طريق البريد، وانفردت مؤسسة "تويز يو أس" بأسلوب جديد لبيع اللعب من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب، كما ابتكرت مؤسسة "ول مارت" مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات و أسعار منخفضة¹.

1-1. دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين، إذ أن الكثير من المنظمات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة مقارنة بمنافسيها في نفس

¹ تشارلز وجارث جونز: الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ج 1، 2001، ص 160.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

المجال، وتحقق المنظمة هذه الميزة من خلال امتلاكها لـ: تكنولوجيا أفضل، مصادر أرخص للمواد الأولية، فعالية نظم الإنتاج والصيانة، كفاءة العمليات التسويقية، وهو ما يكون سببا في رفع عوائدها¹.

يملك الإبداع الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة، ولقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه للتكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضا لمنظمات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامهم، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.

لأنه في ظل المنافسة الشرسة والحررة يحدث وان تتسابق المؤسسات على تصميم منتجات بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة. فعلى سبيل المثال فإن "شركة تكساس انستر ومننت" أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون الأمريكي ليصبح مكون من 12 جزء بدلا من 47 جزء وخفضت خطوات التجميع من 56 خطوة إلى 13 خطوة ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من 757 دقيقة إلى 219 دقيقة فقط والنتيجة بالطبع هي حدوث إنخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج، ومن هنا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان رفع كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف².

ويظهر أثر الإبداع على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من

¹ مدوكي يوسف: الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة روائح ورود بالوادي-، مذكرة ماجستير، تخصص PME-TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008، ص 37.

² قريشي محمد: الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة علوم انسانية، السنة الخامسة: العدد 37: ربيع 2008.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج¹.

ومن جهة أخرى يستطيع الإبداع بأن يساهم في تعزيز تنافسية المنظمة من خلاله جعلها الرائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية، فمثلا في صناعة السيارات نجد بأن الميزة التنافسية لشركة تويوتا - TOYOTA تتركز جزئيا على إبداعها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها، فالمزايا التي تحصل عليها المنظمة في مجال التكاليف من جراء استغلالها للإبداع قد تساهم في إرساء عوائد الدخول، ومن ثم تدعيم المركز التنافسي والبقاء في سوق شديد المنافسة، حيث تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الرائدة في مجال تكلفتها (أي التي تتحكم في تكاليفها) تستطيع أن تنافس نظيراتها بقوة وذلك في الحالات التالية²:

- إذا قامت المنظمات العاملة في نفس القطاع بتقديم أسعار مشابهة لمنتجاتها، فإن الرائدة فيهم بالتكلفة ستستمر في تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.
- إذا تنافست المنظمات بالأسعار (زادت حدة المنافسة داخل المجال)، فنجد بأن المنظمة ذات التكلفة الأقل (أي التي تتحكم في تكاليفها) تكون قادرة على تحمل شدة المنافسة بشكل أحسن وأكثر من نظيراتها.
- إذا ما دخلت منتجات بديلة إلى السوق فنجد أن المنظمة التي تتمتع بتكاليف منخفضة تستطيع أن تخفض من أسعارها لحسم المنافسة لصالحها والاحتفاظ بحصة من السوق وضمان البقاء والاستمرار.

¹ Gaffrad.JL: économie industrielle et de l'innovation, édition Dalloz,1990, p 224.

² نشارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص ص 258-259.

2-1 دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التمييز

تسعى بعض المنظمات إلى تعزيز المركز التنافسي لها من خلال إتباعها إستراتيجية التمييز، وذلك بتخصيص المنتجات التي تقدمها من سلع وخدمات بميزات تجعلها تختلف بطريقة أو بأخرى عن تلك التي يقدمها المنافسون، بحيث يدرك زبائن القطاع أنها فريدة من نوعها أو متميزة، إذ يمكنها تلبية حاجاتهم و رغباتهم بدرجة أعلى وأفضل من باقي المنتجات المنافسة.

ويقوم الإبداع بتمييز المنتجات في حالتين¹:

1. إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق، حيث تكون هذه الأخيرة جديدة على المؤسسة والسوق على حد سواء، وهي ناتجة عن طريق الاكتشافات العلمية والابتكارات الضخمة (إبداع تكنولوجي)، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم جديدة كما أنها تؤدي وظائف جديدة فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق قبل منافسيها في هذا المجال، تلبية لحاجات ورغبات كامنة لدى مختلف الزبائن وإرضائهم قد المستطاع.

2. تطوير منتجات حالية موجودة، حيث تقوم المنظمة المبدعة بتطوير منتجاتها بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر، وتكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى:

- الجودة: إذ تمثل الجودة معيارا لدقة تصميم المنتج والتوفيق في إنجازه طبقا لمتطلبات واحتياجات الزبون واهتماماته، وعلى الرغم من ذلك فإن الجودة لا تولد قيمة للزبون إلا بإثباعه لرغباته عند المستوى اللائق.

- السهولة والسلامة عند الاستعمال، فالتجديد والتحسين في المنتجات يفترض أن يضمن سهولة استخدام المنتج والسلامة عن الاستهلاك أو الاستعمال.

- التغيير والتحسين في خدمات ما بعد البيع وذلك إلى خدمات أفضل وأطول تضمن تمييز المنتج وعروض المنظمة، بالمقارنة مع منافسيها.

وعليه يتعين على المنظمة لكي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعه في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 38، 39.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المنظمة لتثبت هذه الصورة¹.

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المنظمة من جراء قيامها بالإبداع يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، إذ يعتبر هذا المبدأ - الولاء للعلامة - بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة بإمكانه توفير الحماية للمنظمة في كل الأسواق أو على كل الأصعدة، فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية عالية، مما يعني أن للإبداع دور في منح المنظمة فرصة ثمينة للتمييز قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في تذليل عوائق الدخول إلى السوق بالنسبة للمنظمة المميزة، وتدعيم مركزها التنافسي في وجه المنظمات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع.

1-3- دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية التركيز

يمكن للمنظمة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، من خلال البحث في خصائص زبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التقنن في خدماتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، ويوفر الإبداع التكنولوجي من جهته للمنظمة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة للإبداع في خطوط الإنتاج، أول الإبداع في المنتجات أو التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجتهم ورغباتهم حسب ما يطلبون.

فبعدها تنتهي المنظمة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت إلى

¹ تشارلز وجارث جونز، مرجع سابق، ص 194.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في تناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وما يجدر الإشارة إليه هنا هو أن المنظمة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة بورش للسيارات نجد أنها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة جنرال موتورز في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات، وبهذا نجد بأن المنظمات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف¹.

بالإضافة إلى ذلك فإن للإبداع دور في تثمين وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات والسوق، مما تستطيعه المنظمة المنافسة التي تتبنى إستراتيجية التمييز، خاصة وأن المنتجات التي تعرض المنظمة موجهة إلى شريحة معينة في السوق، أصبحت تدرك جيدا بفضل اعتمادها للإبداع خصائصها وطلباتها.

فكما سبق وأن ذكرنا بأن الإبداع له دور كبير في تخفيض التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات إذن يمكن القول بأن الإبداع له تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز، إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز، ففي حالة قيام المنظمة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإبداع بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة².

ومن خلال هذا الدور الفاعل والموجه لتعزيز أي إستراتيجية تتبناها المنظمة تظهر أهمية الإبداع في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني، واكتساب قدرات أكبر على خلق وابتكار تكنولوجيا جديدة مميزة للإنتاج، فالملاحظ في كثير من المنظمات الكبرى والعالمية، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة (الإلكترونيك، صناعة

¹ قرشي محمد، مرجع لموقع سابق.

² نفس المرجع السابق.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

السيارات...الخ)، امتلاكها لكفاءات عالية في الإبداع والتطوير التقني وقدرات عالية في تطوير منتجات جديدة بنجاح وبشكل مستمر امتلاكها، مما ساهم بصورة عالية في تعظيم حصصها في الأسواق وتدعيم مركزها وتنافسيتها، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية في المجال الاقتصادية، الاجتماعي، القانوني، والسياسي وحتى الثقافي¹.

2/ آثار الإبداع على تنافسية المؤسسة

يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، حيث تظهر قوة الإبداع في إثارة المنافسة السوقية من خلال تأثيره على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء من جهة وبين قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة التي يمكن أن تشكل عائقا أمام إمكانية دخول المنتجين الجدد من جهة أخرى، هذا فضلا عن القوة التنافسية بين المشترين والزبائن والمنتجين والعارضين.

إن المؤسسة تسعى دائما للتحسين من نوعية منتجاتها بغية إرضاء رغبات المستهلكين بشكل مستمر، والجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج كالضمان، فترة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال وغير ذلك من المعايير².

ويمكن أن نبين آثار التطورات التكنولوجية من خلال التركيز على الإبداع باعتباره أحد الأوجه التي تأخذها هذه التطورات وتوضيح آثارها على تنافسية المؤسسات من خلال النقاط التالية: تتنوع وتختلف الآثار الاقتصادية الناجمة عن القيام بالإبداعات، وتتعلق بالخصوص بالتنمية الاقتصادية أو النمو، ونستطيع تقسيمها إلى ستة أنواع³:

1- الآثار على التكلفة النهائية :

تتعلق بآثار الإبداع على التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، أي السعر الذي يتبع به المؤسسة منجاتها في الأسواق، ويمكن تلخيصها في حالتين:

¹ د.أمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 6.

² غالم عبد الله، بوجمان عادل: آثار العولمة والإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني حول: التطورات التكنولوجية الراهنة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة جيجل، كلية علوم التسيير، يومي 15/14 مارس 2006، ص 13.

³ أوكيل محمد سعيد، مرجع سابق، ص 37.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

حالة 1 : ارتفاع حجم المخرجات

تهدف المؤسسة من إدخال تقنيات جديدة للإنتاج إلى الرفع من قدرة الإنتاج، أي زيادة في عدد الوحدات المنتجة وهذا عبر تسريع عمل التجهيزات والآلات في معالجة أكبر كمية من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، هذه الحالة هي أحد جوانب الإنتاجية ونسبته المردودية ومن آثاره تقوية العرض ويمكن من إشباع حاجيات الطلب.

حالة 2 : حالة تقليص التكلفة الأصلية للوحدة

إن الهدف الأساسي لعملية الإبداع هو تقليص التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحديّة بصفة خاصة، بغية تمكين المؤسسة من المنافسة الحرة من خلال الإتيان بالتحسينات والتغييرات في المنتجات، وتكون نتيجتها ترشيد العملية الإنتاجية وتحقيق هوامش أكبر مما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة عن طريق استثمارات جديدة.

عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج يكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة، كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة و هذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة و تكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية و بالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية و الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج¹.

2- الآثار على الاستهلاك والاستعمال :

تتعلق بالمنتجات أكثر منها بالأساليب الفنية للإنتاج، والتحسين والتجديد في المنتجات يهدف إلى ضمان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة، وكذا إلى سلامة العمال خلال عملية الإنتاج وسلامة المستهلك خلال عملية الاستهلاك، وتدرج كل هذه العوامل ضمن جودة المنتج.

¹ Gaffrad.JL: économie industrielle et de l'innovation, édition Dalloz,1990,p 224

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

تسعى المؤسسة دوماً لإرضاء رغبات المستهلكين عبر تحسين مستمر لنوعية منتجاتها، وترتبط الجودة بالمفهوم التجاري بمجموعة معايير تختلف حسب طبيعة المنتج، ونستطيع إيجازها في النقاط التالية:

- ✓ فترة ضمان المنتج الممنوحة من طرف المؤسسة للمستهلك.
- ✓ الفترة المقدرة لحياة المنتج.
- ✓ قابلية المنتج للصيانة.
- ✓ أداء المنتج للوظائف المنتظرة منه.
- ✓ سهولة استعمال المنتج من طرف المستهلك.

ويتجلى دور الإبداع في محاولة تحقيق كل هذه المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في عملية الإنتاج، وهو بذلك يحقق مستوى جودة عالٍ من مستوى الجودة في المنتج السابق، بالإضافة لاحتفاظه بتكاليف مماثلة للمنتج السابق مما يؤدي إلى نمو اقتصادي، إذا الإبداع يضمن تنشيط عملية الاستهلاك عبر إدخال منتجات جديدة للسوق تتلاءم مع الرغبات المتزايدة للمستهلك، أو تحسين المنتجات الموجودة، وفي نفس الوقت يسعى لضمان سلامة المستهلك.

إن المؤسسة تسعى دائماً للتحسين من نوعية منتجاتها بغية إرضاء رغبات المستهلكين بشكل مستمر، " و الجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج كالضمان، فترة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال وغير ذلك من المعايير¹."

و هنا يبرز دور الإبداع في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، إذ أن الإبداع الذي يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي مباشرة إلى النمو الاقتصادي، و بذلك يتعين أن التجديد و التحسين في السلع يضمن سلامة الاستهلاك، كما الإبداع يساعد على تنشيط الاستهلاك، و من أمثلة ذلك التوحيد في المقاييس

¹ Gague .J.M: le déficit de la qualité, les éditions d'organisation, paris,1978,p24.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

normalisation الذي يساهم إيجابيا في حل المشكلات الناتجة عن تعدد مصادر ومواصفات المنتج و ذلك بالاعتماد على نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية تعمل على تحديد الخصائص و الأبعاد ومعايير الجودة و طرق التشغيل و الأداء و من ثم توسيع نطاق الخدمات التي يقدمها المنتجون للمستهلكين.

3- أثر الإبداع على التسويق والتصدير

إن أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة، وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينجر عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق وزيادة رقم أعمالها، وتحقيق أرباح أكبر ويتم توزيع هذه الأرباح على المساهمين وإعادة الاستثمار وتمويل البحث التطبيقي والإبداع.

يعتبر التصدير من أهم المعايير التي يسند إليها قياس كفاءة الأداء للاقتصاد ومؤسساته على المستوى الخارجي وبالتالي، فإن التحدي الأكبر للتجديد والإبداع هو القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتوزيع وتصريف هذا المنتج¹.

وفي الواقع فإن أوجه العملية الكلية مرتبطة ببعضها البعض، فانطلاقا من تحديد وسائل الإنتاج تتحسن جودة المنتج وتنخفض تكاليفه وتزداد قوته التنافسية، وبالتالي تزداد الحاجة لفتح ودخول أسواق جديدة.

التحدي الأكبر للإبداع هو القدرة على التسويق وعلى دخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الإنتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتوزيع وتصريف هذا المنتج.

¹ Freeman.C et Soete.L: **the economics of industrial innovation**, mit press,1997.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

4- أثر الإبداع على تنظيم العمل:

إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والرفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لا بد أن يصحبه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشتغلة بها، بتطويرها وتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة، ولقد أثبتت تجارب العديد من أكبر المنظمات الصناعية الأمريكية أن التجديد على مستوى معدات وتجهيزات الإنتاج لا يكف لرفع الطاقة الإنتاجية ما لم يصحبه استثمار في اليد العاملة بتكوينها وتدريبها على استخدامها¹.

وعليه فالإبداع داخل المنظمة يساهم في خلق محيط ملائم لها بين العاملين لتطوير منتجات جديدة، بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة وزيادة نسب نموها ومردوديتها من جهة أخرى.

5- أثر الإبداع على الجودة والاستهلاك:

يظهر دور الإبداع في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، إذ أن الإبداع الذي يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي مباشرة إلى النمو الاقتصادي، وبذلك يتعين أن التجديد والتحسين في السلع يضمن سلامة الاستهلاك، كما يساعد الإبداع على تنشيط الاستهلاك، ومن أمثلة ذلك التوحيد في المقاييس normalisation الذي يساهم إيجابيا في حل المشكلات الناتجة عن تعدد مصادر ومواصفات المنتج، وذلك بالاعتماد على نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية تعمل على تحديد الخصائص والأبعاد ومعايير الجودة وطرق التشغيل والأداء ومن ثم توسيع نطاق الخدمات التي يقدمها المنتجون للمستهلكين².

وتكمن أهمية الإبداع في تحقيق الاستمرارية لنشاطات المنظمة الاقتصادية على المدى البعيد، وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية.

¹ Conseil de la science et de la technologie: l'entreprise innovante au Québec, les clés de succès, 1998.

² غالم عبد الله، بوجمان عادل، مرجع سابق، ص 13.

6- أثر الإبداع على انخفاض تكاليف النقل والاتصالات

شهد العالم ثورة تكنولوجية عارمة والتي نتجت عنها ثورة أخرى في عالم الاتصالات والإعلام الآلي والمعلومات والبرامج مما ساعد على تطوير الاندماج لأسواق المال الدولية وتسارعت حركة العولمة، كما حدث انخفاض كبير في تكلفة النقل والاتصالات، فانخفضت تكلفة المكالمات الهاتفية بحوالي 60 مرة منذ عام 1930، وكذلك انخفضت تكلفة النقل بين الدول المختلفة نتيجة للتطور التكنولوجي وكان لظهور الفاكس وشبكات الكمبيوتر المساهمة في تذليل عقبة الحدود الجغرافية، فأصبح بالإمكان لملايير الدولارات أو أي من العملات الأخرى أن تتجاوز الحدود في دقائق معدودة، وهكذا رفع التطور التكنولوجي المذهل من سيولة الأسواق المالية وسهولة تدفق رؤوس الأموال والحصول عليها بسرعة كبيرة رغم مشكل الأمن¹.

و من خلال ما سبق يتبين لنا أن:

- 1- الإبداع هو محرك التطور و التقدم، فهو سلاح أساسي للمؤسسات الرائدة في هذا المجال.
- 2- الإبداع و التحكم فيه أكثر من خلال التحسين المستمر و التطوير، يمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية تدعم حصتها السوقية أو على الأقل المحافظة عليها في الإطار الدول.
- 3- الإبداع هو تتابع للمستوى المعرفي و العلمي و هو بذلك يعكس مدى مستوى الموارد البشرية وفي هذا الإطار نتكلم عن المهارات أي التي تبذل و ما لها من آثار على اكتساب مزايا تنافسية خاصة في إطار العولمة
- 4- في ظل التحولات التي يشهدها العالم، في ظل اقتصاد المعرفة حيث أصبحت المعارف هي المصدر الأهم للميزة التنافسية بين المؤسسات، و يجب على المسيرين أن يعطوا أهمية بالغة لنشاطات البحث و التطوير و مسايرة التقنيات الحديثة للإعلام و الاتصال و ما لها من مزايا، و هذا من أجل التأقلم مع تغيرات المحيط و العمل حتى على التوقع للتكنولوجيات الحديثة، فالبقاء هو للأسرع و إلا سوف تتعرض للمنافسة الحادة و ما تفرضه العولمة (خصوصة معظم المؤسسات الجزائرية و تفهقها حتى التي أفلست نهائيا).

¹ غالم عبد الله، بوجمان عادل، مرجع سابق، ص14.

الفصل الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسات

5- و من بين أهم الآثار أيضا إعادة النظر في استراتيجيات المؤسسات في الإطار الدولي الجديد وما يفرضه كإتباع إستراتيجية التحالف في إطار التكتلات و كذا مسايرة للاستثمارات الأجنبية (استثمارات الشراكة) و ما لها من تكنولوجية حديثة و تجديدات على مختلف المجالات، هذا ما يفرض علينا أيضا إعادة النظر في كيفية تسيير المؤسسات بالمنظور الدولي الجديد.

خلاصة الفصل الثالث

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات و الدول هو مدى استجابتها للمتغيرات العالمية، عن طريق التحكم في آليات إدارة التغيير، و الاستفادة من الفرص و التعامل الذكي مع المخاطر والتحديات، كل هذه الأمور وجدنا أنها متعلقة باستراتيجيات و سياسات مرنة و مدروسة ذات طابع إبداعي.

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف التنافسية و مؤشرات قياسها، ، وكيف ينشئ الإبداع بعدا جديدا للمنافسة باعتباره عاملا حاسما يسمح للمؤسسة التي تطبقه من استغلال الوضعية الاحتكارية، التي تجد نفسها فيها عند إخراج إبداع جديد إلى السوق، وهي وضعية مغايرة مئتماً للاحتكار الكلاسيكي، كذلك فإن الإبداع يعتبر مؤشر جيد لتنافسية المؤسسات و الدول و مرآة عاكسة لمدى إنفاقها على البحث و التطوير.

و يعتبر المستهلك أحد المستفيدين من عملية الإبداع ، فهي تسمح له بالحصول على منتج ذو نوعية جيدة و بنفس سعر السوق أو أقل، هذا نتيجة للآثار الاقتصادية التي يحدثها الإبداع على التكلفة النهائية للمنتج.

و خلال الفصل الرابع سنحاول إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE، و سنستعرض بعض الإحصاءات التي تتعلق بالمؤشرات المتفق عليها للحكم على وضعية الإبداع، و مدى فاعليته في تأهيل تنافسية المؤسسات الجزائرية.

الفصل الرابع: دراسة حالة - شركة الصناعات الالكترونية

ENIE - سيدي بلعباس - انموذجا

المبحث الأول: الإطار التحليلي للمؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

مقدمة الفصل الرابع:

في ظل توجه الجزائر الى اقتصاد السوق المنفتح على الاقتصاد العالمي، بالإضافة إلى دخول المستثمرين الأجانب، ما أدى إلى ضرورة ولوج المؤسسات الجزائرية عالم المنافسة، الامر الذي يستدعي إجراءات لتقوية القدرات التنافسية للقطاعات الصناعية من خلال بناء وتنمية قدرات الإبداع للارتقاء بجودة المنتجات في المؤسسات، والاتجاه إلى الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية، وباعتبار الإبداع مفتاح التنافسية، لا بد على المؤسسات الجزائرية أن تستثمر في الرأسمال البشري، ويتطلب هذا الاستثمار ممارسات جديدة في التسيير تدعم الإبداع و تختلف عن الأنماط التقليدية، ومن أجل مسايرة هذا المحيط المتغير أخذت المؤسسات تسعى الى البحث عن طرق جديدة و مبدعة تمكنها من الحصول على مزايا تنافسية تتمثل في منتجات جديدة و اكتساب تكنولوجيات متطورة تضمن كفاءة انتاجية و خدمة مميزة.

خلال هذا الفصل التطبيقي سوف نحاول ان نقدم دراسة ميدانية احصائية على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE- سيدي بلعباس -من أجل الوقوف على أثر الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسة قيد الدراسة.

المبحث الأول: الإطار التحليلي للمؤسسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة ENIE

تأسست المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية في أول نوفمبر 1982، بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم سونيلاك الشركة الوطنية للإلكترونيك، ويقع مقرها الاجتماعي بسيدي بلعباس، انتقلت إلى الاستقلالية في مارس 1989 في شكل مؤسسة ذات أسهم، ويقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 8.3 مليار دينار، وتتوزع شبكتها عبر كل من الوسط، الشرق، الغرب والجنوب بـ 35 صالة عرض ونقاط بيع إضافة إلى خدمات ما بعد البيع، تفرعت عنها عدة مؤسسات واستقلت بصفة قانونية وهي كالتالي:

- ENIE المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومترالية (تيزيوزو).
- ENIL المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية (الجزائر العاصمة).
- ENASC المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء صناعة المصاعد (الجزائر العاصمة).
- ENICAB المؤسسة الوطنية لصناعة الأسلاك الكهربائية (الجزائر العاصمة).
- ENTC المؤسسة الوطنية للهاتف والمراقبة (تلمسان).
- ENIE المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية (سيديبلعباس)، والتي هي محل دراستنا¹.

كشفت المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE" عن مجموعة المزايا والعروض الخاصة لأجهزتها التلفزيونية الحديثة التي تتمتع بشاشات مسطحة من نوع "LED" بمواصفات دولية، وتكنولوجيا عالية، وبأسعار متميزة وعروض فريدة.

تألقت المؤسسة الجزائرية ذات التجربة المتخصصة في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية بأنواعها المتعددة من الأجهزة والتلفزيونات لتقديم صورة ذات دقة عالية جدا فيما كشفت عن العرض الخاص لأسعار التلفزيونات ذات الشاشات المسطحة من نوع "LED" بضمان تصليحها لمدة سنتين مجانا، حيث يتميز كل من جهاز تلفزيون من نوع "LED" ذو 46 بوصة 117سم، بسعر 119 ألف دينار، وآخر من نوع "LED" ذو 32 بوصة 81 سم، بسعر 59.5 ألف دينار، وتمثل رؤية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE في تقديم منتجات تتمتع بدقة فائقة من الشاشات المسطحة والرقمية والتي تخاطب كافة شرائح المستهلكين، كما لها دعائم قوية في قطاع التقنيات الخاصة

¹ مصلحة المستخدمين

بشاشات العرض منذ إطلاقها أجهزة الشاشات المسطحة من نوع "LED" ، حيث تعمل في الوقت الحالي على تعزيز مكانتها في الأسواق بطرحها لأحدث جيل من تلفزيونات "LED" التي تتمتع بشاشات تعتمد على تقنيات أوني المتطورة، وتعمل شاشات "LED" من أوني على دعم الجيل الجديد من هذه التلفزيونات بشاشات ذات حجم كبير ودقة عالية وسطوع فائقة الدقة والتي تعتبر ضرورية لعرض صور ذات جودة عالية مقارنة مع الأجهزة العادية التي تعتمد على شاشات بلازما، و تم تصميم هذه الأجهزة الحديثة بهدف تقديم مواصفات ومعايير دقيقة. وتهدف الشركة من خلالها إلى تعزيز موقعها الريادي في السوق الوطنية بتسويقها لأجهزة عصرية تتمتع بشاشات "LED" المسطحة ذات المقاس الملائم، لتلبي ذوق وحاجيات غالبية المستهلكين، الأمر الذي يجعلها تتناسب مع مختلف تصاميم وديكورات الغرف. كما تأتي جودة الصوت المطورة لتكمل الأداء العالي للصورة، حيث تتمتع أجهزة "أوني" بمضخمات صوت رقمية كاملة وتقنية الصوت متطورة، بحيث تقدم هذه الأجهزة تجربة ترفيهية منزلية ديناميكية تمكن المستخدم من الاستمتاع بصوت واقعي ومميز.

المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة ENIE¹

إن كل مؤسسة لديها مهامها وأدوارها وأهدافها الخاصة، تطمح لتحقيقها كغيرها من المؤسسات الأخرى، التي نشأت من أجل تلبية حاجات وأذواق المستهلكين والمساهمين في الاقتصاد الوطني.

1/ المهام:

تتولى المؤسسة مهام البحث، التنمية، الإنتاج، الاستيراد، التركيب، الصيانة للمعدات والآلات

والمركبات المخصصة لمختلف القطاعات الإلكترونية وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية

الاقتصادية و الاجتماعية إضافة إلى:

- تمويل الوحدات بالمواد الأولية.
- وضع القوانين والبرامج المشتركة لكل الوحدات الاقتصادية.
- توزيع المنتجات التامة الصنع عبر كامل التراب الوطني بإتباع أحسن الطرق في التوزيع.

¹ مصلحة المستخدمين

- العمل على إضافة السمة المحلية على المنتج.
- تمويل السوق الوطنية والمتاجر بالأجهزة وقطع الغيار الإلكترونية.
- ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتج العالمي.
- التكوين المستمر لإطارات المؤسسة قصد إتباع الاختراعات التكنولوجية الحديثة.
- العمل على تغطية السوق المحلي لاقتصاد كل منافسة أجنبية محلية.
- تلبية كل أذواق المستهلكين، وذلك عن طريق إنتاج منتجات من علامات عالية بعد الحصول على رخص تسمح بذلك.
- المساهمة في تمويل الخزينة العامة (الضرائب).
- العمل على امتصاص اليد العاملة (مهندسين، تقنيين).
- اقتصاديا إذا تم استغلال صفقاتها فإنه يمكن تغطية احتياجات الوطن لبعض المنتجات وبالتالي عدم الاستيراد خاصة إذا علمنا أنه بالعملة الصعبة، ومن ثم تصدير الفائض الذي يكون بدوره موردًا للعملة الصعبة.

3/ الأهداف:

- تطوير منتجات الأجهزة الإلكترونية لكي تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.
- تطوير القدرات الوطنية خاصة في مجال الدراسات، والوصول لتحقيق وضمن الهدف المرغوب وأولوية المخطط الوطني.

المطلب الثالث: مجال نشاط مؤسسة ENIE

يصنف إلى ثلاثة أنشطة رئيسية هي¹:

- 1/ الإلكترونيك للجمهور الكبير: أي المؤسسة تركز نشاطها في صنع المنتجات الواسعة الانتشار والإعلام الآلي وهذه المنتجات هي كالتالي:
 - التلفاز الملون 37، 55، 74 سم بشاشة FST ومسطحة، بالإضافة إلى منتج جديد في سنة 2009/ 2010 هو تلفاز بلازما (Plasma) 107 سمفلاترون.
 - قراءة مضخمة ومفرعة DVD .
 - المضخم المغناطيسي Manétoscope .

¹ مصلحة التسويق بالمؤسسة

- السينما المحلية Home cinéma .

- السلاسل الصغيرة والمصغرة ستيريو Mini et Micro chaînes stéréo .

- الراديو المسجل والقرص الممغنط المحمول Radio k7/cd portable.

- الحواسيب الصغيرة*

- الحواسيب المحمولة*

- الموزعين*

(*) منتجات الفنون فرع المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية.

2/ المركبات الإلكترونية والمعادن البلاستيكية¹: منتجات الإلكترونيك الواسع الانتشار (EGP) مثل

التلفاز ... إلخ، تتطلب صناعة بداخل ورشات المؤسسة للمركبات والمنتجات الجزئية و هي:

- مكبرات الصوت

- المكثفات الإلكترونية.

- المكثفات البولستيرية.

- محولات التغذية "SMPS".

- وشيعة لتفريغ التمتعظ.

- الواقيات الخارجية.

- المخزن الخلفي (لكل الأجهزة التلفزية بمختلف الأبعاد).

- مختلف القطع البلاستيكية.

- البوليستيران للتغليف (واقى).

3/ الخدمات: وتتمثل الخدمات في نشاطين:

أ- نشاط الخدمات: يكمن أساساً في شبكات الخدمات مابعد البيع من خلال ارتباطها بورشة التصليح

طوال فترة الضمان وخارج الضمان لمجموعة منتجات الإلكترونيك الواسع الانتشار (EGP) المباع

من طرف المؤسسة".

ب/شكل آخر للخدمات الممارسة من طرف المؤسسة: تتعلق ب:

- معايرة التجهيزات للقياس ذات الدقة.

¹ مصلحة التسويق بالمؤسسة.

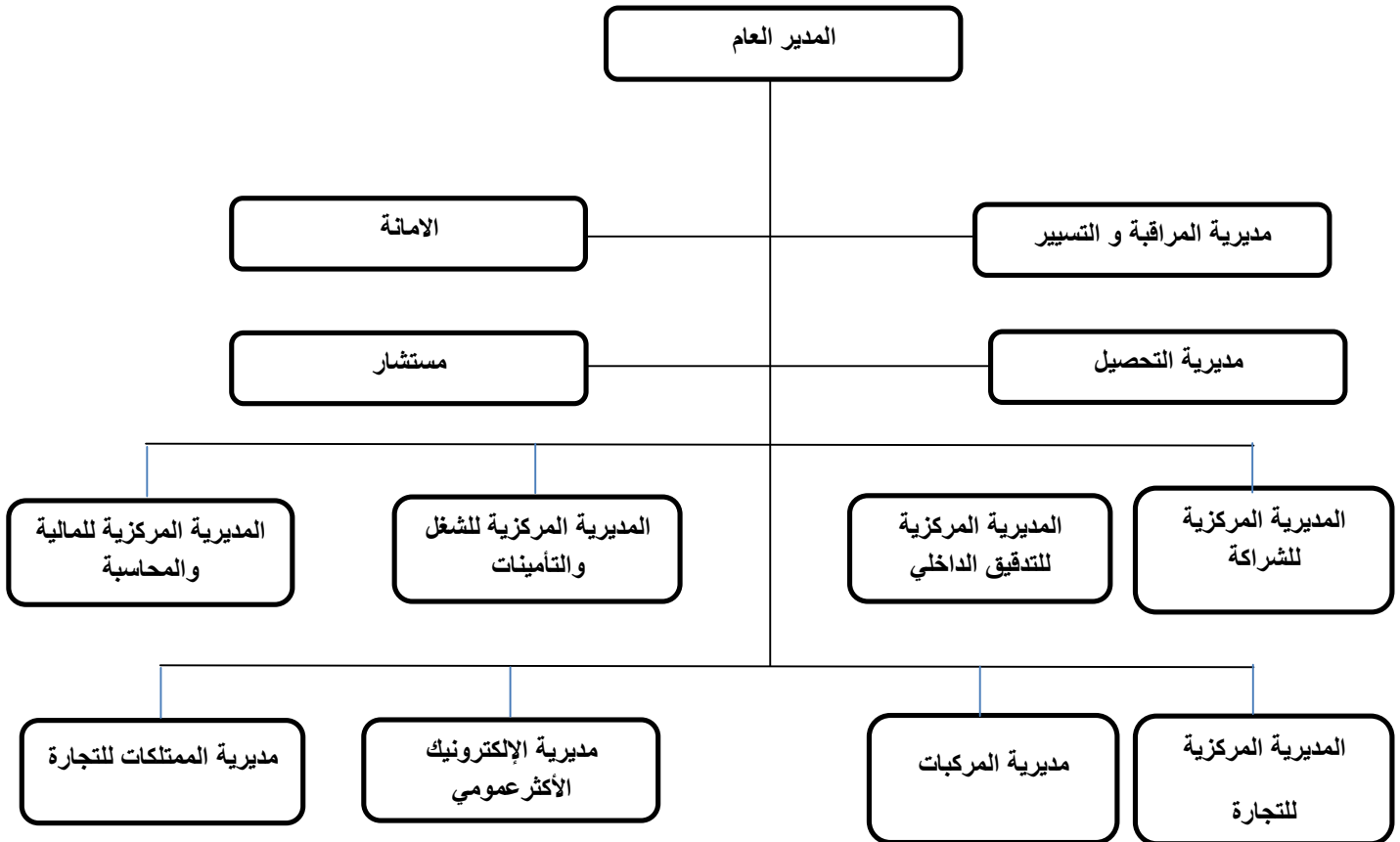
- تصنيف التجهيزات للقياس ذات الدقة.

وهذا من أجل مجموع المتعاملين العموميين والخواص الذين لديهم شهادة " ISO 9000 " هذا النوع من الخدمات منجز من طرف " مخابر معيارية للمؤسسة".

4-التنظيم:

المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية تم إعادة تنظيمها منذ سنة 2005 إلى أقسام ومديريات مركزية من أجل تمركز أفضل للحرف القاعدية وتحقيق الانسجام الداخلية. والشكل رقم 13 يوضح ذلك.

الشكل 13: تنظيم المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE



المصدر: وثائق المؤسسة

5- التمركز والمسافة:

إن تمركز المؤسسة على الخريطة الجغرافية للوطن نوضحه في الشكل رقم (14)

الشكل رقم (14): تمركز مؤسسة ENIE



المسافة:

- تبعد مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس عن مطار الساناية بوهران ب 70 كلم.
- تبعد مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس عن ميناء وهران ب 80 كلم.

5-منتجات مؤسسة ENIE

تختص المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية بسيدي بلعباس في إنتاج مايلي¹:

1-أجهزة التلفزيون الملون: تتمثل تشكيلة منتجات هذا النوع من الأجهزة في الجدول رقم (05)

الجدول رقم (05): تشكيلة منتجات التلفزيون الملون

الملاحظة	الحجم	نوع التلفزيون
منتج جديد 2010-2009	107 CM	FLATRONE"PLASMA"
منتج جديد 2010	81 CM	LCD 32
منتج جديد 2010	94 CM	LCD 37
منتج جديد 2010	107 CM	LCD 42
منتج جديد 2010	55 CM	ULTRA Slim
منتج جديد 2010-2009	37 CM	CHAMPION
منتج جديد 2010-2009	74 CM	FLATRON GST 1
منتج جديد 2010-2009	55 CM	FLATRONE
منتج جديد 2010-2009	74 CM	REAL VISION
منتج جديد 2010-2009	55 CM	SUPER TURBO
/	37 CM	SUPER TURBO
/	74 CM FST	DREAM VISION
/	55 CM	FLATRONE 2
/	37 CM	MAGIC CHAMP
/	55 CM	MAGIC CHAMP

المصدر: وثائق المؤسسة

2-أجهزة الفيديو من الطراز العالي "VCR/DVD": ويتمثل هذا المنتج جفينو عواحد هو "VCR "

.CRYSTAL LIVE PICTURE

3-أجهزة سمعية من نوع "CHAINE Hi-fi" .

4- أجهزة القياس الإلكترونية: وتتمثل تشكيلة هذه المنتجات في الأنواع التالية:

. CONDENSATEURS ELECTROLITIQUES (01)

¹ بالاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التسويق بالمؤسسة.

- CONDENSATEURS POLYESTERS (02)
- POTENTIOMETRES (03)
- HAUT-PARLEURS (04)
- CIRCUITS IMPRIMES (05)
- SEMI-CONDUCTEURS (06)
- COMPOSANTS BOBINES (07)

5- المنتجات البلاستيكية و منتجات التعبئة والتغليف: وتتمثل في القطع البلاستيكية والمعدنية الخاصة بالمنتجات التامة، وهي كالتالي:

- Fabrication de pièces plastiques.
- Fabrication de pièces en polystyrène expansé (pse).
- Traitement de surface (galvanoplastie).
- Fabrication de pièces métalliques (emboutie/ écouppées)
- Fabrication de pièces mécaniques de précision

6- منتجات الأجهزة الطبية: وتتمثل في أرائك الأسنان ومنتجات أخرى، حيث تتكفل وحدة الطب بمؤسسة ENIE وتأخذ على عاتقه الصناعة و التوزيع وخدمات ما بعد البيع لكل الوسائل الطبية¹.

6- طرق دراسة السوق المعتمدة

للوحدة عدة منافسين و المنافس القوي للوحدة LG/ESSALEM لكونه ينتج نفس المزيج السلعي للوحدة و بالتالي يعتبر المنافس الأول للوحدة أما بقية المنافسين فهم PHILIPS و AIWA .

- الممون الرئيسي لقطاع غيار الإنجاز لـ ENIE هو LG بحيث أنه مشهور بالتنوع و الجودة والكمية في نفس الوقت.

¹ بالاعتماد على الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التسويق بالمؤسسة.

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

- أهم التقنيات المعتمدة لدراسة السوق نجد أن الوحدة التجارية الإلكترونية ، تعتمد على عدة تقنيات حديثة لتحسين من رقم أعمالها و زيادة مبيعاتها و بينها نجد، المعارض التجارية وتكون سواء دولية أو وطنية.

- كما توجد معارض دولية تشارك فيها الوحدة المتواجدة في الدول التالية: الأردن، سوريا، الإمارات العربية المتحدة، النيجر،..... الخ.

- المعارض الترويجية يوجد فيها " قسم ترويجي وقسم بيعي " نقاط البيع المتواجد في شارع حسبيية بن بو علي و نقاط البيع في قصر المعارض، تلمسان، وفي غالبية ولايات الوطن¹.

المطلب الخامس: المخطط التنظيمي

أولاً: تحتوي المؤسسة على خمس وحدات إنتاجية و هي مبنية كما يلي²:

اسم المركب	المهمة	الموقع
المركب الإلكتروني التقني الجديد CETN	- تركيب التلفزيونات الملونة ذات الحجم 55سم، 74سم. - صيانة صناديق التلفزيونات للحجم الصغير و الكبير.	سيدي بلعباس
وحدة صناعة التجهيزات الإلكترونية FAEA	- تركيب التلفزيونات الملونة بحجم 37سم، والأجهزة الإلكترونية السمعية.	بتلاغ و تبعد عن سيدي بلعباس بـ 50 كلم.
وحدة صناعة الهوائيات FANT	- تقوم بصناعة الهوائيات... UHF, VHF والمقاييس الإلكترونية منها التجارية والطبية.	برأس الماء تبعد عن سيدي بلعباس بـ 100 كلم.
FERM وحدة صناعة الأجهزة الطبية	- إنتاج كراسي لطب الأسنان (Fauteuil dentaire)	عين وسارة

ثانياً: الصيانة و القياس

يقوم هذا القسم بصيانة الأجهزة الإلكترونية و خاصة أدوات التوازن و القياس نذكر

متخصصين في ذلك و هي مبنية في³ :

¹ مصلحة التسويق.

² المصدر : مصلحة المستخدمين

³ مصلحة المستخدمين

الجدول رقم 02: يبين وحدات الصيانة و التوازن

اسم الوحدات	موقعها
وحدة الصيانة و التوازن و قياس الأجهزة الإلكترونية1 MCE .	سيدي بلعباس
وحدة صيانة و توازن الأجهزة الإلكترونية2 MCE .	الجزائر العاصمة
وحدة صيانة و توازن الأجهزة الإلكترونية3 MCE .	الحروش بولاية سكيكدة

ثالثا: الخدمات و التوزيع

يختلف هذا القسم في تقديم الخدمات للمستهلك و كذلك توزيع منتجات المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE و لها أربعة وحدات و هي مبينة كما يلي:

الجدول رقم 03 يمثل وحدات الخدمات و التوزيع

اسم المركب	الموقع
UCRC الوحدة التجارية الجهوية الوسطى	البليدة
UCRO الوحدة التجارية الجهوية الغربية	سيدي بلعباس
UCRE الوحدة التجارية الجهوية الشرقية	سطيف
UCRS الوحدة التجارية الجهوية الجنوبية	الأغواط

رابعا: تطوير المنتجات

ينحصر عمل هذا القسم في تطوير منتجات المؤسسة و حل مشاكل مراكز وحداتها.

خامسا: مديرية الدراسات و العلاقات

يقوم هذا القسم بمهمة إبرام صفقاتها مع المتعاملين الاقتصاديين مع المؤسسة و كذلك الدراسات الاقتصادية و المالية بالمؤسسة.

صيانة أجهزة القياس: MCE :Maintenance des Equipements de Mesures

وحدات الخدمات الإلكترونية: UPE :Unité de Prestation Electronique

أجهزة سمعية: FAEA :Fabrication des Equipements Audio

الوحدات الإنتاجية للأجهزة الإلكترونية: UPAE :Unité des Productions d'Appareils Electronique

تصنيع هوائيات التلفاز: FANI :Fabrication d'Antennes

تصنيع الآلات الطبية: FAM :Fabrication des Appareils Médicaux

و في سنة 2001م تغيرت أسماء الوحدات التجارية إلى ما يلي¹:

- UPE 1 UCRO :Unité Commerciale Région Ouest:الوحدة التجارية لمنطقة الشرق

- UPE 2 UCRC :Unité Commerciale Région Centre :الوحدة التجارية لمنطقة الوسط

- UPE 3 UCRE :Unité Commerciale Région Est :الوحدة التجارية لمنطقة الغرب

- UPE 4 UCRS :Unité Commerciale Région Sud:الوحدة التجارية لمنطقة الجنوب

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لنموذج الدراسة الذي سوف يتم تطبيقه، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها.

المطلب الأول: أساليب جمع البيانات

إن طريقة جمع البيانات تتم بطرق مختلفة وهي تتمثل في الأساليب الإسقاطية في جمع البيانات، الاختبارات والقياس، الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

المطلب الثاني: تصميم الاستبيان

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات

¹ مصلحة المستخدمين

الشخصية والملاحظة وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بالاعتماد على الدراسات التي تناولت الابداع والميزة التنافسية.

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، فتم ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة والمعلومات المحصل عليها من خلال المقابلات التي تمت، و قد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الإطارات على التعاون، حسن التجاوب و الصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، نوعية الوظيفة المشغولة.

إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 30 عبارة موزعة على أربعة محاور هي:

1- محور خاص بالابداع: و يضم العبارات من 1 إلى 20

2- محور خاص بالميزة التنافسية: و يضم العبارات من 21 إلى 30

هذا و قد تم تدريج هذه العبارات على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكرت) و ذلك كما هو مبين فيما يلي:

جدول 06: سلم ليكرت ذو الترتيب الخماسي

أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق مطلقاً
1	2	3	4	5

تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي وذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات، الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة حيث يقابل كل عبارة احد الاختيارات التالية : (اتفق تماماً، أُتفق، غير متأكد، لا أُتفق، لا اتفقت تماماً) و المتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي كما تضمننا الاستبيان رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالدراسة وأهميتها.

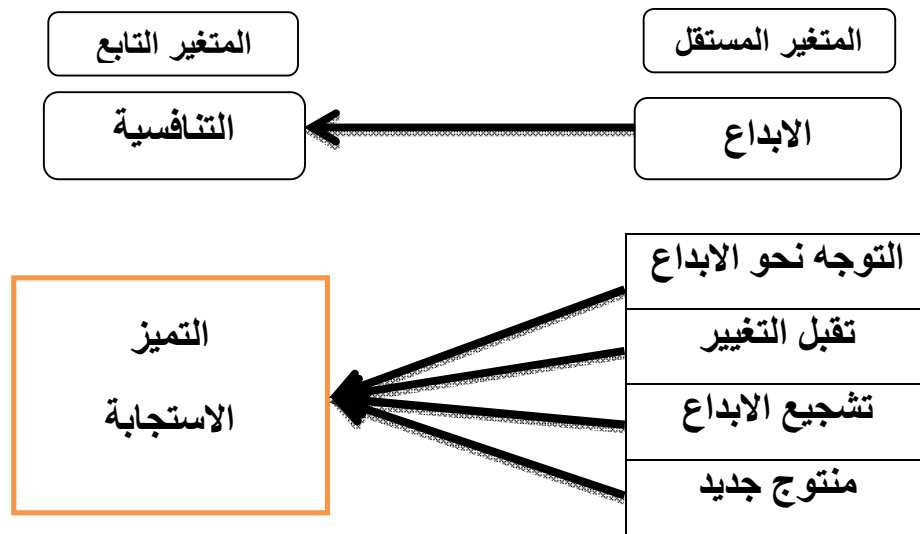
المطلب الثالث: نموذج الدراسة، حدودها وعينتها

سوف نتناول في هذا المطلب نموذج الدراسة ثم محددات الدراسة وكيفية اختيار عينة الدراسة.

أولا: نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل الابداع ومتغير تابع التنافسية، وحسب الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين هذين المتغيرين وجدنا ان العلاقة الظاهرة في هذا النوع من الدراسات تؤكد أن: الابداع يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة، على هذا الاساس صممنا النموذج التالي:

الشكل 07: نموذج الدراسة



ثانيا: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية، حيث اشتملت على عدد من الإطارات الإدارية و التقنية للشركة الوطنية للصناعات الالكترونية بولاية سيدي بلعباس ENIE، الحدود الزمنية: 2013-2014.

ثالثا: عينة الدراسة

بعد اختيار العينة التي تعتبر من الخطوات الهامة في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع كبير نسبيا، وقد تم تحديد حجم العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 400 عامل من مجموع 1600 عامل من حجم المجتمع، حيث استرجعنا 367 استبيان و استبعدنا 17 استبيان ناقصة، و على هذا الاساس تصبح العينة المدروسة 350 بنسبة 21.87 % .

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي صورة كاملة عن المجتمع المدروس، كما أن نتائجها تتميز بمصداقية عالية، كونها تمت انطلاقاً من حصر جميع الوحدات الإحصائية المكونة للمجتمع الإحصائي المدروس.

رابعا: ثبات أداة الدراسة وصدقها

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وملائمتها طبقنا صيغة cronbach alpha، حيث يعتبر الحصول على قيمة $\alpha \geq 0.60$ مقبولاً، و الجدول رقم (7) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (7): معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبيان (مقياس كرونباخ الفا)

الفقرة	عدد الفقرات	قيمة (α) الفا	
1	20	0.83	الابداع
1-1	5	0.87	التوجه نحو الابداع
2-1	5	0.78	تقبل التغيير
3-1	5	0.79	تشجيع الابداع
4-1	5	0.88	منتوج جديد
2	10	0.85	التنافسية
1-2	5	0.84	التميز
2-2	5	0.86	الاستجابة
	30	0.84	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 20

الجدول رقم (8):معامل ثبات فقرات المتغير المستقل الابداع الجدول رقم (9):معامل ثبات فقرات المتغير التابع التنافسية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	20

الجدول رقم (10):معامل ثبات الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	30

تدل مؤشرات كرونباخ الفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثبات عال ($\alpha=0.84$) وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

المطلب الرابع: تحليل الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV20، وفي ما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

➤ استعمال مقياس ليكارت الترتيبي كمايلي: (لا أتفق بشدة=1، لا أتفق=2، غير متأكد=3، أتفق=4، أتفق بشدة=5)، العلامة 5 تمثل العلامة القصوى، و العلامة 1 تمثل العلامة الدنيا بالتالي نحتسب المسافة بالمعادلة التالية :

$$(العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / 3 = 1.33 = 3 / (1-5)$$

و عليه تكون:

- الاهمية المنخفضة من 1 الى 2.33

- الاهمية المتوسطة من 2.34 الى 3.66

- الاهمية المرتفعة اكثر من 3.66

➤ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا إلى الإجابات واختيارات أفراد العينة المشار إليها والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.

➤ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

➤ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.

➤ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى تحليل أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول : التوزيع حسب الجنس و العمر

فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس و العمر

أولا :التوزيع حسب الجنس

فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس.

الجدولرقم (11): يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
العدد	226	124	350
النسبة	%64.6	%35.4	%100

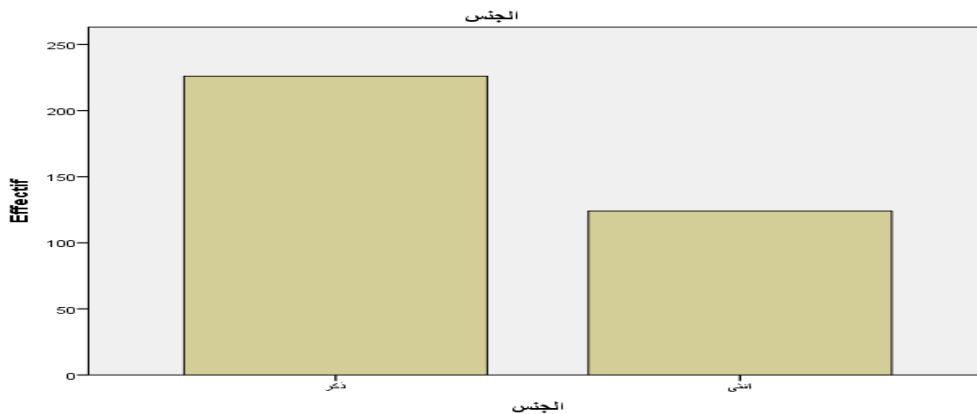
المصدر :من إعداد الطالب مستخرج من برنامج (SPSS 20)

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	226	62,8	64,6	64,6
انثى	124	34,4	35,4	100,0
Total	350	97,2	100,0	
Manquante	Système manquant	10	2,8	
Total		360	100,0	

المصدر :مستخرج من برنامج (SPSS 20)

الشكلرقم16: يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الجنس



المصدر :مستخرج من برنامج (SPSS 20)

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

يتضح من الجدول 11 والشكل رقم 16 أعلاه أن نسبة 64.6 % من الذكور يمثلون جل أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت نسبة الإناث 35.4 % من عينة الدراسة، و هذا يدل على اهتمام المؤسسة نوعا ما بمنح فرص التوظيف للجنسين.

ثانيا: التوزيع حسب العمر

في مايلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع العينة حسب فئات العمر.

الجدول 12: يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب العمر

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 الى 39 سنة	من 40 الى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
العدد	76	151	92	31	350
النسبة	% 21.7	% 43.1	% 26.3	% 8.9	100

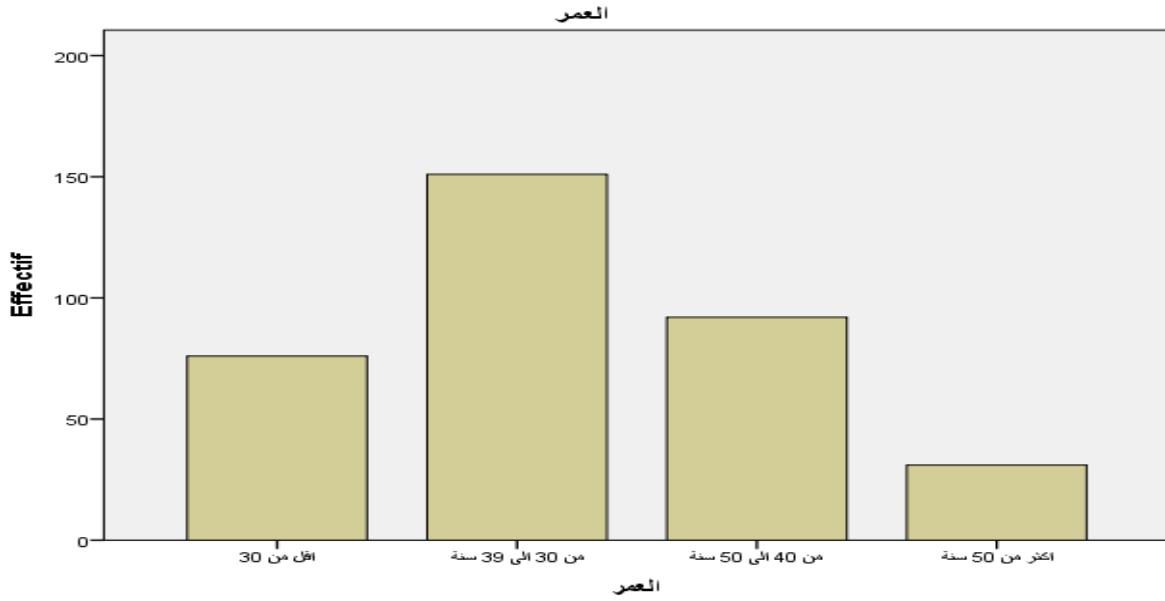
المصدر: من إعداد الطالب مستخرج من برنامج SPSS 20

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
30 أقل من	76	21,1	21,7	21,7
سنة 30 الى 39 من	151	41,9	43,1	64,9
Valide سنة 40 الى 50 من	92	25,6	26,3	91,1
سنة 50 أكثر من	31	8,6	8,9	100,0
Total	350	97,2	100,0	
Manquante Système manquant	10	2,8		
Total	360	100,0		

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

الشكل رقم 17: يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب العمر



المصدر: مستخرج من برنامج SPSS20

يتضح من الجدول 12 والشكل 17 أعلاه أن أفراد عينة الدراسة المبحوثة التي تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة يمثلون نسبة 43.1% من إجمالي أفراد العينة و تليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 26.3% من إجمالي أفراد العينة المدروسة، تليهم الفئة التي تقل اعمارهم عن 30 سنة بنسبة % 21.7 في حين مثلت باقي الفئات العمرية 50 سنة فأكثر 8.6% من أفراد العينة المدروسة.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من 64% من عمال المؤسسة.

المطلب الثاني : التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة

فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل وسنوات الخبرة

أولا :التوزيع حسب المؤهل

فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل.

الجدول (13) : يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب المؤهل

المؤهل	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	اخرى	المجموع
العدد	86	196	26	42	350
النسبة	%24.6	% 56	% 7.4	% 12	% 100

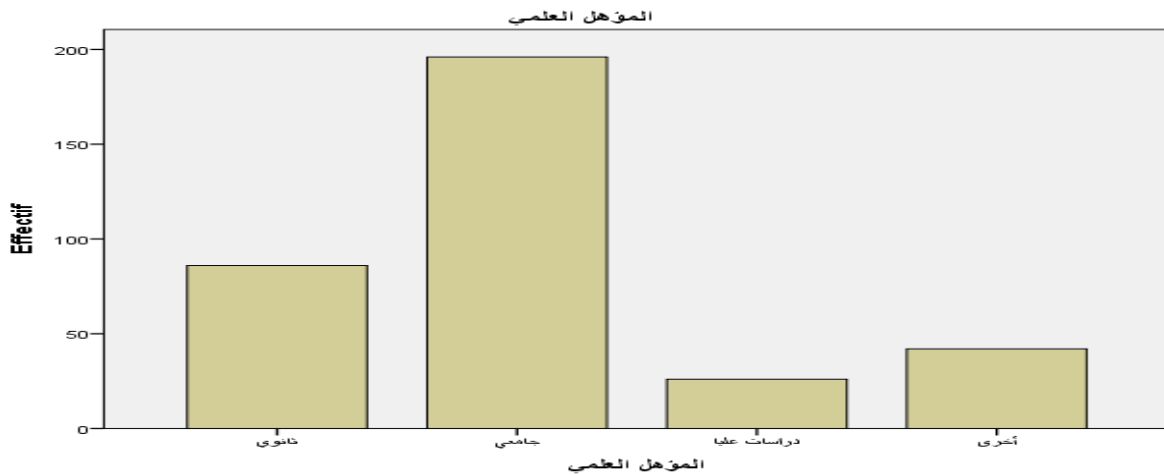
المصدر : من إعداد الطالب مستخرج من برنامج SPSS 20

المؤهلالعلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	86	23,9	24,6	24,6
جامعي	196	54,4	56,0	80,6
دراساتعليا	26	7,2	7,4	88,0
أخرى	42	11,7	12,0	100,0
Total	350	97,2	100,0	
Manquante	Système manquant	10	2,8	
Total		360	100,0	

المصدر :مستخرجمنبرنامج SPSS 20

الشكلرقم18: يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب المؤهل



المصدر :مستخرج من برنامج SPSS 20

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

يتبين من الجدول 13 والشكل 18 أن أغلبية افراد العينة المدروسة في المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس و ماجستير إذ بلغت نسبتهم أكثر من 63% من إجمالي العينة المدروسة، في حين 24 % من العينة المدروسة ذات مستوى ثانوي، 12 % من أفرادالعينة المدروسة يحملون شهادات التكوين المهني أو بدون مستوى.

ثانيا: التوزيع حسب سنوات الخبرة

فيمايلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول 14: يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب سنوات الخبرة.

العمر	أقل من 05 سنة	من 06 الى 10 سنة	من 11 الى 15 سنة	أكثر من 16 سنة	المجموع
العدد	127	113	96	24	350
النسبة	36.3%	29.4%	27.4%	6.9%	100%

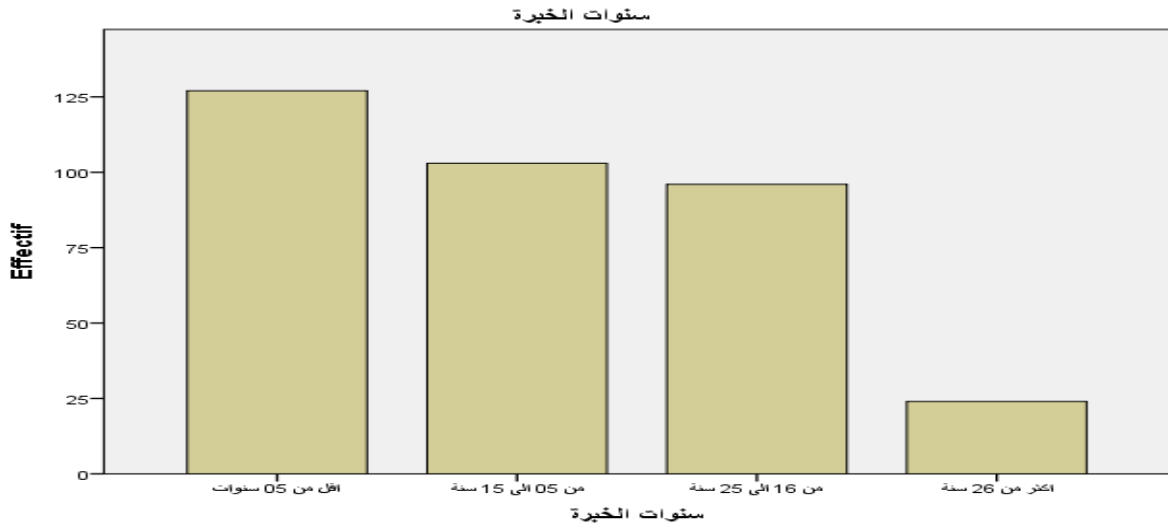
المصدر: من إعداد الطالب مستخرج من البرنامج SPSS 20

سنواتالخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 اقلمن	127	35,3	36,3	36,3
سنة 15 الى 05 من	103	28,6	29,4	65,7
Valide سنة 25 الى 16 من	96	26,7	27,4	93,1
سنة 26 اكثرمن	24	6,7	6,9	100,0
Total	350	97,2	100,0	
Manquante	Système manquant	10	2,8	
Total		360	100,0	

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

الشكل رقم 19: يوضح توزيع أفراد مجتمعالعينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول 14 والشكل 19 أعلاه أن 36.3 % من أفراد مجتمع العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الغالبة، تليهم فئة العمال ذوي الخبرة المحصورة بين 5 و 15 سنة بنسبة 29.4 %، في المقام الثالث نجد الفئة التي لديها سنوات خبرة بين 16 و 25 سنة بنسبة 27.4 % من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، أما الأفراد ذوي الخبرة التي تفوق 26 سنة فيمثلون نسبة 6.9 بالمائة.

المطلب الثالث: التوزيع حسب الوظيفة

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلونها.

الجدول 15: يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفة المشغولة.

العمر	مدير	رئيس قسم	اداري	تقني	المجموع
العدد	6	27	156	161	350
النسبة	1.7 %	7.7 %	44.6 %	46 %	100 %

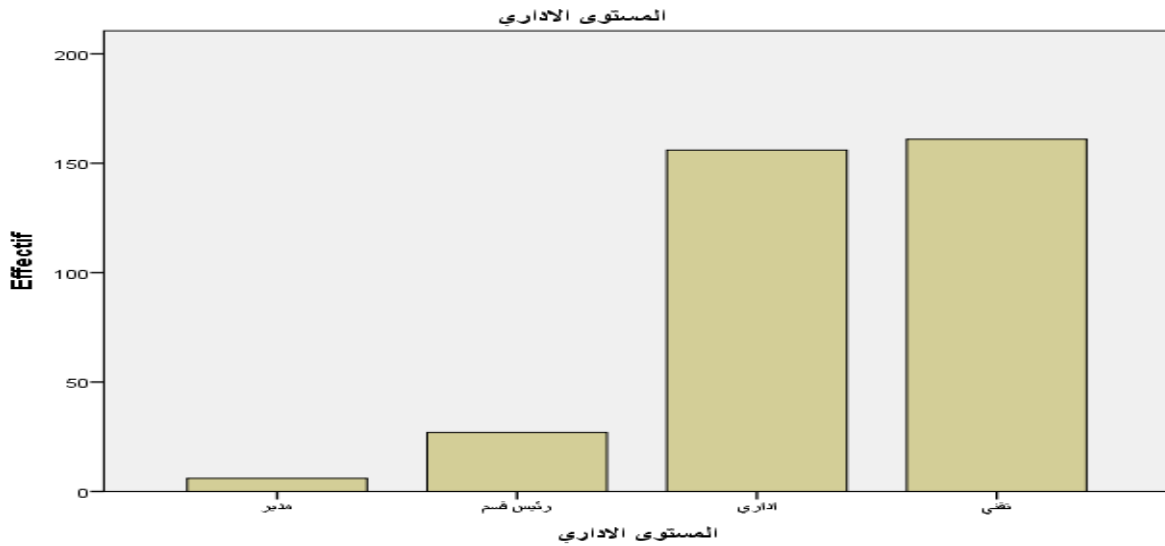
المصدر: من إعداد الطالب مستخرج من برنامج SPSS 20

المستوى الاداري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	6	1,7	1,7	1,7
رئيس قسم	27	7,5	7,7	9,4
اداري	156	43,3	44,6	54,0
تقني	161	44,7	46,0	100,0
Total	350	97,2	100,0	
Manquante	Systeme manquant	10	2,8	
Total		360	100,0	

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

الشكل رقم 20: يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الوظيفة المشغولة



المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

يتبين من خلال الجدول 15 والشكل 20 أن 46 % من أفراد العينة المدروسة يشغلون وظائف تقنية داخل المؤسسة وهي النسبة الاكبر نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج الى يد عاملة تتمتع بالمهارات التقنية، وتليها الوظائف الادارية بنسبة 44.6 %، كما أن العينة شملت 06 مدراء بنسبة 1.7 % ، و 27 رئيس قسم بنسبة 27.7 %.

المبحث الرابع : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان تم الاعتماد على معيار المتوسط الحسابي لاختيار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد أيضا على الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

سنقوم من خلال هذا العنصر بعرض وتحليل آراء العينة حول مدى تطبيق الابداع في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة متغيرين وهما: متغير مستقل " الابداع"، متغير تابع " التنافسية".

المطلب الأول: المتغير المستقل " الابداع"

احتوى الاستبيان على فقرات متصلة بالمتغير المستقل "الابداع"، ووزعت هذه الفقرات على اربعة محاور:

-التوجه نحو الابداع

- تقبل التغيير.

- تشجيع الابداع.

- منتج جديد.

وقد جاءت نتائج التحليل على النحو الآتي:

أولا: التحليل الاحصائي لمحاور المتغير المستقل "الابداع" في مؤسسة ENIE: جاءت نتائج التحليل الخاصة بالابداع في المؤسسة موضوع الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم(16): نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الابداع في مؤسسة ENIE

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الخاصة بمتغير الابداع
التوجه نحو الابداع				
مرتفعة	1	1.24	3.67	تعمل المؤسسة مع لجان متخصصة أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
متوسطة	2	1.17	3.45	قامت المؤسسة بتهيئة خدمات تتناسب و حاجات المتعاملين
متوسطة	3	1.14	3.44	تشارك المؤسسة في دورات تدريبية متخصصة من اجل تبادل الافكار والاراء مع المشاركين فيها.
متوسطة	4	1.16	3.41	ترصد المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها و اساليب الانتاج.
متوسطة	5	1.14	3.40	اسهمت برامج التكوين التي قامت بها المؤسسة في رفع كفاءة الموظفين.
تقبل التغيير				
متوسطة	2	1.22	3.55	لا تردد المؤسسة في تبني التغيير المناسب استجابة لتغير البيئة المحيطة.
منخفضة	4	1.25	3.54	اجرت المؤسسة تعديلات تقنية في اساليب التصميم لمنتجاتها.
متوسطة	5	1.23	3.52	تعتبر المؤسسة التغيير ضرورة من اجل النمو و الاستمرارية.
متوسطة	1	1.20	3.56	تسعى المؤسسة الى تغيير و تحسين منتجاتها باستمرار
متوسطة	3	1.25	3.55	لا تميل المؤسسة الى الاساليب التقليدية في التسيير و الانتاج.
تشجيع الابداع				
متوسطة	1	1.26	3.32	يشارك الموظفون الادارة العليا في اتخاذ القرارات و ابداء الراي.
متوسطة	2	1.27	3.29	تتقبل الادارة العليا الاراء المخالفة لها.
متوسطة	4	1.32	3.18	تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للموظفين المبدعين.
متوسطة	3	1.30	3.19	تقدم المؤسسة العون و المساعدة لاصحاب الافكار الجديدة.
متوسطة	5	1.44	3.08	تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين و الانظمة مهما كانت الظروف.
منتوج جديد				
متوسطة	5	1.31	3.22	بادرت المؤسسة الى طرح منتجات جديدة تلبي حاجات المتعاملين.
متوسطة	2	1.31	3.25	تستعمل المؤسسة التكنولوجيات الحديثة و طرائق التسيير الجديدة.
متوسطة	4	1.29	3.29	قامت المؤسسة باجراء تحسينات فنية على منتجاتها.
متوسطة	3	1.32	3.20	تعتمد المؤسسة اساليب تقنية جديدة في الانتاج.
متوسطة	1	1.31	3.28	تقوم المؤسسة بتمويل ابداعات الموظفين و تجسيدها.
متوسطة	1.21		3.37	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات الابداع

المصدر: من إعداد الطالب مستخرج من برنامج SPSS20

1/ التوجه نحو الابداع:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لفقرات التوجه نحو الابداع

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التوجه نحو الابداع	
مرتفعة	1	1.24	3.67	تعمل المؤسسة مع لجان متخصصة أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.	01
متوسطة	2	1.17	3.45	قامت المؤسسة بتهيئة خدمات تتناسب و حاجات المتعاملين	02
متوسطة	3	1.14	3.44	تشارك المؤسسة في دورات تدريبية متخصصة من اجل تبادل الافكار والاراء مع المشاركين فيها.	03
متوسطة	4	1.16	3.41	ترصد المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها و أساليب الانتاج.	04
متوسطة	5	1.14	3.40	اسهمت برامج التكوين التي قامت بها المؤسسة في رفع كفاءة الموظفين.	05
متوسطة	/	1.15	3.47	القيم الإحصائية الإجمالية لعبارة فقرة التوجه نحو الابداع	

يبين الجدول (17) اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتوجه نحو الابداع، إذ تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.40 – 3.67) بمتوسط مقداره (3.47) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط للتوجه نحو الابداع في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (01) ذات الوسط الحسابي (3.67) الذي يشير الى الاهمية المرتفعة و بانحراف معياري (1.24)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة تتبع استراتيجية فرق العمل المتخصصة ذات الكفاءة من اجل حل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة، وتليها الفقرات 2-3-4-5 على التوالي، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.45)، (3.44)، (3.41)، (3.40) و بانحراف معياري (1.17)، (1.14)، (1.16)، (1.14) مما يدل على أن المؤسسة قامت بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمائية، كما تهتم بتكوين موظفيها، عن طريق وضع برامج كفاءة تساعد العاملين على فهم آليات السوق.

يبين الجدول ايضا من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.

بشكل عام يتبين لنا ان التوجه العام للمؤسسة نحو الابداع متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

2/ تقبل التغيير:

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة تقبل التغيير

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تقبل التغيير	
متوسطة	2	1.22	3.55	لا تتردد المؤسسة في تبني التغيير المناسب استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.	06
متوسطة	4	1.25	3.54	اجرت المؤسسة تعديلات فنية في اساليب التصميم لمنتجاتها.	07
متوسطة	5	1.23	3.52	تعتبر المؤسسة التغيير ضرورة من اجل النمو و الاستمرارية.	08
متوسطة	1	1.20	3.56	تسعى المؤسسة الى تغيير و تحسين منتجاتها باستمرار	09
متوسطة	3	1.25	3.55	لا تميل المؤسسة الى الاساليب التقليدية في التسيير و الانتاج.	10
متوسطة	/	1.22	3.54	القيم الإحصائية الإجمالية لعبارات فقرة تقبل التغيير	

يبين الجدول 18 اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفقرة تقبل التغيير، إذ تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.52 – 3.56) بمتوسط مقداره (3.54) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط لتقبل التغيير في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أنا لأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (09) ذات الوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.20)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة تسعى باستمرار الى تغيير وتحسين منتجاتها من اجل ارضاء زبائنها و التأقلم مع التطورات الجديدة في السوق، وتليها الفقرات 6 و 10-7-8 على التوالي، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.55) و (3.55)، (3.54)، (3.52) وبانحراف معياري (1.22) و (1.25)، (1.25)، (1.23) مما يدل على أن المؤسسة تعتبر التغيير في اساليب الانتاج و الادارة عملية مهمة من اجل تحقيق الاستجابة السريعة والتحكم في السوق.

يبين الجدول من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.

بشكل عام يتبين لنا ان تقبل التغيير في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

3/ تشجيع الابداع:

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة تشجيع الابداع

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تشجيع الابداع	
متوسطة	1	1.26	3.32	يشارك الموظفون الادارة العليا في اتخاذ القرارات وابداء الراي.	11
متوسطة	2	1.27	3.29	تتقبل الادارة العليا الاراء المخالفة لها.	12
متوسطة	4	1.32	3.18	تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للموظفين المبدعين.	13
متوسطة	3	1.30	3.19	تقدم المؤسسة العون و المساعدة لاصحاب الافكار الجديدة.	14
متوسطة	5	1.44	3.08	تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين و الانظمة مهما كانت الظروف.	15
متوسطة	/	1.30	3.21	القيم الاحصائية الاجمالية لعبارات فقرة تشجيع الابداع	

يبين الجدول (19) اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفقرة تشجيع الابداع، إذ تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.08 – 3.32) بمتوسط مقداره (3.21) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط لتشجيع الابداع في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، و يزداد الاتفاق حول الفقرة (11) ذات الوسط الحسابي (3.32) و بانحراف معياري (1.26) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، و يعني هذا أن المؤسسة تشارك موظفيها في اتخاذ القرارات و تأخذ في عين الاعتبار افكارهم و هذا من شأنه ان يزيد من عنصر المبادرة لديهم، وتليها الفقرات 12-14-15-13 على التوالي، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.29) و (3.19)، (3.18) ، (3.08) و بانحراف معياري (1.27) و (1.30) ، (1.32) ، (1.44) مما يدل على أن المؤسسة تشجع

الابداع عن طريق التحفيز المادي و المعنوي و تقديم المساعدة لذوي الافكار الجديدة، و في نفس الوقت تتبع سياسة مرنة اتجاه اتباع القوانين و هذا من شأنه ان يزيد من الحرية و المبادرة.

يبين الجدول من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.

بشكل عام يتبين لنا ان تشجيع الابداع في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

4/ منتج جديد:

جدول رقم (20): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة منتج جديد

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	منتج جديد	
متوسطة	4	1.31	3.22	بادرت المؤسسة الى طرح منتجات جديدة تلبى حاجات المتعاملين.	16
متوسطة	3	1.31	3.25	تستعمل المؤسسة التكنولوجيا الحديثة و طرائق التسير الجديدة.	17
متوسطة	1	1.29	3.29	قامت المؤسسة باجراء تحسينات فنية على منتجاتها.	18
متوسطة	5	1.32	3.20	تعتمد المؤسسة اساليب تقنية جديدة في الانتاج.	19
متوسطة	2	1.31	3.28	تقوم المؤسسة بتمويل ابداعات الموظفين و تجسيدها.	20
متوسطة	/	1.30	3.25	القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات فقرة منتج جديد	

يبين الجدول (20) اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفقرة منتج جديد، إذ تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.22 – 3.29) بمتوسط مقداره (3.25) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط لعبارات فقرة منتج جديد في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة (18) ذات الوسط الحسابي (3.29) و بانحراف معياري (1.29) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة قامت المؤسسة باجراء تحسينات فنية على منتجاتها و هذا من شأنه ان يزيد من جاذبية منتجاتها و تلبية حاجات الزبائن، وتليها الفقرات 20-17-

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

19-16 على التوالي، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.28) و (3.25)،(3.22) ، (3.20) وبانحراف معياري (1.31) و (1.31) ، (1.31) ، (1.32) مما يدل على أن المؤسسة قامت بطرح منتجات جديدة في السوق بالاعتماد على اساليب و تقنيات جديدة و متطورة ، كما انها ترافق مشاريع الابداع التي يطرحها موظفوها.

يبين الجدول من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.

بشكل عام يتبين لنا ان التجديد في المنتجات و الخدمات في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

ثانيا:النتائج العامة للتحليل الاحصائي للمتغير المستقل الابداع

الجدول رقم21: نتائج التحليل الاجمالي الخاص بالمتغير المستقل الابداع

الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الابداع	الرقم
متوسطة	2	1.15	3.47	التوجه نحو الابداع	01
متوسطة	1	1.22	3.54	تقبل التغيير	02
متوسطة	4	1.30	3.21	تشجيع الابداع	03
متوسطة	3	1.30	3.25	منتوج جديد	04
متوسطة	/	1.21	3.37	الابداع	

المصدر: من إعداد الطالب مستخرج من برنامج SPSS 20

Statistiques

		التوجه نحو الابداع	تقبل التغيير	تشجيع الابداع	منتوج جديد	الابداع
N	Valide	350	350	350	350	350
	Manquante	10	10	10	10	10
	Moyenne	3,4783	3,5463	3,2183	3,2526	3,3739
	Ecart-type	1,15520	1,22761	1,30895	1,30390	1,21988
	Somme	1217,40	1241,20	1126,40	1138,40	1180,85

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

يبين الجدول (21) اجابات عينة الدراسة عن الفقرات الاربعة المتعلقة بالمتغير المستقل " الابداع" حيث تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.21 – 3.54) بمتوسط مقداره (3.37) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط للابداع في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة الثانية " تقبل التغيير" ذات الوسط الحسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.22) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة تدرك جيدا ان التغيير لا بد منه حتى تستطيع ان تحقق نموا و تكتسب مكانة في السوق خاصة انها تعمل في قطاع سريع التغيير، بالتالي التغيير هو البداية من اجل تشكيل ثقافة و محيط يساعد على الابداع و التميز سواء في المنتجات او الخدمات عن طريق ادخال الاساليب التقنية الجديدة و التكنولوجيا المتطورة التي تؤدي الى خلق ميزة التميز و الجودة، وتليها فقرة التوجه نحو الابداع الذي بلغ متوسطه الحسابي(3.47) وبانحراف معياري (1.15) مما يدل على أن المؤسسة تتجه الى خلق بيئة تساعد على الابداع عن طريق برامج التكوين المتخصصة و الاحتكاك بالتجارب الرائدة في مجال نشاطها، ثم تأتي في المرتبة الثالثة فقرة " منتج جديد" الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.25) وبانحراف معياري (1.30) مما يدل على أن المؤسسة قامت بطرح منتجات جديدة في السوق الجزائري بالاعتماد على اساليب وتقنيات جديدة و متطورة ، كما انها ترافق مشاريع الابداع التي يطرحها موظفوها، و هذا يعتبر نتيجة منطقية عندما تهتم المؤسسة بمشاريع الابداع و ترصد لها ميزانية كافية، في المرتبة الرابعة تأتي فقرة " تشجيع الابداع" الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.30) مما يدل على أن المؤسسة تشجع -الى حد ما- الابداع عن طريق التحفيز المادي و المعنوي و تقديم المساعدة لذوي الافكار الجديدة، و في نفس الوقت تتبع سياسة مرنة اتجاه اتباع القوانين و هذا من شأنه ان يزيد من الحرية و المبادرة.

يبين الجدول من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير الابداع هي إيجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث يفوق الوسط الحسابي الإجمالي 3.37 على مقياس ليكرت

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط لعبارات فقرة التميز في مؤسسة ENIE، وبانحراف معياري 1.21، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن إدراكها لأهمية الابداع و دوره في تطويرها للدخول إلى عالم المنافسة.

المطلب الثاني: المتغير التابع " التنافسية "

احتوى الاستبيان على فقرات متصلة بالمتغير التابع "التنافسية"، و وزعت هذه الفقرات على محورين: التميز – الاستجابة، و قد جاءت نتائج التحليل على النحو الآتي:

أولا: التحليل الاحصائي لمحاور المتغير التابع "التنافسية" في مؤسسة ENIE: جاءت نتائج التحليل الخاصة بمحوري التنافسية في المؤسسة موضوع الدراسة على النحو التالي:

الجدول: (22) نتائج التحليل الاحصائي لمتغير التنافسية

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
التميز				
متوسطة	3	1.30	3.16	21 تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة بشكل صارم
متوسطة	3	1.33	3.08	22 تشجع المؤسسة العاملين على المبادرة من اجل تقديم منتجات تنافسية
متوسطة	5	1.28	3.24	23 لدى المؤسسة برنامج سنوي لتشجيع مشاريع الابداع
متوسطة	4	1.34	3.15	24 تتعاون المؤسسة مع مؤسسات عالمية من اجل تحسين قدراتها في تحقيق الجودة و التميز.
متوسطة	2	1.33	3.19	25 تعمل المؤسسة على الحصول على جوائز الجودة والتميز
الاستجابة				
متوسطة	1	1.33	3.19	26 تتميز المؤسسة بقدرة عالية في الاستجابة لاجات كافة المتعاملين
متوسطة	2	1.36	3.18	27 تتمتع المؤسسة باحترام المواعيد و الاجال في تسليم منتجاتها
متوسطة	5	1.32	3.11	28 تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات و التطورات في مجال عملها
متوسطة	3	1.29	3.14	29 تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في الاساليب التقنية و العمليات الادارية.
متوسطة	4	1.27	3.13	30 تنوع المؤسسة في منتجاتها حتى تستجيب للطلبات المختلفة
متوسطة	1.27	3.16		القيم الإحصائية الإجمالية لمتغيرات التنافسية

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

1- التميز:

جدول رقم (23): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة التميز

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات فقرة التميز	
التميز					
متوسطة	3	1.30	3.16	تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة بشكل صارم	21
متوسطة	5	1.33	3.08	تشجع المؤسسة العاملين على المبادرة من اجل تقديم منتجات تنافسية	22
متوسطة	1	1.28	3.24	لدى المؤسسة برنامج سنوي لتشجيع مشاريع الابداع	23
متوسطة	4	1.34	3.15	تتعاون المؤسسة مع مؤسسات عالمية من اجل تحسين قدراتها في تحقيق الجودة و التميز.	24
متوسطة	2	1.33	3.19	تعمل المؤسسة على الحصول على جوائز الجودة والتميز	25
متوسطة	/	1.27	3.17	القيم الإحصائية الإجمالية لعبارات فقرة التميز	

يبين الجدول (17) اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفقرة التميز، إذ تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.08 – 3.24) بمتوسط مقداره (3.17) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط لعبارات فقرة التميز في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، و يزداد الاتفاق حول الفقرة (23) ذات الوسط الحسابي (3.24) و بانحراف معياري (1.28) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة لديها برنامج سنوي لتشجيع مشاريع الابداع وهذا من شأنها ان يعطي تصورات جديدة لمنتجات او الخدمات التي يمكن تجسيدها بطريقة متميزة وذات جودة، وتليها الفقرات 25-24-22 على التوالي، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.19) و (3.16)، (3.15)، (3.08) و بانحراف معياري (1.31) و (1.31) ، (1.31) ، (1.32) مما يدل على أن المؤسسة تراعي معايير الجودة و التميز في منتجاتها عن طريق تشجيع العاملين لديها لتقديم منتجات متميزة تلبي رغبات الزبائن و تفر نفسها في السوق امام منافسيها.

يبين الجدول من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.
بشكل عام يتبين لنا ان التميز في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

2- الاستجابة:

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات فقرة الاستجابة

مستوى الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عبارات فقرة الاستجابة	
متوسطة	1	1.33	3.19	تتميز المؤسسة بقدرة عالية في الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين	26
متوسطة	2	1.36	3.18	تتمتع المؤسسة باحترام المواعيد و الاجال في تسليم منتجاتها	27
متوسطة	5	1.32	3.11	تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغييرات و التطورات في مجال عملها	28
متوسطة	3	1.29	3.14	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في الاساليب التقنية و العمليات الادارية.	29
متوسطة	4	1.27	3.13	تنوع المؤسسة في منتجاتها حتى تستجيب للطلبات المختلفة	30
متوسطة		1.25	3.15	القيم الإحصائية الإجمالية لفقرة الاستجابة	

يبين الجدول (24) اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفقرة الاستجابة، إذ تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.11 – 3.19) بمتوسط مقداره (3.15) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط لعبارات فقرة الاستجابة في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، و يزداد الاتفاق حول الفقرة (26) ذات الوسط الحسابي (3.19) و بانحراف معياري (1.33) ، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة استطاعت ان تستجيب برغبات زبائنها بطريقة جيدة و هذا يرجع اساسا الى نوعية منتجاتها التي تعتبر ذات جودة عالية و كذا امتلاكها لنقاط بيع مختلفة عبر كامل تراب الوطن، وتليها الفقرات 27-29-30-28 على التوالي، التي بلغت متوسطاتها الحسابية (3.18)، (3.14)، (3.13)، (3.11) و بانحراف معياري (1.36) و (1.29) ، (1.27) ،

(1.32) مما يدل على أن المؤسسة تستجيب بسرعة للتطورات التكنولوجية من جهة و لطلبات زبائنها من جهة اخرى، كما انها تعتمد سياسة التنويع بهدف تلبية جميع الرغبات.

يبين الجدول من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.

بشكل عام يتبين لنا ان استجابة مؤسسة ENIE للتغيرات و طلبات الزبائن تعتبر متوسطة من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

ثانيا: النتائج العامة للتحليل الاحصائي للمتغير التابع التنافسية:

الجدول رقم (25): نتائج التحليل الاجمالي الخاص بالمتغير التابع "التنافسية"

الرقم	متغيرات التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية
01	التميز	3.17	1.27	1	متوسطة
02	الاستجابة	3.15	1.25	2	متوسطة
	متغيرات التنافسية	3.16	1.26	/	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

Statistiques

	التميز	الاستجابة	التنافسية
N Valide	350	350	350
N Manquante	10	10	10
Moyenne	3,1697	3,1531	3,1614
Ecart-type	1,27506	1,25886	1,26097
Variance	1,626	1,585	1,590
Somme	1109,40	1103,60	1106,50

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS 20

يبين الجدول (25) اجابات عينة الدراسة المتعلقة بالمتغير التابع " التنافسية" حيث تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.153 – 3.169) بمتوسط مقداره (3.16) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط للتنافسية في مؤسسة ENIE.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي النظري (03)، وهذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، ويزداد الاتفاق حول الفقرة الأولى " التميز" ذات الوسط الحسابي (3.16) وبانحراف معياري (1.27)، والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويعني هذا أن المؤسسة تدرك جيدا ان التميز سواء في المنتجات او الخدمات يعتبر ضرورة مهمة من اجل تحقيق التنافسية و كسب حصص سوقية معتبرة خاصة في ظل وجود منافسين كثر في مجال نشاطها ، وتليها فقرة "الاستجابة" التي بلغ متوسطه الحسابي (3.15) وبانحراف معياري (1.25) مما يدل على أن المؤسسة تساير التطورات التكنولوجية و تسعى الى استعمال احدث الاساليب التقنية من اجل الفوز بوفاء زبائنها، و كذا الاستجابة السريعة لكافة رغباتهم، إن المحيط التنافسي الذي تخضع له المؤسسة يفرض عليها تبني استراتيجيات مختلفة تمنحها مرافقة دائمة لما يقدمه منافسوها من تكنولوجيات جديدة الشيء الذي يجعلها ملزمة على تقديم ابتكارات جديدة و اساليب حديثة تؤهلها لانتاج منتجات ابداعية بميزات عالية الجودة وفي متناول زبائنها.

كما يبين الجدول ايضا من خلال الانحرافات المعيارية المسجلة التشتت المنخفض لاجابات عينة الدراسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر.

وبصفة عامة يمكن القول أن جميع آراء أفراد عينة الدراسة حول متغير التنافسية هي ايجابية، كما هو مشار له في الجدول أعلاه، حيث يفوق الوسط الحسابي الإجمالي 3.16 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى التحقيق المتوسط لعبارات التنافسية في مؤسسة ENIE، وبانحراف معياري 1.26، وهذا يدل على حالة شبه اتفاق أفراد عينة الدراسة المبحوثة بشأن إدراكها لأهمية التميز والاستجابة ودورهما في تطوير قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

1/نموذج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة و المشار إليها في الاستبيان باستعمال برنامج (spss) اتضح أن الاتجاه العام لنموذج الدراسة يمثل علاقة خطية مستقيمة، ولذلك تم الاعتماد في تمثيله على المعادلة العامة للمستقيم ($Y = a X + b$).

من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة باستعمال برنامج spss 20

تم تقدير نموذج الدراسة والمتمثل في الآتي:

$$Y=0.93 X+0.41$$

2/ اختبار الفرضيات:

1/ الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابداع والتنافسية.

وتتفرع إلى الفرضيات التالية:

1-1- الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه نحو الابداع و التنافسية.

2-1 الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تقبل التغيير و التنافسية.

3-1 الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تشجيع الابداع والتنافسية.

4-1 الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تنفيذ الابداع والتنافسية.

1/اختبار الفرضية العامة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الابداع والتنافسية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في الابداع والمتغير التابع المتمثل في التنافسية، وبلاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول 26: نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " الابداع" والمتغير التابع "التنافسية"

التنافسية					المتغيرات
المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	
0.000	0.96	0.93	0.93	0.41	الابداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 20

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الابداع والتنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.93) ، وهذا يعني أن الابداع يساهم بنسبة (93%) في مساعدة المؤسسة – محل الدراسة- في تحقيق التنافسية.

معامل الارتباط R :

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتماداً على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين متغير الابداع و التنافسية نجد ان $R=0.96$ وهذا يدل علي أن هنا ارتباط قوي بين الابداع و التنافسية.

معامل التحديد R² :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من واحد كلما كانت العلاقة بين المتغيرين متينة و قوية، وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2=0.93$ أي أن نسبة تفسير متغير الابداع لتنافسية المؤسسة المدروسة تقدر بـ 93%.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية العامة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية 0.05 بين الابداع والتنافسية.

1-1 اختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه نحو الابداع والتنافسية. كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في التوجه نحو الابداع والمتغير التابع المتمثل في التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول 27 : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " التوجه نحو الابداع" والمتغير التابع "التنافسية"

التنافسية					المتغيرات
المعنوية Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	الثابت	
0.000	0.89	0.80	0.82	0.88	التوجه نحو الابداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 20

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين التوجه نحو الابداع والتنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.82) ، وهذا يعني أن التوجه نحو الابداع لوحده

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

يساهم بنسبة (82%) في مساعدة المؤسسة – محل الدراسة- في التأقلم مع المستجدات بسرعة، أما القيمة 0.88 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التنافسية.

معامل الارتباط R :

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتمادا على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين متغير التوجه نحو الابداع و التنافسية نجد ان $R=0.89$ وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي بين التوجه نحو الابداع و التنافسية.

معامل التحديد R^2 :

يستخدم معامل التحديد لمعرفة مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، وكلما كانت قيمة معامل التحديد قريبة من الواحد كلما كانت العلاقة بين المتغيرين متينة و قوية، وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2=0.80$ أي أن نسبة تفسير متغير التوجه نحو الابداع لتنافسية المؤسسة المدروسة تقرب 80%.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية 0.05 بين التوجه نحو الابداع و التنافسية.

2-1 اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تقبل التغيير و التنافسية.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في تقبل التغيير و المتغير التابع المتمثل في التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول 28 : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " تقبل التغيير " و المتغير التابع "التنافسية"

التنافسية					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	
0.72	0.89	0.84	0.91	0.000	تقبل التغيير

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين تقبل التغيير و التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.89) ، وهذا يعني أن تقبل التغيير لوحده يساهم بنسبة

(89%) في مساعدة المؤسسة – محل الدراسة- على تطوير تنافسياتها ،أما القيمة 0.72 فتتمت لمساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التنافسية.

معامل الارتباط R :

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتمادا على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين متغير التوجه تقبل التغيير و التنافسية نجد ان $R=0.91$ وهذا يدل علي أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين.

معامل التحديد R² :

بحساب معامل التحديد نجد أن $R^2=0.84$ أي أن نسبة تفسير متغير التوجه نحو الابداع لتنافسية المؤسسة المدروسة تقدر ب 84 % .

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تقبل التغيير و التنافسية.

2-1 اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تشجيع الابداع والتنافسية. كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في تشجيع الابداع والمتغير التابع المتمثل في التنافسية، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول 29 : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " تشجيع الابداع " والمتغير التابع "التنافسية"

التنافسية					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	
0.89	0.87	0.39	0.62	0.000	تشجيع الابداع

المصدر :مناعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين تشجيع الابداع والتنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.87) ، وهذا يعني أن تشجيع الابداع لوحده يساهم

الفصل الرابع: دراسة حالة- الشركة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس.

بنسبة (87%) في مساعدة المؤسسة – محالدراسة – في تحقيق مشاريع ابداع ناجحة، أما القيمة 0.89 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التنافسية.

معامل الارتباط R :

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتمادا على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين متغير تشجيع الابداع و التنافسية نجد ان $R=0.62$ وهذا يدل على أن هناك ارتباط حسن بين المتغيرين.

معامل التحديد R^2 :

بحساب معامل التحديد نجد أن $R^2=0.39$ أي أن نسبة تفسير متغير تشجيع الابداع لتنافسية المؤسسة المدروسة تقدر ب 39%.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تشجيع الابداع والتنافسية.

3-1 اختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين "منتوج جديد" و التنافسية. كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في "منتوج جديد" و المتغير التابع المتمثل في التنافسية ، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول 30 : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " منتوج جديد" و المتغير التابع "التنافسية"

التنافسية					المتغيرات
معامل الثبات	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المعنوية Sig	
0.071	0.95	0.96	0.98	0.036	منتوج جديد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

انطلاقا من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين "منتوج جديد" و التنافسية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.95) ، وهذا يعني أن المتغير الفرعي منتوج جديد يساهم لوحده بنسبة (95%) في مساعدة المؤسسة – محالدراسة – في تحقيق تنافسياتها، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (3%) ، أما القيمة 0.071 فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في التنافسية.

معامل الارتباط R :

بالرجوع إلي الجدول السابق واعتمادا على النتيجة الخاصة بمعامل الارتباط بين متغير "منتوج جديد" و التنافسية نجد ان $R=0.98$ وهذا يدل علي أن هناك ارتباط قوي جدابين المتغيرين.

معامل التحديد R^2 :

وبحساب معامل التحديد نجد أن $R^2=0.96$ أي أن نسبة تفسير المتغير الفرعي منتوج جديد للتنافسية المؤسسة المدروسة تقدر ب 96%.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير الفرعي منتوج جديد والتنافسية.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة

من خلال تحليل إجابات الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة تمكنا من التوصل إلى النتائج

التالية:

- يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون أكثر من 64% من عمال المؤسسة.
- إن أغلبية إطارات المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية ليسانس وماجستير إذ بلغت نسبتهم أكثر من 70% من إجمالي العينة المدروسة.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات إذ يمثلون 65% من أفراد مجتمع العينة وهم الفئة الغالبة.
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الابداع والتنافسية فقد بلغ معامل الانحدار (0.93)، وهذا يعني أن الابداع يساهم بنسبة (93%)، في مساعدة المؤسسة - محل الدراسة- على تحقيق تنافسياتها و هذا يعني صحة الفرضية العامة التي تقول:

"يؤثر الابداع في تدعيم تنافسية شركة ENIE عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

خاتمة الفصل الرابع

من خلال دراسة أثر الابداع على تنافسية مؤسسة ENIE تم التوصل إلى نتائج التالية:

➤ توجد علاقة قوية طردية بين الابداع و التنافسية لمؤسسة ENIE، حيث بلغ معامل

الارتباط $R=0.96$.

➤ توجد علاقة طردية قوية بين التوجه نحو الابداع و التنافسية $R= 0.89$.

➤ توجد علاقة طردية قوية بين تقبل التغيير و التنافسية $R= 0.91$.

➤ توجد علاقة طردية حسنة بين تشجيع الابداع و التنافسية $R= 0.62$.

➤ توجد علاقة طردية قوية بين المتغير الفرعي " منتج جديد " و التنافسية $R= 0.98$.

كذلك من خلال الدراسة الاستبائية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة:

➤ مستوى توجه مؤسسة ENIE نحو الابداع من وجهة نظر افراد العينة المدروسة كان متوسطا.

➤ مستوى تقبل التغيير في مؤسسة ENIE من وجهة نظر افراد العينة المدروسة كان متوسطا.

➤ مستوى تشجيع الابداع في مؤسسة ENIE من وجهة نظر افراد العينة المدروسة كان متوسطا.

➤ مستوى المنتجات الجديدة في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

➤ التميز في المنتجات و الخدمات في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.

➤ استجابة مؤسسة ENIE للتطورات التكنولوجية و طلبات الزبائن من وجهة نظر افراد العينة

المدروسة متوسطة.

➤ بصفة عامة حسب وجهة نظر افراد العينة المدروسة فإن اهتمام مؤسسة ENIE بالابداع كبعد مهم

في معادلة تحقيق التنافسية يبقى متوسطا.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الإبداع في دعم تنافسية المؤسسة، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة ENIE التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الإبداع، والكشف عن مختلف الأساليب والإستراتيجيات المتبعة لإبداع منتجات جديدة، وكيف تتم الرقابة على هذا النشاط وكذا دوره في تحسين أداء المؤسسة، تم اختيار شركة ENIE كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر العملية الإبداعية.

رصدنا كذلك الصعوبات والعراقيل التي تواجه مؤسسة ENIE للقيام بالإبداع كنموذج للمؤسسة الجزائرية العمومية، ثم تقديم بعض الاقتراحات لتذليل العراقيل التي تقف أمامها.

إن التطرق إلى هذا المفهوم لم يكن ممكناً إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإبداع، مما مكننا من التعمق أكثر في بحثنا هذا والخروج بالنتائج التالية:

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

- نتائج عامة:

1- يمكن تحقيق الإبداع من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أردت ذلك.

2- الإبداع في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة أو غير مألوفة.

3- يعتبر الإبداع بعداً جديداً ومهماً لتنافسية المؤسسة.

4- إن الإبداع أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب

الابداع دورا مهما في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص الجديدة وتحويل التهديدات إلى فرص اخرى، اكتشاف الحاجات الكامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي.

6- إن الابداع هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال، من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، حيث تقوم المؤسسة بالقيام بالتحسينات التي تجعل من المنتج يتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم بالشكل الذي كان عليه قبل أن تتغير أو أكثر أو أقل بحسب درجة كثافة التحسينات ورد فعل المنافسين، بالتالي فإن الابداع في مجال المنتجات يعمل على تحويل التهديدات إلى فرص واستغلالها بأفضل شكل.

- نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية وبالاعتماد على إجابات أفراد العينة خلصنا إلى ما يلي:

- توجد علاقة طردية قوية بين التوجه نحو الابداع و التنافسية $R= 0.89$
(تحقق الفرضية الفرعية الأولى)
- توجد علاقة طردية قوية بين تقبل التغيير و التنافسية $R= 0.91$
(تحقق الفرضية الفرعية الثانية).
- توجد علاقة طردية حسنة بين تشجيع الابداع و التنافسية $R= 0.62$
(تحقق الفرضية الفرعية الثالثة).
- توجد علاقة طردية قوية بين " منتوج جديد" و التنافسية $R= 0.98$
(تحقق الفرضية الرابعة).
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإبداع و التنافسية فقد بلغ معامل الانحدار (0.93)، وهذا يعني أن الإبداع يساهم بنسبة (93%)، في مساعدة المؤسسة - محل الدراسة - على تحقيق تنافسياتها و هذا يعني صحة الفرضية العامة التي تقول:
"يؤثر الإبداع في تدعيم تنافسية مؤسسة ENIE" (تحقق الفرضية العامة).
- مستوى توجه مؤسسة ENIE نحو الابداع من وجهة نظر افراد العينة المدروسة كان متوسطا.
- مستوى تقبل التغيير في مؤسسة ENIE في من وجهة نظر افراد العينة المدروسة كان متوسطا.
- مستوى تشجيع الابداع في مؤسسة ENIE من وجهة نظر افراد العينة المدروسة كان متوسطا.

- مستوى المنتجات الجديدة في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.
- التميز في المنتجات و الخدمات في مؤسسة ENIE متوسط من وجهة نظر افراد العينة المدروسة.
- استجابة مؤسسة ENIE للتطورات التكنولوجية و طلبات الزبائن من وجهة نظر افراد العينة المدروسة متوسطة.
- بصفة عامة حسب وجهة نظر افراد العينة المدروسة فإن اهتمام مؤسسة ENIE بالإبداع كبعد مهم في معادلة تحقيق التنافسية يبقى متوسطا.

- ملاحظات حول واقع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة:

فيما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج الخاصة بواقع الابداع لديها من خلال عدم وجود بعض المتطلبات الخاصة بتنمية الابداع داخلها وأهمها:

- المؤسسة ليس لديها مصلحة ابداع بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في هذا المجال، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الابداع سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من المجالات التسويقية.
- المؤسسة لا تطبق كل الأساليب الابداعية التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة أدى إلى تفويض قدرتها على قيام عملية الابداع داخلها من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.

ثانيا :التوصيات

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى اقتراح بعض التوصيات والحلول التي من الممكن أن تساعد المؤسسة في إيجاد عملية إبداع حقيقي داخلها، وتتمثل فيما يلي:

- 1- إيجاد قسم خاص بالابداع داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وابتكار منتجات جديدة، ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية، وتتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين.

2- يجب على المؤسسة إيجاد توازن في درجة اعتمادها على أطراف خارجيين فيما يتعلق ببرامج المنتجات الجديدة.

3- خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه المشروعات ذات العلاقة بالابداع خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد.

4- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الابداعية من أجل تحفيز العاملين لديها .

5- وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، باعتبار أن كل ابداع يبدأ بفكرة.

6- تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف المشاريع الابداعية.

7- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم ، تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات ابداعية.

8- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن يهتم قياديوها بضرورة التوصل إلى اتخاذ سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها ومركزها السوقي، بناء على قيامها بتطوير عملية صياغة إستراتيجياتها، وتصميم خدماتها وضبط نظم الرقابة عليها، ولتحقق ذلك يجب عليها أن تتخذ إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال بين العاملين، تبادل المعارف، إزالة كافة العوائق بانتهاجها لسياسات جديدة في مجال التعيين والمكافآت والحوافز.

9- القيام برسم خطط من شأنها أن تدرب المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة، باستحداث أو إلغاء هياكل تنظيمية، إجراء تغييرات جذرية في استعمال التقنية في كافة المستويات الإدارية، منح الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن، بهدف ضمان المحافظة على الرأس المال الزبوني للمؤسسة.

10- ينبغي أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابداع خدمات جديدة، للحصول على اختراعات تتميز بها عن المنافسين، وهذا يتطلب منها تكاتف جهود المديرين والخبراء التقنيين .

11- ينبغي على المؤسسة أن تشجع وتدعم حالات الابداع بمختلف أنواعه، نظرا لمساهمته في إخراج المعرفة إلى واقع ملموس من جهة، وبناء قاعدة معرفية حقيقية تقود إلى زيادة النشاط الابداعي بمختلف مجالاته.

12- ينبغي أن تدرك المؤسسة أن الابداعات التنظيمية لها دور مهم وفعال، وذلك من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية تهدف إلى توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكارية، واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.

ثالثا : آفاق البحث:

يمكن اعتبار هذا البحث عبارة عن دراسة بينا من خلالها علاقة التأثير و التأثير بين الابداع وتنافسية المؤسسات الجزائرية من جهة، و ضرورة الاهتمام بالجانب العلمي و المعرفي و رأس المال البشري من جهة أخرى، وبسبب تشعب الموضوع وانعدام الإحصائيات الكاملة لبعض المعطيات لم نستطع أن نولي الاهتمام اللازم والدقيق لمسببات وظروف بعض الجوانب، لذا فإننا نرى أن هذه الدراسة هي خطوة متواضعة في سلسلة من الخطوات الضرورية لدراسة وتقييم وضعية مشاريع الابداع، لذلك نقترح أن تخصص دراسات قادمة في المواضيع التالية:

- ✓ إعادة النظر في السياسات و القوانين التي تهتم بمتابعة و تمويل بحوث التطوير و كذا الهيئات المشرفة عليها
- ✓ تقييم سياسة الجزائر في البحث العلمي منذ سنة 1962 والبحث عن العوائق والمشاكل التي حالت دون النهوض بهذا القطاع رغم توفر الإمكانيات البشرية والهيكل المختلفة.
- ✓ تقييم سبب عزوف المؤسسات الجزائرية الخاصة والعمومية عن القيام بمشاريع إبداع هادفة، البحث والتطوير، والبحث عن العوائق والمشاكل التي تحول دون تحقيق ذلك مع اقتراح سياسة وطنية لتطويرها.
- ✓ محاولة الوقوف على الجوانب التي تتعلق بشخصية المبدع و الثقافة التي تنتج أفكارا إبداعية.
- ✓ دراسة الجوانب المتعلقة بالإبداع التسييري و الإداري، و تسليط الضوء على عملية التفكير الإبداعي ودورها في صياغة الاستراتيجيات و السياسات العامة للمؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع

- 1/ الزهري ، رندة ، " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية " ، عالم الفكر ، العدد 3 ، 2002 .
- 2/ الصرف، رعد حسن، " إدارة الإبداع و الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة - " ، دار الرضا للنشر و التوزيع. دمشق: سوريا، ط1، 2000م.
- 3/ العميان، محمود، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " . دار وائل، عمان: الأردن، ط2، 2004م.
- 4/ اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة " ، دار وائل للنشر و التوزيع. عمان: الأردن، ط2، 2003م.
- 5/ أوكيل ، محمد سعيد، "اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 6/ أوكيل، محمد سعيد: "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط:11، 1991.
- 7/ برفين جويتا، " الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، ترجمة أحمد المغربي، الطبعة الأولى، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008 .
- 8/ بيتر كوك ، " إدارة الإبداع " ، تر : خالد العامري ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2007 .
- 9/ تشارلز ، جاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ج 1، 2001.
- 10/ ج.أفوليو، بروس، "تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، ترجمة " عبد الحكم أحمد الخزامي " ، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2003م.
- 11/ جمال الدين، محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2003م.
- 12/ جوزيف، أو كونور- أيان، ماكدرموت، " فن تفكير الأنظمة"- مترجم-، مكتبة جرير للنشر و الوزيع، ط1، 2005م.
- 13/ خليل، نبيل مرسي، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال". مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998م.
- 14/ دانا جاينس روبنسون - جيمس روبنسون ، " التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" ، تعريب: إصدارات بميلك، الإشراف العلمي د.عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميلك القاهرة 2009.

- 15/ فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- 16/ ستيفن، كوفي، "العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة"، ترجمة د. ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق، ط1، 2006م.
- 17/ سيد، جاد الرب إدريس، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، مكتبة عين شمس، مصر، 2006.
- 18/ سيد، هوارى، "التنظيم والهياكل والسلوكيات و النظم"، مكتبة عين شمس، مصر، 1992 م.
- 19/ عارف، حسين ناجي، "السلوك التنظيمي". دار يا فا العلمية، عمان: الأردن، ط1، 2003م.
- 20/ عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس، مصر، ط1، 2007 .
- 21/ عبد الإله بن إبراهيم، الحيزان، "لمحات عامة في التفكير الإبداعي"، الطبعة الأولى، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2002 .
- 22/ عبوي، زيد منير، "إدارة الإبداع و الابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان: الأردن، ط1، 2006م.
- 23/ عكروش، مأمون ندسم، عكروش سهير ندسم، "تطوير المنتجات الجديدة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 24/ علي، ماضي، "النفس البشرية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1991م.
- 25/ محمد الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، دار صفا للنشر والتوزيع. عمان: الأردن، 2003م.
- 26/ محمد، عبد الغني حسن، "مهارات التفكير الابتكاري"، دار النهضة العربية، بيروت، 2002 م.
- 27/ محمد، علي حوات، "العرب و العولمة"، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002م.
- 28/ إبراهيم، عبد الستار، "الإبداع؛ قضاياها و تطبيقاتها". مكتبة الانجلو، القاهرة، ط3، 2002م.
- 29/ حسنين محمد، "الوجيز في الملكية الفكرية"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985م.
- 30/ عمر، صقر: "العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية، الجزائر، 2001م.

- 31/ فاضلي، إدريس، "المدخل إلى الملكية الفكرية، الملكية الأدبية والفنية والصناعية"، دار هومة، الجزائر، 2003م.
- 32/ فيليب، اتكسنون، "إدارة الجودة الشاملة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996م.
- 33/ كامل، المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان: الأردن، 1993م.
- 34/ محسن أحمد الخضيرى، "إدارة التغيير"، دار الرضا للنشر، دمشق: 2003.
- 35/ محمد، قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان: الأردن، ط3، 1989 م.
- 36/ محمد، البنا: "اقتصاديات السياحة والفندقة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 37/ محمد، بن يوسف النمران العطيات، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان-الأردن، 2006 .
- 38/ محمود، سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 39/ مصطفى، كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، 2003.
- 40/ موسى، زكي الأيوبي، "الإبداع الإداري و ادارة التغيير في المؤسسات العامة العربية"، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.

- 41/ الطيب، داودي ، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، العدد: 12، نوفمبر 2007.
- 42/ الطيب، محمد دويس، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول"، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2008م.
- 43/ إبراهيم بخي، "دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه دولة جامعة الجزائر، 2002م.
- 44/ الزهري، رنده، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، العدد 3، 2002م.
- 45/ إيمان، بلبلولة، "المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
- 46/ بقة الشريف، "التكنولوجيا وإشكالية تطور أنماط تسييرها"، المؤتمر العلمي السادس للجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، بيروت، 2002.
- 47/ بهاء الدين المنحي العسكري، "ادارة التغيير في منظمات الأعمال، ماليزيا أنموذجا"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2010.
- 48/ تقرير المعرفة العربي، 2009.
- 49/ حسين رحيم، "نظم حاضنات، الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 02، 2003.
- 50/ جمال، سامي، "مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر قراءة نقدية، رؤية استشرافية -دراسة حالة الفرع الجزائري للمؤسسة الشبكية الهندية"، مجلة العربية، النادي العربي للمعلومات ، 2010.
- 51/ عادل بن صالح الشقحاء، "علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1423- 1424 .

- 52/ عامر، حسين، "البحث العلمي مدخل الصهاينة للتفوق على العرب"، 2007/05/10، على الموقع:
<http://www.difaf.net/modules.php?name=News&file=article&sid=344>
- 53/ سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، "عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية للأداء"، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون العاملین، مصر الجديدة، 2004 .
- 54/ سعد، بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير"، الملتقى الإداري الثالث، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 55/ صالح مهدي محسن العامري، "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي : دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21 العدد الثاني، 2005 .
- 56/ عبد الله غالم ، بوجمان عادل، "آثار العولمة والإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية"، الملتقى الوطني حول: التطورات التكنولوجية الراهنة والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة جيجل، كلية علوم التسيير، يومي 15/14 مارس 2006.
- 57/ عمار عماري و بوسعدة سعيدة، "الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وآفاق"، مقال في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد3، 2001.
- 58/ عمار ، بوشناق ، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر، 2005.
- 59/ لستر، ثارو، "الصراع على القمة: مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان"، عالم المعرفة، العدد 204، 1995م.
- 60/ محمد، عبد الشفيق عيسى، "التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية"، في إطار الملتقى الاقتصادي الدولي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2002/01م.
- 61/ محمد الطعمانة، طارق شريف يونس، "الإبداع : مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي"، مجلة التحديات المعاصرة الإبداعية (القيادة الإبداعية)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 .
- 62/ مصطفى، محمد سعيد عالم، "القيادة الإدارية ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات"، الملتقى الإداري الثالث، مجلة الجمعية السعودية للإدارة، جدة، المملكة العربية السعودية، 2005 .

63/ مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

64/ نوبر طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002م.

65/ وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001م.

66/ وديع محمد عدنان، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003م.

67/ يوسف، مدوكي، "الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة روائح ورود بالوادي-"، مذكرة ماجستير، تخصص PME-TIC، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009/2008.

القوانين والمراسيم:

68/ الأمر رقم 63/248 المؤرخ في 10 جويلية 1963 والمتضمن إنشاء المكتب الوطني للملكية الصناعية، الجريدة الرسمية، السنة 1963.

69/ الأمر رقم 66/54 المؤرخ في 3 مارس 1966 والمتعلق بشهادات المخترعين وأجازات الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 19، السنة 1966.

70/ الأمر رقم 66/57 المؤرخ في 19 مارس 1966 المتعلق بعلامات المصنع والعلامات التجارية، الجريدة الرسمية رقم 19، السنة 1966.

71/ الأمر رقم 73/62 المؤرخ في 21 نوفمبر 1973 والمتضمن إحداث المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية، الجريدة الرسمية رقم 95، السنة 1973.

72/ قانون رقم 98/11 المؤرخ في 22 أوت 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، الجريدة الرسمية رقم 62، السنة 1998.

73/ المرسوم التشريعي رقم 93/17 المؤرخ في 7 ديسمبر 1993 والمتعلق بحماية الاختراع، الجريدة الرسمية رقم 81، السنة 1993.

74/ المرسوم التنفيذي رقم 98/68 المؤرخ في 21 فبراير 1998 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ويحدد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية رقم 11، السنة 1998.

75/ المرسوم التنفيذي رقم 98/137 المؤرخ في 3 ماي 1998 المتعلق بإنشاء وتنظيم الوكالة الوطنية لشمين نتائج البحث والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية رقم 28، السنة 1998.

المراجع باللغة الفرنسية:

76/ Boyer Robert Et Didier Michel ; « **Innovation et croissance** » ; la documentation Française ; Paris.1998.

77/ Christian le Bas: "**Economie de l'innovation**", Economica, Paris, 1995.

78/ Commission européenne, Manuel d'OSLO. «**Principe directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**», 3ième éditions OCDE .2005.

79/ Commission Européenne, manuel d'Oslo ; «**La mesure des activités scientifique** », eurostrat .édition OCDE. 1997.

80/ Conseil de la science et de la technologie ; « l'entreprise innovante au Québec, les clés de succès », 1998.

81/ David Gotteland , Christoph Haon, « **Développer Un Nouveau Produit:Méthodes Et Outils**» , Paris ,2004.

82/ Donald G. McFetridge, "**la compétitivité: notions et mesures**", industrie canada ; avril 1995 .

83/ Fabric Hatem, "**Les indicateur comparatifs de compétitivité et d'attractivité: une rapide revue de littérature**", Agence Française pour les investissements internationaux. 13/07/2004

www.minefi.gouv.fr/notes_bleues/nbb/nbb273/indicateurs.pdf

- 84/ G.GARIBALDI ; "**Stratégie concurrentielle: choisir et gagner** ";
edition d'organisation ; 1994
- 85/ Gaffrad.JL: "**économie industrielle et de l'innovation**", édition
Dalloz, 1990.
- 85/ Gague .J.M: "**le déficit de la qualité**", les éditions d'organisation, paris,
1978.
- 86/ Gorbel Pascal, "**Innovation et propriété industrielle**", cours de LPI2,
université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003.
<http://www.ecogexport.com/uvsq/lpi2.pdf>
- 87/ Gregoir Stéphane et Maurel Françoise, "**Les indices de compétitivité
des pays : interprétation et limites**", octobre 2002.
[WWW.webfarm.jrc.cec.eu.int/uasa/events/oecd_12may03/Background/
material/Paper Gregoir Maurel.htm](http://WWW.webfarm.jrc.cec.eu.int/uasa/events/oecd_12may03/Background/material/Paper_Gregoir_Maurel.htm)
- 88/ H.Spitezki ; « **La stratégie de l'entreprise** », economica , Paris, 1995.
- 89/ Jean pierre Angelier, "**Economie industrielle élément de méthode**",
opu- Alger, 1993.
- 90/ JOEL Broustail et Frederic Fréry ; « **Le Management stratégique de
l'innovation** » ;édition Dalloz.1993 .
- 91/ Khelfaoui Hocine, "**La science en Algérie**", Paris: La science en
Afrique à l'aube du 21 siècle, 2001.[www.ird.fr/fr/science/dss/sciences-
afrique/pdf/algérie/ algerie6-table2.pdf](http://www.ird.fr/fr/science/dss/sciences-afrique/pdf/algérie/ algerie6-table2.pdf)
- 92/ M. Porter ; " **l'Avantage concurrentiel des nations** "; inter-éditions,
1993.
- 93/ M. Porter, "**Choix stratégiques et concurrence**", ed. ECONOMICA,
1982.
- 94/ MICHEL Marchesnay et COLETTE Fourcade ; « **Gestion de la
PME/PMI** », Nathan 1997.

95/ Monette Mario, "**Environnement, technologie et société**".

(01/08/2004)

www.seg.etsmtl.ca/tin501/mario/9_contexte_processus_innovation.pdf

96/ Nations Unies, "**Examen de la politique de l'investissement : Algérie**", Genève: conférence des nations unies sur le commerce et développement, 2004.

<http://www.unctad.org/Templates/Download.asp?docid=4344&lang=3&intItemID=1397>

97/ ONUDI, "**rapport sur le développement industriel, 2002/2003, La compétitive sur l'innovation et l'apprentissage**", Vienne, 2002.

98/ OCDE, "**Définitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement expérimental (R-D)**", Paris, 1994.

99/ Pierre Dusange ; Bernard Ramanantsoa; «**Technologie et Stratégie d'entreprise** » ; éd international, Paris, 1994.

100/ Porter Michael ; "**l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé.**" .Paris: Inter- edition, 1986.

101/ R. Bettahar, « **L'analyse des forces et faiblesses de innovation technologique** », Revue de EX L'ENSAG, n° 2, 1er trimestre, 1996.

102 / Randall morck et Yeung Bernard, "**Les déterminants économiques de l'innovation**", Ottawa : Industrie Canada, Janvier 2001.

103/ Reiffers Jean-Louis & Aubert Jean-Eric, "**Le développement des économies fondées sur la connaissance dans la région Moyen-Orient et Afrique du nord : facteurs clés**", Marseille : La connaissance au service du développement, 9-12 Septembre

2002. <http://www.femise.org/PDF/KBE-0209-FR.pdf>

104/ ROBERT Boyer et MICHEL Didier ; « **innovation et croissance** » ; la documentation française. Paris 1998.

105/ TOM Peters. « **Fabriquer le futur, l'imaginaire au service de l'innovation** », Dunod ; 2002.

106/ Valenduc Gérard et warrant Françoise, "**L'innovation technologique au service du développement durable**", Namur : fondation travail – université, février 2001.

المراجع باللغة الانجليزية:

107/ Bernard Boar; "**strategic thinking of information technology**"; John Wiley and sons; 1997.

108/ C.W.L. Hill, "**Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost**", Academy of Management Review, July 1988.

109/ Dean Anderson, Linda S. Ackerman; "**Beyond change management**"; Library of Congress Cataloging in Publication Data; 2001 .

110/ Freeman.C et Soete.L; "**the economics of industrial innovation**", MIT Press, 1997.

111/ G.M. Grossman and E. Helpman, "**Innovation and Growth**"; Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1995.

112/ Hadjimanolis, and Dicson, "**innovation strategies of SME in Cyprus**", International Small Business Journal, July-Sept. 2000.

113/ Hargadon, Andrew and Sutton, Robert I., "**Building Innovation Factory**", Harvard Business Review, May-June, 2000.

114/ James I. Gibson, John Ivancevich, and James Donnelly; « **Organizations: Behavior, Structure and Process** », 8th Ed Homewood, Jr. 1994.

115/ John Sherwood "**An introduction to organization development**"; Edition Organization Development in Public Administration, Part 1, New York: Marcel Dekker, Inc 1978.

116/ Joyce & Woods, "**Essential Strategic Management From Modernism to Pragmatism**", first published, Brill, Claysly, Stivesple Oxford, 1996 .

117/ Li, Haiyang, Atuahene-Gima, Kwaku, "**product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china**", academy of management journal, Dec2001.

118/ Reters, Toms; and Waterman, Robert; "**search of excellence**", lesson from America's best – run companies.1998.

119/ Rogers, "**Diffusion of Innovations**", New York: Free press, 1995.

120/ R.R Nelson, "**Why Do Firms Differ, and How Dose It Matter?**" Strategic Management Journal, volume 12, winter 1991.

121/ Song, Michael, swink, Morgan "**marketing manufacturing joint involvement across stages of new product development**", Academy of management proceedings; 2002.

122/ Stephen P. Robbins; "**Organization Theory: The Structure and Design of Organizations**" ;(Englewood Cliffs, N, J.Prentice- Hall, Inc (1983).

123/ Subramarjan A. and Nilakanta, S.,"**Organizational Innovativeness : Exploring the Relationship Between Organizational Determtants of Innovation, Types of Innovations and Meansures of Organizational performance**", Omega, vol.24, No 6,1996.

124/ W.C. Kim and Mauborgne, "**Value Knowledge or Pay the Price,**" Wall Street Journal Europe, 29 January 1998.

125/ W.C. Kim and R. Mauborgne, "**when competitive advantage is neither**", wall street journal, 21 April 1997.

126/ Warren G. Bennis, "**Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change**"; Journal of Applied Behavioral Science (Oct- Dec) 1965 .

127/ Wendell French "**Organization Development Objectives Assumptions and Strategies**" In Walter E. Natemeyer, Classic of Administrative Behavior ; Oak Park,Illinois Moore Publishing Co, in 1978 .

128/ Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J, "**Strategic Management**", 7th edition, Prentice-Hall Int, New Jersey, 2000.

1. <http://www.pmeart-dz.org> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية
2. <http://www.mir-algeria.org> وزارة الصناعة
3. <http://www.ons.dz> الديوان الوطني للإحصائيات
4. <http://www.inapi.org> المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية
5. <http://www.douane.gov.dz> الجمارك الجزائرية
6. <http://www.wipo.int> المنظمة العالمية للملكية الفكرية
7. <http://www.oecd.org> منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)
8. <http://www.ompic.org.ma> الديوان المغربي للملكية الصناعية والتجارية
9. <http://www.inorpi.ind.tn> المعهد الوطني للمواصفات والملكية الصناعية (تونس)
10. <http://www.egypo.gov.eg> مكتب براءات الاختراع المصري
11. <http://www.edara.com>
12. <http://www.scribd.com>
13. <http://www.gigapedia.org>
14. [http://www.Seg.etstl.ca/tin501/document d/eric08.pdf\(20.03.2004\)](http://www.Seg.etstl.ca/tin501/document d/eric08.pdf(20.03.2004))

الملاحق

السادة: المديرين، رؤساء المصالح و الموظفين بمؤسسة (ENIE) "الشركة الوطنية

للصناعات الالكترونية"، تحية طيبة ... وبعد:

استبيان بحث ميداني

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان بغرض دراسة "اثر ادارة الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسة"، راجين التفضل بالتأشير " وضع علامة X " على الاجابة المناسبة من وجهة نظرکم، حيث ان استكمال الاجابة على كافة اسئلة الاستبيان و الدقة في الاجابة، سوف تتعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علما ان كافة المعلومات الواردة في الاستبيان لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

شكرا لكم...

خصائص عينة الدراسة:

1- العمر:

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 25 الى 39 سنة | <input type="checkbox"/> | اقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | اكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 40 الى 50 سنة |

2- الجنس:

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | انثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

3- المؤهل العلمي:

- | | |
|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | ثانوي |
| <input type="checkbox"/> | جامعي |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا |
| <input type="checkbox"/> | اخرى |

4- عدد سنوات الخبرة:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | أقل من 05 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 05 الى 15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | من 16 الى 25 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 26 سنة |

05- المستوى الاداري:

- | | |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | مدير |
| <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |
| <input type="checkbox"/> | اداري |
| <input type="checkbox"/> | تقني |

الرجاء ابداء الرأي في كل عبارة من عبارات ادارة الابداع

لا اوافق على الاطلاق	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الفقرة
التوجه نحو الابداع					
					01 تعمل المؤسسة مع لجان متخصصة أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة.
					02 قامت المؤسسة بتهيئة خدمات تتناسب و حاجات المتعاملين
					03 تشارك المؤسسة في دورات تدريبية متخصصة من اجل تبادل الافكار والاراء مع المشاركين فيها.
					04 ترصد المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها و أساليب الانتاج.
					05 اسهمت برامج التكوين التي قامت بها المؤسسة في رفع كفاءة الموظفين.
التعامل مع التغيير					
					06 لاتتردد المؤسسة في تبني التغيير المناسب استجابة لتغيرات البيئة المحيطة.
					07 اجرت المؤسسة تعديلات فنية في اساليب التصميم لمنتجاتها.
					08 تعتبر المؤسسة التغيير ضرورة من اجل النمو و الاستمرارية.
					09 تخاف المؤسسة من مخاطر التغيير و تفضل بقاء الحال على ما هو عليه.
					10 تميل المؤسسة الى الاساليب التقليدية في التسيير و الانتاج.
تشجيع الابداع					
					11 يشارك الموظفون الادارة العليا في اتخاذ القرارات و ابداء الرأي.
					12 تتقبل الادارة العليا الاراء المخالفة لها.
					13 تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للموظفين المبدعين.
					14 تقدم المؤسسة العون و المساعدة لاصحاب الافكار الجديدة.
					15 تحرص المؤسسة على الالتزام بالقوانين و الانظمة مهما كانت الظروف.
تنفيذ الابداع					
					16 بادرت المؤسسة الى طرح منتجات جديدة تلبى حاجات المتعاملين.
					17 تستعمل المؤسسة التكنولوجيات الحديثة و طرائق التسيير الجديدة.
					18 قامت المؤسسة باجراء تحسينات فنية على منتجاتها.

الملاحق

19	تعتمد المؤسسة اساليب جديدة في تسويق منتجاتها.				
20	تقوم المؤسسة بتمويل ابداعات الموظفين و تجسيدها.				

الرجاء ابداء الرأي المناسب بعد القراءة الجيدة بما يرد في كل عبارة من عبارات التنافسية

لا اوافق على الاطلاق	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الفقرة
التميز					
					21 تتبنى المؤسسة معايير ضمان الجودة بشكل صارم
					22 تشجع المؤسسة العاملين على المبادرة من اجل تقديم منتجات تنافسية
					23 لدى المؤسسة برنامج سنوي لتشجيع مشاريع الابداع
					24 تتعاون المؤسسة مع مؤسسات عالمية من اجل تحسين قدراتها في تحقيق الجودة و التميز.
					25 تعمل المؤسسة على الحصول على جوائز الجودة والتميز
الاستجابة					
					26 تتميز المؤسسة بقدرة عالية في الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين
					27 تتمتع المؤسسة باحترام المواعيد و الاجال في تسليم المشاريع
					28 تتميز المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات و التطورات في مجال عملها
					29 تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني التكنولوجيا الحديثة في الاساليب التقنية و العمليات الادارية.
					30 تنوع المؤسسة في مشاريعها حتى تستجيب للعروض المختلفة

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات	
	اهداء
	تشكرات
	خطة الاطروحة
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
08 -1	المقدمة العامة
87-09	الفصل الأول الإبداع مقدمات منهجية
09	مقدمة الفصل الاول
10	المبحث الأول: مدخل الى الابداع
10	المطلب الأول: المداخل الاساسية في دراسة الابداع
15	المطلب الثاني: تطور دراسات الابداع
22	المطلب الثالث: نظريات الابداع
29	المبحث الثاني: مفهوم الابداع و اهميته
29	المطلب الأول: اشكالية المفهوم
32	المطلب الثاني: أنواعه، مصادره، مستوياته
43	المطلب الثالث: أهمية الابداع
45	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الابداع
46	المطلب الأول: العوامل المتعلقة بالمحيط العام
53	المطلب الثاني: أثر العوامل التنظيمية على الإبداع
56	المطلب الثالث: أثر العوامل الادارية على الابداع
59	المبحث الرابع: مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الإبداع في المؤسسة.
59	المطلب الأول: تأثير النمط القيادي على تنمية القدرات الإبداعية لدى
64	المطلب الثاني: دور القادة في تهيئة البيئة المشجعة على الإبداع.
73	المطلب الثالث: توفير القادة للمهارات والموارد لتعزيز الإبداع في المؤسسة
81	المطلب الرابع : تقنيات تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية
87	خاتمة الفصل الاول
161-88	الفصل الثاني: الابداع و عملية التغيير في المؤسسة
88	مقدمة الفصل الثاني
89	أولاً: الإبداع في المؤسسة
89	المبحث الأول: ماهية الإبداع
89	المطلب الأول: مفهوم الإبداع في المؤسسة
92	المطلب الثاني: خطوات الابداع في المؤسسة
93	المطلب الثالث: مصادر الابداع في المؤسسة
96	المطلب الرابع : ابعاد الإبداع
99	المبحث الثاني: انواع الابداع

100	المطلب الأول: من حيث طبيعة الابداع
102	المطلب الثاني: من حيث درجة الابداع
105	المطلب الثالث: الابداع في مجال الخدمات
106	المبحث الثالث: دوافع ومخاطر تبني المنظمة للإبداع
107	المطلب الأول: دوافع وأهداف تبني المنظمة للإبداع
108	المطلب الثاني: درجة المخاطرة في الإبداع
110	المطلب الثالث: حوافز الإبداع و معوقاته
115	المبحث الرابع: قياس الإبداع
115	المطلب الأول: البحث والتطوير
120	المطلب الثاني: براءات الاختراع
123	ثانيا- عملية التغيير التكنولوجي في المنظمات الحديثة
123	المبحث الأول: مفهوم التغيير، أنواعه و خصائصه
124	المطلب الأول: مفهوم التغيير و انواعه
127	المطلب الثاني: خصائص التغيير
130	المبحث الثاني: أسباب التغيير و أهدافه
130	المطلب الأول: أسباب التغيير
133	المطلب الثاني: اهداف التغيير
135	المبحث الثالث: أهمية التغيير و الآثار المترتبة عن عدم تطبيقه
135	المطلب الأول: أهمية التغيير في المؤسسة
137	المطلب الثاني: الآثار المترتبة عن عدم التغيير في المؤسسة
141	المبحث الرابع: نماذج التغيير و طرق قياسه
141	المطلب الأول: نماذج التغيير
158	المطلب الثاني: طرق قياس التغيير
160	خلاصة الفصل الثاني
215-161	الفصل الثالث: أثر الابداع على تنافسية المؤسسة
161	مقدمة الفصل الثالث
162	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
162	المطلب الأول: ماهية التنافسية
167	المطلب الثاني: خصائص و أنواع التنافسية
169	المطلب الثالث: تحليل المنافسة
174	المبحث الثاني: مؤشرات قياس التنافسية
174	المطلب الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
177	المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط
181	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية الدول
193	المبحث الثالث: أثر الإبداع على تنافسية المؤسسة
193	المطلب الأول: النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة و الإبداع

195	المطلب الثاني: مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي
199	المطلب الثالث: أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة
215	خاتمة الفصل الثالث
262-216	الفصل الرابع: دراسة حالة - شركة الصناعات الالكترونية - سيدي بلعباس - ENIE
216	مقدمة الفصل الرابع
217	المبحث الأول: الإطار التحليلي للمؤسسة
217	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة ENIE
218	المطلب الثاني: مهام وأدوار وأهداف مؤسسة ENIE
219	المطلب الثالث: مجال نشاط مؤسسة ENIE
223	المطلب الرابع: منتوجات مؤسسة ENIE
225	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
225	المطلب الأول: أساليب جمع البيانات
229	المطلب الثاني: تصميم الاستبيان
230	المطلب الثالث: نموذج الدراسة، حدودها وعينتها
233	المطلب الرابع: تحليل الاستبيان
234	المبحث الثالث: التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة
234	المطلب الأول: التوزيع حسب الجنس والعمر
237	المطلب الثاني: التوزيع حسب المؤهل وسنوات الخبرة
239	المطلب الثالث: التوزيع حسب الوظيفة
241	المبحث الرابع: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
241	المطلب الأول: المتغير المستقل " الإبداع "
249	المطلب الثاني: المتغير التابع " التنافسية "
254	المطلب الثالث: نموذج الدراسة واختبار الفرضيات
261	المطلب الرابع: نتائج الدراسة
262	خاتمة الفصل الرابع
267-263	خاتمة عامة
279-268	قائمة المراجع
283-280	الملاحق
286-284	الفهرس العام

تناولنا خلال هذه الأطروحة موضوع الإبداع و أثره في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس، حيث قمنا بدراسة العلاقة بين الإبداع – بإبعاده المختلفة – والتنافسية، أهم النتائج التي توصلنا إليها أن المؤسسات الجزائرية يجب عليها أن تنتبه إلى المعطيات الجديدة، و تستجيب בזكاء إلى الفرص و التحديات التي أمامها، وذلك بالاهتمام برأسمالها البشري و الإبداع ، تحديث البنية الصناعية لها، التركيز على تفعيل دور هيئات البحث و التطوير ... ، كخطوة أولى نحو بناء قوتها التنافسية، وهذا ما تبين لنا بعد دراسة حالة مؤسسة ENIE بسيدي بلعباس حيث أشارت النتائج إلى الاهتمام المتوسط بالإبداع بأبعاده المختلفة، رغم أن مجال نشاطها يحتاج بقوة إلى تدعيم مشاريع الإبداع بصفة ملحة.

الكلمات المفتاحية: إبداع، تنافسية، تغيير، بحث و تطوير، رأس مال بشري، تطور تكنولوجي.....

Résumé:

Cette étude traite l'impact de l'innovation sur le renforcement de la compétitivité des entreprises algériennes; en prenant L'entreprise nationale des industries électroniques (ENIE) à Sidi Bel Abbes comme étude de cas ; on abordé la relation entre l'innovation - dans ses multiples Dimension- et la compétitivité.

Notre étude abouté des résultats montrant que les entreprises algériennes devraient prêter attention à ces nouvelles données; et a réagir avec intelligence aux opportunités et aux défis a venir, moyennant, la préoccupation de son capital humain et l'innovation ; la modernisation de la structure industrielle ; et se concentrant sur la recherche et développement ... ; comme première étape vers la construction de la force concurrentielle.

Après avoir étudié le cas de l'Entreprise Nationale de l'Industrie Electronique (ENIE) à Sidi Bel Abbes, les résultats ont signalé qu'une moyenne intérêt en ce qui concerne l'innovation avec ses multiples dimensions, Malgré que les projets d'innovation doivent être fortement favorisés à l'activité de cette entreprise.

Mots Clés: innovation, compétitivité, changement, recherche et développement, capital humain, développement technologique...

Abstract :

This work deals with innovation impact on enhancing competitiveness of Algerian enterprises; The National enterprise for Electronic Industries (ENIE) at Sidi Bel Abbes represents our of investigation area.

Through which we tackle the relationship between innovation – in its multiple dimension- and competitiveness. Basic findings include the result that Algerian enterprises should pay attention to changing environment and submerging new data; AS we recommend in this respect, enterprises has to respond intelligently to the opportunities and challenges that lie ahead, by valuing its human capital and innovation as well as modernizing the industrial structure. Also, focusing on research and development is a first step toward building competitive strength.

In fact, according to study which concerns about (ENIE) in Sidi Belabbes, the Results show an average interest in innovation in its different dimensions, although the scope of its activity strongly needs to strengthen projects innovation that remains an urgent requirement.

Key words: innovation, competitiveness, change, research and development, human capital technological development...