

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسية بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسويق وإدارة أعمال المؤسسات

العنوان

التفكير الإبداعي و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

من إعداد
ناصر شداد

المناقشة بتاريخ/...../..... من طرف اللجنة المكونة من:

رئيس	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	قدور بن نافلة
مقرر	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	مزريق عاشور
ممتحن	جامعة الشلف	أستاذ محاضر قسم (أ)	فاتح مجاهدي
ممتحن	جامعة الشلف	أستاذ محاضر قسم (أ)	مصنوعة احمد
ممتحن	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر قسم (أ)	خثير محمد
ممتحن	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر قسم (أ)	بلحمدي سيد علي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

سورة طه: 114

شكر و تقدير

قال الله تعالى في محكم تنزيله: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ ، وامثالاً لقول الرسول

الكريم عليه أفضل الصلاة والتسليم: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس» فإني أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

- الأستاذ المشرف الدكتور مزريق عاشور على إشرافه أولاً وعلى حرصه على تكويننا ثانياً، كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة التكوين، الأستاذ نوري منير، والأستاذ مداح عرايبي الحاج والأستاذ قدور بن نافلة والأستاذ محمد راتول.

- عمال وإطارات مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت وأخص بالذكر: سيد بوح علي وزانو عبد الله والحاج علي على تفاعلهم وصبرهم علي.

- إلى كل من ساهم في البحث من قريب أو بعيد وأخص بالذكر: شداد عبد الحميد، هني الحاجة، شداد محمد، مركان البشير، ماسيف إبراهيم، وبن علي او عمر وشداد عبد الباسط.

- إدارة جامعة حسينية بن بوعلي بولاية شلف، وإدارة المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي بولاية تيسمسيلت، وإدارة جامعة ابن خلدون بولاية تيارت.

- أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول المناقشة وإثراء هذا العمل.

الإهداء

..... إلى الوالدين أطال الله عمرهما

..... إلى كل فرد من عائلتي

..... إلى كل من شق طريقه في طلب العلم

..... إلى كل مسلم

..... إلى هؤلاء أهدي هذا العمل

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمفهوم التفكير الإبداعي في عمل المؤسسات من خلال تقسيمه إلى محورين رئيسيين هما قدرات التفكير الإبداعي والتي تمثلت في مهارات الأصالة والمرونة والطلاقة والقدرة على التحليل والتركيز والحساسية تجاه المشكلات وسمات تمثلت في المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس للعاملين، أما المحور الثاني فتعلق بمقومات السلوك الإبداعي في العمل المؤسسي وتكون من خمس أبعاد رئيسية وهي قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية، وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تطرقنا لمفهوم الأداء المؤسسي وأساليب تقييم الأداء القديم منها والحديث، لكن ركزت الدراسة على منظورات بطاقة الأداء المتوازن للتقييم والمتمثلة أبعادها في بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، والبعد المالي.

ومن أجل تحليل العلاقة بين مفهوم التفكير الإبداعي وأداء المؤسسة الاقتصادية تم تصميم استبانة التعرف على تصورات عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت نحو التفكير الإبداعي بمحوريه، وأثرهما في تحسين أداء المؤسسة من منظور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقد وصلنا للنتائج التالية:

- أن مستوى إدراك عمال المؤسسة لقدرات التفكير الإبداعي ولمقومات السلوك الإبداعي جاء بصفة متوسطة.
- أن مستوى الأداء المتوازن جاء بصفة متوسطة ايضاً.
- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمحاور التفكير الإبداعي على تحسين أداء المؤسسة.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات:

العمل على الحفاظ على مستوى مهارات التفكير الإبداعي للعاملين، كما أكدنا على توفير جو آمن بالمؤسسة من أجل دعم سمات السلوك الإبداعي لجعل العمال أكثر مبادرة وثقة في النفس وأكثر مخاطرة، وبالتالي الاستفادة أكثر من مهارات التفكير الإبداعي للعاملين، وكذلك على المؤسسة الحفاظ على مستوى مقومات سلوك التفكير الإبداعي الذي جاء بصفة متوسطة، لأنها البيئة الخصبة التي تستثمر المؤسسة من خلالها في أفكار العاملين، أما على مستوى الأداء المتوازن فإن بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء يجب أن يعنى من المؤسسة بتحسين، وأول مدخل لذلك هو الاستفادة من أفكار العاملين، أما بعد التعلم والنمو فجاء بصفة مقبولة ومشجعة والبعد المالي هو تحصيل للأبعاد الأخرى.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإبداعي، قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة، الأداء المتوازن، مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

Abstract:

The aim of this study is to identify the concept of creative thinking in the work of institutions by dividing it into two main areas: creative thinking abilities, which were in the skills of originality, flexibility, fluency, ability to analyze, focus and sensitivity to problems and features represented in the initiative, risk and self confidence of employees. Creative behavior in the institutional work and it consists of five main dimensions, namely the strength of organizational culture, changeability, commitment to quality, empowerment and creative leadership, human resource management practices, and the concept of institutional performance. Methods old and modern performance evaluation, but the study focused on the perspectives of performance balanced scorecard and the dimensions of the distance learning and growth, after internal processes, after customers, the financial dimension.

In order to analyze the relationship between the concept of creative thinking and the performance of the economic institution, the questionnaire was designed to identify the perceptions of the workers of the Algerian Textile Establishment in the state of Tissemsilt towards creative thinking at its core, and their impact on improving the performance of the institution from the perspective of the dimensions of the Balanced Scorecard.

- The level of awareness of the employees of the institution of the abilities of creative thinking and the elements of creative behavior came in an average.
- The level of balanced performance was also a medium.
- There is a statistically significant impact of creative thinking on improving the performance of the institution.

The study also concluded with a set of recommendations:

In order to maintain the level of creative thinking skills of employees, we also emphasized the provision of a safe environment in the institution in order to support the characteristics of creative behavior to make workers more self-confident, more confident, and thus benefit more than the creative thinking skills of employees. Creative thinking, which came in the middle, because it is the fertile environment through which the institution invests in the ideas of workers, but on the level of balanced performance, after the internal processes and after customers must be concerned with the institution to improve, and the first entrance is to benefit from the ideas of workers, Post-learning and growth came in an accepting and encouraging way and the financial dimension is a collection of other dimensions.

Keywords:

Creative Thinking, Creative Thinking Capabilities, Creative Thinking Behavior, Organizational Performance, Balanced Performance, Algerian Textile Establishment.

مقدمة

توطئة:

إن المتتبع للتغيرات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال يلاحظ التعقد الذي وصلت إليه، فأصبحت في عالم يتصف بالعمولة وتزايد الأزمات الاقتصادية واختراق الأسواق واحتدام المنافسة، فلا يكاد يوجد قطاع اقتصادي إلا والصراع بين منظمات الأعمال فيه على أشده، فأفضت هذه التغيرات إلى ضرورة تكيف المنظمات مع بيئتها الخارجية من خلال الاستجابة لهذه الأخيرة، لذلك ندرك المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق كل مؤسسة من أجل مواجهة هذه التحديات، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال ترقية أدائها ودعم تنافسيتها لضمان النمو والاستدامة في الأسواق.

والمؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها، سواء كانت عمومية أو خاصة، صناعية كانت أم تجارية، كبيرة كانت أم صغيرة، ربحية كانت أم غير ربحية، فمهما كان نوعها فإنها تشترك في عنصر مهم وهو المورد البشري، لذلك فسلوك المورد البشري يعتبر من أهم محددات أداء المؤسسات، لذلك يحظى هذا الأخير باهتمام الباحثين والممارسين، وتطورت دراستنا الحالية إلى اعقد سلوك إنساني عبر العصور وهو سلوك التفكير الإبداعي، فالتفكير الإبداعي كمفهوم إنساني قدم قدم الحضارة الإنسانية، وله دور مهم في النهضة والتطور الذي تشهده الإنسانية في وقتنا الحاضر، لكن إسقاط هذا المفهوم على عمل المؤسسات وإدراك دوره المهم في عالم الأعمال اليوم حديث نسبياً، وتسعى العديد من المؤسسات إلى تفعيل هذا المفهوم في عملها، لذلك ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى دور سلوك التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

كما أن مفهوم الأداء المؤسسي مفهوم يصعب السيطرة عليه، واختلفت وجهات النظر في تحديد إطار واضح لمفهوم الأداء، وانتقل بضرورة الخلاف إلى طرق تقييمه، فيرتبط الأداء في الأساليب التقليدية بجانب المالي وتعلق تقييمه بمؤشرات والنسب المالية، لكن في بيئة الأعمال الحديثة التي تغير فيها التوجه من الطلب إلى المنافسة لم تعد الأساليب المالية كافية لتقييم أداء المؤسسات، وان النظرة العميقة للباحثين تفرض أن يتم وضع أسس جديدة للتقييم تتعدى الجانب المالي إلى الجانب الغير مالي في تقييم الأداء، فتم ابتكار طرق أخرى للتقييم كأسلوب القيمة الاقتصادية المضافة EVA والقيمة السوقية المضافة MVA، لكن الأسلوب الحديث الذي أعطى نظرة متكاملة وشاملة في تقييم الجوانب المالية والغير مالية في عمل المؤسسة الاقتصادية هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن BSC.

تم ابتكار بطاقة الأداء المتوازن من طرف الباحثين كابلن ونورتن سنة 1992، حيث تكونت البطاقة من أربعة أبعاد رئيسية رأى الباحثين أنها تعطي تقييم شامل ومتوازن لجوانب أداء المؤسسة الاقتصادية، وان هناك علاقة سببية بين هذه الأبعاد، كما يعتبر كل بعد هو محصلة البعد الذي قبله، والأبعاد هي على الترتيب بعد التعلم ب

والنمو وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء والبعد المالي، لذلك تطرقت الدراسة إلى دراسة تأثير سلوك التفكير الإبداعي من خلال تحليله لمحورين رئيسيين هما قدرات التفكير الإبداعي للعاملين ومقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من منظور الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وهي مؤسسة اقتصادية تختص في إنتاج الأغذية النسيجية والخيط الخشن، وذلك بهدف الإجابة على الإشكال التالي:

الى أي مدى يمكن أن يؤثر سلوك التفكير الإبداعي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية، مجموعة من الاسئلة الفرعية التالية:

- 1/- ما هو مفهوم التفكير الإبداعي؟ وما هي أهم قدرات التفكير الإبداعي؟
- 2/- ما هي أبرز المداخل الإدارية الحديثة الداعمة للتفكير الإبداعي في العمل المؤسسي؟
- 3/- ما هو مفهوم الأداء المؤسسي؟ وما هي أهم طرق وأساليب تقييمه؟
- 4/- ما مستوى أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت؟
- 5/- ما اثر التفكير الإبداعي في تحسين الأداء بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكال والأسئلة الفرعية للدراسة، ولمعالجة الإشكالية فإننا أمام اختبار مجموعة من الفرضيات وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات التفكير الإبداعي لعمال المؤسسة، وتتفرع هذه الفرضية إلى:

1/- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات الأصالة والمرونة لعمال المؤسسة.

2/- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات الطلاقة والقدرة على التحليل لعمال المؤسسة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات التركيز والحساسية تجاه المشكلات لعمال المؤسسة.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لسمة المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة لعمال المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمقومات السلوك الإبداعي في المؤسسة، وتتفرع هذه الفرضية إلى :

1- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لقوة الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

2- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لقابلية التغيير في المؤسسة.

3- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى للالتزام بالجودة في المؤسسة.

4- الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى للمكين والقيادة الإبداعية في المؤسسة.

5- الفرضية الفرعية التاسعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التفكير الإبداعي وبين تحسين مستوى أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بتيسمسيلت.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول أثر سلوك التفكير الإبداعي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة، وتتفرع الفرضية بدورها إلى فرضيتين ثانويتين:

1/- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العمال تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي) حول اثر سلوك التفكير الإبداعي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة.

2/- الفرضية الثانوية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العمال تعزى للمتغيرات الوظيفية (التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة عقد العمل) حول اثر سلوك التفكير الإبداعي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة

أنموذج الدراسة:

تم تصميم أنموذج الدراسة بناء على عنوان البحث، والذي يشير إلى علاقة التأثير بين سلوك التفكير الإبداعي وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت كالتالي:

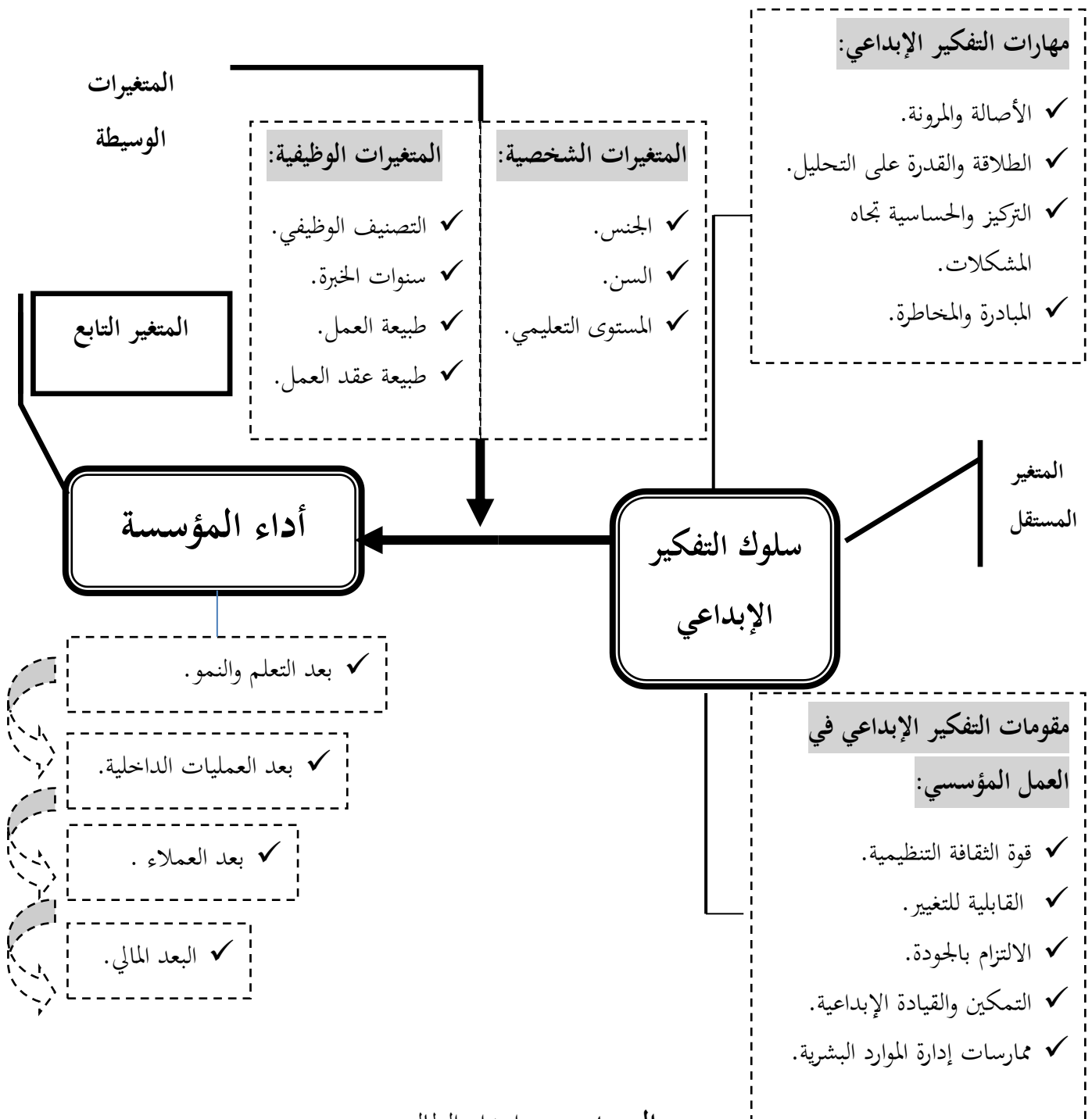
1/- المتغير المستقل: هو سلوك التفكير الإبداعي وينقسم إلى محورين رئيسيين، المحور الأول وهو قدرات التفكير الإبداعي (الأصالة و المرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، التركيز والحساسية اتجاه المشكلات، المبادرة، الثقة في النفس، المخاطرة)، والمحور الثاني يتمثل في مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي وهي (قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة ، التمكين والقيادة الإبداعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية).

2/- المتغير التابع: والمتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية وينقسم إلى أربعة أبعاد رئيسية (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي)

3/- المتغيرات الوسيطة: وتتكون من خصائص المبحوثين من العمال في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات وتنقسم إلى خصائص شخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي) ومن خصائص وظيفية (التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة عقد العمل).

ويمكن تمثيل أنموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل (1): أنموذج الدراسة



أهمية الدراسة:

يمكن أن نلخص أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- 1/- تستمد الدراسة أهميتها كونها تتناول واحدا من أعقد السلوكيات الإنسانية وهو السلوك التفكير الإبداعي، حيث أن هذا المفهوم كان ولا يزال محل اهتمام الباحثين في شتى المجالات وعلى رأسها عالم الأعمال.
- 2/- تأتي أهمية الدراسة أيضا في محاولتها السيطرة على مفاهيم شغلت اهتمام الباحثين قديما وحديثا، كما يصعب التحكم فيها ويصعب وضع إطار وحدود لها، وهي مفهوم التفكير الإبداعي والأداء المؤسسي وتقييم أداء المؤسسي.
- 3/- كما تأتي أهمية الدراسة بعد إبرازها لمفهوم التفكير الإبداعي، إلى إسقاط الضوء على إبراز أهمية تفعيل سلوك التفكير الإبداعي في عمل المؤسسات، ولفت نظر الممارسين والباحثين إلى الدور الجوهرى الذي يمكن أن يؤديه هذا السلوك في تحسين والرفع وارتقاء بأداء المؤسسات الاقتصادية واكتسابها قدرة على المنافسة.
- 4/- كما تأتي أهمية الدراسة إلى حاجة المؤسسة الجزائرية عموما ومؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت على نحو خاص إلى الخروج من مشاكلها التي تتسم بالتعقيد بصفة ذاتية، من خلال تمكين العاملين وفسح المجال أكثر لتطبيق أفكارهم الإبداعية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى مجموعة من الأهداف والتي نختصرها فيما يلي:

- 1/- تهدف إلى إزالة الغموض وإعطاء مقارنة عن مفهوم التفكير الإبداعي، وإبراز أهم قدرات التفكير الإبداعي.
- 2/- إعطاء نظرة لأهم الممارسات والمفاهيم الحديثة الداعمة لسلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي.
- 3/- تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب الإدارية القديم منها والحديث التي عنت بتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وإبراز أهمية الأساليب الحديثة في تجسير الفجوة واحتواء نقائص الأساليب القديمة وعلى رأس هذه الأساليب الحديثة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.
- 4/- تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية قدرات التفكير الإبداعي لدى العاملين وأهمية مقومات البيئة الإبداعية التي تركز على مقومات سلوك التفكير الإبداعي ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

5/- كما تهدف الدراسة إلى اقتراحات تنطلق من واقع مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، حيث يمكن من خلالها أن تتجاوز بعض مشاكلها وتحسين أدائها.

مبررات اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية ومبررات شخصية على النحو التالي:

1/- مبررات موضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- الأهمية المتزايدة لموضوع سلوك التفكير الإبداعي عموماً والاهتمامات المتزايدة في إسقاطه في عمل المؤسسات الاقتصادية على نحو خاص.
- قلة الدراسات العربية التي عنت بمفهوم التفكير الإبداعي وتعزيزه لدى العاملين من خلال الاهتمام بمقوماته في البيئة التنظيمية.
- الإسهام في الموضوع نظراً لندرة الدراسات السابقة ولو كان ذلك بالقدر اليسير.

2/- مبررات شخصية: وتتمثل فيما يلي:

- الموضوع هو امتداد لدراسات سابقة عنت بالإبداع التنظيمي، وكذا تشجيع الأستاذ المشرف على اختيار الموضوع وإبرازه لأهميته الكبيرة كان له الدور المهم في اختيار الموضوع.
- الرغبة الشخصية في التعمق بالموضوع والتحكم فيه، بهدف تقديم إطار عام عن طرق وأساليب وآليات تفعيل الإبداع في عمل المؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.
- يندرج الموضوع ضمن اختصاص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى ميل الطالب إلى المواضيع التي عنت برفع وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية من أجل إسقاطها في عمل المؤسسة الوطنية.

منهج الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة الميدانية والإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته واختبار الفرضيات، ارتأينا أن نوظف المنهج الوصفي التحليلي مناسب لذلك، حيث سنستخدمه في الجانب النظري للإحاطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالتفكير الإبداعي كمتغير مستقل وأداء المؤسسة كمتغير تابع، أما في الجانب التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، بهدف معرفة مستوى سلوك التفكير الإبداعي

ومستوى الأداء بالمؤسسة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين سلوك التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة حسب مستوى إدراك العاملين فيها.

حدود الموضوع:

لمعالجة موضوع الدراسة فإن حدود الدراسة هي على النحو التالي:

1/- الحدود الموضوعية:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية ومعالجة أثر سلوك التفكير الإبداعي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، فالمتغير التابع هو أداء المؤسسة ويتكون من أربعة أبعاد أساسية وهي بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء، والبعد المالي، أما المتغير المستقل فينقسم إلى محورين هما قدرات التفكير الإبداعي والذي يتكون من مجموعة من المهارات والسمات، والمحور الثاني يتمثل في مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي.

2/- الحدود الزمانية والمكانية:

أجريت الدراسة بصفة عامة لمدة أربع سنوات ونصف السنة وذلك ابتداء من جانفي 2013 وانتهت الدراسة خلال شهر جوان لسنة 2017، أما الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت فقد كانت في السداسي الأول من سنة 2017، فبعد إعداد أداة الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وتم اختيار المؤسسة لكونها أكبر وأقدم مؤسسة بالولاية، بالإضافة إلى المساحة الكبيرة التي تغطيها، وكذلك الأزمات والتحديات والمسارات الحرجة التي مرت بها عبر عقدين من الزمن، كل العوامل السابقة شجعتنا على اختيارها وإسقاط الدراسة عليها، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة على اختلاف تصنيفاتهم الشخصية والوظيفية، بهدف تحليل أداء المؤسسة وقياس مستوى سلوك التفكير الإبداعي وتحليل العلاقة بين المتغيرين انطلاقا من وجهة نظر العمال وحسب إدراكهم لها.

الدراسات السابقة:

اخترنا عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وتم تصنيفها إلى دراسات وطنية ودراسات عربية ودراسات أجنبية على النحو التالي:

الدراسات الوطنية:

01/- دراسة تكفي صليحة، (2013)، بعنوان: **Survie- Innovation et Performance**

"Sidi Bel Abbes-Cas de l'entreprise" l'entreprise حيث تطرقت الدراسة إلى العوامل التي تدعم الإبداع والابتكار في أداء المؤسسة الاقتصادية من أجل ضمان بقائها واستقرارها، من خلال دراسة لمركب العتاد الفلاحي (CMA) بولاية سيدي بلعباس، كنموذج لإبراز دور الإبداع في تحقيق بقاء هذه المؤسسة من خلال عوامل ساعدتها على أن يصبح لها مركز قوي حقيقي من خلال عملية الإبداع والابتكار، وخلصت الدراسة على أن الإبداع شرط أساسي للاستمرار والبقاء، لذلك يجب الاهتمام بجميع العوامل التي تسهم في ظهور ونجاح الابتكار في المركب، وأن الموارد البشرية في المؤسسة لها قدرة على الإبداع والإتيان بأفكار جديدة ولكن بدرجات مختلفة، كما أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة الإبداع في المؤسسة لأنها المصدر والعنصر الرئيسي لتشجيع الإبداع والحصول على نتائج إتباعه، والاهتمام بدور الإدارة حيث تلعب دور الحافز المهم للموظفين لإخراج أفكارهم ودفعتهم للمشاركة.

02/- دراسة صليحة بوصوردي، (2015) بعنوان: **"الإبداع كمدخل لتسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال"**

التي هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إشكالية الإبداع في الجزائر والوصول إلى مقترحات تمكن من تبني هذا الأخير كمدخل لإدارة التغير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال دراسة حالة مجمع صيدال عن طريق وصف وتحليل لواقع الإبداع بصناعة الدواء، وتكونت عينة الدراسة من (50) إطارا من إطارات المجمع بالإدارة العليا، حيث تبين نتائج الاختبارات الإحصائية أن هناك علاقة إيجابية بين التوجهات الإبداعية بصيدال وعوامل النجاح المتاحة لإدارة التغير، إلا أن هذا الأخير لم يوفق في تحقيق المؤشرات الاقتصادية للتغير، إذ أبرزت الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين كل المؤشرات الاقتصادية للتغير من حصة سوقية وقيمة سوقية والصادرات والواردات من الدواء وعدد المنتجات الجديدة، مع المؤشرات الاقتصادية للإبداع المحسنة في الاستثمار البشري والمعرفي والبحث والتطوير، بينما حققت علاقة إيجابية مع مؤشر رقم الأعمال ولكن بشكل متواضع لا يرقى حتى لرفع الحصة السوقية للمجمع، وهذا نتيجة تواضع مساهمات المجمع في مجال الاستثمار الإبداعي بالرغم من الوعي بأهميته، كما أوصت الدراسة بإدراج الإبداع كبعد إستراتيجي ومدخل حقيقي لإدارة التغير وللاستجابة لتحديات المحيط.

03/- دراسة عبد الرؤوف حجاج، مسعود صديقي، (2013) بعنوان: **"دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة روائح الزورود لصناعة العطور بولاية الوادي"**

التي هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إبداع المنتج باعتباره أحد أشكال الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث استندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة

(2001-2005) إذ أظهرت الدراسة الدور الذي لعبه إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعملية الإبداع كما تتوفر شركة روائح الورود على مصادر داخلية (موارد ملموسة، وغير ملموسة إضافة إلى الكفاءات) تم استغلالها في تطبيق إستراتيجية التمييز في المنتج كمصدر خارجي ساهم في حصولها على ميزة تنافسية وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات مفادها:

- مواصلة تكوين الموارد البشرية، باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة.
- الاستمرار في القيام بإبداعات في المنتجات من أجل تنمية الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
- تشكيل خلية يقظة وهذا من أجل متابعة التطورات والتغيرات في سوق العطور في الجزائر والخارج.

04/- دراسة رواج عبد الباقي، العابد لزهري، (2011) بعنوان: "تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجربة الاتحاد الأوروبي" تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع والابتكار في تنشيط و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال استعراض تجربة الاتحاد الأوروبي، والتي تعتبر أحد التجارب الرائدة عالميا و التي استطاعت بفعلا هذه المؤسسات النجاح في تنمية قدراتها الإبداعية ومن ثم المحافظة عليها بل و توسيع مكاسبها على المستويين المحلي و الدولي، وخلصت الدراسة إلى أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة في تخفيض معدلات البطالة وزيادة الناتج الداخلي الخام فضلا عن مساهمتها الفعالة في زيادة الصادرات وتنويعها، بالنظر لكونها مركزا للإبداع كما أوصت الدراسة أن تولي الجزائر أهمية كبرى لهذا النوع من المؤسسات من خلال تحسين المناخ الملائم و تقديم كافة أشكال الدعم لها.

05/- دراسة عادل بوجمان، (2015) بعنوان: "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من خلال مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، كما تطرقت إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، حيث شملت الدراسة على عينة بلغت (143) إطار ومسير بالمؤسسة، وأهم النتائج المتوصل إليها هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية وعلى رأسها تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في تحسين أداء مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بولاية بسكرة .

الدراسات العربية:

06/- دراسة أسيل علي مزهر، (2011) بعنوان: "أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري." دراسة تحليلية لمدرء عينة من مدرء الشركة العامة لصناعة المطاطية ببابل العراق.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الإبداع والأداء المتميز من جهة وبين السلوك الابتداعي الحد من ظاهرة الفساد الإداري من جهة أخرى، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبيان موجه لإطارات الإدارة العليا للشركة العامة لصناعة المطاطية وبلغ حجم العينة (40) مفردة، أكدت الدراسة نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة وأثر بين كل من مجالات عملية الإبداع (حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) والجوانب الرئيسية للأداء المتميز (أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية) هذا من جانب، ومن جانب آخر وجود علاقة وأثر بين هذه المجالات ومظاهر الفساد الإداري، مؤكداً بذلك إلى ضرورة توجه القيادات الإدارية نحو الإبداع من أجل تحقيق التميز في جميع مجالات العمل والوقوف بوجه المنافسة الشديدة، فضلاً عن قدرة الإدارة التي تتبنى الإبداع على تقليل أو القضاء على جميع مظاهر الفساد الإداري التي قد تظهر أثناء العمل، والتي إذ لم تعالج ولم توضع لها الحلول المناسبة، فإنها تعمل على تحطيم البنى التحتية لجميع المنظمات والرجوع بها إلى الوراء.

07/- دراسة ريتا موسى عبد الله العليم، (2013) بعنوان: "العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثره على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات إطار الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري وأثره على أداء المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من إطارات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن والذي بلغ عددها (400) منظمة، واشتملت الدراسة على (46) مفردة، وتمثلت أهم نتيجة لهذه الدراسة أن الإبداع التنظيمي من خلال أبعاده (إبداع العمليات، إبداع المنتج، القدرات الابتداعية)، يعزز دور إدارة المعرفة والتعلم ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات، مما يدعم بشكل مباشر أو غير مباشر نتائجها المالية.

08/- دراسة عزام عزمي أبو مغلي وآخرون، (2012) بعنوان: "Impact of Innovation on Realizing Competitive advantage in Banking Sector in Jordan" حيث تطرقت الدراسة إلى دور الإبداع في تنمية الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة إحصائية في القطاع المصرفي في الأردن، تطرقت الدراسة إلى تحليل الانحدار بين الإبداع وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية وهي (الدقة والجودة والتكلفة، والمرونة)، وأظهرت النتائج أن الإبداع له تأثير إيجابي على كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية وبالتالي له تأثير على الميزة التنافسية بصفة مجتمعة، وأن تبني الإبداع للتنمية يؤدي إلى زيادة الأداء أفضل بكثير بالنسبة لهذه البنوك، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالإبداع لأنه يؤدي إلى نتائج أفضل بكثير، والتركيز أكثر على اعتماد الإبداع في العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وخصوصاً الإبداع التكنولوجي المرتكز على تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

الدراسات الأجنبية:

09/- دراسة (Vojko potocan, 2013 بعنوان: "Marketing Capabilities for

Innovation – Based Competitive Advantage in the Slovenian Market" يهدف

هذا البحث إلى دراسة العلاقة ودور القدرات التسويقية في خلق القيمة وتنمية القدرات الإبداعية للمؤسسات الاقتصادية ، ويتم ذلك من خلال تلبية رغبة العملاء ودفع الإبداع لتطوير منتجات جديدة متميزة تلبي حاجات العملاء، فالعلاقة بين المتغيرات هي تنمية القدرات التسويقية المتميزة تؤدي إلى تطوير القدرات الإبداعية ، وتكونت عينة الدراسة من (150) شركة سلوفينية استهدفت مدراء هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط وعلاقة إيجابية بين جميع القدرات التسويقية والإبداع في منظمات الأعمال محل الدراسة، كما تؤكد الدراسة على أن جودة خدمة العملاء هي القدرة الأكثر تأثيراً على الإبداع، لذلك تؤكد الدراسة على دور صناع القرار في تنمية وتطوير القدرات التسويقية والإبداعية على حد سواء.

10/- دراسة (Urbancová Hana, 2013 بعنوان: "Competitive Advantage

Achievement through Innovation and Knowledge" وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف لدور

الأفراد أصحاب المعارف والقدرات والخبرات، وخصوصاً إبداعهم الشخصي في توليد أفكار جديدة ومبتكرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في جمهورية التشيك، وتكونت عينة الدراسة على (109) منظمة تهدف إلى الإبداع وترسخ ثقافة الإبداع والمعرفة، وذلك بالاعتماد على مكتب الإحصاء التشيكي وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوهت إلى أهمية الإبداع والمعارف اللازمة لجميع المنظمات بغض النظر على حجمها وقطاعها الاقتصادي، وأن الإبداع هو الركيزة الرئيسية للميزة التنافسية التي تحدد النجاح الاقتصادي في كل منظمة، وهو الخيار الأمثل للمنظمات التي تسعى للبقاء والنمو في بيئة تنافسية مضطربة للغاية، كما أوصت الدراسة على ضرورة تشجيع الإدارة العليا لموظفين المبدعين، وذلك بتقديم التجهيزات والدعم الضروري للعملية الإبداعية.

11/- دراسة (Alidou Ouedraogo, 2011 بعنوان: "Innovation Competitive, et

Croissance des PME – Expérience de Deux Entreprises du Secteur

Biotechnologique au Québec" تطرقت هذه الدراسة إلى البحث عن متطلبات والإبداع والابتكار

من أجل نمو وتطور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في قطاع تكنولوجيا الصناعات الحيوية، والدراسة عبارة عن توصيف لمؤسستان تنشطان التكنولوجيا الحيوية في إقليم الكيبك بكندا، وذلك من خلال التطرق إلى مقومات الإبداع والابتكار التي تتبناها المؤسستان، وأنواع الإبداعات والابتكارات التي اعتمدتها وأهم المعوقات التي واجهت

العملية الإبداعية، كما خلصت هذه الدراسة إلى أن الإبداع جوهر وصميم الميزة التنافسية والبقاء والنمو على المدى الطويل وخصوصا في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، كما أكدت الدراسة على الإدارة الفاعلة للإبداع والابتعاد عن الصراع التنظيمي لأنه من أقوى العوامل التي تعيق العملية الإبداعية.

مناقشة الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية منها:

من خلال الدراسات السابقة وفي حدود إطلاع الباحث، سنتطرق إلى دور هذه الدراسات في بلورة إشكالية الدراسة الحالية، وكذلك التطرق إلى مساهمة الدراسة الحالية عن سابقتها كالتالي:

نلاحظ ان الدراسات حديثة نسبيا وهذا نظرا لزيادة الاهتمام بمفهوم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، مازجنا فيها بين دراسات محلية وعربية و أجنبية، يمكن تقسيم الدراسات السابقة إلى صنفين من الدراسات، يعتبر مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي متغيرا رئيسيا فيها، يلعب دور المؤثر والمتأثر على متغيرات ومفاهيم أخرى. فالصنف الأول من الدراسات السابقة المتعلقة بشكل غير مباشر بموضوع الدراسة تمثلت في التطرق إلى أهم الأساليب والتقنيات والأنشطة والبرامج الحديثة المنتهجة التي لها تأثير إيجابي على السلوك الإبداعي نذكر منها على سبيل المثال: الثقافة التنظيمية، المشاركة، التمكين الوظيفي، نظام الحوافز، فرق العمل، التخصص الوظيفي، التنمية والتدريب، الأنماط القيادية، التحسين المستمر وغيرها، أو ممارسات ومناهج خاطئة تحد وتعيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية كالصراع الوظيفي و الفساد الإداري، وكذا السياسات والإستراتيجيات التي تبني على مفهوم الإبداع مدخل أساسي في عملها ونشاطها، لذلك اختارنا منها ما نستفيد منه خصوصا في الجانب النظري في فهم لمتغير التفكير الإبداعي والأداء المؤسسي، وضبط لهذه المفاهيم في إطار عمل المؤسسات الاقتصادية.

أما الصنف الثاني من الدراسات لعب مفهوم الإبداع دور المؤثر على متغيرات مثل الأداء وإدارة التغيير وتنمية المؤسسات و الميزة التنافسية وغيرها، وهذه الدراسات جاءت نتيجة عن ادراك عميق لدور الجوهرى الذي يلعبه التفكير الإبداعي في عمل المؤسسات الاقتصادية، ومن هذه الدراسات ما تتقاطع بشكل مباشر مع الدراسة الحالية، والمتمثلة في دور السلوك الإبداعي في تحسين أداء المؤسسات والتي تميزت بندرتها، وما ورد منها فمن وجهة نظر الطالب انه هناك قصور في دراسة الموضوع فمنها من تطرق للموضوع نظريا أو عن طريق نماذج لم تختبر ميدانيا وتركت المجال مفتوح لذلك، وأخرى لم تضبط متغيرات الدراسة وخصوصا متغير السلوك الإبداعي فكل دراسة تتطرق إلى نوع من أنواع الإبداع إبداع المنتج أو إبداع التسويق أو إبداع تكنولوجيا أو القيادة الإبداعية، أو أنها تتطرق إلى بعد أو جزء من مهارات التفكير الإبداعي مهملة بذلك الأبعاد الأخرى، لذلك جاءت هذه

الدراسة كتكملة لهذه الدراسات وسد لبعض الفجوات، حيث تفردت هذه الدراسة حسب اطلاع الطالب بوضع إطار متكامل لكلى المتغيرين التفكير الإبداعي وأداء المؤسسة الاقتصادية، يربط بين محورين أساسين لسلوك التفكير الإبداعي وهما قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي، وأداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، كمحاولة جديدة لدراسة وحصر لكل متغير من متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها.

تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول، ثلاث منها تعلقت بالجانب النظري وفصلين تطبيقيين:

حيث سنتطرق في الفصل الأول التفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، سنتناول في المبحث الأول مفهوم التفكير الإبداعي، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى إطار متكامل لمفاهيم مقارنة وأنواع وخصائص التفكير الإبداعي، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى قدرات التفكير الإبداعي ومراحل عملية التفكير الإبداعي، أما في المبحث الرابع فسننتطرق إلى مراحل عملية التفكير الإبداعي ومعوقاته.

أما في الفصل الثاني فسننتطرق إلى المداخل الإدارية الحديثة الداعمة للإبداع المؤسسي في ظل التوجه نحو التميز في الأداء، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، حيث سنتناول في المبحث الأول إلى أبرز المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة الداعمة للسلوك الإبداعي في المؤسسات، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لتنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى مدخل إدارة الإبداع وتوظيف القيادة الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين، أما في المبحث الرابع فسننتطرق إلى أساليب وبرامج محفزة للتفكير الإبداعي في عمل المؤسسات.

أما في الفصل الثالث سنتطرق إلى تحسين الأداء المؤسسي في ظل التوجه نحو الإبداع، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى إطار عام لأداء المؤسسات الاقتصادية، بينما سنتناول في المبحث الثاني تقييم الأداء المؤسسي بين النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن، أما في المبحث الرابع فسننتطرق إلى تحليل العلاقة بين الإبداع كنتاج وعملية وأداء المؤسسة الاقتصادية.

أما في الفصل الرابع فسنتناول تقييم أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت والتعريف بالدراسة الميدانية، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بمؤسسة

الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت ، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى تقييم بعض جوانب الأداء بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت ، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تقييم الأداء المالي بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، كما سنتطرق في المبحث الرابع إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أما في الفصل الخامس فسنتناول عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى توصيف مستوى متغيرات الدراسة، بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة.

الفصل الأول

تمهيد:

يعد مفهوم الإبداع كناتج قدس قدم الحضارة الإنسانية وهو ما تعلق بالحدة والتفرد وتعلق تفسيره بالخرافة والقوى الخارقة، أما مفهوم التفكير الإبداعي كعملية فهو حديث نسبيا، حيث تم إخضاع مفهوم التفكير الإبداعي حديثا للمنهج التجريبي والقياس، من طرف رواد في علم النفس كان لهم اهتمامات بالتفكير الإبداعي كسلوك إنساني مثل جيلفورد وتورانس، وهذا ما أدى إلى ارتفاع وتضاعف عدد البحوث التي عنت بهذا السلوك الذي كان يكتنفه الغموض لحقبة طويلة.

والمؤسسات رغم اختلاف أشكالها وأنواعها، فإذا كانت تجارية أو صناعية أو كبيرة أو صغيرة، عمومية كانت أو خاصة فهي تشترك في عنصر واحد وهو المورد البشري، ولما كان الرهان على الموارد البشرية في نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة هو منطلق عمل العديد من المؤسسات، ونظرا لكون سلوك المورد البشري له تأثير على المؤسسات في أدائها، لذلك الاهتمام بسلوك المورد البشري أصبح حتميا في عمل المؤسسات، ويعتبر التفكير الإبداعي أعقد أنواع السلوك البشري وله الأثر المباشر في عمل المؤسسات لذلك كان الاهتمام به من باب أولى.

ونظرا لأهمية التفكير الإبداعي في تقرير مصير المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية معقدة، فإن الباحثين والممارسين في عالم الأعمال كان عندهم الاهتمام الكبير لتنمية هذا السلوك في أوساط العاملين، فالمطلوب من المؤسسات التي تعمل للنجاح والريادة أن تسعى إلى تفعيل هذا السلوك في أفرادها بشكل أكثر لمواجهة مشاكل بيئة الأعمال، وهي أمام تحدي يتمثل في رفع قدرات التفكير الإبداعي للمورد البشري لأقصى مستوياته لضمان البقاء، وفي هذا الإطار سنتناول في هذا الفصل مفهوم التفكير الإبداعي انطلاقا من الفكر الإنساني وصولا إلى الفكر الإداري الحديث، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم التفكير الإبداعي.

المبحث الثاني: إطار متكامل لمفاهيم مقارنة وأنواع وخصائص التفكير الإبداعي.

المبحث الثالث: قدرات التفكير الإبداعي ومراحل عملية التفكير الإبداعي.

المبحث الرابع: مستويات التفكير الإبداعي ومعوقاته.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتفكير الابداعي في العمل المؤسسي

يعد التفكير الإبداعي مفهوماً إنسانياً واسعاً تعلق بكل أنواع العلوم والفنون، وكان لعلم النفس النصيب الأوفر في البحوث المتعلقة بدراسته، كما تعددت البحوث التي تطرقت لسلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي، لذلك في هذا المبحث سنحاول الإحاطة بهذا المفهوم والمفاهيم المقاربة له من منظورات و زوايا مختلفة.

المطلب الأول: ماهية التفكير

كرم الله عز وجل الإنسان بالعقل، وجعل التفكير سر تميزه عن سائر المخلوقات الأخرى، فالإنسان ليس أضخم وأقوى الكائنات ولا أسرعها لكن أذكاهما بما منحه الله من العقل القادر على التفكير، لذا فإن الاهتمام بأساليب التفكير معينة للإنسان على فهم حياته والبيئة المحيطة به والتي تتميز بالتعقيد الشديد ويساعده على التكيف معها، ويعتبر التفكير شرطاً لتطور العلوم فلا تقدم علمي دون تفكير، بل هو أساس الحضارة الإنسانية ورقبها.

أولاً - التفكير أمر رباني وحفظ العقل من مقاصد الشريعة الإسلامية

يعتبر العقل بإجماع الأديان أنه مناط تكليف، لذا كان الإسلام أكد على الحفاظ والعناية الكبيرة للعقل وما لازمه من تفكير، وذلك ما يلاحظه المتدبر في قراءة القرآن الكريم، حيث أن هناك العديد من الآيات التي تدعو إلى التفكير والتعقل والتدبر والتذكر والتبصر والنظر والاعتبار والتفقه ومخاطبة أولي الألباب.

كما ينوه الإسلام تنويهاً كبيراً بالعقل ويعلي من مكانته وقيمتها، ويحفل به وبوسائل الإدراك - بعامة - ونجد شاهداً على ذلك في الآيات القرآنية الكريمة التي تواردت بشأنه، وينبثق عن هذا أن مشتقات كلمة " العقل " تكررت في القرآن الكريم حوالي سبعين مرة، وأما الآيات التي تتصل بالعمليات العقلية وتحث على النظر والتفكير والتدبر والتبصر في آيات الله وفي الأنفس والآفاق وفي حوادث التاريخ وأحكام التشريع وتتوجه بالخطاب لأولي الألباب فقد بلغت من الكثرة حداً أعطى الإسلام ميزة بين كل المذاهب والشرائع¹.

إذا فالتفكير أمر رباني، وحفظ العقل مقصد مهم من مقصد الشريعة، وورد ذلك في العديد من الآيات في القرآن الكريم نذكر بعضها منها في الجدول التالي:

¹ عثمانية جمعة ضميرية، مصادر العقيدة الإسلامية ودور العقل، مجلة البحوث الإسلامية، السعودية، العدد: 46، 2005، ص: 286.

الجدول (1-1): آيات التفكير في القرآن الكريم.

مقصد الآية	السورة: الآية	اللفظ	نص الآية
التفكير مطلب رباني	يونس: 101	انظروا	قُلْ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا تُعْجِبُ الْآيَاتِ وَالنُّذُرَ عَنْ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ
الدعوة إلى التأمل في ملكوت الله	العنكبوت: 20	فانظروا	قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ
التفكير من صفات المؤمنين	آل عمران: 190_191	لأولي الأبواب	إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ (190) الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ (191)
ذم الذين لا يعقلون	الأنفال: 22	لا يعقلون	إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِنْدَ اللَّهِ الصُّمُّ الْبُكْمُ الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ
التفكير في النفس	الروم: 08	أَوْمَ يَتَفَكَّرُوا	أَوْمَ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ
الدعوة لتدبر القرآن	النساء: 82	أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ	أَفَلَا يَتَدَبَّرُونَ الْقُرْآنَ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا
الرجوع للاستنباط	النساء: 83	يَسْتَنْبِطُونَهُ	وَإِذَا جَاءَهُمْ أَمْرٌ مِّنَ الْأَمْنِ أَوْ الْخَوْفِ أَدَّعَوْا بِهِ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ مِنْهُمْ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ لَاتَّبَعْتُمُ الشَّيْطَانَ إِلَّا قَلِيلًا
ذم إلغاء العقل	فصلت: 05	قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ	وَقَالُوا قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ مِّمَّا تَدْعُونَا إِلَيْهِ وَفِي آذَانِنَا وَقْرٌ وَمِنْ بَيْنِنَا وَبَيْنِكَ حِجَابٌ فَاعْمَلْ إِنَّنَا عَامِلُونَ
ذم الإتياع والتقليد دون تعقل	الزخرف: 22	عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُّهْتَدُونَ	بَلْ قَالُوا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُّهْتَدُونَ

الحث على طلب الدليل	النمل: 64	قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ	أَمَّنْ يَبْدَأُ الْخَلْقَ ثُمَّ يُعِيدُهُ وَمَنْ يَرْزُقُكُمْ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ أَلَيْهَ مَعِ اللَّهُ قُلْ هَاتُوا بُرْهَانَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ
التحذير من إنكار الحق ومنافاة العقل	النمل: 14	وَجَحَدُوا بِهَا وَاسْتَيْقَنَتْهَا أَنْفُسُهُمْ ظُلُمًا وَعُغُورًا فَانْظُرْ كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُفْسِدِينَ	وَجَحَدُوا بِهَا وَاسْتَيْقَنَتْهَا أَنْفُسُهُمْ
الترهيب من ترك التعقل والإعراض عن الحق	الملك: 10	لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ	وَقَالُوا لَوْ كُنَّا نَسْمَعُ أَوْ نَعْقِلُ مَا كُنَّا فِي أَصْحَابِ السَّعِيرِ

المصدر: آيات من القرآن الكريم.

ثانيا - تعريف التفكير

قبل التطرق لتعريف التفكير نتطرق باختصار على الأساس الفسيولوجي للتفكير فإن منطقة التفكير تقع فيحاء المخ (CORTEX)، أو ما يعرف بقشرة الدماغ وهي الطبقة الخارجية الملتفة، والتي تعادل سماكتها ربع سنتيمتر تقريبا وتحتوي على ما يقارب من (10) إلى (20) مليون خلية عصبية، وهذه القشرة هي المنطقة المسؤولة عن الذكاء والذاكرة والتفكير ولاسيما المنطقة الأمامية للمخ، كما يحتاج المخ كسائر أعضاء الجسم إلى الطاقة التي تأتيه من الجلوكوز ومن البروتين والفيتامينات، وذلك ليقوم بوظائفه بشكل طبيعي¹.

ونظرا لهذه الخصائص الفسيولوجية المعجزة، فإن التفكير الناتج عنها يعتبر أعقد أنواع السلوك الإنساني، ولقد حظي مفهوم التفكير باهتمام الفلاسفة والعلماء والباحثين لأهميته كعملية راقية تسهم في تطور الفرد وتقدم المجتمع، لكن تباينت وجهات نظر الباحثين حول التفكير وتعددت تعريفات التفكير، وتعريفات المهارات الكثيرة المنبثقة عنه وتعدد اتجاهاتها، فقد عرفه (دي بونو، 1989) أنه "استكشاف متأن للخبرة لغرض الوصول إلى هدف معين مثل تحقيق فهم أو اتخاذ قرار ما أو الحكم على الأشياء أو حل المشكلات أو القيام بعمل ما"²، كما عرف (بيار، 2001) "التفكير عملية عقلية يستطيع الشخص عن طريقها عمل شيء ذي معنى من خلال الخبرة التي يمر بها"³، ويعرفه (الخضر، 2014) "أنه نشاط عقلي راق ومنظم، يستخدم اللغة والرمز والصورة والخبرة المتعلمة، ويتم من خلاله إدراك العلاقة بين الحقائق والمفاهيم والمبادئ والخبرات والمعلومات، والربط بينها من أجل توظيفها

¹ Kirbi ,G.R,& Good Paster ,J.R, **Thinking**, New Jersey: Pearson Education. 4th ed, 2007,p:67.

² دي بونو إدوارد، تعليم التفكير، ترجمة: عادل عبد الكريم ياسين وآخرون، الكويت : مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، 1989، ص:42.

³ Beyer, B.K ,**What research suggests about teaching thinking skills In Costa**, Arthur editor, Developing minds, Alexandria, Virginia, USA, 2001,p:51.

في الفهم، أو كسب المعرفة، أو حل مشكلة، أو إبداع فكرة، أو تحديد السلوك الأنسب¹. كما عرف (ويلسون، 2002) "التفكير على أنه عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وفهمها"²، فتشير حل التعاريف السابقة أن التفكير عملية ذهنية تعالج فيها المعلومات والخبرات السابقة للوصول إلى حقائق ومعارف تساعد الإنسان في إصدار أحكام وحل المشكلات.

ويعرفه (جروان، 2008) "بأنه عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمسة"³، وعرفه (العتوم، 2009) "بأنه نشاط معرفي يعمل على إعطاء المثيرات البيئية معنى ودلالة من خلال البنية المعرفية لتساعد الفرد على التكيف والتلاؤم مع ظروف البيئة، فهو العملية التي ينظم بها العقل خبراته بطريقة جديدة لحل المشكلات وإدراك العلاقات"⁴.

وعرفه (علي السيد، 2012) "بأنه عملية بحث عن معنى معين في الموقف أو الخبرة، قد يكون ظاهراً حيناً وغامضاً حيناً آخر ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعاناً للنظر في مكونات الموقف أو الخبرة التي يمر بها الفرد"⁵. نلاحظ أن التعريفات ركزت على بعد آخر مهم في عملية التفكير وهو عنصر مدخلات الحواس و المواقف التي تواجه الإنسان و التي تستثير عملية التفكير لديه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف، وهو أن التفكير نشاط ذهني يتفاعل فيها الإدراك الحسي للمواقف والحساسية تجاه المشكلات مع الخبرة السابقة لتحقيق هدف معين، بحيث يتكون الإدراك الحسي من الإحساس بالواقع والانتباه إليه، أما الخبرة فهي ما اكتسبه الإنسان من معلومات عن الواقع المحيط به ومعايشته له، وما اكتسبه من مهارات التفكير وأساليبه.

ثالثاً - أنواع التفكير ومستوياته

هناك تسعة أنواع رئيسية للتفكير ذكرها (العباصرة، 2013) وحددها على النحو التالي:⁶

¹ عثمان حمود الخضر، التفكير أساليبه ومهاراته، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الكويت، 2014، ص:20.

² Wilson Valeri, Education forum on teaching thinking skills report, 2003, online at: WWW.Scotland Gov uk. Library 3/Education_ fts,03.asp. On: 10/10/2016.

³ جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع: مفهومه ومعايير، نظرياته، قياسه، تدريسه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008 ص:21.

⁴ العتوم عدنان يوسف وآخرون، تنمية مهارات التفكير: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص:22.

⁵ علي السيد محمد، موسوعة المصطلحات التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012، ص:22.

⁶ وليد رفيق العباصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:35.

- **التفكير العلمي:** ويقصد به ذلك النوع من التفكير المنظم، الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية، أو في النشاط الذي يبذله، أو في علاقته مع العالم المحيط به.
- **التفكير المنطقي:** وهو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج الأعمال، ولكنه أكثر من مجرد تحديد الأسباب أو النتائج، لكنه يعني الحصول على أدلة تؤيد أو تثبت وجهة النظر أو تنفيها.
- **التفكير الناقد:** وهو الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوعات ومناقشتها وتقويمها والتقييد بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليه هذا الواقع، واستخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة، مع مراعاة الموضوعية العلمية وبعدها عن العوامل الذاتية، كالتأثير بالنواحي العاطفية أو الأفكار السابقة أو الآراء التقليدية.
- **التفكير الإبداعي:** وهو أن توجد شيئاً مألوفاً من شيء غير مألوف وأن تحول المألوف إلى شيء غير مألوف.
- **التفكير التوفيقي:** وهو التفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الآخرين، فيظهر تقبلاً لأفكارهم ويغير من أفكاره ليجد طريقاً وسيطاً يجمع بين طريقتيه في المعالجة وأسلوب الآخرين فيها.
- **التفكير الخرافي:** والهدف من استعراض هذا النمط من التفكير هو فهمه، والحد من استخدامه وتقليل مناسبات وظروف حدوثه.
- **التفكير التسلطي:** والهدف من عرضه هو فهمه، لأن هذا النوع من التفكير إذا شاع فإنه تفكير يقتل التلقائية والنقد والإبداع.
- **التفكير التفريقي:** يرتبط هذا النوع بنتيجة المعلومات وتطويرها وتحسينها للوصول إلى معلومات وأفكار ونواتج جديدة، من خلال المعلومات المتاحة، ويكون التأكيد هنا على نوعية الناتج وأصالته، ويعني أن الفرد يمكن ألا يصل إلى إجابة واحدة صحيحة، لأنه ينطلق في تفكيره وراء إجابات متعددة، وهذا النوع يقابل عمليات التفكير الإبداعي.
- **التفكير التجميعي:** يحدث هذا النوع من التفكير عندما يتم تنمية وإصدار معلومات جديدة من معلومات متاحة سبق الوصول إليها ومتفق عليها، وينتج عن ذلك إجابة صحيحة واحدة لما يفكر فيه الفرد، ويقابل هذه العملية التفكير الناقد.

كما يرى (نيومان، 1991) أن هناك مستويين للتفكير تسهم خبرة الإنسان السابقة في تحديد مستواه:¹

- **مستوى منخفض:** وهذا المستوى بسيط لا يتطلب جهدا كبيرا من الفرد، حيث يركز الفرد على الخصائص الشكلية والمادية للأشياء، ويشمل ذلك مهام من مثل اكتساب المعرفة وتذكرها، والملاحظة، والمقارنة، والتصنيف.
- **مستوى مرتفع:** وهذا المستوى معقد وعميق يحتاج إلى معالجة المعلومات، ويشمل ذلك مهام من مثل إصدار حكم أو رأي، والاستدلال والاستنباط والتقييم، ويندرج التفكير الناقد والتفكير الإبداعي والتفكير العلمي وحل المشكلات واتخاذ القرارات تحت هذا التصنيف.

وقسم (خير الله، 2009) التفكير وفق ثلاثة معايير لتقسيم وضوحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2): أقسام التفكير

القسم	التفكير	الوصف
من حيث النوع	التفكير الكمي	ويعتمد على الطلاقة في عملية التفكير ذاتها، ويتمثل في الشخص الذي له قدرة على إعطاء أكبر عدد من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما.
	التفكير النوعي	ويعتمد على المرونة في عملية التفكير أي التحرر من الجمود والبعد عن النمطية، فهو يعطي آراء مفيدة، ولكنها متشابهة ولا تخضع لمعيار واحد.
من حيث الطبيعة	التفكير التقاربي	يعتمد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة.
	التفكير التباعدي	يعتمد على التوصل إلى عدة إجابات من خلال المعلومات بحيث يحتمل أن تكون كلها صحيحة ومقبولة.
	التفكير التقويمي	يعتمد على التوصل إلى ما هو صحيح أو وثيق الصلة بالموضوع، مع إصدار الأحكام ووزن للأدلة وتقويمها.
من حيث المستوى	التفكير المنخفض	ويعتمد هذا النوع من التفكير على المستويات الذهنية المنخفضة من التفكير مثل: التذكر، والحفظ والاسترجاع.
	التفكير الراقى	ويعتمد هذا النوع على عمليات ذهنية أكثر رقيا في التفكير مثل: التحليل، التركيب، التفسير، فرض الفروض، والتقويم.
	التفكير العالي	ويعتمد هذا النوع على مستوى عال في التفكير مثلاً: النقد، التأمل، والإبداع.

¹ Newman F, **Higher Order Thinking :Common Indicators and Diverse Social Students Courses**, Theory and Research in Social Education,1991, p p: 410_433.

المصدر: جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص: 51.

رغم اختلاف أنواع وتقسيمات التفكير إلا أن المسلم به أنه صفة ملازمة للإنسان لا تكاد تنفصل عنه، لكن هناك فروق كبيرة في طرقه وأساليبه ومستوياته، وأعلى مستويات التفكير هي التي يصرفها الإنسان لحل المشاكل الناتجة عن المحيط الذي يعيش فيه والتكيف معها وحتى التحكم فيها، وذلك بتجديد كل مهارات التفكير في إطار منظم ومنسق، مستندا إلى المستودع الفكري والمعرفي والخبرات السابقة للوصول إلى ما يسمى بالإبداع والخروج عن المألوف في حل ومواجهة المشكلات وهو أرقى مستويات التفكير، وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل لاحقا.

المطلب الثاني: التدرج التاريخي لتطور مفهوم الإبداع

عندما نتطرق إلى الإبداع بمفهومه المطلق فإننا نتذكر أن الله هو المبدع في مقام الأول والأخير، فالله سبحانه وتعالى له القدرة التي يعجز عنها البشر، حيث خلق في الأزل أروع وأعظم بناء للكون فقال تعالى: " مَا أَشْهَدُهُمْ خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَا خَلَقَ أَنْفُسَهُمْ وَمَا كُنْتُ مَتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَصُدًا¹ "، وإبداع الخالق لم يتوقف منذ خلق الكون، لكن أبداع أيضا في خلق الكائنات فخلق الإنسان وأحسن صوره فقال تعالى: " ثُمَّ خَلَقْنَا النَّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنْشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ² "، وخلق الحيوان والأسماك والطيور وجعل لكل واحد منها نمطا مختلفا في الحياة.

لكن خص الخالق سبحانه وتعالى من سائر المخلوقات الأخرى الإنسان بالعقل والتفكير وأعطاه قدرة على الإبداع به في حل المشكلات وتلبية حاجاته ورغباته، التي تطورت وتنامت عبر العصور والحضارات حتى العصر الحديث، حيث أصبح الإبداع المدخل الأساسي للوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجه الإنسانية، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز المراحل التي تبلور عندها مفهوم الإبداع الإنساني، حيث قسمناها إلى أربعة مراحل أساسية:

أولا - الإبداع في العصور ما قبل التاريخ والحضارات القديمة

تمتد هذه المرحلة من أقدم العصور التي انتقلت معالمها إلينا عن طريق الآثار، حيث قام الإنسان بأعمال إبداعية عبر فيها بالشكل والخط واللون والكلمة والحركة وغيرها، فقد صنع الإنسان ما قبل التاريخ أدواته اليومية

¹ سورة الكهف، آية: 51.

² سورة المؤمنون، آية: 14.

واستمر في تطويرها من أجل غايات نفعية، إذ صنع المعول والسيف والسكين، وكانت هذه الأدوات تناظر وتلاؤم جسمه وكان إبداعه يتميز بالواقعية.

كما أبدع المصريون القدماء آثارا خالدة، شكلت الفصل الأول في تاريخ الإبداع العالمي، فمازالت الأهرامات إلى يومنا هذا تثير التساؤلات عن كيفية بناءه، وكذلك مصلياتهم الجرانيتية ومعابدهم الضخمة، واستخدموا الحجارة بدلا من الطين وكان إبداعهم يتم عن طاقة خلاقية، وخبرة واسعة في ميادين الرياضيات والألوان والحجم والأشكال والخطوط.

كما استخدم إنسان بلاد ما بين النهرين الإبداع ليعكس حياته، ويصور تاريخه وحروبه، وكانت القوة هي مثلهم الأعلى، وقد عبروا عن الإبداع في آثارهم الفنية فقد تميز الآشوريون بفن النحت الذي كان يمثل حياتهم وتاريخهم، أما في الحضارة الصينية فكان الإبداع يتصل ويتجذر في حياة الشعب الصيني، حيث تطور الإبداع بتطور الشعر والموسيقى عندهم، حيث أنهم يعتقدون أن الإبداع يحقق أغراضا اجتماعية، كاستخدام الموسيقى في الطب النفسي، فيرى كونفوشيوس بأن الإنسان المبدع يبدع عندما يتحرر من غرائزه، وكان الصينيون يحرصون على الإبداع مع تمسكهم بتقاليدهم، واعتبر الإغريق الطبيعة ينبوع الإبداع والفن الذي ربطوه بالخير والعدل والاستقامة متأثرين بالفلاسفة اليونانيين المهتمين بالأخلاق، وكانت الأغاني الإغريقية تتضمن بعض الأفكار الفلسفية التي تمثل جهل الإنسان بمصيره وسعيه إلى حثفه، ويرى فيثاغورس بأن الإبداع يتمثل في وحدة وتآلف المختلفات، ولقد ربط سقراط الإبداع بالفائدة والأخلاق وهو تقليد للطبيعة وهو الهام من الآلهة، ويرى أفلاطون بأن الإبداع هو صنعة الآلهة التي هي مصدره، ويرى الإغريق أن وظيفة الإبداع تكمن في قدرته على التطهير التي تبعث في الإنسان الحب والغبطة وأن الإبداع هو تقليد التقليد وأن المثل الأول هو من خلق الآلهة الكامل والحياة، ولقد ربط الإبداع بالدين واعتبر بأن الخالق هو ينبوع كل إبداع وأن العالم من أثر الخالق وأن الإبداع يدرك بالروح وأنه ناتج عن الخالق ويتحقق به وأن الكون قصيدة رائعة تكشف عن مجد وعظمة الخالق الذي أبدعه، وأن النظام هو جوهر الإبداع، وأن التناسب يحققه في أبعاد المكان وحدود الزمان، وأنه يجب علينا ألا نعجب بالعمل الإبداعي نفسه وإنما بتلك الفكرة الإلهية المتجسدة فيه ويرى بأن جمال روح الشخص الفنان والمبدع ينتقل من الجمال العلوي إلى يديه الماهرتين¹، وأخيرا نبرز السمات التي تميزت بها المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:²

¹ سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 15، بتصرف.

² جروان فتحي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- اقتصار استخدام كلمتي مبدع وعبقري على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

ثانيا - الموروث الإبداعي للأمة الإسلامية وحرمة الابتداع في الدين الإسلامي

جاء الإسلام يطلق الطاقات الفاعلة والمؤثرة للبشر، ولقد كان له إسهام كبير في دفع حركة التاريخ الإبداعي، في مرحلة تسمى بالعصور المظلمة حيث قيم الظلمة الفكرية والاقتصادية المنتشرة في أنحاء أوروبا منذ سقوط الإمبراطورية الرومانية، وحتى بداية العصر الحديث، ولكن في مكان آخر وفي الحقبة ذاتها والتي تتجاوز ألف سنة، نجد حضارة أخرى شهدت ازدهارا غير مسبوق أسهمت بقوة في تقدم العلوم والتكنولوجيا والطب والعمارة والفلك وتطور الأسلحة هي الحضارة الإسلامية، والمتتبع للتراث الإسلامي يجد أن العلماء قد صنفوا الإبداع إلى نوعين، الإبداع الذي يشمل الجديد في الأفكار والتصورات والاعتقادات والسلوكيات والأخلاقيات فضلا عن الفنون والآداب هو الإبداع المطلوب الذي لا يتعارض مع الشرع والحقائق المسلمة فهو إبداع في حياة المسلم، مما يزيد من الرقي العلمي والإنساني وينمي قدرات المسلمين ويمكن لهم في الأرض، ويزيد من توضيح الإسلام وانتشاره¹، والنوع الثاني هو البدعة في الدين أو الإحداث في الدين بما لم يأذن به رسول الله صلى الله عليه وسلم، فليس من الدين في شيء، وقد تضافرت على ذلك الآيات والأحاديث، ولقد صنفها الإمام النووي جيدا في كتابه رياض الصالحين بباب بعنوان: "باب النهي عن البدع ومحدثات الأمور" نذكر منها: ² من القرآن الكريم قول الله تعالى: "فَمَاذَا بَعَدَ الْحَقِّ إِلَّا الضَّلَالُ"³، وقال أيضا: "وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ"⁴.

¹ المزيدي زهير منصور، مقدمة في منهج الإبداع، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1993، ص:304، بتصرف.

² يحيى بن شرف بن مري النووي، صحيح رياض الصالحين، مؤسسة غراس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2002، ص: 104.

³ سورة يونس، آية: 32.

⁴ سورة الأنعام، آية: 153.

ومن السنة النبوية عن جابر رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا خطب أحمّرت عيناه، وعلا صوته، واشتد غضبه، حتى كأنه مُنذر جئش، يقول: "صَبَحَكُمْ وَمَسَّكُمْ" ويقول: "بُعِثْتُ أَنَا وَالسَّاعَةُ كَهَاتَيْنِ" وَيَقْرُنُ بَيْنَ أَصْبُعَيْهِ، السَّبَابَةَ وَالْوُسْطَى، ويقول: "أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّ خَيْرَ الْحَدِيثِ كِتَابُ اللَّهِ، وَخَيْرَ الْهَدْيِ هَدْيُ مُحَمَّدٍ، وَشَرُّ الْأُمُورِ مُحْدَثَاتُهَا، وَكُلُّ بِدْعَةٍ ضَالَّةٌ".

ثالثا - التوجه السيكولوجي لتفسير الإبداع في القرن التاسع عشر

إن الدراسة العلمية للإبداع تقود إلى بدايات بزوغ علم النفس (السيكولوجي)، عندما قام (قالتون، 1869) بمحاولة لتفسير القدرات الإبداعية عند المتميزين وتحديد المحددات الوراثية للعباقرة، حيث لم يتخذ هذا المفهوم أساسا للدراسات حتى الأربعينيات من القرن العشرين، وتوالت الأبحاث والدراسات في هذا المجال، لكن بالرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في الثلاثينيات والأربعينيات إلا أن عام 1950 شهد نقلة نوعية لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من اختراعات واكتشافات لأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، وما تلا هذه المرحلة من حرب باردة كانت وليدة عملية السلام قادها قطبا العالم آنذاك أمريكا والاتحاد السوفيتي، كل هذا أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإبداع والاختراع والابتكار والأدمغة الالكترونية، كما تميزت هذه الفترة بتطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العوامل الإنسانية والاجتماعية والجماعية في المنظمة وإعطاء العاملين حقوقهم في الحوافز والمكافأة المالية والمعنوية معا، وتوفر لهم بيئة عمل أفضل مما ساعد ذلك على زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وزيادة مستوى الولاء و الانتماء للمنظمة، ويمكن القول أن بدايات الإبداع التنظيمي ظهرت في هذه المرحلة لأنها المرحلة التي وفرت للعامل الثقة بالنفس و الاحترام والتشاور والتدريب وبيئة عمل ملائمة وعلاقات عمل جيدة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية¹.

كما أن بحوث الإبداع التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية كان تركيزها قويا على الجوانب التطبيقية، حيث يتضح ذلك من الاهتمام الذي تم إعطائه لأساليب توليد الأفكار مثل العصف الذهني والتراكيب، وبرامج التدريب مثل برنامج تريز لحل المشاكل، وإحدى نتائج هذا التوجه تتمثل في قيام المتخصصين في علم النفس بدراسة الابتكار التنظيمي، الأمر الذي جعلهم قادرين على التعامل مع القضايا مثل: كيف تؤثر أنماط القيادة، والمناخ التنظيمي والمهيكل التنظيمي على عمليات الإبداع، ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يلي:²

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل والتحليل النفسي والقياس النفسي.

¹ خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 30.

² جروان فتحي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق.
- انحصار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع، سيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

رابعا - مفهوم الإبداع في العلم المعاصر والتصور الحديث للقدرات الإبداعية

- الغموض الذي كنف الإبداع للعصور واعتباره عملية غامضة، كان سببا رئيسيا لتعطل دراسة الإبداع دراسة علمية، ولم تتقدم الدراسة العلمية إلا بعد أن طرح علماء النفس هذا التصور الشائع جانبا، لكن بعد أن خضع مفهوم الإبداع للدراسة العملية ظهر تصور جديد للقدرات الإبداعية، وجوهر هذه النظرة أن الناس جميعا يملكون قدرات وسمات ابداعية، ولكن بقدر متفاوت من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وأصبح ينظر للإبداع على أنه توليفة يندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، وبفضل التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والثورة التقنية والعلمية المعاصرة، وظهور النشاط العقلي الذي يعيد العمل آليا وتقنيا، وازداد الطلب أكثر على النشاط الإبداعي الخلاق، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:¹
- التمييز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمييز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
 - ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع.
 - تطوير عدد كبير من البرامج التدريبية لتعليم الإبداع.
 - الاعتقاد بان الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
 - تقدم البحوث والدراسات التحريية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية.
 - اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

¹ جروان فتحي عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

وأما عن علاقة المؤسسات بالإبداع في المراحل المعاصرة فقد برز تفاعل بينها بسبب التطور في مختلف جوانب الحياة وانفتاح الدول على بعضها وبناء علاقات بينها، واتساع حجم المنظمات وزيادة حدة المنافسة بينهم، بالإضافة إلى ظهور العولمة، وتنوع قوة العمل وزيادة متطلبات واحتياجات السوق والمستهلك¹.

الجدول (1-3): الإبداعات المؤثرة في عالم الأعمال في القرون الحديثة.

الرقم	اسم صاحب الفكرة	تاريخ الفكر	اسم الفكرة أو الإضافة
01	آدم سميث	1776	يعتبر أول من اهتم بتوضيح أهمية التخصص وتقسيم العمل من خلال كتابة المعروف ثروة الأمم.
02	الي ويتني	1798	يعتبر أول من استخدم فكرة الأجزاء القابلة للتغيير في الإنتاج، وكذلك أول من أدخل فكرة محاسبة التكاليف، وكذلك الرقابة.
03	جوزيف جاكار	1801	يعتبر أول من استخدم البطاقات المثقبة في تشغيل النول في صناعة الغزل والتي كانت عبارة عن بدايات لبذور الأتمتة المطبقة في العصور الراهنة.
04	تشارلز باباج	1832	يعتبر أول من نادى بتقسيم العمل وتخصيص الوظائف على أساس المهارات.
05	هنري جانت	1880	يعتبر أول من جاء بفكرة الخرائط والرسومات البيانية في العمل لمراقبة الآلات والعمال والإنتاجية.
06	فريدريك وينسلوا تايلور	1881	أول من نشر أفكاره العلمية في كتابة المعروف بأصول الإدارة العلمية وكانت من أهم إسهاماته دراسة الحركة، والوقت، والاختيار العلمي للعاملين وتنمية روح الفريق بينهم، وكذلك مبدأ تقسيم العمل بين الإدارة والأفراد.
07	فرانك ويليان جيلبريث	1900	وهما زوجان ويعتبران أول من قام بدراسة الحركة والإرهاق أثناء تأدية العمل.
08	هارينغتون إيمرسون	1910	يعتبر أول من قدم فكرة مبادئ الكفاءة الإنتاجية ومن أهم المبادئ الإثني عشر التي قدمها هي: - تحديد أهداف حقيقية يمكن تطبيقها. - تحليل واقعي للعمل.

¹ خصاونة عاكف لطفي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

			- بيان كل جزء بالعمل وعلاقته بالأجزاء الأخرى. - وضع مقاييس معيارية للعمل. - مكافئة المبدعين من العمال والموظفين على نشاطهم.
09	هنري فورد	1913	يعتبر أول من قدم فكرة خط التجميع في صناعة السيارات بدلا من الاعتماد على نظام الأقسام الإنتاجية المختلفة، والذي أدى إلى ظهور الإنتاج الكبير فيما بعد.
10	هنري فايول	1916	يعتبر من الأوائل الذين شاركوا في وضع أسس نظرية لإدارة العمل، وقد حدد أربعة عشر مبدأ لإدارة العمل وهم تقسيم العمل، والسلطة والمسؤولية، والانضباط، ووحدة الأمر، ووحدة التوجيه، وإخضاع مصلحة الفرد للمصلحة العامة، ومكافئة الأفراد، والمركزية، والتسلسل الوظيفي، والنظام، والحقوق المكتسبة، والاستقرار في العمل، والمبادرة، وروح الجماعة.
11	والتر شيوهارت	1924	يعتبر أول من استخدم الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة.
12	إلتون مايو	1933	يعتبر أول من نادى بحركة العلاقات الإنسانية وأهمية العامل الإنساني في العمل والإنتاج.
13	تشيستر برنارد	1938	أول من جاء بفكرة الجهد التعاوني واعتبر أن المؤسسة عبارة عن نظام لأهداف موجهة من خلال جهود تعاونية.
14	جورج دانترينغ	1947	يعتبر أول من عمل في تطوير نماذج البرمجة الخطية التي انتشرت بشكل واسع في مختلف القرارات الإنتاجية.
15	جام موني	1947	أول من أضاف بأن واقع الأعمال والمهام في كل مؤسسة محكوم بقوانين طبيعية (Natural Laws) والمبادئ الإدارية التي وضعها هي: التنسيق، التسلسل الوظيفي وتتكون عملية التسلسل من شقين (تفويض السلطة وتعريف المهام)، وتنظيم الوظائف وتحليل العمل من أجل الاستنتاج المنطقي.
16	ادوارد ديمينج	1950	يعتبر أول من أسس نظام الرقابة على الجودة.
17	أبراهام ماسلو	1954	يعتبر صاحب فكرة تسلسل الحاجات لحفز العاملين على العمل والتي سميت بسلم الحاجات وهي: حاجات فسيولوجية وحاجات تحقيق الذات.

18	بيتر دراكر	1954	يعتبر أول من قدم فكرة الإدارة بالأهداف وفعاليتها في تطوير العمل والأداء.
19	بوز والين هاميلتون	1958	يعتبر أول من قام بتطوير نموذج تقييم ومراجعة المشاريع.
20	جورزيف أورليكي	1960	يعتبر أول من قدم نظام تخطيط المستلزمات المادية.
21	جوزيف فوستر	1961	يعتبر أول من قدم مدخل النظم للإدارة.
22	فيدلر فريد	1967	وهو صاحب فكرة دراسة السمات الموقفية للقيادة وتطوير النظرية الشاملة من سلوك القيادة، وأول من قام بتطوير إستبانة لقياس توجيه قيادة الأفراد الفطرية.
23	جوزيف جوران	1980	يعتبر أول من عملوا على استحداث جوائز الجودة العالمية (ISO 9000) وتطوير إدارة الجودة الشاملة.
24	روزابيث كانتر	1989	تعتبر من أوائل رواد ومفكري ثقافة التميز للمنظمة واعتبرت أن المنظمة يمكن أن تتميز من خلال إحداث تغييرات جوهرية مثل إعادة الهيكلة بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها، تكوين التحالفات مع الأطراف الأخرى وإقامة شبكات إيصال أخرى، تشجيع الريادة من داخل المنظمة، وتغيير أنظمة الحوافز والمكافآت ومنحها للمبدعين دون تحيز.
25	تشارلز هاندي	1997	صاحب فكرة أن منظمات المستقبل لا بد وأن تكون في ثلاثة أنماط وهي منظمات ثلاثية الأضلاع، والمنظمات الاتحادية، والمنظمات الذكية.

المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 49.47، بتصرف.

المطلب الثالث: تعريف الإبداع والتفكير الإبداعي

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم التفكير والتطور التاريخي لمفهوم الإبداع، لذلك وجب علينا في المطلب التالي تقديم إحاطة بمفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي من منظورات مختلفة.

أولا - المفهوم اللغوي للإبداع

الإبداع لغة وجامع اللغويين والمعاجم والقواميس العربية هو إنشاء شيء على غير مثال سابق، ففي لسان العرب لابن منظور بدع: "بَدَعَ الشَّيْءُ يُبَدِّعُهُ بَدْعًا وَابْتَدَعَهُ: أَنْشَأَهُ وَبَدَأَهُ، وَبَدَعَ الرُّكْبَةَ اسْتَبْطَهَا وَأَحْدَثَهَا، وَرُكِّيَ بَدِيعٌ حَدِيثُ الْحَفَرِ، وَالبَدِيعُ وَالبَدْعُ الشيء الذي يكون أولاً، وفي التنزيل: "مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ" أي ما كنت أول من أرسل قد أرسل قبلي رسل كثير"¹.

أما في معجم مقاييس اللغة للرازي فقولهم أَبَدَعْتُ الشَّيْءَ قولاً وفعلاً إذا ابتدأته لا عن سابق مثال، والله بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ، والعرب تقول: ابْتَدَعَ فلان الرُّكْبَةَ إذا استبطنه، وفلان بدع في هذا الأمر، أما في المعجم العربي الأساسي فَبَدَعَ يُبَدِّعُ بَدْعًا فَهُوَ بَدِيعٌ: أَنْشَأَهُ عَلَى غَيْرِ مِثَالٍ سَابِقٍ، وَبَدَعَ يُبَدِّعُ تَبْدِيعًا: الشَّخْصَ أَجَادَ وَتَمَيَّزَ فِي عَمَلِهِ وَالبَدِيعُ: هُوَ الْأَصِيلُ الَّذِي لَا نَظِيرَ لَهُ"²، وتسمي العرب أولادها بديعة وبديع للتدليل على عظمة الله وقدرته على الخلق والإبداع وكدلالة على وجود هذا الخالق المبدع.

أما معنى الإبداع في دلالات القرآن الكريم فورد في عدة مواضع، فقوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ"³، وقوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ"⁴. وفي تفسير القرطبي قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ" أي منشئها وموجدتها ومبدعها ومخترعها على غير جسم ولا مثال، وكل من أنشأ ما لم يسبق إليه قيل له: مبدع، ومنهم أصحاب البدع وسميت البدعة بدعة لأن فاعلها ابتدعها على غير فعل أو مثال"⁵. وقوله تعالى: "قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَّبَعُ إِلَّا مَا يُوْحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ"⁶، أي ما كنت رسولا على غير سنن من تقدمني من الرسل أو ما كنت مبتدعا من تلقاء نفسي ما أدعوا إليه، إن أتبع ما يوحى إلي.

ثانيا - الإبداع اصطلاحاً

¹ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، المجلد الثاني، الجزء الثاني، بيروت، لبنان، 2003، ص: 37.

² أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، معجم مقاييس اللغة، دار الكتب العلمية، المجلد الأول، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008، ص: 161.

³ سورة البقرة، آية: 117.

⁴ سورة الأحقاف، آية: 09.

⁵ تفسير القرطبي أبو عبد الله محمد بن حمد الأنصاري، الجامع لأحكام القرآن، دار الكتب العلمية، الجزء الثاني، بيروت، لبنان، 1993، ص: 86.

⁶ سورة الأنعام، آية: 101.

في ظل إجماع اللغويين على معنى كلمة الإبداع لا نرى ذلك في التعريف الاصطلاحي للإبداع الذي يحاول فهم هذا السلوك الإنساني، وهذا نظرا لتعدد أبعاده واستعمالاته ومجالاته، وكذا اختلاف العلماء والباحثين فكل منهم يرى الموضوع من منظوره ومن زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة وخلفياته وتخصصه وحتى اهتماماته، فتوجد العديد من الأبحاث التي تحصي الكم الكبير من التعريفات والدراسات التي تناولت موضوع الإبداع، فقد أشار (تايلور، 1988) "في تقرير غير منشور، إلى وجود عدد يتراوح بين خمسين إلى ستين تعريف مختلف في أدبيات علم النفس فقط"¹، وما لا شك فيه أن العدد الإجمالي قد وصل في الوقت الحالي إلى عدة أضعاف هذا الرقم، كما أشار دراسة (كوست، 1999) "أن عدم الاتفاق بخصوص التعريف يشكل عقبة خطيرة أمام تحقيق هدف زيادة الإبداع في المجتمع"²، لكن هناك من يخالفه الرأي تماما فيرى (أبو جامع، 2008) "على أن أي محاولة إلى الوصول إلى إجماع حول تعريف محدد للإبداع ربما يتعارض مع فكرة الإبداع في حد ذاتها"³، لكن غزارة هذه البحوث وتعددتها ربما يصب في بوتقة واحدة، فإذا أردنا تحديد مفهوم الإبداع لابد لنا الاستفادة من هذه التعريفات للخروج بإحاطة ومقاربة لمفهومه.

بداية نتطرق إلى الرواد الأوائل من الباحثين الغربيين الذين تطرقوا لمفهوم الإبداع، وكان أكبر تحول الذي أطلق شرارته العالم (جيلفورد، 1950)، في الكلمة الافتتاحية لجمعية علم النفس الأمريكية، فترتبته عن هذا المؤتمر توجه كبير للبحوث العلمية الحادة التي تناولت مفهوم الإبداع وأخضعته لمنهجية التجريب والقياس النفسي، فأعطى جيلفورد عدة تعريفات للإبداع نذكر منها تعريف سنة 1962 أن الإبداع "هو استعداد الفرد لإنتاج أفكار أو نواتج سيكولوجية جديدة ويتضمن إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة"⁴، لكن بعد حقبة من الزمن كثف فيها جهوده لفهم الإبداع خرجت بتعريف جديد سنة 1986 فعرف "الإبداع على أنه سمات استعداديه تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب"⁵، فنلاحظ أن كلا التعريفان يتضمن كون الإبداع سمات استعداديه، لكن في التعريف الأول لم يحددها الباحث واكتفى بالتنويه عليها، و على ناتج الإبداع من أفكار جديدة، لكن في التعريف الثاني ذكر هذه

¹ نصري حنورة، الإبداع منظور تكاملي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1997، ص: 20.

² نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة التغيير و الابتكار، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، مصر، 2004، ص: 40.

³ إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008، ص: 36.

⁴ سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁵ فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

المهارات وحصرها في أربعة مهارات : الطلاقة في الأفكار، والمرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات وهي ما تعرف بمهارات التفكير الإبداعي، وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل لاحقاً.

وأيضاً من الرواد الذين درسوا الإبداع عالم النفس تورانس، وهو من الباحثين الأوائل الذين كرسوا حياتهم لقياس وتدريب الإبداع، والذي عرفه سنة 1988 على أنه "عملية استشعار الصعوبات والمشاكل وفجوات المعلومات، والعناصر الغائبة، وانحراف شيء وعمل تخمينات وصياغة فرضيات تتعلق بجميع هذه الصور من أوجه القصور، وتقييم واختبار هذه التخمينات والفرضيات، وإمكانية مراجعتها وإعادة اختبارها، وأخيراً طرح النتائج التي تم التوصل إليها على الآخرين"¹.

ويرى (روشكا، 1990) من وجهة نظر أخرى "أن الإبداع حصراً هو النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدّة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع، أما الإبداع بمعناه العام هو إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة"²، كما يرى (سيلزنيك، 1988) من وجهة نظر أن الإبداع عملية فردية انه " هو قدرة ذهنية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء العمل"³، كما عرفه (سيمبيسون) "على أن الإبداع عبارة عن عملية قادرة على تحقيق نوع من الانشقاق في مسارات التفكير العادي إلى مخالفة كلية"⁴، فيما يرى (أندرسون، 1995) "على أنه عملية البحث أو استخدام الارتباطات غير المألوفة بين المواضيع والناس والأفكار"⁵، ومن خلال التعريفات السابقة يتجلى لنا الإطار العام لمفهوم الإبداع وأهم أبعاد وخصائص هذا السلوك فمنهم من يرى انه مجموعة من الاستعدادات، ومنهم من يرى انه عملية تراكمية للمعرفة، ومنه من يتجه إلى أن الإبداع قدرة فردية تتمثل في القدرة على إيجاد علاقات وارتباطات جديدة، لكن كل التعريفات تتفق على شيء واحد هو جودة المخرجات وأصالة الناتج للإبداعي.

كما نتطرق إلى تعريفات للباحثين العرب، لكن نلفت النظر إلى الجدل الكبير القائم بينهم حول المصطلحات التي يستخدمونها في دراسة الإبداع فكل وجهة نظر قائمة ومستندة على أساسات ودلائل وحتى قناعات يصعب توحيدها، فمنهم من يرى اختلافاً جوهرياً بين الإبداع والتفكير الإبداعي والابتكار والاختراع والعبقريّة وأنه يصعب

¹ نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبو عبد الحي أبو فخر، دار عالم المعرفة، 1990، الكويت، ص: 17.

³ Abraham Selznick, **Making Managers Creative: The Psychodynamics of Creativity and Innovation Handbook for Creative and Innovation Managers**, USA, 1988.

⁴ حلمي المليحي، سيكولوجية الابتكار، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1984، ص: 124.

⁵ Joseph, Anderson, **Mind Mapping: A Tool for Creative Thinking Horizons**, Industrial and Commercial Training, 1995, P 42.

توحيد هذه المصطلحات، ومنهم من يرى عكس ذلك فهي مصطلحات مترادفة وتصب في نفس المعنى، لكن ما هو متفق عليه أنه هناك علاقة وترايط من قريب أو بعيد لهذه المصطلحات، ويعد مصطلح التفكير الإبداعي ملما بها كلياً أو جزئياً.

فيعرف (الحمادي، 1999) وهو باحث له جهود كبيرة في دراسة التفكير الإبداعي على أنه "مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة قادمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز يمكن تطبيقه واستعماله"¹، كما عرفه (عبد الغفار، 1973): "الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة الجوانب ينتج عنها نتاج جديد، بحيث يكون الإنتاج الابتكاري هو نتاجها والنتائج الابتكاري ملازماً لها، وهو نشاط إنساني متكامل يشمل النتاج الابتكاري والاتجاه الابتكاري والعملية الابتكارية والعوامل العقلية المعرفية، والتي تؤدي إلى نتاج ابتكاري"²، كما عرفه (عبد الفتاح، 1995): "بأنه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين روابط اكتشاف علاقات جديدة"³، نلاحظ أن هذا التعريف تضمن بعداً آخر من السمات الاستعدادية لمفهوم الإبداع، وهو قدرة التركيز على المشكل لفترات طويلة حتى الخروج بحلول لها، كما حدد (السويدان والعدلوني، 2004) الإبداع في سبع نقاط أساسية:⁴

- 1/ أن ترى ما لا يراه الآخرون.
 - 2/ أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة.
 - 3/ هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة.
 - 4/ أنه قدرة لفهم واقعين منفصلين والعمل على انتزاع ومضة من وضعهما جنباً على جنب.
 - 5/ الإبداع طاقة عقلية، فطرية في أساسها، اجتماعية في نمائها، مجتمعية وإنسانية في انتمائها.
 - 7/ هو القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة تعجب السامع والمشاهد.
- ويعرفه (خير الله، 2009): "أن الإبداع تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن"⁵، وأعطى (عبد العزيز، 2009) تعريفاً أكثر شمولاً: "أن

¹ علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999، ص: 32.

² سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

³ عبد الفتاح نبيل، مهارة التفكير الإبداعي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، المجلد: 17، العدد: 60، 1995، ص: 56.

⁴ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، السعودية، 2004، ص: 07.

⁵ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

الإبداع قدرات واستعدادات لدى الفرد يمتلكها بالقوة وإذا ما أتيح لها أن تتفاعل مع المشاهدات والخبرات فإنها تخرج من القوة إلى الفعل، وهو لا يأتي من فراغ وهو نشاط مقصود يسعى الفرد إلى تحقيقه لما فيه من فائدة للمجتمع، وقد يكون استجابة لحاجة أو لتحديد يواجهه الشخص المبدع¹.

وبعد ملاحظة مجمل هذه التعريفات، يمكن القول على أن الإبداع سمات استعداديه تتمثل في الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية تجاه المشكلات والتركيز، والتي إذا وجدت في بيئة مناسبة تتفاعل مع الخبرات المتراكمة لمواجهة تحدي أو مشكلة ما، ونشير إلى أهمية الحداثة والتفرد والأصالة في الناتج الإبداعي وكذا ملائمة ومنفعة هذه المخرجات.

ومن خلال كل التعريفات السابقة ومراجعة العديد من التعريفات الأخرى، نجد أنها تتمحور حول خمس منظورات أساسية لا تكاد تخرج عنها:

- **المنظور الأول:** تعريفات تركز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين وتظهر هنا جدلية حول أن هذه الصفات هي صفات خارقة خرافية يتميز بها قلة من البشر وأن هذه الصفات مكتسبة، أو أن شرارة الإبداع تكمن في كل شخص لكن تحتاج إلى رعاية لنموها.

- **المنظور الثاني:** تركز التعريفات على استعدادات كامنة للتفوق والتميز، وتتمثل هذه الاستعدادات في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية تجاه المشكلات، التركيز على المشكلات.

- **المنظور الثالث:** ينظر للإبداع من زاوية أنه عملية ذهنية تؤدي إلى أفكار وحلول ومفاهيم أي أن العملية تظهر من خلال النتائج، وتركز هذه التعريفات على محور العملية وطبيعتها ومراحل العملية الإبداعية.

- **المنظور الرابع:** تتطرق هذه التعريفات على الناتج الإبداعي وحل المشكلات أي أن طبيعة الإبداع وحل المشكلات يجب أن يتصف المنتج بالتفرد والجدة كما يجب أن يكون ملائماً للوضع أو الهدف الذي ابتكر من أجله وأن يختلف على جميع النتائج السابقة، وهذه التعريفات الأكثر قبولاً لأنها تعكس الجانب المادي الملموس للإبداع.

- **المنظور الخامس:** هي تعريفات حاولت الإلمام بجميع التعريفات السابقة للخروج بمفهوم أشمل للإبداع دون التأثير بأي اتجاهات الأربع السابقة والتي تعرف باختصار 4Ps، والتي ترمز إلى الشخص **Person**، الناتج الإبداعي **Product**، العملية الإبداعية **process**، أصالة الناتج **Persuasion**.

¹ سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

يعتبر التفكير الإبداعي من أرقى أنماط التفكير ، كما يعتبر التفكير الإبداعي نمطا من أنماط التفكير المختلفة مثل التفكير الناقد و التفكير التأملي، حيث يتطلب قدرات ذهنية عالية الكفاءة والفعالية من أجل إيجاد الحلول والأفكار غير العادية، حيث يعرفه (البرقعاوي، 2014) بأنه "تفكير غير معتاد يحدث حينما يندمج الفرد في حل مشكلة معينة جديدة تسبقها محاولات عدة من التعلم، وفيها يصل إلى خلق تكوينات جديدة"¹، ونلاحظ من خلال التعريف أنه ركز على عدم نمطية عملية التفكير والخروج عن المألوف في طريقة التفكير للوصول في النهاية إلى نتائج جديدة، كما عرفه (جيلفورد، 1967) "على أنه تفكير على نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة، تتمثل في تنوع الإجابات المنتجة والتي لا تحددها المعلومات المعطاة"²، ويعرفه (خصاونة، 2011) على أنه: "نتاج العمليات أو الممارسات الذهنية التي يحققها الإنسان بشكل متميز عن الآخر، كأن يأتي بأفكار أو حلول أو طرق أو أساليب أو سلوكيات جديدة"³، كما يعرفه (عبادة، 1993): "قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة والتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مشير"⁴، ويعرفه (خير الله، 2009) أنه: "نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث و الانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة"⁵.

وإذا حاولنا الفصل بين مفهوم التفكير والإبداع لفهم سلوك التفكير الإبداعي، فالإبداع باختصار هي القدرة على الإتيان بالأشياء الجديدة وغير المألوفة، أما التفكير فهو كما ذكر سابقا أن عملية ذهنية التي يمارسها الإنسان من أجل الوصول إلى هدف معين، إذا فالعامل المشترك هنا هو أن كلاهما عملية ذهنية لذلك ندرك الصعوبة في الفصل بينهما فالمصطلحان متلازمان، لذلك عند الدمج بين المفهومين يعطي تعريفا أشمل للسلوك الإبداعي والمتمثل في التفكير الإبداعي لذلك نعرفه على أنه نمط من أنماط التفكير يترتب عنه نتاج متفرد من أفكار وحلول وطرق وأساليب جديدة، ناتجة عن جهد وممارسة ذهنية وتفكير غير معتاد، فيتميز الإنتاج في التفكير الإبداعي بخصائص متفردة تجعله يتميز بالجددة المبتكرة (الأصالة)، أو بتنوع الشري للأفكار (المرونة)، أو التعدد الشامل للأفكار المتصلة بالموقف (الطلاقة)، أو بتحسين والتطوير والتوسيع (الإفاضة) وبحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التركيز حتى التوصل لحل المشكل.

¹ جمال عزيز فرمان البرقعاوي، التفكير الإبداعي علما وفن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص: 37.

² الطيطي محمد حمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص: 20.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 110.

⁴ أحمد عبادة، قدرات التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام، دار الحكمة، البحرين، 1993، ص: 25.

42 جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 07.

المطلب الرابع: التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي

يطرح العديد من الباحثين مفهوم التفكير الإبداعي فيما يتعلق بنشاطات المختلفة وعمل منظمات الأعمال، ونلاحظ استعمال عدة مصطلحات في الدراسات والأبحاث كالإبداع الإداري أو الإبداع التنظيمي أو الإبداع المؤسسي وغيرها، لكن كل المصطلحات لها نفس الدلالات وتصب في نفس المعنى، وهو بشكل عام التطرق لسلوك التفكير الإبداعي عبر مختلف مستوياته ومراحله ونتائجه وضمن بيئة خاصة هي بيئة عمل المؤسسة الاقتصادية.

تعددت تعريفات الإبداع في الفكر الإداري المعاصر، ففي الفكر الإداري الغربي فقد عرفه (دروكر، 1983) بأنه "تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة"¹، كذلك عرفه (روبن، 1999) بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج، أو العملية، أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والهياكل التنظيمية، والأنظمة الإدارية، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"².

كما عرفه (هاج، 1999) على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسات إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"³، و هو ما توجه إليه (كورتاز، 2001) في تعريفه فهو "إيجاد طرق جديدة في التفكير أو التعلم تهدف إلى تحسين عمليات المنظمة وتغييرها"⁴، كما عرفه (ريجيني، 2008) أنه "تنفيذ وتطبيق فكرة جديدة تتعلق بمنتج أو خدمة جديدة أو طريقة جديدة للتسويق أو أساليب تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية"⁵، كما عرفه (روبرت، 2008) أنه "إنشاء القيمة للعملاء من خلال المؤسسة التي تحول جديدة المعارف والتكنولوجيات إلى منتجات وخدمات مربحة في الأسواق الوطنية والعالمية، وهذا يغطي مجموعة واسعة من الأنشطة لتحسين أداء الشركات، بما في ذلك تنفيذ

¹ Drucker. F, **Innovation and Entrepreneur Ship: Practice and Principles**, Harper and Row, New York, 1985, p: 30.

² Robbins Stephen, **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6th Edition, Prentice Hall Inc, 1999, p: 679.

³ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁴ Amy Cortese, **Master of Innovation**, Business Week Spring, Issue: 3726A, 2001, p: 158.

⁵ Rajinish Tiwari, **Global innovation**, Research Project, Hamburg University of Technology (TUHH), 2008, p: 11.

أساليب جديدة أو تحسن كبير في منتج أو خدمة عملية التوزيع، أو عملية التصنيع أو التسويق أو طريقة التنظيم"¹.

أما في الأدبيات الإدارية العربية فتعددت التعريفات نذكر منها على سبيل المثال، حيث عرفه (الزيادين، 2002) بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في موضوع الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات"².

في حين يرى (الشبلي، 2013) أن التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي هو "عملية توليد وتطبيق أفكار وخلق طرق جديدة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات وتوزيعها على العملاء، وابتداع مجالات جديدة في العمل ذات جدوى اقتصادية وفنية، واستغلال الفرص التسويقية وتقليص المدة الزمنية اللازمة لإنجاز العمل"³، ويعرفه (العميان، 2011) هو "عملية الابتكار وفن الابتكار لفكرة أو شيء ما يتم تقديمه بشكل جديد وطريقة جديدة أو تقديم وتطوير منتج جديد"⁴، كما يعرفه (خصاونة، 2011) على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل المنظم الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية"⁵.

من خلال التعاريف نستنتج أن التفكير الإبداعي على المستوى التنظيمي هو نشاط ذهني موجه من أجل تحقيق هدف معين أو تجاوز مشكل ما من خلال عدة مصادر داخلية وخارجية وطرق وأساليب متعددة، وهو ما أكدته (لونكستر ولاستر، 2000) بأن عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المنظمات لن يتحقق عفويا أو من خلال الصدفة، بل لابد من خلال وجود مصادر سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تسهم في إيجاد وخلق الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر مثلا العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن

¹ Robert Boege, **Engineering and Mathematics (STEM) Enterprise: Measures for innovation and Competitiveness**, Workshop on Science Technology, 2009, p:21.

² عاطف العدوان، سحر سليمان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 39، العدد: 02، 2012، ص: 144.

³ فراس سليمان الشبلي وآخرون، التفكير الإبداعي و أثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية الهاشمية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 40، العدد: 02، 2013، ص: 498.

⁴ سليمان محمود العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 389.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 33، بتصرف.

والجمهور¹، إذا واستنادا لما سبق يمكن القول أن التفكير الإبداعي على المستوى المؤسسي هو تفاعل مختلف مستويات المؤسسة من فرد وجماعة وتنظيم ككل، من خلال مجموعة من القدرات تتمحور حول الأصالة والمرونة والطلاقة والقدرة على التحليل والتركيز والإفاضة والمخاطرة، بالارتكاز إلى الخبرات والمهارات السابقة والمعارف الجماعية و الرصيد الفكري، وكل ذلك ناتج من حساسية تجاه مشكلات أو مواجهة مواقف معينة للتغلب عليها، ونلمس ناتج هذا التفاعل من خلال مخرجات العملية الإبداعية التي تتميز بالجدة والتفرد والملائمة إما في المنتجات أو الخدمات أو عمليات أو أنظمة أو إستراتيجية أو قرارات، وغالبا ما يتم الإبداع المؤسسي في ظل محيط تنظيمي داعم له (ثقافة تنظيمية، حوافز، تمكين، قابلية للتغيير، التزام بالجودة، فرق عمل وغيرها).

المبحث الثاني: إطار متكامل لمفاهيم مقارنة وأنواع وخصائص التفكير الإبداعي

يعد الإبداع مفهوما متعدد الأوجه و الأبعاد لكثرة استعمالاته ومجالاته، وبعد محاولة تحديد الإطار العام له، سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل مصطلحات أخرى تعلقة بمفهوم الإبداع وإعطاء لمحة عن أهم خصائصه، وأنواعه في بيئة عمل المؤسسات.

المطلب الأول: تحليل مفهوم التفكير الإبداعي و المفاهيم المقاربة له.

كما ذكرنا سابقا، فهناك الكثير من الجدل والتضارب في الآراء فيما يخص الإبداع وبعض المفاهيم مقاربة له مثل: الابتكار والاختراع، والاكتشاف والموهبة والذكاء، والتغيير، والتطوير، ولكن أكبر جدل القائم هو الفرق بين مفهوم الإبداع والابتكار والاختراع، فبعض الباحثين يفرق بين هذه المفاهيم ويفصلها تماما ومنهم من يرى نقاط اختلاف وتشابه بين هذه المفاهيم، والطرف الثالث مقتنعين تماما بأنها مصطلحات مترادفة.

أولا - الفرق بين الإبداع والابتكار.

يرجع الاختلاف في مفهوم الإبداع والابتكار إلى اختلاف الأدبيات الغربية وتوظيف المصطلحات **Innovation , Creativity** وما زاد في تجذر هذا الاختلاف هو الاختلاف في ترجمة المصطلحات، وهنا نجد عدة ترجمات، ففئة تترجم الإبداع على أنه **Creativity**، والأخرى تترجمه على أنه **Innovation**،

¹ Lacaster Groff, Laster Massin, **Marketing Management**, The Mc Graw hill, landan, 2000, p:142.

وآخرون يترجمون الابتكار على أنه **Creativity**، وأحيانا تجد أنه يوظف على أنه مرادف **Innovation**، ولا يتوقف الخلاف هنا بل يأتي المستوى الثالث من الخلاف وهو الفهم الاصطلاحي للإبداع والابتكار.

فيرى (الضبع، 2009) في دراسته أن الابتكار **Creativity**، والإبداع **Innovation** غير مترادفان وأنه لا يمكن الخلط بينهما وأرجع هذا الخلط للتشابه العميق في الناتج لكل منهما على حدا، فذلك سيسوقنا لوصف فكرة مبتكرة بأنها إبداع، وقد يكون وصفنا صحيحا وغير مغلو، لأن الفكرة المبتكرة من الممكن أن تحتوي في داخلها على إبداع بالفعل، ويرى أنه بالرغم من أن لكل مصطلح دور فعال وحيوي، لذا فإن من الضروري أن نفرق بين المصطلحين¹، كما أشار (كومينغ، 1998) بأن الإبداع **Innovation** يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار **Creativity** هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة أي أنها الناتج المادي للموس للإبداع².

كما تشير دراسة (أيوب، 2000) " أنه تم استخدام الإبداع **Innovation**، والابتكار **Creativity** في كثير من الأبحاث بشكل مترادف، ويعتبر التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما"³، وهذا ما يؤكد (الفاغوري، 2005) بعد سياق العديد من الدراسات والآراء لمفهومين فيرى أن المصطلحان الإبداع والابتكار مترادفان ومتداخلان، فيميل الإبداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية، ويتضمن كلاهما تغييرا جذريا في الأساليب والأنماط التقليدية على مختلف المستويات⁴، كما فصل (الحمادي، 1999) أنه لا يوجد فرق جوهري حقيقي متفق عليه بين الإبداع والابتكار وبين التفكير الإبداعي والتفكير الابتكاري، فكلا المصطلحين وجهان لعملة واحدة، والمقصود واحد بين هذين المصطلحين، وأن العبرة الحقيقة بالمسميات لا بالأسماء، ومما استدل به لتعزيد هذا الرأي ما يلي:⁵

• أن المعنى اللغوي لكل من الابتكار والإبداع واحد، وهو الإنشاء على غير مثال سابق أو الاستحداث.

¹ أحمد الضبع، صناعة الأفكار المبتكرة، دار اليقين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009، ص: 11، بتصرف.

² Cumming, Brain, **Innovation overview and future challenge**, European Journal Of Innovation Management, 1998, pp21-29.

³ أيوب نادية حبيب، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة إدارة عامة، المجلد: 40، العدد: 21، 2000، ص: 51.

⁴ رفعت عبد الحليم الفاغوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص: 11.

⁵ علي الحمادي، شرارة الإبداع، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

- أن المصطلح الإنجليزي للإبداع هو نفس المصطلح الإنجليزي للابتكار وهو **Creativity** كما ورد ذلك في معجم مصطلحات العلوم الإدارية للدكتور أحمد بدوي، وكما يترجم المتخصصون العرب هذا المصطلح تارة بالإبداع وتارة أخرى يترجمونه بالابتكار.

- بالرجوع إلى العديد من المراجع المتخصصة في التفكير الإبداعي أو الابتكاري وجد أن كثيرا من المتخصصين في هذا المجال لا يميزون بين هذين المصطلحين بل ربما يستخدمونها في نفس الموضع وبنفس المعنى.

لذلك في ظل تضارب هذه الآراء نرجح الرأي الأكثر تداولاً والذي يناسب الهدف من دراستنا وهو عدم التفريق بين الإبداع والابتكار، لأن الفصل بين المفهومين يزيد من التعقيد فقط، دون إضافة أو قيمة حقيقية للدراسة، لذلك إذا ورد المصطلحان في الدراسة فإن المعنى والمقصود واحد، ولا نميز أحدهما عن الآخر.

ثانيا - الإبداع والاختراع والاكتشاف:

الاختراع هو خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، وبالتالي نجد الإبداع هي أول خطوة في عملية الاختراع، فالإبداع يولد الأفكار الجديدة لاختار منها واحدة، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها، وتتطلب القدرة على الاختيار الأنسب والاستغناء عن الثاني، وتحويل الفكرة إلى واقع عملي مع إظهار تفاصيل العملية المقترحة¹.

وكما يرى (الحمادي، 1999) أن الاختراع هو إبداع وابتكار ولكن يبدو أنه محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه أو رؤيته أو سماعه، ولذا فالاختراع نوع من أنواع الإبداع، والإبداع أكثر شمولية من الاختراع، إذ يمكن أن يكون في المجال العلمي التقني، كما يمكن أن يكون أي مجال آخر²، وهذا ما يؤكد (الضبع، 2009) فالاختراع جزء من عملية الإبداع، ويرتبط غالبا بالمجال التقني أو الإنتاج الصناعي وهو مخالف للاكتشاف الذي يتعلق بتفسير أشياء موجودة سلفا³، كما أنه يكشف أحيانا بمصادفة دون أي جهد.

ثالثا - الإبداع والذكاء:

الذكاء هو قدرة النشاط العقلي، وحدة الذكاء هي سرعة الفهم وحدته أما التفكير الإبداعي فهو نشاط ذهني ينحرف على الأنماط المعتادة والمألوفة، ومنه يمكن القول أن الذكاء يختلف عن الإبداع، وقد يكون المرء ذكيا وليس مبدعا، كما تبين دراسة (قوراري، 2012) أنه كثيرا ما يتم الخلط بين الإبداع والذكاء للتلاحم الشديد فيما بينهما، وفرقت بينهما من خلال الجدول التالي:

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

² على الحمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

³ أحمد الضبع، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

الجدول (1-4): الفرق ما بين الإبداع و الذكاء

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

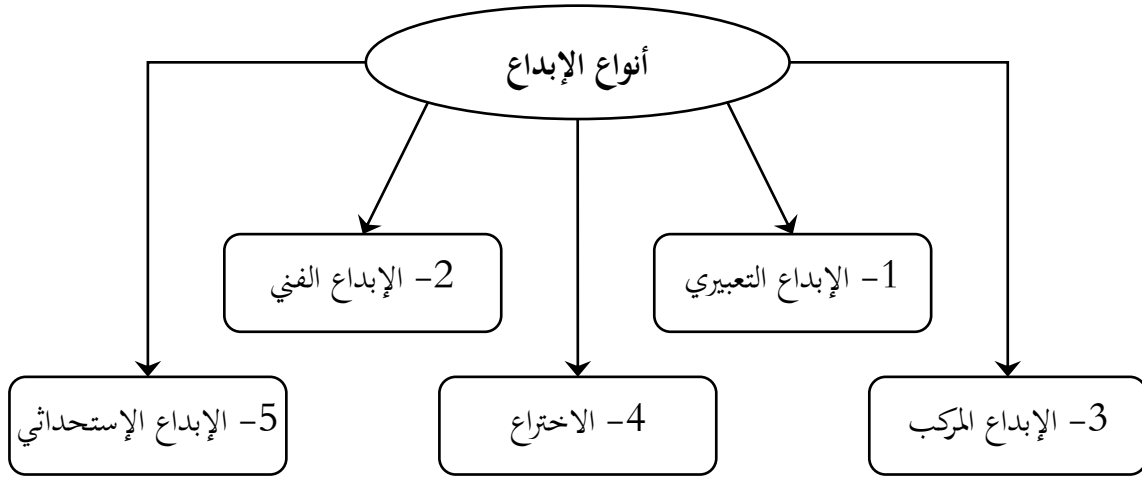
المصدر: قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص:14.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع المؤسسي.

هناك العديد من الأسس و المعايير التي يمكن من خلالها تصنيف الإبداعات و الابتكارات، وذلك حسب الهدف منها وحسب الإستراتيجية المتبعة وحسب درجة جدتها، لذلك يختلف الباحثين في هذا المجال حول تقسيم أو تصنيف أنواع الإبداع المؤسسي، حيث صنف بعضهم أمثال (تايلور) الإبداع على خمسة أنواع والموضحة حسب الشكل رقم(1-1) وفيما يلي توضيح لكل صنف على حدة:¹

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص:14.

الشكل (1-1) : أنواع الإبداع



المصدر: الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2003، ص:14.

- **الإبداع التعبيري:** ويقصد به الطريقة التقليدية التي تميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.
- **الإبداع الفني:** وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمات كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما.
- **الإبداع المركب:** وهو الذي يعتمد على جمع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التوصل والإتيان بمعلومة جديدة.
- **الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة وإدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرًا جديدًا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع جهاز الكمبيوتر.
- **الإبداع الإستحداثي:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام شيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.

كما بين (ويكام، 2001) أن هناك أربعة أنواع للإبداع الريادي في المؤسسات الاقتصادية وهي على النحو التالي:¹

- **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.
- **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.
- **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.
- **الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

الشكل (1-2) : أنواع الإبداع الريادي

مرتفع التأثير في السوق	الإبداع الجديد الداخلي New Insight Innovation	الإبداع العالمي الجديد New World Innovation
	الإبداع الجزئي Incremental Innovation	الإبداع التخصصي Specialist Innovation

Established Technology New استحداث تكنولوجيا جديدة

Source: Wickham,A, **Strategic Entrepreneur ship Europe prentice, Hall,** 2001, P: 223.

وتبعا لدرجة الإبداع الإداري صنف (تيد، 2001) الإبداع إلى أربعة أنواع رئيسية:²

- 1/- **الإبداع المشتت أو الممزق:** ويعني إعادة صياغة أسس الإبداعات السابقة في سبيل خلق قيم مركبة جديدة.

¹ Wickham,A, **Strategic Entrepreneur ship Europe prentice, Hall** , 2001,P: 223.

² Tidd Joe, **Innovation Management in context Environment Organizataion and Performance,** International journal of Management Reviews, vol:03,2001, pp: 169_183.

2/- **الإبداع التدريجي:** ويعني إتباع أساليب التي تحقق تحسينا مستمرا في تقديم المنتجات وخدمات جديد تتميز عن سابقتها بقلّة التكلفة وزيادة مستوى الجودة.

3/- **الإبداع المعقد:** ويعبر عن صعوبة عملية التعلم في تكوين منتج أو تبني أسلوب تكنولوجيا معين، يميز المؤسسة عن منافسيها وتجعل ذلك عائقا للدخول للأسواق.

4/- **الإبداع الجذري:** عرض منتج أو خدمة تتصف بدرجة عالية من الابتكار والأصالة والتميز.

لكن أكثر التصنيفات أهمية حسب بعض المختصين هو ذلك الذي يصنف الإبداع و الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين:¹

- الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني وتطور العلم والمعرفة، وهي ما تعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا (Processes Technology Push) ، وتكون جذرية حيث تمثل تحسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة للمنظمة، ويعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة المهندسين أو التقنيين.

- الابتكارات الناتجة عن تغير سلوك الزبائن والمستهلكين، وهي ما تعرف بابتكارات جذب السوق (processes need pull) ، أي أن تكون مفروضة من خارج المؤسسة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، يعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة السوق.

كما أكدت دراسة (غياط، 2010) أنه نظرا لوجود سلسلة متعددة من تصنيفات للإبداع، فإننا لا مانع من التركيز على البعض منها و قد يكون في اعتقادنا الأهم ألا وهو:²

- **الإبداع التكنولوجي:** حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحدا من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي و الجزئي، و من ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع.

- **الإبداع التنظيمي:** المقصود به إحداث التغيير في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام و تحسين علاقات العمل، و هو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير و الخبرة لدى المسيرين، و إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، و هو يهدف إلى تنظيم طرائق و أساليب و أنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

¹ عامر ملايكية، واقع و أهمية ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره عامل لرفع القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، 2006، ص: 13.

² شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010، ص: 05.

- الإبداع في الخدمة: و المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.

- الإبداع في مجال التسويق: و يعنى به خلق منافذ و طرق جديدة للتسويق.

فلاحظ أن الباحثين تناولوا موضوع الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة، كما قادت دراساتهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة من الإبداع.

في الأخير نتطرق لدراسة (عجلان، 2008) حيث حاول إعطاء نظرة متكاملة عن تصنيفات الإبداع على النحو التالي:¹

- أنواع الإبداع وفقا لاستعمالاته والغرض منه: حيث وفقا لهذا المنطلق صنف الإبداع إلى نوعين هما إبداع المنتج (**Product Innovation**) وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار، وإبداع العملية (**Process Innovation**) الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية، مؤكدا احتمالية عمل نوعين معا كعلاج الطبيب للمرضى، فإن التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

- الإبداع وفقا لمجالاته: حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما إبداع إداري (**Administration Innovation**) وإبداع تكنولوجي (**Technological Innovation**) والإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكرارا منه، وفي الغالب يتبع عملية تغير داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل بطرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.

- أنواع الإبداع وفقا لمستوى التغير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير: فقد أشار العديد من الباحثين إلى صنفين للإبداع وفقا لمدى تأثيره وهما الإبداع الجذري (**Radical Innovation**) الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، والإبداع التدريجي أو المضاف (**Incremental Innovation**) الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص:47.

المطلب الثالث: خصائص وميزات التفكير الإبداعي.

من خلال ما سبق نستنتج أن التفكير الإبداعي يختلف عن الأنماط الأخرى من التفكير، كما أن التفكير الإبداعي يتميز بمجموعة من الخصائص يمكن أن تحدد طبيعته، فيرى (عبد العزيز، 2009) أن التفكير الإبداعي يتميز بما يلي:¹

- يعكس التفكير الإبداعي ظاهرة متعددة الأوجه والجوانب، حيث أنه قدرة على الإنتاج الجديد أو بما يمكن وصفه لجدة الإنتاج.
- يتصف التفكير الإبداعي بالمرونة والطلاقة الفكرية أو الأصالة أو الحساسية اتجاه المشكلات.
- يفصح التفكير الإبداعي عن نفسه في كل إنتاج جديد يمتاز بالتنوع والقابلية للتحقق ويتصف بالفائدة والميول الاجتماعي.

كما عدد (ميخائيل أسعد، 2001) خصائص التفكير الإبداعي فيما يلي:²

- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

كما ذكر (قنديل، 2010) أن التفكير الإبداعي يتميز بثلاث جوانب أساسية تمثلت في:³

- أن التفكير الإبداعي قدرة عقلية من الممكن أن نجدها على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهي المحاور الأساسية للإبداع في منظمات الأعمال.
- أن القدرة الإبداعية ليست قاصرة على شخص أو جماعة أو مؤسسة دون غيرها، وأن هناك فرق بين القدرات الإبداعية لكل شخص.
- أن التفكير الإبداعي لا يحدث في أغلب الأحيان فجأة وإنما يمر بمراحل.

¹ سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

² طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 60.

كما أكد (الحيزان، 2002) أن التفكير الإبداعي يتميز عن أنواع التفكير الأخرى التي يطلق عليها مسمى التفكير التقليدي أو التحليلي، حيث يملك التفكير التحليلي قواعد تسمح بطريقة منطقية بالوصول إلى حل متوقع واحد، في حين أن التفكير الإبداعي غير متوقع ويتطلب قدرة تخيلية، ويؤدي إلى توليد أكثر من حل واحد فهو متعدد الاتجاهات، متفرق المسالك¹، ويمكن توضيح هذه الفروق من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-5): التفكير الإبداعي والتفكير التقليدي.

التفكير الإبداعي	Creative	التفكير التحليلي	Analytical
تخيلي	Imaginative	منطقي	Logical
غير متوقع	Unpredictable	متوقع	Predictable
متشعب	Divergent	مركز	Convergent
جانبي	Lateral	عمودي	Vertical

المصدر: عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، البيان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص:35.

كما فرق (الخضر، 2014) التفكير الإبداعي عن التفكير الناقد على النحو التالي:²

- يهتم التفكير الناقد ببنية الفكرة وموضوعيتها ومصداقيتها أي أنه يبحث عن الحقيقة، في حين يهتم التفكير الإبداعي بجدة الفكرة وأصالتها.
- يتناول التفكير الناقد فكرة موجودة في الأصل، في حين أن التفكير الإبداعي يبحث عن الأفكار الجديدة غير مسبوقة.
- التفكير الناقد تفكير تقاربي، أي يركز على الفكرة موضوع النقد، فلا يتوسع ولا يتشعب بها، في حين أن التفكير الإبداعي تفكير تشعبي، يتوسع في الفكرة وتفصيلها، ويستخرج منها أفكارا جديدة.
- يتبنى التفكير الناقد سلسلة من العمليات المنطقية في نقده للفكرة، في حين يعد التفكير الإبداعي تفكيراً حراً غير ملزم.
- يمكن التنبؤ بنتائج التفكير الناقد، في حين لا يمكن توقع نتائج التفكير الإبداعي.

¹ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، البيان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2002، ص:35.

² حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص:210.

- كما يرى (السكرانة، 2011) أن الإبداع المؤسسي يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم مع مخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة الموضحة كآلاتي:¹
- الإبداع يعني التمايز وهو الإيمان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريقة الإبداع.
 - الإبداع يمثل الجديد، وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
 - الإبداع توليفة جديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
 - الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق، وهذا تميز لصاحب الإبداع أنه الأول في التوصل إلى فكرة ومنتج وسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (إبداع جزئي) يكون الأول بما أدخله على المنتج من تعديلات وهذه سمة السبق في الإبداع، أي يكون صاحب السبق أسرع من منافسيه في التوصل إلى إدخال ما هو جديد.
 - الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل لحجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.
 - كما يرى (روشكا، 1990) أن التفكير المبدع كشكل راق للسلوك يظهر في حل المشكلات، وأن حل المشكلات يعتبر إبداعاً إذا ما حقق توافق مع واحد أو أكثر من الشروط التالية:²
 - أن يمثل إنتاج التفكير جودة وقيمة (سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة).
 - تفكير لا اتفاقي الذي يغير أو ينفي الأفكار المقبولة سابقاً.
 - التفكير الذي يتضمن الدافعية والمثابرة والاستمرارية العالية التي تظهر على مسار العمل بشكل منقطع أو مستمر، والذي تكمن فيه القدرة العالية لتحقيق أمر ما.

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

² الكسندر روشكا، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- تكوين مشكلة ما تكويناً جديداً، حيث يرى الباحثون أن التفكير الإبداعي يظهر كجملة خاصة من النشاط في حل المشكلات المتسمة بالجدّة واللاتفاقية والجهد في تكوين المشكلة تكويناً جديداً.
- كما ذكر (الخصاونة، 2011) خصائص التفكير الإبداعي فيما يلي:¹
- الإبداع نظري تجريبي ليس نهائي، فما هو صحيح اليوم يلغى غداً والعكس صحيح.
- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، ويمكن تنميتها وصقلها.
- يعتمد الإبداع على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل.
- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
- قابل للانتقال والتطبيق.
- حساس للمشكلات و قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
- قادر على ملاحظة التناقضات والنوافذ في البيئة.
- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والناتج خلال منظور جديد.

ولقد صنف (دروكر) خمس خصائص للإبداع وهي:²

- الإبداع دائماً ما يبدأ بالتحليل النمطي للفرص التي ينمّيها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظات والاستماع.
- الإبداع الفعال هو الذي يكون موجهها أساساً إلى إشباع حاجات أو رغبات وبأسهل نتائج ممكنة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم تتطور مرحلياً وفقاً لنتائج التقدم والتجريب.
- محصلة الإبداع الفعالة هي الوصول إلى الصدارة والتميز، وهذا يعتبر أنه إذا لم يطمح الجهد الإنساني منذ البداية إلى التفوق فإنه لن يصل في الغالب إلى نتائج إبداعية.

كما يرى (أبوبكر، 2004) أن الإبداع المؤسسي ينتج عنه منفعة سواء من حيث درجة الإشباع (توفير جهد أو وقت أو تكلفة أو توسيع نطاق الاستخدام أو الاستفادة) وكذا تعظيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف

¹ عاكف لطفي الخصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

² أحمد محمود الخطيب، عادل سالم، الإدارة الإبداعية للجامعات، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص: 83.

وخلق فرص جديدة وتسهيل استثمارها، وزيادة التعامل مع مصادر القيود والتهديدات، كما يجب أن يتضمن نوعاً من الجودة والحداثة، حيث لا يقتصر مفهوم الجودة على المنتج، وإنما تمتد مجالات الجودة إلى مدخلاته وأساليب إنتاجه أو تقديمه، وأساليب أو مجالات استخدامه أو الإشباع به فضلاً عن خصائصه الفنية¹.

التفكير الإبداعي له مجموعة من الخصائص تتميز عن الأنماط الأخرى من التفكير فهو متعدد الأوجه والجوانب لذلك فإن إنتاجه متنوع، كما يتميز بجدة وأصالة النتائج، لكن أهم شيء يتصف به هو الملائمة والقيمة والقبول والمنفعة لأنها الهدف من التفكير الإبداعي، والتي تعطي للمجهود الإبداعي قيمته أما التفرد والجدة في النتائج فهي التي تمكن منظمات الأعمال من التميز في أدائها.

المبحث الثالث: مكونات التفكير الإبداعي ومراحلها.

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم التفكير ومفهوم الإبداع ومفهوم التفكير الإبداعي، ثم خصائص هذا النمط من التفكير ومميزاته، سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم مكونات قدرة التفكير الإبداعي، والتي يمكن أن نقسمها إلى مهارات وسمات، نذكر منها (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية تجاه المشكلات، التركيز والقدرة على التحليل) وسمات لشخصية المبدعة وفي الأخير سنتطرق إلى أهم مراحل عملية التفكير الإبداعي والتي سنحاول عرضها بشيء من التفصيل من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مهارات التفكير الإبداعي.

رغم الاختلاف في تحديد مفهوم الإبداع والتفكير الإبداعي إلا أن أغلب الباحثين يتفقون أن للإبداع مهارات ومكونات أساسية، فيعرف (العباصرة، 2013) الإبداع من منظور أنه مجموعة من القدرات على "أنه نشاط عقلي مركب وصادق توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، أو التوصل إلى نواتج أصلية، لم تكون معروفة من قبل، ويتميز بالشمولية والتعقيد ويتكون من مجموعة من المهارات"².

كما صنف (ديفنز، 1992) القدرات الإبداعية لتشمل الطلاقة والإسهاب والمرونة والأصالة والتعديل والخيال والتركيز، و تحدث (تورنس، 1990) عن قدرات التفكير الإبداعية تحت تسميات عديدة مثل المرونة، الأصالة،

¹ مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 185.

² وليد رفيق العباصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

الطلاقة، والإسهاب والخروج من حالة الإغلاق إلى الخيال¹، رغم اختلاف معظم الدراسات في تحديد قدرات التفكير الإبداعي إلا أنه يمكننا حصرها في ستة قدرات أساسية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل، والحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التركيز.

أولا - الطلاقة Fluency.

تعني الطلاقة القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدايل أو المشكلات عند الاستجابة لمثير معين مع سرعة وسهولة في توليدها فهي متعلقة بكم الأفكار الناتج وليس بنوعها، حيث يعرفها (البرقعاوي، 2014) أنها إحدى القدرات الذهنية والمهارات العقلية فهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختياري لمعلومات وخبرات ومفاهيم سبق تعلمها، فالمبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في مدة زمنية محددة مقارنة بغيره، أي مع درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها كما قسمها إلى ثلاثة أنواع:²

1/. الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات.

2/. طلاقة المعاني أو طلاقة فكرية مثل: اذكر أكبر استعمالات ممكنة لشيء ما.

3/. طلاقة الأشكال: وهي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات والتحويلات لمثير بصري أو طبعي.

كما قسم (الخصاونة، 2011) في دراسته الطلاقة إلى أقسام هي:³

- الطلاقة التذكيرية: وهي القدرة على استرجاع واستدكار الأفكار والكلمات المخزنة في الذهن بشكل سريع دون ارتباك وتمتع الفرد بالفطنة والذكاء.

- الطلاقة اللفظية: هي قدرة وسهولة الفرد في إطلاق عبارات أو كلمات تتشابه في البداية والوزن والقافية بغض النظر عن جوهر المعنى.

- الطلاقة الارتباطية: هي قدرة الفرد على الإنتاج السريع للكلمات أو العبارات التي تتجانس في المعنى أو خصائص أخرى كاللغات أو العبارات المنتقاة أو المترادفة.

- الطلاقة الشكلية: وهي قدرة الفرد على الاستجابة السريعة وتقديم الأمثلة والبراهين والأدلة والتوضيحات في حال تقديمه لأي محتوى وصفي أو نظري.

¹ سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

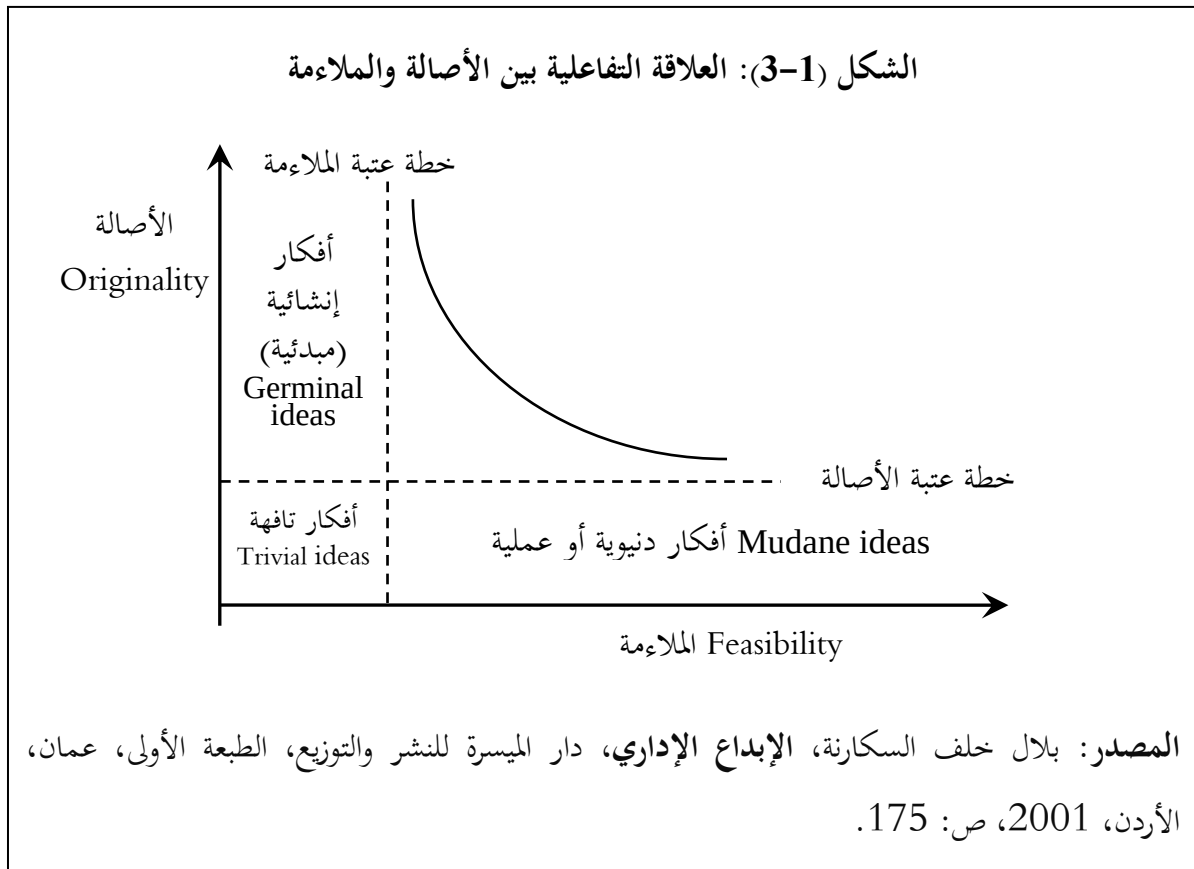
² جلال عزيز فرمان البرقعاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

³ عاكف لطفي الخصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

- **الطلاقة الفكرية:** وهي تشبه الطلاقة التذكيرية من حيث القدرة على استرجاع أكبر قدر ممكن من الأفكار بحيث يجب أن تتميز الأفكار بالمنطقية والملائمة لسياق الحديث المتناول خلال فترة زمنية محددة.
- **الطلاقة التعبيرية:** وهي التي تعتمد على قدرة الفرد في التفكير السريع وتكوين العبارات والكلمات المرتبة والمنسقة، وبحيث تحتل صياغة لغوية صحيحة وجمل مفيدة معبرة.

ثانيا - الأصالة Originality.

وهي القدرة على إنتاج أفكار جديدة وغير شائعة لحل موقف ما، فهي عكس الطلاقة التي تعتمد على الكم، فإن الأصالة تعتمد على نوعية الأفكار كقيمة لهذه الأفكار وحدثها، فيرى (السكارنة، 2011) أن الأصالة تقاس بقدرة الاستجابة إلى جانب إمكانية حدوث هذه الاستجابات، وتتميز الأفكار الأصلية بأنها غير متوقعة وتثير الدهشة، أما الملائمة فتقاس بمدى إمكانية تحقق الفكرة ومدى إمكانية اختبار صحتها، فالأفكار التي تتطلب قليلا من الشروط والاقتراحات لتجريبها تعتبر أكثر ملائمة¹ ومنه يمكن القول أنها مهارة تعتمد على الأصالة والملائمة والشكل التالي يبين العلاقة بين الأصالة والملائمة.



ثالثا - المرونة Flexibility.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

هي القدرة على إنتاج أفكار جديدة، تختلف من زوايا رؤيتها للمشكلة، والمرونة عكس الجمود الفكري، فيرى (توتي بوزان، 2007) أنها "قدرة على ابتكار أنواع مختلفة من الأفكار، والقدرة على التحول من وجهة نظر معينة إلى أخرى باستخدام مجموعة ثرية من الأساليب مما يشكل مرونة إبداعية"¹، كما تشمل المرونة قدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة والنظر إلى الأمر الواحد بأكثر من وجهة نظر وكذلك أخذ المفاهيم القديمة وإعادة ترتيبها بطريقة جديدة، وأيضا تغيير الحقائق كانت موجودة مسبقا.

رابعا - القدرة على التحليل Elaboration.

وهي القدرة على إضافة حلول أو أفكار متنوعة حول مشكلة محددة أو موقف معين، فيعرفها (الخضر، 2013) على أنها "القدرة على إضافة أبعاد وأفكار وتفاصيل جديدة لفكرة قائمة تؤدي إلى تحسينها وتطويرها"² أي أنها القدرة على تقديم إضافات أو زيادة لفكرة ما، تقود بدورها إلى زيادات أو إضافات أخرى أي أنها القدرة إلى زيادات تفاصيل جديدة للأفكار المعطاة.

المطلب الثاني: الحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التركيز عليها Sensitivity.

القدرة على الحساسية تجاه المشكلات من أهم قدرات التفكير الإبداعي، فلا سبيل للإبداع بدون الإحساس بالمشكلة، وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين القدرة على الحساسية للمشكلات وبين قدرة الشخص على تحمل التوتر الناتج عن محاولة فهم وإدراك الجوانب المختلفة القريبة والبعيدة للموقف، والإصرار على عدم الهروب أو التسرع في الفهم.

تعتبر قدرة الحساسية تجاه المشكلات هي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في موقف أو شيء ما لا يلاحظه الإنسان العادي في معظم الأحوال، فيرى (البرقعاوي، 2014) "بأن الحساسية تجاه المشكلات هي الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، فبعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها"³.

كما يرى (هلال، 1997) أنه يختلف الناس في مدى حساسيتهم للمشكلات، والذي يعنينا في هذا المجال ليس كيفية حدوث الفروق بين الأفراد في الحساسية بين المشكلات، وهل هي قدرة عقلية أو عملية نفسية، ولكن الذي يعنينا هو كيف يرى بعض الأفراد أن هناك عدة مشكلات في موقف معين في حين أن الآخرين الموجودين

¹ توتي بوزان، قوة الذكاء الإبداعي، مكتبة جرير، الطبعة الرابعة، الرياض، السعودية، 2007، ص: 07.

² عثمان حمود الخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 216.

³ جمال عزيز فرمان البرقعاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

معهم في نفس الموقف لا يرون في هذا الموقف ما يثير أي نوع من المشكلات، أو يرون واحدة منها فقط على أكثر تقدير¹.

فالفرد المبدع يستطيع رؤية الكثير منها في الموقف الواحد، فهو يلاحظ الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات بشكل قوي، ومن الطبيعي أن الأفراد الذين تزداد حساسيتهم بذلك ستكون فرصتهم أكبر لخوض غمار البحث والتطلع فإذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

إذا لفهم مهارة الحساسية تجاه المشكلات يجب أن نلقي الضوء على مفهوم المشكل، فالمشكلة هي حالة أو موقف ينطوي على خلل أو أزمة بحاجة إلى معالجة من أجل تحقيق هدف مطلوب أو مرغوب، وتتكون المشكلة من ثلاثة أركان رئيسية هي:²

1/- **المعطيات:** وهي المعلومات أو الشروط أو الحقائق التي تصف الحالة أو الوضع القائم عند الشروع في محاولة حل المشكلة.

2/- **الأهداف:** وتمثل الوضع المطلوب أو المرغوب تحقيقه.

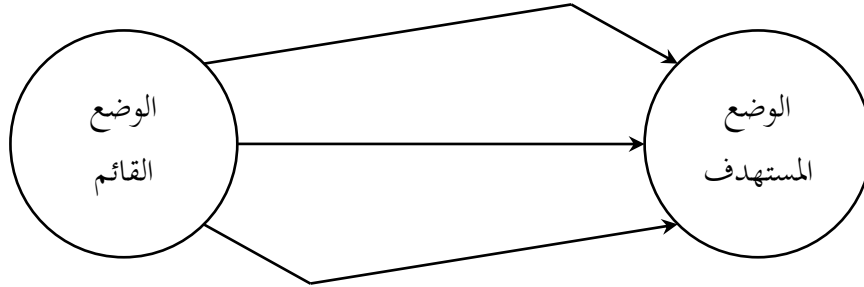
3/- **العقبات:** وهي الصعوبات التي تعترض عملية الوصول إلى الحل أو الانتقال بالمشكلة من وضعها الراهن إلى الوضع المطلوب.

ويمكن تمثيل أركان المشكلة وعناصرها عن طريق الرسم التخطيطي على النحو التالي:

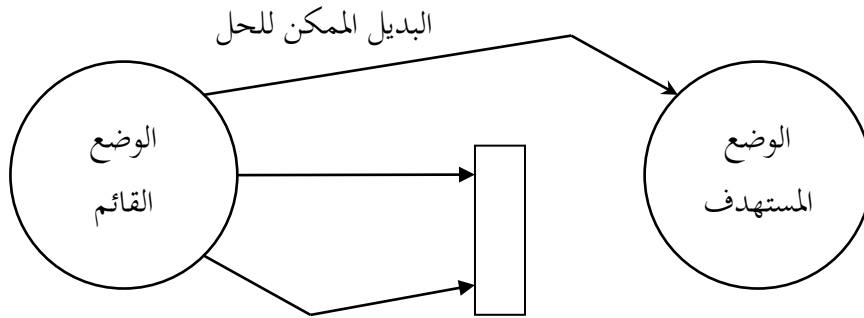
¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، مصر، 1997، ص: 89.

² أحمد محمود الخطيب، عادل سالم، الإدارة الإبداعية للجامعات، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ص: 83.

الشكل (1-4): أركان المشكلة وعناصرها



المسارات أو البدائل الممكنة للحل بدون عقبات

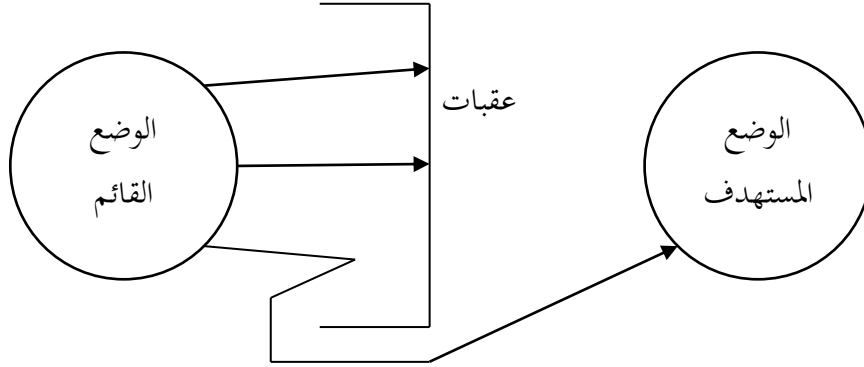


بديلان يصطدمان بعوائق أو صعوبات

المصدر: جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع: مفهومه ومعاييره، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008 ص: 21.

كما يلاحظ في الرسم أعلاه، فإن أحد البدائل المؤدية لتحقيق الهدف يتجاوز الحاجز أو العقبة التي تعترض بديلين آخرين، وفي بعض الحالات تكون العقبات كبيرة ولكن البديل المؤدي إلى الحل يلتف حولها بطريقة متعرجة على النحو الآتي:

الشكل (1-5): أركان المشكلة والحل الإبداعي



البديل الممكن لحل المشكلة

المصدر: جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع: مفهومه ومعايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008 ص: 21.

وتتصف المشكلة المقصودة في هذا المقام بمجموعة خصائص من أهمها:¹

- لا تحل بسهولة أو ليس لها حل جاهز.

- لا يكون حلها دائما بإيجاد إجابة واحدة صحيحة.

- معقدة ومتداخلة العناصر وغير واضحة المعالم بطبيعتها.

- يتطلب حلها تأملا وبحثا واستكشافا في عدة اتجاهات.

- غالبا ما تتغير بإضافة معلومات أو معطيات جديدة.

كما يصف المتخصصون مهارة حل المشكلات إلى طريقتين قد تتفقان في بعض العناصر ولكن تختلفان في

كثير منها هما:²

1/- حل المشكلات بالأسلوب العادي النمطي: وهذه الطريقة هي أقرب أسلوب في التفكير بطريقة علمية

عندما تواجهه مشكلة ما، وعلى ذلك تعرف بأنها كل نشاط عقلي هادف مرن يتصرف فيه الفرد بشكل منتظم

في محاولة لحل المشكلة، وتتم من خلال الخطوات الآتية:

¹ جروان فتحي عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره، ص: 235..

² وليد رفيق العياصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 225.

- إثارة المشكلة والشعور بها.

- تحديد المشكلة.

- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالمسألة.

- فرض الفروض المحتملة.

- اختبار صحة الفروض واختيار الأكثر احتمالاً ليكون حل المشكلة.

2/- حل المشكلات بالأسلوب الابتكاري أو الإبداعي: تحتاج هذه الطريقة إلى درجة عالية من:

- الحساسية لدى الشخص في تحديد المشكلة وتحديد أبعادها، لا يستطيع أن يدرك هذه المشكلة الناس العاديون وذلك ما يطلق عليه الباحثين الحساسية للمشكلات.

- استنباط العلاقات واستنباط المتعلقات سواء في صياغة الفروض أو التوصل إلى الناتج الابتكاري.

كما تطرقت دراسة (آل عامر، 2013) إلى تصنيف الحلول الإبداعية للمشكلات إلى خمس مستويات:¹

1/- الحلول الظاهرة أو التقليدية: وتمثل الحلول في هذا المستوى عن تحسينات على النظام القائم ولا تعبر عن تغييرات جوهرية.

2/- التحسينات الثانوية: وتمثل هذه الحلول في تقديم تحسينات طفيفة على النظام القائم عن طريق خفض مستوى التناقضات المتضمنة فيها.

3/- التحسينات الرئيسية: وتؤدي إلى تحسينات بارزة وذات أهمية على النظم الموجودة، وفي هذا المستوى يتم حل التناقض ضمن النظام القائم، ويمكن أن يتضمن هذا النوع من الحلول مئات الأفكار يتم اختبارها عن طريق المحاولة والخطأ.

4/- المفاهيم الجديدة: وفي هذا المستوى يتم التمكن من إيجاد حلول جذرية وجوهرية للمشكلات.

5/- الاكتشاف: تمثل الحلول الريادية في هذا المستوى، حيث يحدث هذا النوع من الحلول عندما يتم اكتشاف ظاهرة جديدة وتوظيفها في حل المشكلات بطريقة إبداعية.

كما أن معارف الحساسية تجاه المشكلات تعتمد أساساً على قدرة التركيز على المشكل، وتعني بذلك قدرة الفرد على تركيز تفكيره في المشكلة مثال الاهتمام لفترة طويلة قد تمتد لساعات أو أيام أو أسابيع أو حتى لسنوات، حسب المشكلة وأهميتها.

¹ حنان بن سالم آل عامر، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات، ديونو للطباعة والنشر، 2009، عمان، الأردن، ص: 88.

المطلب الثالث: سمات الشخصية المبدعة.

تعددت الدراسات والأبحاث التي عنت في البحث عن تحليل الشخصية المبدعة للوصول إلى أهم خصائصها وسماتها، حيث تطرقت دراسة (خير الله، 2009) لصفات المبدعين والذي يمكن اكتسابها وعددها على النحو التالي:¹

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو بديل واحد.
- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- المخاطرة وعدم الخوف من الفشل.
- الابتعاد عن الروتين.
- المبادرة.
- الإيجابية والتفاؤل.

كما حدد (العباصرة، 2013) صفات الشخص المبدعة فعدد منها:²

- الاستقلالية عن الآخرين.
- الخيال الواسع.
- تحمل الغموض، لا يستسلم إلى المشكلات أو المواقف الغامضة.
- الفضولية والحاجة إلى الاستطلاع.
- الانضباط الذاتي.
- تقبل واهتمام بوجهة نظر الآخرين.
- القدرة على إدارة حلقات النقاش المختلفة.
- القدرة على التكيف والمرونة في مواجهة المشاكل للخروج بأفضل الحلول.
- تجنب القيام بالأعمال الروتينية.
- الثقة في النفس.

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 109-110.

² وليد رفيق العباصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

- قدر متوسط من الذكاء.
- القدرة على التنبؤ بالنتائج.
- الميل إلى التنافس و المثابرة ويرغب في المحاولة والتدريب.
- كما صنف (السويدان والعدلوني، 2004) صفات الأشخاص المبدعين إلى أربعة أنواع:¹
- 1/- صفات ذهنية:

- الذاكرة القوية.
- الاطلاع والمعرفة الواسعة.
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة.
- قوة الملاحظة.
- دائم التساؤل.
- متعدد الميول والاهتمامات.

2/- صفات نفسية:

- قدرة التكيف بسرعة مع المتغيرات.
- لا يحب التقليد ويميل للتميز في عمله.
- لا يهرب من حل المشاكل بسرعة.
- الثقة بالنفس.
- تحمل المسؤولية.
- المبادرة وي بذل جهد في العمل الذي يحب.
- الطموح العالي.

3/- صفات علمية:

- الابتعاد عن العمل الروتيني.
- الميل إلى المغامرة وحب التجريب.
- القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة.

¹ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53-54.

- المثابرة على العمل.
- السعي إلى تحسين الحل.
- عدم الاهتمام بالسمات التنظيمية.

4/- صفات إنسانية:

- الصبر.
 - الصراحة والاستقلالية ولا يجذب السلطة ولا التسلط.
 - قادر على مقاومة الظروف الاجتماعية.
 - الاستنتاج من التجارب الإنسانية ومن المحيط الخارجي.
- كما قدمت الباحثة (كلارك، 1992) نقلا عن (جروان، 2009) تصنيف لخصائص المبدعين يعكس بصورة شمولية نظريات الإبداع المختلفة وتلخصت في أربعة فئات:¹

1/- الخصائص المنطقية:

- الانضباط الذاتي والاستقلالية وكراهة السلطة.
- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية.
- قدرة عالية على التذكر والإتيان والتفصيل.
- تحمل الغموض والميل إلى المخاطرة والمغامرة.
- تفضيل المسائل المعقدة.
- توافر قاعدة معرفية واسعة.
- الحاجة لبيئة داعمة والحساسية للمحيط الخارجي.
- عدم تحمل المواقف المملة والروتين.
- حسن الفهم.
- الحاجة للاعتراف والفرصة للمشاركة.

2/- الخصائص الحدسية:

- الانفتاح بغير حدود.

¹ فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

- الحساسية الزائدة.
 - الحماس الزائد والتسرع.
 - التفاعل مع الأفكار الأصلية الجديدة.
 - تجاوز التفاصيل والمشكلات وتقديم أفكار جديدة لحل المشكلة.
- 3/- الخصائص العاطفية:**
- يدرك الأشياء بطريقة خاصة.
 - أكثر عفوية وتعبيراً عن نفسه.
 - لا يخشى المواقف المجهولة أو الغامضة أو المحيرة بل ينجذب إليها.
 - القدرة على حل الصراعات الداخلية والتناقضات.
 - القدرة على دمج العناصر المتفرقة وإكمالها.
 - أكثر تقبلاً للذات وأقل خوفاً مما يقوله الآخرون عنه، وأقل حاجة للناس.
 - القدرة على التركيز.
 - القدرة على تقبل الصراع والتوتر الناجم عن التناقضات وعدم تجنبها.
 - القدرة على تحمل المواقف المركبة أو المحيرة.
 - الرغبة في مواجهة خبرات جديدة كل يوم.
 - أكثر فضولاً ورغبة في الاستطلاع.
 - أقل كبتاً لمشاعره وأقل دفاعاً عن مواقفه.
 - لديه الشجاعة على مخالفة المسلمات، والاختلاف عن الآخرين، والتشبث بالحقيقة.

4/- الخصائص الحسية:

- الانفتاح على الخبرات والأفكار الجديدة.
- الضبط والتحكم الذاتي أو الداخلي.
- القدرة على التلاعب بالعناصر والمفاهيم.
- الاهتمام بالعالم الخارجي والعالم الداخلي.
- القدرة على تأجيل الإغلاق والحكم وعدم استعجال النهايات.
- القدرة على تقبل الصراع والتوتر.

المطلب الرابع: مراحل عملية التفكير الإبداعي.

التفكير الإبداعي كعملية يمر بعدة مراحل قبل أن يظهر الناتج النهائي له، فيعرف التفكير الإبداعي من منظور كونه عملية تتم بمراحل حسب (عبد العزيز، 2009) "أنه العمليات التي تؤدي الى حلول أو أفكار أو أشكال فنية أو نظريات أو نتائج فردية جديدة"¹، لذلك حاولت العديد من الدراسات معالجة وتحديد جملة المراحل لعملية التفكير الإبداعي، لكن تعتبر دراسة ولاس هي الأكثر شهرة وقبولا رغم الانتقادات التي وجهت لها لكنه استطاع إثبات أمرين أساسيين هما:²

- الأول: أن العملية الإبداعية تمر بمراحل وأن النتائج الإبداعية ليس وليد لحظة التحلي.

- الثاني: أن الإلهام هو مرحلة واحدة بين مراحل عدة متتابعة، وكذلك جميع المراحل التي تمر بها الفكرة الإبداعية لتظهر بعدها إلى حيز الواقع وتتطور في شكل عمل إبداعي وحددها بأربعة مراحل هي:

1/- مرحلة الإعداد والتحضير: يتفق معظم الباحثين على هذه المرحلة الأولية حيث يرى (روشكا، 1989) في دراسته أن أي فعل إبداعي يلتزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة، وهذا التحضير يكون عاماً وخاصاً، أما التحضير العام فهو يتعلق بالاختصاص، بينما التحضير الخاص فهو مرتبط بالمشكلة المبحوثة مباشرة والتي يفترضها الباحث ويحاول البحث عن حل لها³، فالعامل في المؤسسة له تحضير عام فيما يتعلق بوظيفته قبل أن يشغلها، أما الإعداد الخاص فهو موقف أو مشكل مباشرة أثناء عمله عليه أن يتجاوزه، وترى دراسة (العباصرة، 2013) أن هذه المرحلة تتضمن مايلي:⁴

- استحضار الخبرات المتجمعة السابقة لدى الفرد.

- تحديد المجال المعرفي الذي يتطلب حله اختراقاً إبداعياً.

- محاولة التواصل والاطلاع على الخبرات من مصادرها المختلفة التي تربط بالمجال أو القضية.

- تنظيم الخبرات المتجمعة وترتيبها بهدف الوصول إلى استيعاب دقيق للقضية.

- بناء فرضية.

2/- مرحلة التبصر والتفريغ: ويطلق عليها أيضاً بمرحلة اختصار الأفكار حيث يترك الفرد موضوع المشكلة وينصرف إلى نشاط آخر ليترك المجال لأفكاره لكي تختمر في ذهنه، ويرى (الفاغوري، 2005) في دراسته أن

¹ سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

² جمال عزيز فرمان البرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

³ ألكسندر روشكا، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁴ وليد رفيق العباصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

هذه المرحلة تستغرق فترة قد تطول أو تقصر، وتمثل هذه المرحلة أدق المراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعني، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة، وباختصار فإن مرحلة (أ) هي التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، والمرحلة (ب) مرحلة تفريغ الحلول وبدائل الحلول الممكنة¹.

3/- مرحلة البزوغ والإشراق: وهي مرحلة قصيرة في الغالب لأنها اللحظة التي يتمكن فيها الذهن من حل المشكلة التي شغلت حيزا من النشاط العقلي خلال مرحلتَي الإعداد والاحتضان.

4/- مرحلة التحقيق: في هذه المرحلة يتم الحصول على النتائج النهائية المرغوب فيها فالمفكر المبدع يقوم بفحص أو اختيار الفكرة أو الأفكار الإبداعية التي تم التوصل إليها للتحقق من أصالتها وفائدتها الحقيقية تمهيدا لتكوينها واعتمادها للعمل الميداني، حيث يرى (جروان، 2009) أن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي عادة بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، وقد تضعف الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصلية وعملية وغير مسبقة².

يذهب بعض المتخصصين في العلوم الإدارية إلى رأي قائم على أساس أن دراسة معالم الإبداع وآثاره يتم بموجبه تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى ما يلي³:

- **مرحلة التصوير:** حيث بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

- **مرحلة تكوين الفكرة:** حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الثانية في عملية الإبداع، وهي تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة حيث يتقرر في ضوءها الاستمرار أو التوقف عن العمل.

- **مرحلة معالجة المشكلة:** وهذه المرحلة ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هنالك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع، يتطلب الأمر معالجتها.

¹ رفعت عبد الحليم الفاغوري، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

² فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

- **مرحلة الحل:** بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، يسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي التطوير.
- **مرحلة التطوير:** حيث تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.
- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** حيث تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة به.

كما تطرق (جوال، 2015) في دراسته إلى جمع عدد من الدراسات والنماذج التي قدمت تحليل لمراحل عملية التفكير الإبداعي والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (1-6): نماذج مقترحة لمراحل السلوك الإبداعي.

أصحاب النموذج	مراحل السلوك الإبداعي
(Kreitner & Knicki, 1992)	- الإعداد Preparation . - التركيز Concentration . - الاحتضان Incubation . - الإثبات / التحقيق Verification .
(Chandan, 1994)	- مرحلة الاستعداد والتحضير . - مرحلة الحضانة . - مرحلة الإصرار والاستمرار . - مرحلة الفراسة ونفاذ البصيرة . - مرحلة الاختبار .
(Kuratko & Welsch, 2003)	- خلفية أو تراكم معرفي Background or Knowledge . - Accumulation .

- عملية الحضانة Incubation Process - الخبرة من الفكرة The Idea Exprience - التقييم والتنفيذ Evalution and Implementation	
- مرحلة التصور أو الإدراك Recognition - مرحلة تكوين الأفكار Idea Formulation - مرحلة معالجة المشكلة Problem-Solving	(الشماع وحمود، 2005)
- مرحلة الحل Solution - مرحلة التطوير Development - مرحلة الاستعمال أو الانتشار Utilization & Diffusion	
- مرحلة الإعداد والتحضير. - مرحلة الاندماج مع المشكلة. - مرحلة احتضان المشكلة. - مرحلة الوصول إلى الحل. - مرحلة التقييم والتطبيق.	(الخباز، 2008)

المصدر: جوال محمد السعيد، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة شلف، الجزائر، 2015، ص:192.

المبحث الرابع: مستويات التفكير الإبداعي ومعوقاته.

بعد أن تعرفنا سابقا على قدرات التفكير الإبداعي وعرضنا بعض من النماذج المفسرة للمراحل عملية التفكير الإبداعي، سنتطرق في المبحث الأخير إلى مستويات التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي، ثم المحاولة في آخر مطلب التطرق لأهم المعوقات التي تحد من التفكير الإبداعي في عمل المؤسسات الاقتصادية، كما نجد أنفسنا أمام تساؤلات هي: ما هي خصائص كل مستوى من مستويات التفكير الإبداعي؟، وما هي العوامل المؤثرة على كل مستوى من هذه المستويات؟ وما هي معوقات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي؟

المطلب الأول: الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي).

التفكير الإبداعي سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب الأخرى لكنها تحتاج إلى عناية وصقل وممارسة، كما أنه هناك أفراد تبرز قابليتهم وقدراتهم الإبداعية أكثر من غيرهم، حيث يرى (خير الله، 2009) في دراسته أن الفكرة هي منتج عقلي فردي، والتفكير الفردي هو الأفضل لتوليد الأفكار، بينما التفكير الجماعي هو الأصل لإعتماد فكرة، حيث يقوم التفكير الجماعي من خلال تنشيط الأفكار أو دمجها أو تحسينها أو تعديلها، ويعتبر العمل في المؤسسات عمل جماعي في طابعه في أغلب الأحيان، حيث يعتمد على تآزر مختلف الجهود سواء كانت جسدية أو علمية أو جهود فكرية¹.

ويقصد بالتفكير الإبداعي على المستوى الفردي أنه السلوك الذي يقوم به العاملين الذين لهم مجموعة من القدرات والمهارات والصفات الشخصية التي يتميز بها المبدعون، حيث يرى (هلال، 1997) أن "الإبداع الفردي على أنه القدرة الذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن الجديد"²، كما يعرف (الفضل، 2009) "الإبداع على مستوى الفرد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه"³، ويعرفه (العزاوي وطلال، 2011) "أنه الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يملكون قدرات وسمات إبداعية"⁴.

لذلك يركز مفهوم الإبداع الفردي على مجموعة الخصائص والسمات الشخصية التي يتميز بها الفرد المبدع، كما أن هناك من لديهم ميول قوي نحو الابتكار والإبداع بدلا من الطريقة العادية حيث يكون للعاملين طرق خلاقية لتحسين الأداء وتطوير العمل ومواجهة المشاكل، وذلك إما من خلال سمات فطرية يتمتعون بها أو من خلال خصائص مكتسبة ناتجة عن عوامل مختلفة.

ومن خلال الدراسات التي تطرقت إلى خصائص المبدعين وسماتهم، فتؤكد أنها قد تتوفر كلها أو بعضها في الشخص الذي لديه القدرة على الإبداع، كما أن غياب بعض السمات لا يعني عدم القدرة على الإبداع، وإنما هي صفات مساندة ومؤثرة، كما يمكن اكتسابها عن طريق التدريب عليها.

¹ جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، مصر، 1997، ص: 53.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

⁴ نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحثية إلى الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي: 18-19/05/2011.

أما عن العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي فقد بين (المعاني، 1996) أن الإبداع الفردي يتأثر بعاملين رئيسيين هما:¹

1/- العامل الفسيولوجي: وهو العامل الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ.

2/- العامل النفسي أو السيكولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع، حيث بينت الدراسات المختلفة أن هناك دوافع معينة للعاملين المبدعين وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى الجودة والرغبة في التعرف والاستطلاع.

كما صنف (العساف، 1999) المقومات الفردية للإبداع الفردي إلى خمسة أصناف وهي:²

1/- مقومات عقلية وإدراكية: وهي التي تميز الفرد عن الآخر من خلال القدرة على التفكير والتحليل والتصور والمقارنة والاستنتاج ورصد الخبرات والدروس المستفادة.

2/- مقومات انفعالية: وهي المقومات التي تتكون من الغرائز الإنسانية والوجدانية المختلفة التي تزود الفرد بالمزاجية، وتضفي على سلوكياته خصائص شخصية كالحماس والغضب والفرح والابتهاج والمحبة والكراهية.

3/- مقومات فسيولوجية أو عضوية: وهي التي يتميز فيها الفرد عن الآخر من حيث التركيب أو البنية الجسمية كالطول أو الضعف أو القوة.

4/- المقومات البيئية: وهي المقومات التي تلعب دوراً مهماً في التأثير على استجابات الأفراد وتحديد سلوكياتهم لأنها ترتبط مباشرة بالبيئة العامة التي تحيط بالفرد كالمؤثرات الاجتماعية والبيئية والمادية والسياسية والاقتصادية والقانونية.

5/- المقومات القيمية: وهي التي تعبر عن فلسفة الإنسان في علاقاته مع الآخرين.

المطلب الثاني: التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة.

إن التغيرات الشديدة في بيئة الأعمال ترفع تحدياً جديداً في مفهوم الإبداع وهو الإبداع الجماعي، لم تعد القيادة والتأثير حالياً للشخص المبدع - الفرد - بل للمجموعة أو الفريق المبدع، لأن فكرة التفكير الإبداعي

¹ المعاني أيمن عودة، السلوك التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز احمد ياسين الفني، عمان، الأردن، ص: 68.

² العساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 14.

لجماعة أحسن وأكبر من التفكير الإبداعي للفرد هي أول ما يتبادر للذهن على أساس أن الجهد الجماعي أحسن من الجهد الفردي فهي صحيحة إلى حد ما، لكن تكمن الصعوبة في استعداد الجماعة لتنظيم نفسها لكي تمارس التفكير الإبداعي على مستوى وحدات الأعمال وعلى مستوى وظائف المنظمة حيث يؤكد (عبيدات، 2006) أن تعاون الجماعات أمر في غاية الصعوبة والتعقيد، بل أمر نادر الحدوث ذلك أن الناتج الفردي الإبداعي يفوق كثيرا الجهد الجماعي وبهذه المناسبة يمكن للأفراد التعامل مع الأفكار الجديدة وإيجاد الحلول الجذرية للمشاكل بصورة أفضل مما تستطيع الجماعات، كما أن هناك اعتقاد قويا بأن السبب وراء كون المؤسسات الصغيرة أكثر ابتكارية من المؤسسات الكبيرة أن هذه المؤسسات الصغيرة لها قدرة على توظيف واستخدام الإبداع الجماعي على عكس المؤسسات الكبيرة بسبب صعوبة التنسيق والازدواجية وصراع الأدوار فيها¹.

كما يعرف (الفضل، 2009) التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة على أنه "إبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة...) اعتمادا على خاصية التداؤب، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر"²، ويرى (السكرانة، 2009) بأنه "العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت"³، ونلاحظ أن التعريف يؤكد على نقطتين أساسيتين:

- **النقطة الأولى:** أن الأفكار الجديدة التي تصل إليها المجموعة ربما تكون مبتكرة أي من أفكار المجموعة بالكامل، أو متبناة أي مأخوذة من مصادر أخرى غير الجماعة بحيث تعمل الجماعة على تكييفها وتعديلها وفقا لاحتياجاتها.

- **النقطة الثانية:** إن العملية التي يتم في إطارها التوصل إلى أفكار إبداعية من خلال العمل الجماعي تؤكد على أهمية التفاعل بين أعضاء الجماعة، الذي يتم من خلال النقاش التفاوض والمبادرة بطرح أفكار جديدة وتبنيها ومن ثم العمل على تنفيذها.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص: 66.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

³ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

كما عرفه (هلال، 1997) على أنه "التفكير المشترك مع الآخرين وذلك من خلال المشاركة في الآراء الخلاقة، حيث عندما تعمل مجموعة من الأفراد في الاهتمام بأحد الأمور يكون الاهتمام بالموضوع هو الحافز أو الدافع الذي يمثل القوة التي تربط بينهم لمدة محددة، وعندئذ يحدث التعاون بتبادل الآراء الخلاقة فيما بينهم"¹.

كما ذكر (سلطاني، 2013) في دراسته أن المعارف الجماعية أكثر أهمية من المعارف الفردية، حيث أفادت هذه الدراسة أن المعارف الجماعية تتم وقت تحويل المعارف الضمنية للفرد إلى معارف ظاهر جماعية في ظل بيئة مشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة وتبادلها وتقاسمها، وهذا من شأنه زيادة قدرات الأفراد الإبداعية².

كما أكد (السكارنة، 2011) إلى أن هناك زيادة في الحاجة إلى الإبداع الجماعي نظرا للتحويل من فلسفة العمل الإداري من مهام فردية إلى فرق العمل، كما أنه يوجد صعوبة في الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد، وأخيرا كون الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول³. كما لخص أهم إيجابيات وسلبيات الإبداع الجماعي الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (1-7): سلبيات وإيجابيات الإبداع الجماعي

الإيجابيات	السلبيات
- طرح أفكار أكثر	- الحاجة إلى الوقت أكثر
- قوة للأفكار وزيادة تقبلها	- عدم المشاركة في الرأي
- حل المشكلات بشكل أسرع	- قد يسبب الإحباط بعدم وجود الدعم للأفراد المبدعين
- الاستفادة من تعدد خبرات المشاركين	- اختلاف الاهتمامات الشخصية
- قلة درجة المقاومة	
- ضمانات أكثر للنجاح	

المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص: 127.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص: 107-108 - بتصرف.

² محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، المعارف الجماعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 166.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

كما تطرق (روشكا، 1990) في دراسته إلى الخصائص الذي يتميز بها الإبداع الجماعي عن الإبداع الفردي فذكر:¹

1/- أن الجماعة تحل المشكلات بسهولة أكبر خصوصاً في مجال المشكلات المركبة التي يتطلب فيها الحل العام حلاً جزئياً.

2/- نتائج التفكير الإبداعي الجماعي أفضل من نتائج الإبداع الفردي وهذا راجع إلى فعالية المناقشة والتباحث في إطار الجماعة.

3/- الإبداع الفردي يبدأ بالحل ثم يتوقف عندما يتعذر عليه الحل نهائياً لكن في حالة الجماعة يأتي فرد آخر ويضيف على ما بدأ الأول.

4/- الجماعة تملك معلومات أكثر مما يملكه الفرد، حتى ولو كان للفرد معلومات ومعارف واسعة.

5/- حل المشكلات الذي يقوم على وجهات نظر متعددة ومتباينة، الذي يقدمها الأفراد عبر تفاعلهم لا يؤدي إلى نتائج أفضل فحسب بل في بعض الظروف لا يمكن الاستغناء عنها.

6/- حجم الجماعة له تأثير معين في الإنتاجية، حيث أن إنتاجية الأفراد (عدد الحلول الإبداعية) يتناسب طردياً مع عدد الأفراد الذين يشتركون في هذه الإنتاجية.

7/- إن الحلول الإبداعية للأفراد في الغالب لا يمكن تعميمها، على عكس الحلول التي يتم تبنيها من طرف الجماعة فتكون أكثر موثوقية ويمكن تعميمها.

أما عن الخصائص الذي يجب أن تتميز بها الجماعة المبدعة حددت (أبو الدنيا، 1992) خمس خصائص وهي:²

1/- وجود عدد من الناس ويكون هذا العدد صغيراً بدرجة تكفي أن يدرك كل فرد من الأفراد الآخرين ويتفاعل معهم كل على حدة.

2/- وجود هدف يتوقف تحقيقه على الاعتماد المتبادل الذي يكون فيه النجاح لأي شخص معتمداً على نجاح الآخرين وإنجاز أهدافهم.

3/- أن يكون لدى كل شخص الإحساس بالانتماء أو العضوية مدركاً نفسه كعضو مع الأعضاء الآخرين في الجماعة.

¹ ألكسندر روشكا، مرجع سبق ذكره، ص: 107 .

² نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، مركز تطوير الأداء والتنمية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص: 192 .

4/- الاتصال اللفظي الجيد مع الجماعة.

5/- أن يسلك الجماعة السلوكيات التي تتفق مع المعايير والإجراءات التي يقبلها جميع الأعضاء في الجماعة.

كما ذكر (الفضل، 2009) في دراسته أن إبداع الجماعة يتأثر كما ونوعاً بما يلي:¹

1/- الرؤيا.

2/- المشاركة الآمنة.

3/- الالتزام بالتميز في الأداء.

4/- دعم و مؤازرة الإبداعات الفردية الذاتية.

كما يرى (حريم، 2000) أن الإبداع على مستوى الجماعة يتأثر بالعوامل التالية:²

- انسجام الجماعة: حيث كلما كانت الجماعة منسجمة أكثر، كان الميل إلى الإبداع أكثر.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعات من شخصيات مختلفة وقدرات مختلفة.

- التزام الجماعة بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق بالأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للعاملين

بتقسيم إجراءات العمل، والعمل على تحديثها بشكل مستمر مما يساعدهم على الإبداع.

- حجم الجماعة: حيث يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

المطلب الثالث: التفكير الإبداعي على مستوى المنظمة.

يعتبر مفهوم الإبداع على المستوى الكلي للمنظمة مشابهاً للإبداع على مستوى الجماعة، لكن في إطار أوسع

لأن المنظمة عبارة عن أفراد عاملين وجماعات مكونة لفرق العمل ووظائف في المنظمة، حيث تعمل هذه

المستويات التنظيمية على مواجهة مواقف وتحقيق هدف ما بطريقة إبداعية تنسب لها في الأخير وتكون ملكاً لها،

فيرى (الفضل، 2009) بان الإبداع على مستوى المنظمة هو تطبيق فكرة جديدة تم تطويرها داخل المنظمة أو تم

استعارتها من خارج المنظمة، وهي تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج.³

كما يعرف (السكرانه، 2011) الإبداع على مستوى المنظمة على أنه المخرجات الناتجة على التفاعل الذي

يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

² حسين حريم، سلوك الأفراد في المنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 352.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

عوامل وسطية أو مؤثرة في العملية الإبداعية¹. كما يرى (النجار، 2004) بأن النظام الإبداعي والابتكاري في أي منظمة ما هو إلا نظام يعتمد مدخلات وعمليات تمر في عملية تحويلية وتشغيلية ومخرجات، وأن لهذا النظام ميزات الخاصة به من حيث تواصله وعلاقته بالمناخ الخارجي والمحيط الذي يعتبر عاملاً مؤثراً في النظام الإبداعي والابتكاري إضافة إلى بعض المؤثرات الأخرى كالخبرة السابقة والتعلم والتفاعل والإدراك والمعرفة والشخصية، وطبيعة البيئة والانفتاح الفكري والنمط السلوكي، والحاجات والإمكانات والقدرات الذاتية²، ويمكن توضيح عناصر هذا النظام من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-6): النظام الإبداعي والابتكاري في المنظمات



¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² فريد راغب النجار، إدارة الأعمال العالمية: مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، ص: 439.

كذلك تؤكد العديد من الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة يعتمد على بيئة تنظيمية داعمة له، لأنه لا يمكن تجسيد نظام للإبداع والابتكار إلا إذا كانت المنظمة لها توجه قوي وتبني لمفهوم الإبداع في عملها، حيث يرى (خصاونة، 2011) في دراسته أن المحور الرئيسي للمنظمات المبدعة هو مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للإبداع وتنميتها في بيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها وتصل كيانها بالمنهج العلمي والفكري الذي يقوم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف غرس الإبداع في العمل المؤسسي وتعمل على تطويره وتحقيقه من خلال كافة الموارد والطاقت المختلفة¹.

ووصف (رزيق وعمور، 2007) المؤسسات المبدعة بالخصائص التالية:²

- إعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع ومشاركتهم وتقدير مساهماتهم في المؤسسة.
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد أي أنه يجب أن تكون رقابة مركزية لحماية أهداف وقيم المؤسسة، وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور لتشجيع روح الإبداع والمخاطرة.
- وجود هيكل تنظيمي مساعد على تنمية الإبداع حيث يعد من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات نظرا لتأثيره المباشرة على زيادة القدرات الإبداعية.
- تصميم وحدات تنظيمية ذات بنية تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث وجماعات التخطيط والترويج للإبداع.

كما يرى (جاد رب، 2013) خصائص وسمات منظمات الإبداع والابتكار:³

- إن منظمات الابتكارية تدعم أنشطة الإبداع والتميز في الأعمال.
- إن قادة ومديري هذه المنظمات يقومون بالأدوار النشطة والفعالة في قيادة العمليات.
- في المنظمات عالية الإبداع فإن إستراتيجية وثقافة المنظمة تدعم الإبداع والابتكار.
- تدعيم التميز والإبداع.
- إن الابتكار يمكن توقعه، والفشل يكون مقبولا وتأخذ المنظمة المخاطر في الحسبان.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

² كمال رزيق، عمور سمير، الإبداع والابتكار مدخل استراتيجي لتطوير المقاولات الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر 2007، ص: 116.

³ سيد محمد جاد رب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، قناة السويس، مصر، 2013، ص: 205.

المطلب الرابع: معوقات التفكير الإبداعي.

للتفكير الإبداعي الكثير من المعوقات بعضها ظاهرة وبعضها خفي، وبعضها مباشر وبعضها غير مباشر، فبعض المعوقات ناتجة عن البيئة التنظيمية، وبعضها ناتج عن صفات وسمات العامل في حد ذاته، كما يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى محاولة لتشخيص معوقات التفكير الإبداعي من أجل التعامل معها والحد منها سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع .

بداية نتطرق لتصنيف (عبد العزيز، 2009) لمعوقات التفكير الإبداعي إلى عقبات الشخصية ومعوقات ظرفية:¹

1/- العقبات الشخصية: وتتمثل في:

- **ضعف الثقة بالذات:** فإذا كان الفرد ضعيف الثقة بذاته كان مترددا وغير واثق من نفسه وكان خائفا ومتوترا وليس لديه ميلا للمخاطرة وتحمل الغموض.
- **مسايرة المألوف:** إن الفرد التقليدي الذي يساير المألوف لا يكون لديه القدرة على الابتكار والتخيل والتوقع والتنبؤ.
- **الحماس المفرط:** هذا الأمر يقود إلى استعجال النتائج قبل نضوج الفكرة والقفز إلى مرحلة متأخرة من العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاجها.
- **التشيع:** وهو عملية معاكسة للاحتضان أو الاختمار وهو حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى نقص الوعي في دقة المشاهدات.
- **التفكير النمطي:** وهو تفكير مقيد بالعادة ومثال ذلك أن يعود الفرد نفس طريقته في التفكير دائما.
- **الشعور بالعجز والقصور:** إن قلة الإثارة وقلة التحدي عند الفرد يجعل الفرد باقيا في دائرة رد الفعل فقط لما يدور حوله ويتخلى عن روح المبادرة والمبادرة في التعرف على أبعاد المشكلة والانشغال في إيجاد حلول لها مجرد الإحساس بها.
- **التسرع وعدم احتمال الغموض:** إن رغبة الفرد المتسربة في إيجاد حل للمشكلة دون استيعاب جميع جوانبها وعدم تطوير بدائل لها وعدم احتمال المواقف المعقدة والتهرب من مواجهتها كلها أمور تعيق التفكير الإبداعي،

¹ سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

بينما الشخص المبتكر هو شخص مثير لا يتعجل في إصدار الأحكام ويستعمل العصف الذهني ويراجع كل شيء من أجل الوصول إلى حل.

- التعود على حل واحد للمشكلة: حيث ترسخ لدى الفرد أبنية فكرية معينة لحل المشكلة وتجاهل الحلول الفاعلة الأخرى.

2/- العقبات الظرفية (الموقفية) والاجتماعية والثقافية السائدة:

تشمل هذه العقبات النقاط التالية:

- عدم الرغبة في مقاومة التغيير: فعامة الناس يميلون إلى عدم مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة لأنهم قد يكونون مستفيدين من البقاء على القديم.

- عدم قدرة الفرد على الاحتفاظ بالتوازن بين التنافس والتعاون.

بعد تحديد دراسة (عبد العزيز، 2009) للعوامل الرئيسية التي تؤثر على الإبداع سلبا بصفة عامة، فأنا نتطرق إلى المعوقات على مستوى المؤسسات، حيث سنتناول مجموعة التصنيفات للعوامل أو المعوقات التي تحد من الانجاز الإبداعي وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات المختلفة منه، حيث قدمت دراسة (حمود، 2010) تصنيفا للمعوقات في مجموعتين كالتالي:¹

1/- المعوقات الشخصية: أهم هذه المعوقات والمتمثلة في كل من:

- معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات الغير مباشرة فيها، بالإضافة إلى التفكير الغير متعمق بحيث تعامل الأفكار دون تعمق وينظر لها على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش، مما يشكل حاجزا كبيرا في وجه الإبداع.

- معوقات وجدانية: تتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ، والرغبة في تحقيق النجاح السريع.

- معوقات ثقافية أو اجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات وممارسات لما هو شائع.

2/- المعوقات التنظيمية: وتشمل العوامل التي تحد من الإبداع الإداري في المنظمات الناتجة من البيئة التنظيمية الداخلية - المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة - وأهم هذه المعوقات:

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص - ص: 283-284.

- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- ضعف الولاء التنظيمي وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكولة إليه، وبالتالي عدم توقع الإبداع منه.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي.
- عدم وجود البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية المهارات الإبداعية.
- الثقافة التنظيمية القائمة على زرع الخوف والتردد بين العاملين.
- الاتصال غير الفعال في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة.

كما توجه (جاد رب، 2013) إلى الظروف التنظيمية التي تعوق من عملية الإبداع وحددها في ثلاث نقاط أساسية:¹

1/- **الافتقار إلى الخبرة الفنية:** لا يساعد في توليد الأفكار الجديدة والملاحظات الفعالة، وقد حددت نظرية الموارد المعرفية أن مستويات عالية من الخبرة الفنية والخبرة العامة مع مستويات أقل من الذكاء يساعد في التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات ولكن بطرق تقليدية، وهذه الحلول تكون أقل كفاءة من الحلول المثلى ويمكن أن تعوق عملية التفكير الإبداعي.

2/- **مشاكل التقييم:** حيث أن مهارات التفكير الخيالي وتوليد الأفكار يمكن أن تكون كلها معوقة للإبداع وذلك عندما يعتقد الأفراد أن أفكارهم سوف تقيم، فمثلاً نجد أن العمال الذين يقدمون مقترحات لتحسين الجودة ويتحدثون عن هذه المقترحات، فإنهم ينتجون إبداعاً أقل من العمال الذين قدموا الاقتراحات المماثلة لكنهم لم يتحدثوا عنها، وعندما يكون لدى أعضاء جماعة العمل اعتقاد بتقييم عملهم في النهاية فيتولد لديهم اتجاه واضح وصريح للحكم والتقييم المبكر عندما يقومون بأداء أعمالهم، إن هذا الاتجاه يؤدي إلى تخفيض عدد الحلول الابتكارية، فعندما يحكم أعضاء الجماعة على الأفكار التي يقدمونها فإن نوعين من الاختلال الوظيفي سوف يحدثهما:

- **الأول:** يرفض أفراد الجماعة الإحباط الناتج عن عدم موافقة التقييم لحكمهم.
- **الثاني:** التأثير السلبي على أفكارهم والناتج عن اعتقادهم في التفكير السلبي للآخرين خاصة الرؤساء أو المدراء.

¹ سيد محمد جاد رب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 95-96.

3/- طبيعة الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية:

حيث أكدت البحوث أن الأفراد يتجهون لتوليد المزيد من الحلول الإبداعية عندما يتحدثون عن تأثير الدوافع الداخلية على الحلول المتولدة مثل الضغوط الناتجة عن حل المشكلة نفسها، وهؤلاء الأفراد أفضل من الذين يتحدثون عن الدوافع الخارجية وتأثيرها على الحلول المتولدة، مثل نظم الأجور والتشجيع العام، وهكذا فالقادة ذوي الاستقلالية الأقل والإدراك والحرية الأقل يكونون أقل إبداعاً من الآخرين.

أما دراسة (الفاغوري، 2013) فقد تطرقت إلى معوقات الإبداع التنظيمي على النحو التالي:¹

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.
- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.
- المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع، والتي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير الإبداع.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

¹ أحمد رفعت الفاغوري، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا في الفصل الأول من الدراسة الإحاطة بمفهوم التفكير ومراحل تطور مفهوم الإبداع عبر العصور، ثم التطرق إلى المفهوم العام للإبداع والتفكير الإبداعي من وجهات نظر مختلفة، من المفهوم اللغوي إلى المفاهيم المتعلقة بعالم الأعمال من أدبيات عربية وغربية مختلفة، بالإضافة إلى نظرة الإسلام لمفهوم الإبداع، ثم حاولنا إعطاء إطار متكامل للإبداع والتفكير الإبداعي والتميز بينه وبين المصطلحات المقاربة، ثم تطرقنا لأنواع الإبداع المؤسسي وكذا خصائص ومميزات التفكير الإبداعي عن أنماط التفكير الأخرى.

وقد خالصنا أن التفكير الإبداعي عملية عقلية ينتج عنها أفكار جديدة غير مألوفة ذات قيمة بالنسبة للمجتمع أو المؤسسة، كما يمكن أن يتمثل في إعادة صياغة أفكار قديمة بطريقة جديدة، كما أن التفكير الإبداعي تفكير موجه لحل مشكلة ما بطريقة غير مسبقة، أو تطبيق حل ما على واقع جديد، كما توجهه رغبة قوية في البحث والربط بين العناصر والعلاقات المختلفة في المواقف والمشكلات التي يواجهها العامل أو المؤسسة، وهذا يتطلب مرونة في التفكير، وقدرة على رؤية الأمور من عدة زوايا، والإبداع هو ناتج عملية التفكير الإبداعي. وهناك مفاهيم أخرى تقترب من مفهوم الإبداع وتتداخل معها مثل الابتكار والاختراع والاكتشاف والذكاء.

كما خالصنا إلى أن التفكير الإبداعي يتكون من مجموعة من المهارات والسمات التي يصطلح عليها قدرات التفكير الإبداعي، فتتكون المهارات من الطلاقة والأصالة والمرونة والقدرة على التحليل والتركيز والحساسية تجاه المشكلات، ومجموعة من السمات الشخصية التي قدم لها العديد من التصنيفات لكن أهم هذه السمات هي المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة.

كما خالصنا إلى أن التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي يتكون من عدة مستويات، على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي وعلى مستوى المؤسسة ككل من خلال نظام متكامل يتكون من مدخلات ومعالجة ومخرجات، وإن لكل مستوى من هذه المستويات خصائص ومميزات عن المستويات الأخرى والعديد من العوامل المؤثرة فيه، وتطرقنا في آخر مطلب إلى أهم المعوقات التي تحد من هذا السلوك على نحو عام وفي عمل المؤسسات من خلال عدة تصنيفات قدمها الباحثين، وذلك لتجنبها وتقليل ظروف حدوثها في المؤسسات.

الفصل الثالث

تمهيد

يعد التفكير الإبداعي سرا من الأسرار تفوق العديد من المؤسسات الاقتصادية على منافسيها في الأسواق، لأن الإبداع أصبح العنصر الأساسي في عملية التغيير والتطوير، ولقد تغلب على المعرفة والأساليب لأتاحتها وخصوصا أن تبادل وانتقال المعلومات والأساليب والطرق أصبح من السهولة بمكان في عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذا لم يبق إلا التميز والإبداع، فنظرا للأهمية الجوهرية للإبداع من أجل البقاء والاستمرار للمؤسسات الاقتصادية، تزايد الاهتمام المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة إلى تبني المدخل لدعم هذا السلوك بهدف الاستثمار في مواردها البشرية من خلال تفعيل أفكارهم وإبداعاتهم، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسات ككل.

كما يتفق معظم الدارسين والباحثين في هذا المجال بأن هناك دوافع ملحة فرضت على المؤسسات تبني الإبداع أسلوبا ومنهجيا، لذلك تعددت الدراسات التي عنت بالمفاهيم الإدارية الحديثة والممارسات والأساليب حيث توافق الدراسات في تأثيرها الإيجابي على الإبداع والتفكير الإبداعي، كما سماها البعض داعمة للإبداع التنظيمي وذلك عبر مختلف مستوياته، سواء كان على مستوى الفرد أو الجماعة أو على المستوى الكلي للمؤسسة، وفي هذا السياق سنتناول في هذا الفصل طبيعة هذه العوامل، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الداعمة للسلوك الإبداعي في المؤسسات.

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة لتنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: مدخل إدارة الإبداع وتوظيف القيادة الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

المبحث الرابع: أساليب وبرامج محفزة للتفكير الإبداعي في عمل المؤسسات.

المبحث الأول: أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الداعمة للسلوك الإبداعي في المؤسسات.

يعتبر الإبداع من الأنشطة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة ليزيد من مستوى أداء المؤسسات والعاملين معاً، وتتجلى هنا دعائم الإدارة الحديثة في أشكال مختلفة، تتعلق بمفاهيم وممارسات متعددة حيث أن هناك علاقة تكاملية بين توجه إدارة المؤسسات لتحقيق أداء متميز من خلال تبني مفاهيم وممارسات داعمة للإبداع في المؤسسات.

المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية في ترسيخ مفهوم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

إن الثقافة التنظيمية أهم عناصر هوية المنظمة، وتتعلق بطريقة تفكير وأسلوب أداء العمليات، كما أن الثقافة التنظيمية تعمل على التركيز في دمج الأدوار والمهام بالمشاعر بحيث يشعر الفرد أنه جزء لا يتجزأ من الكل، فإن هذا المفهوم يركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أعضاء أسرة واحدة، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة وقوة انتمائهم لها، كما يعتبر الإبداع بعد قوي من أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال التطوير وقبول أفكار الآخرين وتطبيق أفكار أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة.

فيعرف (بيكانون، 2004) الثقافة التنظيمية "مجموعة القيم والاعتقادات والعادات والتقاليد والممارسات التي يشترك بها أفراد المؤسسة، والتي يتم تعليمها للعاملين الجدد وتنقل من جيل إلى آخر"¹، كما يعرفها (أبو جامع، 2009) بأنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي يطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة تتناغم وتخدم أهداف المؤسسة"²، كما يعرفها (السكرانه، 2011) أنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غايات رئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد"³.

وتقسم الثقافة التنظيمية حسب (الخصاونة، 2011) إلى نوعين من الثقافة:⁴

¹Buchanan David Andrzej, **Organizational Behavior An Introductory**, Pearson Education Limited and Huczynski, 5th Ed, London, 2004, P:643.

² إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009، ص: 10.

³ بلال خلف الله السكرانه، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

1/- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات، كما تعتمد هذه الثقافة على عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات التي تسود المنظمة من قبل العاملين، وتعتمد الإجماع في تعريف العاملين بالقيم السائدة في المنظمة وعلى العوائد والمكافآت والحوافز التي تمنح للعاملين الملتزمين.

2/- **الثقافة الضعيفة:** وهي الثقافة التي يكون فيها الأفراد أو العاملين في المنظمة مبهمين وغير واضحين ويسببون في طرق غامضة المعالم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المنظمة.

لكن ما نركز عليه هو النوع الأول من الثقافة التنظيمية وهو قوة الثقافة التنظيمية لأن لها الأثر البارز في ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة الاقتصادية وتغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى ثقافة مبدعة بشكل خاص، وعلى العموم فإنها تقوم بدور هام في بقاء واستقرار ونجاح المؤسسات حيث تطرقت دراسة (العبادلة، 2003) إلى أهمية الثقافة التنظيمية:¹

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف التنظيمية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.
- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية انحصار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.
- تعتبر الثقافة التنظيمية سببا لنجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.
- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.

¹ عبد الرحمن فالخ العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ص: 54.

- تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات، بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي.
- كما ذكر (الصيرايرة، 2003) أن الثقافة التنظيمية ينتج عنها مجموعة من الفوائد للمنظمة عموماً وعلى السلوك الإبداعي خصوصاً وهي:¹
- تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.
- تحث على الإبداع والابتكار والمخاطرة.
- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها أو بسماتها.
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الإستراتيجيون عند بناء إستراتيجياتهم.
- تساعد أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني عملية التغيير سواء الجزئي أو الكلي مثل إعادة تنظيم المنظمة أو تغيير الحوافز أو الهيكل التنظيمي.
- كما تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:²
- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة بها لإعطاء معنى واضحاً وفعالاً لنشاط المنظمة.
- ويعدّها آخرون مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.³

¹ أكرم عبد الجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد: 18، العدد: 04، ص: 191.

² منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 54.

³ حمدة بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، 2005، ص: 08.

كما أن الثقافة التنظيمية تمثل وصف خصائص بيئة العمل لذا فلا بد أن يتأثر السلوك الإبداعي بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وهذا ما أثبتت عدة دراسات نذكر منها دراسة (حسن أبو زيد، 2010) حيث تطرقت إلى أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 560 مديراً من البنوك التجارية وخلصت الدراسة إلى علاقة التأثير القوية بين الثقافة التنظيمية القوية والإبداع الوظيفي للعاملين والذي تمثلت أبعاده في الدراسة من توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات¹.

كما تطرقت دراسة (بن قرقورة، 2008) إلى أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية والتطوير والإبداع التنظيمي حيث أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تعتبر مدخلاً استراتيجياً لإحداث تطوير وتغيير تنظيمي، كما أكدت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تستمد أهميتها كونها:²

- تمنح الثقافة التنظيمية أعضائها شعوراً بالهوية، إذ لها دور في تعريف الحدود وخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين.

- تساعد الثقافة التنظيمية في إيجاد الالتزام في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعتبر حلقة الوصل بين أعضاء المنظمة.

- تدعم الثقافة التنظيمية استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتعزز من ثباته.

- تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للعاملين بإعطاء معنى لنشاطات المنظمة، وكمرشد لانتهاج السلوك الملائم.

- تسهيل فعاليات إدارة الموارد البشرية، عن طريق فهم الطبيعة البشرية والتعامل على أساس تعدد الثقافات، إذ

يشكل إدارة التنوع والخلفيات الثقافية تحدياً هاماً لإدارة المنظمة.

- تسعى إدارة المنظمة من خلال التركيز على المدخل الثقافي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعليه تعتبر الثقافة التنظيمية بعداً استراتيجياً كونها المحدد الاجتماعي والثقافي للسلوك التنظيمي، حيث أن الفرد

العامل يتحرك ضمن ما يضعه ويحدده مخزونه القيمي، الذي يتأثر بطبيعة الثقافة السائدة في بيئته، إلى جانب

إمكانية الاعتماد عليها في تنمية دافعية الفرد نحو الإبداع وتحفيزه إلى الرفع من معدلات الأداء وتحسينه.

وهذا ما ذهبت إليه دراسة (مهدي، 2010) حيث تطرقت إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية التي تتسم

بالإبداع في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، حيث أكدت نتائج الدراسة التأثير الكبير في تحقيق

¹ خالد حسن أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010، ص: 03.

² بن قرقورة لبندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطور التنظيمي: دراسة حالة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص: 192.

الأداء المتميز، كما أكدت الدراسة أن الأفراد داخل المنظمة يختلفون من حيث القدرات والمهارات وأهم هذه القدرات هي القدرة على الإبداع والتجديد، ولتحفيز قدرتهم على التجديد والإبداع يتطلب ذلك توفير نظام من المعتقدات والقيم والمعايير إضافة إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم التطوير والاهتمام بالمتفوقين وإفساح المجال أمام خبراتهم ومهاراتهم للاستفادة منها، وهذا ما يمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي لتحقيقها للأداء المتميز الذي مصدره الإبداع وروح المبادرة لدى العاملين¹.

المطلب الثاني: أثر التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.

الإبداع والابتكار يعكس الجانب التنظيمي للمنظمة، فالهيكل التنظيمي للمنظمات مُصمم، لكي يعزز التركيز على الامتياز في كل شيء يقوم به الأفراد وفي كل المستويات، و هذا لضمان استمرار الإبداع الذي يعتبر غاية في ظل للمجهودات المبذولة نحو تغيير لكي يضمن مواجهة التحديات البيئية بقوة، فالتغيير التنظيمي ظاهرة تقتضي تحول المؤسسة من وضع قائم إلى وضع آخر مستهدف، تراهن عليه المؤسسة من أجل البقاء والاستمرارية في ظل بيئة معقدة ومضطربة، ويعد مفهوم إدارة التغيير أحد أبرز المفاهيم الذي شاع استخدامها في الوقت الحاضر وكثير الاهتمام بها نتيجة ارتباط نجاح المؤسسات بقدرتها على إدارة التغيير، فيشمل التغيير جميع الجوانب العملية في المؤسسة انطلاقاً من تغييرات دائمة في احتياجات العميل إلى المنافسين وأخيراً ديناميكية بيئة العمل المحيطة، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو الوصول إلى معدلات مرتفعة من الأداء بمختلف أشكاله (إنتاجي، مالي، عمليات داخلية، تسويقي...)، فيعرف (اللوزي، 1999) التغيير التنظيمي على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدف وضعاً آخر، أو استحداث أوضاع تنظيمية أو أساليب إدارية أو أوجه نشاط جديدة تحقق المنظمة سبقا عن غيرها"².

كما عرف (الحمادي، 1999) أن التغيير "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة ونظم الأداء وتقييمها وذلك يعرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة"³، كما يعرفه (أحمد ماهر، 2014) "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان

¹ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة، مذكرة ماجستير إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010، ص: 103.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص: 49.

³ علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1999، ص: 24.

دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة، ووفقا لهذا التعريف فإن التغيير له جوانب مختلفة وخصائص يجب التعرف عليها¹:

1/- **خطوة:** بمعنى أنه جهد متعمد يحدد خطوات، ومسؤوليات محددة، وجدول زمني، وميزانية التغيير، وذلك بفرض تحقيق نواتج تمس تحسين أشياء معينة في المنظمة.

2/- **للتحسين:** إن أي تغيير يجب أن يركز على تحسين أداء المنظمة ككل أو جزئيا، فتحسين كفاءة أحد الأقسام، وتحسين الإنتاجية في أحد الفروع، وتقوية التعاون، وتنمية المشاعر الإيجابية، كلها أمثلة للتحسين.

3/- **جزء أو كل المنظمة:** قد يركز التغيير على جزء أو كل المنظمة، فهو قد يركز على تحسين مهارات أو سلوكيات بعض الأجزاء أو تحسين الوظائف، أو تغيير في أهداف وطرق العمل في بعض الأقسام، أو وضع أنظمة جديدة، أو تعديل في الهياكل التنظيمية، أي أنه قد يركز على واحدة أو بعض من هذه المجالات.

4/- **يعتمد على مجهود تعاوني:** يحتاج تشخيص المشاكل وعلاجها تعاون بين بعض الأطراف مثل المديرين، والموردين، والعاملين، والإدارات، والأقسام الأخرى، والمستشارين الخارجيين.

5/- **يعتمد على دراسة البيئة:** إن التغييرات البيئية التي تحدث حول وداخل المنظمة تفرض ضرورة التغيير في المنظمة، فأى تغيير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وأيضا التغيير في المنافسين، والمساهمين، والموردين والعملاء، وأيضا التغيير الداخلي في الموظفين والهياكل التنظيمية وأنظمة العمل تؤدي إلى ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية تهدف إلى التواكب والتكيف مع ما يحدث في البيئة، وكل هذا يحتاج إلى دراسة منظمة.

6/- **العلاجات والتدخلات:** تؤدي دراسة البيئة إلى تشخيص المشاكل، والتي تؤدي بالتبعية إلى تحديد العلاج الملائم والذي يعبر عنه بتدخلات إدارية وأنظمة للتطوير.

كما أن هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة والمتمثلة حسب دراسة (الخضير، 2003) في:²

- **الإستهدافية:** هذا يعني إن إدارة التغيير لا تتحرك عشوائيا، إنما على أساس غاية مرجوة وأهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير.

- **الواقعية:** بمعنى ارتباط إدارة التغيير بالوقائع العملي للمشروع، أي أن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.

¹ أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 14-15.

² أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003، ص: 23.

- **التوفيقية:** تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغير.
- **الفعالية:** يتعين أن تكون إدارة التغير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغير.
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغير إلى تفاعل كافة الأطراف إيجابيا، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغير مع قادة التغير، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغير وضمان سيرورته وفق المعايير المحددة.
- **الشرعية:** بمعنى مصداقية إدارة التغير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغير وعدم تعارض إدارة التغير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
- **الإصلاح:** هذا يعني أن نجاح إدارة التغير مرتبطا بإصلاح العيوب والاختلالات الموجودة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة.
- **الكفاءة:** بصفة خاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغير، حيث يجب أن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- كما أن نجاح إدارة التغير مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة، كما هناك من يضيف خاصيتين عمليتين لهذه الخصائص، وهما:
- **القدرة على التطوير والابتكار:** بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة العاصفة التي تحتاج الكيان الإداري، أي أن تتوافق وتتكيف معها، تسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها، كذلك تقود وتصنع الأحداث بذاتها.
- و يمكن تصنيف التغير التنظيمي حسب (بروش وهدار، 2007) وفق المجالات التي يمسها:¹
- **التغير على مستوى الإستراتيجيات:** قد تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتغييرات على أهدافها وإستراتيجياتها، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها.

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 01، 2007، ص: 51.

- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:** قد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها، وذلك لأن كل تغيير داخل المؤسسة يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات وغيره، وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.
- **التغيير على مستوى الثقافة:** على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الانتماء و تقوية السلوك الإيجابي.
- **التغيير على مستوى الأنظمة:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة، إحداث تغيير وتطوير نظم عمل المنظمة، وذلك من خلال تبسيط و تطوير إجراءات العمل، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، وغيرها من الأنظمة الداخلية.
- **التغيير على مستوى أنماط القيادة:** قد تلجأ المنظمة إلى تغيير النمط الحالي وتبني نمط قيادي جديد، وذلك من أجل ضمان نجاح عملية التغيير وإلى تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل مخاطر ومسؤولية التغيير، كالانتقال من النمط الأوتوقراطي إلى النمط الديمقراطي.
- أما عن التغيير ودوره في الإبداع والابتكار التنظيمي فقد ذكر (جاد الرب، 2013) أنه يمكن القول في هذا الصدد أن التغيير هو العنصر الجوهرى في عملية الإبداع والابتكار التنظيمي، وكما يرى كثير من الباحثين فإن التغيير في هذه الأيام هو أمر ضروري ومحتوم ومن المتعذر اجتنابه بل أنه طريقة لبقاء المنظمات، من ناحية أخرى فإن الطرق التقليدية هي إحدى معوقات الإبداع والتغيير الابتكاري في بعض المنظمات، وذلك عندما يصر مديري هذه المنظمات على ذلك، كما أن مسؤولية التغيير هي جزء أساسي من وظيفة كل مدير في المنظمة، وهذا يتطلب أن يكون المدير حذرا وفاهما لاحتياجات العاملين أثناء عملية التغيير، وأن يكون منفتحاً على الأفكار الجديدة في التطبيق العملي داخل المنظمة¹.
- كما يوضح الشكل التالي مقارنة بين قيادة التغيير وإدارة الوضع الراهن وتأثير كل منهما على الناتج الإبداعي:

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 219-220.

الشكل (2-1): قيادة التغيير مقابل إدارة الوضع الراهن.

قيادة التغيير	الإبداع و الابتكار	إدارة الوضع الراهن
- الثقة في القدرة على التغيير. - الرغبة في تحمل المخاطر. - اقتناص الفرص. - توقع المفاجأة. - يفعل الأشياء المرضية.	- يدعم - ويعزز - بقوة - التغيير	- يتجنب - ولا - يشجع - التغيير

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2013، ص: 221.

ويتضح من الشكل السابق أن قائد التغيير هو شخص ينظر إلى الأمام، كما أنه مدعم بالأفكار الجديدة، بينما مدير الوضع الراهن هو شخص جامد ثابت ينظر إلى الخلف، يتصرف كرد فعل تجاه المفاجئات، كما أنه يرضى بالوضع الحالي، ومن المؤكد أن بيئة العمل تتطلب في هذه الأيام قيادة التغيير وليس مدير الوضع الراهن. كذلك بين (جلدة وعبوي، 2006) أن الإبداع والابتكار يمكن أن يعتبر أحد فروع التغيير، وتعمل الكثير من المنظمات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلائم الجهود الإبداعية والابتكارية مع المنظمات الأخرى، وأن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم منظمات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير، كما يرى أن أغلب المنظمات الإبداعية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر أجزاء رئيسية وهي:¹

- مراجعة الإبداع والتغيير في المواقع الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي.
- فحص ومراجعة التغيير من خلال الاتجاهات الرئيسية الأربعة وهي الموارد البشرية، وإدارة المنظمة، وتكنولوجيا المعلومات والعولمة.
- الاهتمام بالإبداع وتوضيح العلاقة بين نشر الأفكار الإبداعية وتبنيها.

¹ جلدة حليم بطرس، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص: 112.

كما تطرق (تيقاوي، 2010) إلى دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى الدور الإيجابي لعملية التغيير التنظيمي في الدعم وتطوير الابتكارات التنظيمية (الإدارية والتقنية والإضافية)، كما أكدت الدراسة أن إتباع سياسات جديدة تعمل مع التوسع في الدور الفعلي في عملية التغيير التنظيمي لزيادة مقدرة المؤسسة على التنافس، لذلك ينبغي للمؤسسات أن تضع ضمن إستراتيجيتها العمل على تطوير وابتكار خدمات جديدة للوصول إلى اختراعات تتميز بها عن المنافسين، من خلال القيام برسم خطط من شأنها أن تهيئ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، وإجراء تغييرات جذرية في استعمال التقنية في كافة المستويات الإدارية¹.

إذن ومن خلال ما سبق نستنتج أن التغيير يرتبط بالإبداع من عدة نواحي، فلا قيمة للتغيير دون إبداع ولا قيمة للإبداع دون تغيير، فلا فائدة من النتائج الإبداعية دون تحقيق تغيير للأفضل، ولا قيمة للتغيير دون أن يستند إلى نتائج إبداعية، فالإبداع يأتي ليغير من حال ل حال أفضل، والتغيير يأتي استجابة للمستجدات البيئية والنتائج الإبداعية وكل من المفهومين يعزز ويدفع ويفعل الآخر.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي.

المتأمل في واقع المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن يلاحظ التوجه القوي نحو الإبداع والتعلم، لأن جهود عملية الإبداع والقدرة على توليد الأفكار تحتاج إلى إدارة قوية تستثمر في الأفكار على الصعيد الفردي والجماعي والتنظيمي من جانب، وتهيئ المناخ التنظيمي المناسب وبيئة العمل الصحيحة التي يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتجات وخدمات وأساليب تتسم بالإبداع والتجديد والأصالة من جانب آخر، وفي المقابل فإن تفرد المنظمات اليوم يستند إلى قاعدة معرفية يعزز من خلالها قدرات التعلم والتعليم، لتجسد هذه المؤسسات في الأخير أداء متميز في عملها مما يعطي المنظمة أفضل النتائج في بيئة المنافسة الحالية، لذلك فإن إدارة التعلم والرصيد المعرفي للمنظمة يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح العملية الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية وعلى مختلف مستوياتها، فتعرف المعرفة التنظيمية حسب (السكارنة، 2011) على أنها "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في

¹ تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية، المتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010، ص: 02.

تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها¹، ونلاحظ أن هذا التعريف يتضمن عنصرين أساسيين:

- 1/- الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المؤسسة.
- 2/- المخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات، ويستعمل مصطلح إدارة المعرفة في عمل المؤسسات في استثمار جميع أشكال المعرفة كما تهتم بأنشطة تنظيم المعرفة وتوفير المعرفة في أي مكان وفي أي وقت داخل المؤسسة، وأهم ما تركز عليه إدارة المعرفة هو تعريف المؤسسة بالمعرفة وكيفية الحصول عليها والمشاركة فيها، وفيما يلي آراء باحثين وكتاب جمعها (أسعد كاظم، 2007) في دراسته حول عملية إدارة المعرفة على النحو التالي:

الجدول (1-2): عملية إدارة المعرفة

الرقم	الكاتب - السنة	عمليات إدارة المعرفة
1	(Nonaka & Takeuchi, 1995)	التشارك بالمعرفة، التجسيد للمعرفة، الترابط بالمعرفة، التزود بالمعرفة.
2	(Heisig & Vorbeck, 2000)	تشخيص المعرفة، تحديد الأهداف، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.
3	(Oluic Vukovic, 2001)	جمع المعرفة، تنظيم المعرفة، تنقية المعرفة، تمثيل المعرفة، نشر المعرفة.
4	(Skyrme, 2001)	إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، تجميع المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، تعلم المعرفة، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، تقييم المعرفة.
5	(Luadon & Luadon, 2003)	تحصيل المعرفة، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة.
6	(Turban, 2002)	إنشاء المعرفة، تحصيل المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، إدارة المعرفة، نشر المعرفة.
7	(Hlupic & Rzerski, 2002)	توليد المعرفة، ترميز المعرفة، نقل المعرفة.
8	(Mc Elory, 2003)	تكامل المعرفة، الترميز، الاسترجاع، التوزيع، المشاركة، إنتاج المعرفة،

¹ بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

التوليد، الابتكار.		
تشخيص المعرفة، اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة.	(Bouthiller & Shearer, 2004)	9

المصدر: نايف أسعد كاظم، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص: 16.

أما عن مزايا تطبيق إدارة المعرفة فقد أكد (جاد الرب، 2013) على أن هذا المفهوم يساعد في خدمة العملاء بطريقة جيدة ويجعل المنظمة قوية في أداؤها من خلال:¹

- تخفيض الوقت.
- العمل بأقل قدر من الأصول الثابتة.
- تخفيض الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية.
- تخفيض وقت تطوير المنتجات.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- دعم وتمكين الموظفين.
- تحقيق الإبداع وإنتاج منتجات عالية الجودة.
- توفير قدر كبير من المرونة والتكيف.
- توفير معلومات جيدة وتعظيم الاستفادة منها.
- خلق المعرفة من خلال المساهمة والتعلم.

كما لخص (السلمي، 2002) أهمية المعرفة في أداء المؤسسة من خلال:²

- قرار إنشاء المنظمة بحد ذاته يعتمد بشكل مباشر على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، ظروف السوق، العرض والطلب على المنتجات والخدمات، طبيعة المنافسين وقدراتهم والعملاء المتوقعون ورغباتهم.
- توفر المعرفة يحدد القرار الأمثل لمجال النشاط الرئيسي للمنظمة، التي توظف فيه أموالها ومواردها المتاحة وذلك من خلال المعرفة التامة (الظروف الاقتصادية العامة، التحولات الجارية والمحتملة، التقنيات السائدة والمتوقعة).

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص: 380.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2002، ص: 23.

- تحدد نوعية المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة للمنظمة فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختبار تقنيات الأداء.
- المعرفة المكتسبة من تجارب وخبرات الآخرين تؤثر في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
- تلعب المعرفة التقنية والإدارية المتاحة لدى المديرين دورا بارزا في إنجاح تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية والتي تمثل الحقول الهامة في العمل الإداري.
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج السلع والخدمات وتطوير الموجود منها.

أما عن علاقة المعرفة بالإبداع في المؤسسات يرى (بشار يزید، 2009) أن إدارة المعرفة تميز القيمة في الأصالة، والابتكار، وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف، والذكاء، والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار، والعلاقات، والأنماط، والمهارات، والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتسند التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل، وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الاتصال، وتشجيع المحادثة، والمشاركة في المحتوى، والتفاوض حول المعاني¹.

كما اتجهت الكثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين المعرفة والإبداع التنظيمي رغم الغموض الذي يكتنف العلاقة، ولكن أغلب هذه الدراسات أكدت أنه في بيئة الأعمال اليوم تعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لرفع أداء المؤسسات، لأن المؤسسة الناجحة تولد المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار، فنذكر منها دراسة (عبد الله العلي، 2013) حيث تطرقت إلى دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمة، وخلصت إلى مجموعة من النتائج:²

- تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية ورضا الزبائن.

¹ بشار يزید الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص: 111.

² ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عملية إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص: 22-23 بتصرف.

- واقع ومفهوم ومحاور الإبداع الإداري في المنظمات يشير إلى مدى أهمية وحساسية هذا الإبداع للمؤسسات، إذ أنه في الغالب يشكل الفاصل في الميزة التنافسية التي تميز هذه المنظمات في الخدمات والحلول الإبداعية التي تقدمها للسوق.

- بروز دور عمليات إدارة المعرفة في تحفيز وتسهيل الإبداع الإداري مما يفرز قدرة المنظمة على تميز هويتها التنافسية المبدعة.

- تساعد إدارة المعرفة المنظمة على التعرف على حاجات السوق والاستجابة للمتغيرات السوقية بشكل يحقق رضا الزبائن، وكذلك في مجال خدمة العملاء تسهل إدارة المعرفة الوصول إلى أفضل الممارسات والحلول الناجحة في حل الشكاوى وتحسين الخدمات المقدمة.

- يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر وغير مباشر نتائجها المالية.

كما تطرقت دراسة (محمد كاظم، 2013) إلى أثر عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع التنظيمي فأكدت على وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومراحل الإبداع التنظيمي والمتمثلة في (الإعداد للإبداع، واحتضان الإبداع، الإلهام للإبداع وتحقيق الإبداع)¹.

وهذا ما ذهب إليه دراسة (دوسة، 2007) حيث تطرقت الدراسة إلى اختيار العلاقة والأثر للمعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع التنظيمي، حيث خلصت الدراسة أن توافر المعرفة بقسميها الضمنية والظاهرة وتجانسها مع المهارة والخبرة والمعرفة حول السوق والمنافسين، تسهم في توفير قدرات إبداعية في مجال اتخاذ القرار وتشجيع الإبداع وبالتالي تعزيز الإبداع التنظيمي، أي أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي².

كما أكد (الغالي، 2011) أن توافر الرصيد المعرفي الحقيقي في المنظمة يتيح لها أن تدمج بشكل فعال هذه المعرفة مع مجمل عملية الإبداع، ففي إطار تشخيص المشكلات والحالات التي تواجه الشركات توفر المعلومات وطريقة التأمل والتحقق من إمكانية تنويع بدائل الحل المناسبة لهذه المشكلات وبطرق إبداعية غير مألوفة، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مراحل حضانة هذه المعلومات والتبصر فيها، حيث أن وجود عاملين معرفيين ذوي قدرات

¹ حمزة محمد كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية، مجلة التقنية، العدد: 04، البصرة، العراق، 2013، ص: 37.

² طالب أصغر دوسة، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة في صناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصرية، العراق، العدد: 63، ص: 199.

ومهارات وخبرات عالية يسهم بتوليد إبداع مؤسسي يعزز قدرات المنظمة التنافسية، إن خط سير توليد المعرفة من خلال المعلومات يصب حتما بقدرات إدارية وفنية عالية توجد الإبداع في المؤسسة¹.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية وجود ترابط منهجي بين التعلم على مختلف المستويات لتجسيد هذا التعلم بعمل إبداعي منظم لتتشكل تجربة يتقاسمها الجميع وتمثل محركا لدينامكية التغير الإيجابي في المنظمة، ولكي تعزز هذه الجوانب وتقود إلى إحراز نجاح وتفوق المنظمات، يكون من الضروري حسب دراسة (الخفاجي ومنصور، 2010) العناية بالجوانب التالية:²

- 1/ ضرورة اعتماد منظور متكامل ومتربط في عمليات التعلم والإبداع المؤسسي لتجسد الجهود في مجال التدريب والتطوير بإبداعات على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي.
 - 2/ وجود قيادة ريادية تلعب دورا أساسيا في منهجة عمليات التعلم وجعلها تتجاوز الاهتمام الجزئي بجوانب دون أخرى.
 - 3/ العناية الكبيرة بجوانب تمكين العاملين للاستفادة من الأفكار الابتكارية والمستندة إلى قاعدة معرفية ونظام مستنير لتوليد هذه المعرفة وبنها في مختلف أجزاء المنظمة.
 - 4/ عدم الاستعجال في قطف ثمار الاستثمار في الجانب المعرفي والتعلمي ومحاكاة ذلك بمنظور قريب الأمد، بعيدا عن خلق بيئة تعليمية وإبداعية تشاركية المضمون وتراكمية المحتوى.
 - 5/ من الضروري ربط نتائج التعلم والإبداع بمعايير نجاح تفتح آفاقا لتطور المنظمة وتميزها وخاصة في الجوانب غير المالية، وأن لا يقتصر الأمر على قياس النجاح بمردود مادي قريب الأمد.
- من خلال الاستعراض السابق يتضح مدى الاهتمام الكبير بعملية الإبداع والتعلم في عمل المؤسسات المعاصرة وخاصة الريادية منها، حيث أنها ضرورة كما تقتضي الإشارة هنا إلى أهمية تكامل هاتين العمليتين ليتولد مناخ تنظيمي قائم على أساس استخدام التعلم والخبرة والتجربة لتعزيز ممارسة الإبداع في المؤسسات، فمن الصعوبة بمكان أن تكون المؤسسة ناجحة ومتميزة على الأمد البعيد إذا ركزت جهودها للقيام بإبداع محدود وجزئي من خلال استثمار فكرة منعزلة عن محيط تعليمي متكامل وشمولي.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسة إدارية، جامعة البصرة، العراق، 2011، المجلد: 04، العدد: 07، ص: 1775.

² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة: مدخل عمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 217.

المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة لتنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة حديثة ومن أهم إفرازات الفكر الإنساني، وهي أوسع من أي فكر إداري سابق لها إذا ما قورن بها منفردا، والتي أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لعصرنا الحديث، إن المتتبع لتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة سيلاحظ التغير الذي عرفه وكذا الميادين التي يطبق فيها، ويرجع ذلك التغير إلى التطور في شتى المجالات كتطور الوسائل والأدوات والأفكار والأسواق، وبناءا على ذلك ونظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة كثقافة ونظام حاولت الدراسة الوقوف على دور هذا النظام في تنمية الإبداع في المؤسسات من خلال المبحث التالي.

المطلب الأول: أثر تطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

لقد حازت الجودة على اهتمام واسع من طرف العديد من الباحثين والمفكرين والمتطلعين إلى إدراك الجودة الشاملة فضلا عن التبنّي النظري والتطبيق العملي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يعرف الناس الجودة بطرق مختلفة، فيعرفها البعض أنها الامتياز والتفوق، ويرأها البعض على أنها عدم وجود عيوب في الصناعة أو الخدمة، كما يفكر البعض في الجودة على أنها ترتبط بسمات المنتج أو سعره.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية والتنظيمية التي تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار وفق للزاوية التي ينظر إليها هذا الباحث أو ذلك، حيث يتفق رواد الجودة كجوران وديمنق في تعريفهم للجودة والتي تعني الملائمة والمطابقة، الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات¹.

وقد عرفه (معهد التقييس البريطاني) إدارة الجودة الشاملة "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر لتطوير"².

كما يرى (أوكلاند، 2001) أن نظام إدارة الجودة هو "مجموعة من المكونات كالهيكّل التنظيمي، والمسؤوليات والعمليات والموارد لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وإن هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الآخر من خلال نظام"³.

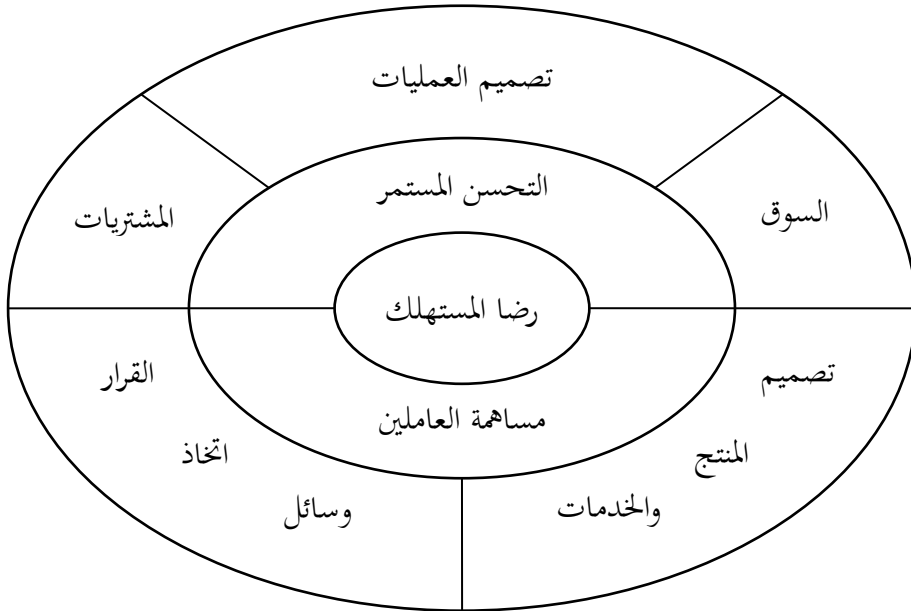
¹ عماد أبو رب، عيسى قدارة، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار المعارف، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 16.

² N.Cham, **total quality Management: Panacea or Pitfall**, International of Physical, Distribution and logistics Management, vol :21,No:8:USA , 1991, pp: 31-35.

³ N.logothetis, **Managing for Totale Qualité**, v.h : practice Hall LTD ,USA, 2001, p:1.

كما يعرف (كروسي، 1986) إدارة الجودة الشاملة هي "ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل"¹، أما تعريف (الخضر، 2007) أنها "الفلسفة الإدارية والأطر العلمية التي تسعى في تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة من خلال اشتراك كافة العاملين كل من موقعه، وكذا التطوير والتحسين المستمر بغية تحقيق رضا المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"². ويمكن توضيح هذا المفهوم من خلال الشكل الموالي الذي يمثل عجلة النوعية الشاملة ومركزاتها الفكرية والفلسفية.

الشكل (2-2): عجلة النوعية الشاملة ومركزاتها الفكرية والفلسفية.



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص: 17.

كما أن التفصيل في مصطلح إدارة الجودة الشاملة يقودنا إلى أن مفهوم الجودة مركب من ثلاث مكونات رئيسية والموضحة من خلال الجدول التالي:

¹ Philip Crosby، **la qualité c'est Gratuit: L'art et Manière d abtenir la Qualité**, Economica, Paris, 1986, p:19.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص: 17.

الجدول (2-2): مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إدارة	الجودة	الشاملة
- الحاجة إلى التزام الإدارة العليا. - وضع الأهداف والقيم للمنظمة. - القيادة. - العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية.	- التوجه نحو الزبائن. - التحسين المستمر. - التدريب و التطوير. - الاهتمام بالأفراد وتشجيعهم على الإبداع.	- الحاجة إلى روح الفريق و مشاركة الإدارة و الموظفين معا. - مسؤولية الجودة متعلقة بجميع الأفراد. - اشترك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة في المنظمة.

Source: Lau Anderson, **Athree Dimensional Perspective for total quality Management**, international journal for quality and reliability management, 1998, p: 88.

ومن التعاريف السابقة نلاحظ أن التشابه الشكلي في المفاهيم و الإطار الفكري التي تسير بمقتضاه مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم الإبداع التنظيمي، حيث يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن:

- ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- فكر إبداعي شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.
- ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة الأفراد العاملين في المنظمة كل من خلال موقعه في الأداء واتخاذ القرارات وذلك من أجل إستشارة القدرات الإبداعية الكامنة لديهم.

أما في مضمون عمل المؤسسات تشكل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية متكاملة لكونها إدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة وتتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، وتقلل المنازعات بين العاملين وترضي المستفيدين وتدعم الإبداع والابتكار، لذلك يعتبر مفهوم إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الداعمة للإبداع في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، نذكر منها دراسة (الشعار، 2014) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (القيادة الإدارية، إدارة الموارد البشرية، العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الزبائن، جودة البيانات والتقارير، التخطيط الاستراتيجي) في الابتكار، وذلك من

حيث ابتكار المنتج ، ابتكار العملية، الابتكار الإداري في المنظمات الصناعية الأردنية، فقدمت الدراسة أدلة قوية تؤكد على أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لها اثر ايجابي على الإبداع، كما يمكن أن تساهم تطبيقات الجودة في تعزيز التفكير الإبداعي، وإنشاء قاعدة تعمل وتساهم في توليد الأفكار المبتكرة¹.

كما تطرقت دراسة (النجار، 2015) إلى اثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، المشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي الشامل) على الإبداع التكنولوجي (إبداع المنتج، إبداع العملية) في المصارف العاملة في الأردن، حيث تبين من النتائج بأن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة كان لها اثر كبير في الإبداع التكنولوجي في المصارف، وأن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تبذل جهدا كبيرا للإبداع في السلع والخدمات، حيث أن إبداع العملية كأحد أنواع الإبداع يعتبر ضروريا عندما تسعى المنظمة لزيادة الإنتاجية ورفع جودة منتجاتها وبالتالي فإنه إبداع العملية يتوافق كليا مع أهداف إدارة الجودة الشاملة².

كما يرى (حمود، 2007) أن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التطوير و التغيير الفعال والمستمر، من حيث تحسين الأداء و الاهتمام بعناصر الإنتاج ومن ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية من الناس و إلى الناس، وإبداع وتغيير فعال من اجل الاختيار الأفضل و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة³.

المطلب الثاني: حلقات الجودة ودورها في تنمية مهارات الإبداع للعاملين.

يعتبر إيشيكاوا الأب الروحي لحلقات الجودة، حيث يعتبر أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملين بشكل تطوعي، لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تطوير وتحسين الأداء، وقد بدء انتشار حلقات الجودة في اليابان في أوائل الستينات، حيث تم تصدير الفكرة وانتشرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل السبعينات من القرن العشرين⁴، كما اقترح أساليب من اجل الوصول إلى أفكار

¹ اسحق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد: 41 ، العدد: 02، 2014، ص:222.

² قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعة النجار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد: 42، العدد: 02، 2015، ص:418.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:31.

⁴ محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009، ص:63.

إبداعية من خلالها، وأبرز هذه الأساليب مخططات أو تحليل عظمة السمكة والتي تستخدم لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، وتحديد مصدر أو مصادر القصور.

فقد عرف (ايشيكاو) حلقات الجودة: "على أنها مجموعة صغيرة من العمال يلتقون بصفة طوعية يناقشون المشاكل المتعلقة بالجودة في المؤسسة"¹، كما عرفها (علوان، 2001) على أنها "مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من 4-12 عامل يلتقون بشكل طوعي لتحديد مشاكل العمل واقتراح الحلول المناسبة بهدف تحسين الأداء وتطويره"، وتضم:²

1/. **قائد حلقة الجودة:** وهو الذي يتولى تدريب أعضاء الحلقة على المشاكل وحل الصراعات التي قد تنشأ بين أفراد الحلقة.

2/. **منسق الحلقة:** ويتمثل دوره في توثيق وحفظ الوثائق المتصلة بعمل الحلقة وتأمين الاتصال بين أفراد الحلقة.

أما من حيث فوائد حلقات الجودة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين مهارات الفرد في حل المشكلات.

- توسيع مدى إدراك الفرد وزيادة استعداداته لتقبل آراء الآخرين.

- النظرة الشمولية التي يكسبها الفرد من خلال المشاركة مع أعضاء المجموعة.

- تفعيل الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم ببعض.

- المساهمة في تغيير اتجاهات العاملين إلى اتجاهات أكثر إيجابية.

- إعداد المرؤوسين لشغل مناصب أعلى في المستقبل.

كما لخص (الدراركة، 2001) أهم أركان حلقات الجودة بما يلي:³

- حلقات الجودة تتكون من مجموعات صغيرة يعملون في عمل مماثل أو مشابه ويكون لهم نفس المستوى

- التعليمي ويجب أن تكون هذه المجموعة متجانسة ومتماسكة وذلك لتحقيق لهم انجازات أفضل وأسرع.

- الاجتماع لمدة ساعة في الأسبوع وبشكل منظم ومدفوع الأجر، عندما يكون الاجتماع منتظماً يصبح أمراً

- طبيعياً لدى أفراد الحلقة ويصبح عادة صعب نسيانها، وهذه الساعة تكون كافية لحل المشاكل التي تواجهها

- المنظمة أسبوعياً.

¹ شريفي مسعود، إدارة التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة بشار، 2008، ص:125.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص:128.

³ مأمون الدراركة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:127-128.

- الحلقة تجتمع تحت قيادة مشرف خاص بها، الذي يعطي الحلقة الشكل الرسمي لها والذي يتم اختياره بواسطة أفراد الحلقة أنفسهم ويكون دور المشرف بمثابة حلقة الوصل بين أفراد حلقة الجودة وبين الإدارة العليا، وهذا ما يسهل عملية الاتصال بين العمال والإدارة، بحيث تكون الإدارة مطلعة على جميع المشكلات.

وتطرق (توفيق، 2005) في دراسته إلى أن أليه عمل فريق حلقات الجودة للخروج بحلول إبداعية للمشكلات المتعلقة بالجودة تتضمن مجموعة من الخطوات تتمثل في:¹

- **تحديد المشكلة:** هو تشخيص المشكلة باستخدام أساليب علمية كأسلوب العصف الذهني وأسلوب المجموعة الاسمية، كرة الثلج، التمارين الإبداعية وغيرها.

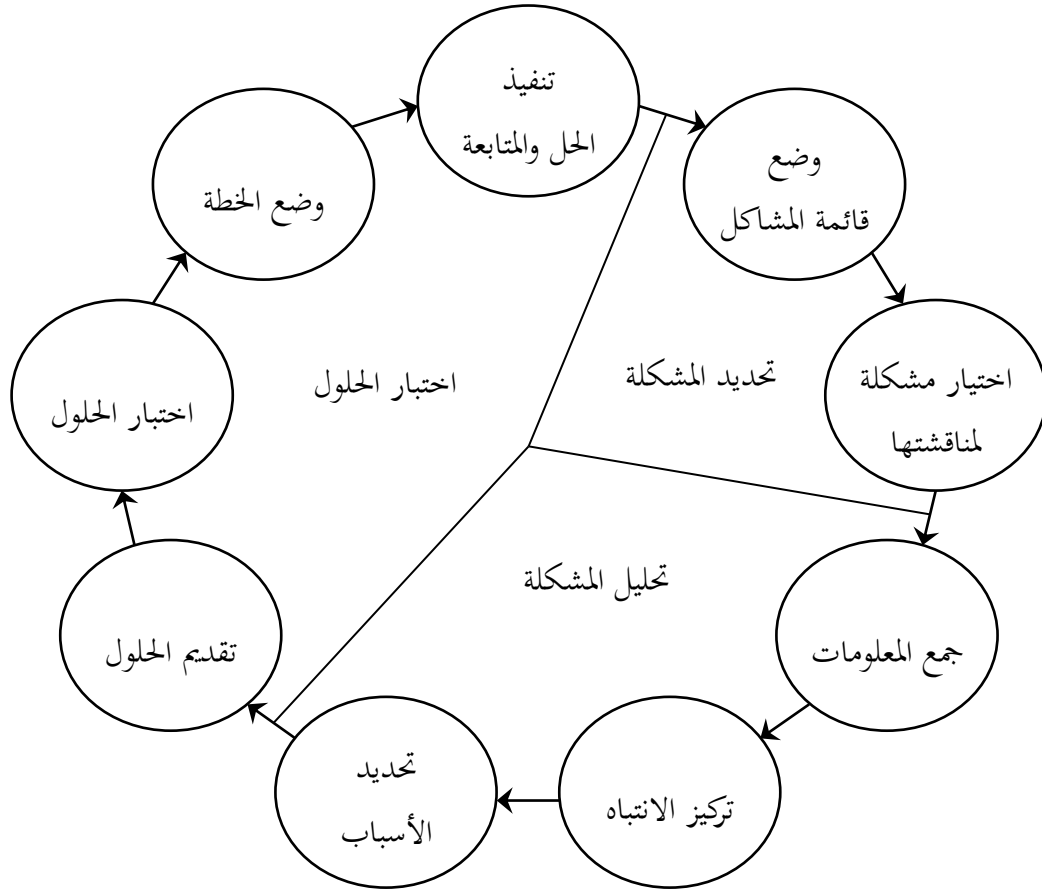
- **جمع البيانات:** وفيها يعمل فرق حلقات الجودة على جمع البيانات المتعلقة بالمشكلة المحددة مسبقا وذلك من خلال الأدوات الإحصائية.

- **اختيار حل المشكلة:** ويتم اختيار الحل الأمثل وفقا للحلول التي تم اقتراحها وبداية التنفيذ ويتولى فريق حلقات الجودة الرقابة على التنفيذ.

كما لخص (الدراركة، 2001) مراحل عمل حلقات الجودة من خلال النموذج التالي:

¹ عبد الرحمن توفيق، إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل، إصدارات بيك، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 55.

الشكل (2-3): آلية عمل حلقات الجودة.

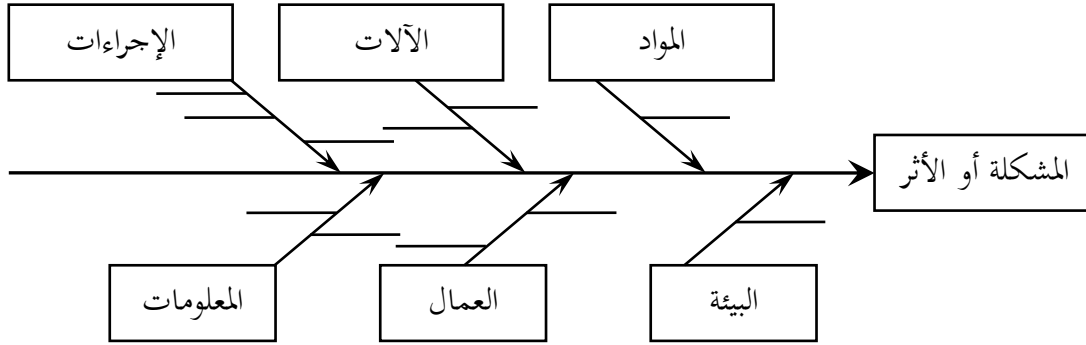


المصدر: مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص:165.

كما تعتبر طريقة مخطط السبب وتأثير العلاقة بين نتيجة ما وجميع الأسباب المحتملة المؤثرة فيها، من أهم الأدوات المبتكرة لإدارة حلقات الجودة، ويطلق عليها بخرائط إيشيكافا (Ishikawa piguam)، حيث وتوجد عدة طرق لرسم مخطط السبب والتأثير إحداها يطلق عليها شجرة الأخطاء أو المشاكل حيث تقسم المشكلة إلى أسباب رئيسية وأخرى ثانوية تتفرع منها وهذه تتفرع إلى أسباب فرعية ويمكن رسمه على شكل هيكل سمكة¹، كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ قاسم نايف، علوان الخياري، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن، ص:236.

الشكل (2-4): مخطط السبب والتأثير.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 290.

وتكمن أهمية مخطط السبب و الأثر: ¹

- يساعد في إثارة الأفكار حول المشاكل المحتملة أو الحلول الممكنة.
 - إن تحضير هذا المخطط يعطى تكويناً للعمال، فأخذ رأي الأغلبية لتحضيره وطرح الأمثلة عليهم يكسبهم خبرة أكبر.
 - يعتبر دليلاً للنقاش يتم من خلالها تنظيم الأفكار المقترحة.
 - من خلال هذا المخطط يتم البحث عن الأسباب بسرعة.
 - يرفع هذا المخطط المستوى التقني المحقق في المنظمة.
 - مخطط السبب والأثر لا يستعمل فقط في دراسة الجودة ومواقيتها بل يستعمل لحل أي مشكل مطروح.
- فأهمية استخدام هذا التحليل في الوصول لأفكار إبداعية تكمن في أنه يساعد في تحديد الأسباب المحتملة للمشاكل، وبواسطته يمكن توليد الأفكار والافتراضات التي تمثل أسباباً محتملة للمشكلة، وتصنيفها في مجموعات أو فئات ذات صلة بموضوع معين، كما يساعد في تنظيم كمية كبيرة من المعلومات وإظهار الروابط بين الأحداث والأسباب المحتملة أو الفعلية لها.

¹ فريد كورتل، آمال كحيلة، الجودة و أنظمة الإيزو، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 142.

المطلب الثالث: أثر التحسين المستمر والتوجه نحو العميل في ترقية مهارات الإبداع للعاملين.

إن المنظمات بكافة على اختلاف أهدافها وبكافة أنواعها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين في عملها ومنتجاتها وأنشطتها، نظراً لتغير المستمر لحاجات العميل وتوقعاته باستمرار وكذلك تغير وتعدد تحديات البيئة الخارجية بمرور الزمن، لذلك فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع البيئة الخارجية، كما تهدف عملية التحسين للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، كما يجب أن تكون جهود التحسين مستمرة بدون أي توقف وانقطاع وهو ما يطلق عليه عملية التحسين المستمر.

يعتبر أول من استخدم فكرة التحسين المستمر هو العالم الياباني "ماساكي أماسي" حيث استخدم مصطلح (Kaizen) للإشارة إلى فكرت التحسين المستمر من خلال الأدوات الإحصائية للرقابة على العملية، ويعتمد التحسين المستمر على مبدأ تنفيذ الأعمال بالشكل الصحيح من أول مرة¹، كما يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة على تحديد مفهوم التحسين المستمر في المنتجات والخدمات والعمليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن تدريجي في المنظمة والابتكارات²، كما تعبر كلمة (kaizen) عن فلسفة تعرف دور الإدارة في استمرارية تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة والبسيطة، هذا وتقوم كلمة (Kaizen) أيضاً على أنه في كثير من الأحيان يمكن تحقيق التحسينات بدون تحمل نفقات أو بتحمل تكلفة بسيطة دون الحاجة إلى استخدام أدوات معقدة أو تكاليف باهظة، وهي تتركز عن طريق تقسيم العمليات المعقدة إلى مكوناتها الفرعية وتحسينها³.

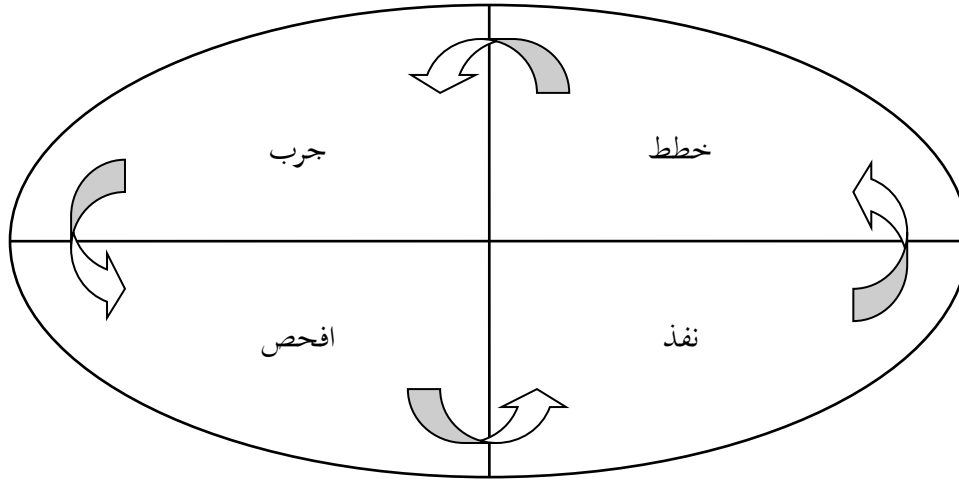
ويمكن رصد هذا التحسن من خلال عملية الأداء، ومن بين الأدوات التي تستعمل في التحسين المستمر نموذج الجودة المؤلف من أربع خطوات أو كما يسمى بحلقة أو دائرة ديمينج الموضحة في الشكل التالي:

¹ قاسم نايف، علوان الحباري، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

² عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 59.

³ أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني لتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية: دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009، ص: 06.

الشكل (2-5): دورة شيوارت ديمنج للتحسين المستمر.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 204.

- **خطط:** حدد الفرصة وخطط للتغيير.

- **جرب:** نفذ التغيير على نطاق ضيق.

- **فحص:** استعمل البيانات لتحليل نتائج التغيير وحدد ما إذا كان هناك فرق.

- **نفذ:** تنفيذ الخطة التي ثبت نجاحها في الفحص على نطاق واسع.

كما ذكر (الفضل، 2009) في دراسته أن الشركات اليابانية تبنت ثلاث مسارات مبتكرة لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات الجديدة وذلك كما يلي:¹

- **مسار التحسين المستمر kaisen:** يرتبط هذا المسار بمفهوم التحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل اختزال التكاليف والأداء الأفضل.

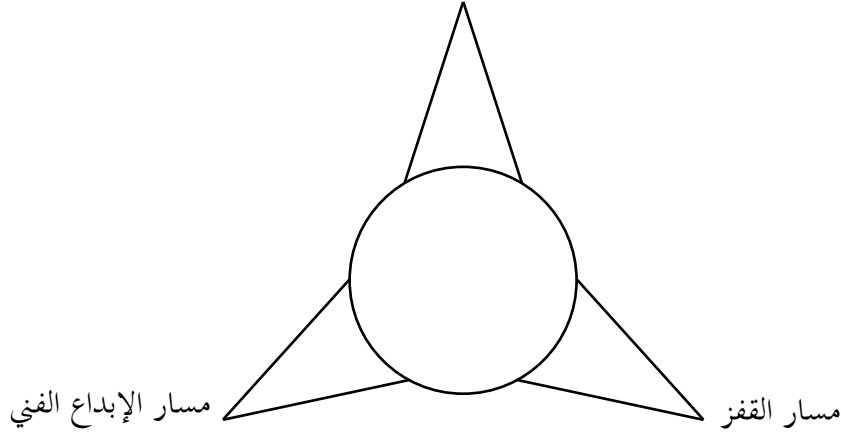
- **مسار القفز leaping:** وهو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم وذلك وفق تطورات معينة.

- **مسار الإبداع الفني Technovation:** وهو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا جديدة كما هو واضح في الشكل:

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

الشكل (2-6): المسارات الإبداعية لتنفيذ الأعمال

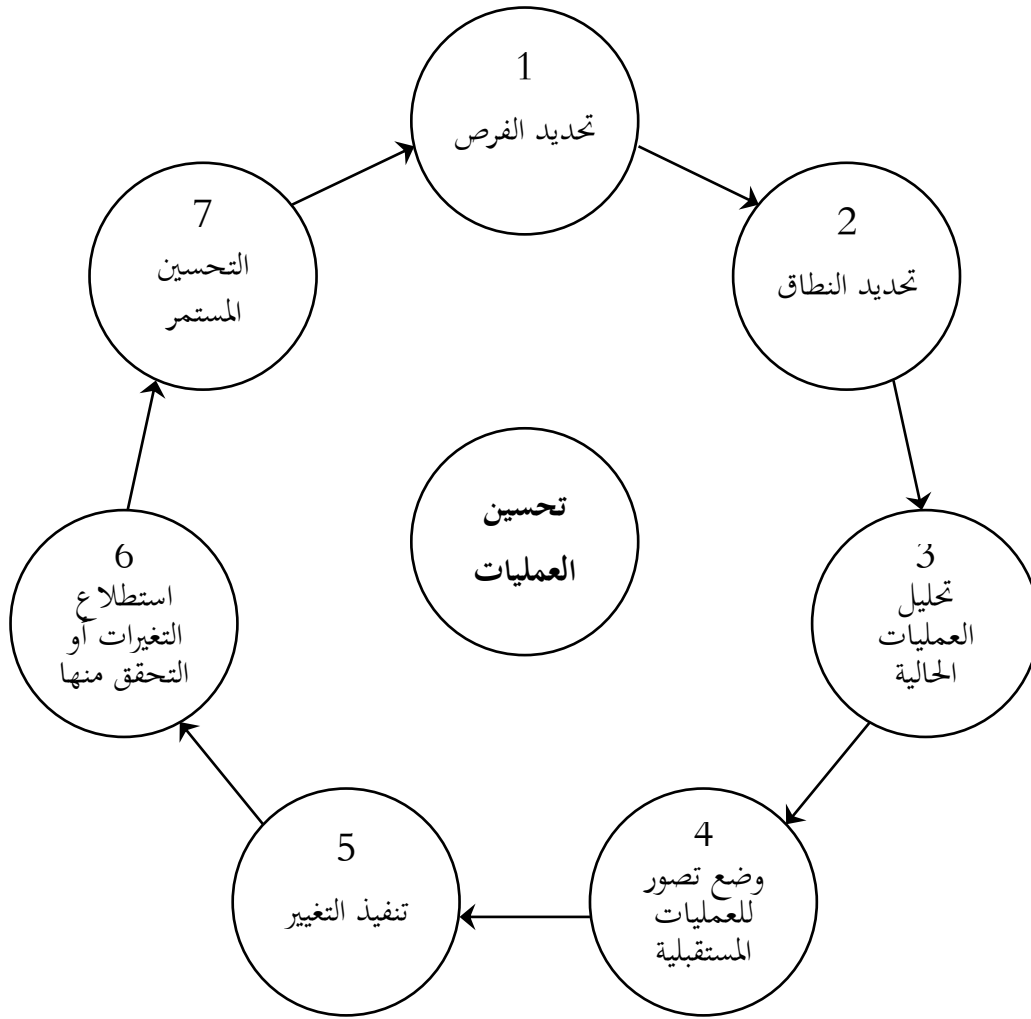
التحسين المستمر (Kaisen)



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 35.

كما تطرقت دراسة (البكري، 2001) إلى الطريقة العلمية أو كما يسميها البعض طريقة الحل الإبداعي للمشكلات ضمن إطار التحسين المستمر، وتتكون هذه الطريقة من سبع مراحل أساسية كما تظهر في الشكل التالي:

الشكل (2-7): مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر.



المصدر: محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 185.

إن المراحل المذكورة في الشكل السابق هي مراحل مترابطة مع بعضها، وكل مرحلة من المراحل تعتمد على مرحلة سابقة، حيث فصل (احمد جودة، 2001) في شرح هذه المراحل على النحو التالي:¹

المرحلة الأولى: تحديد الفرص

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 186 - 190، بتصرف.

الهدف الأساسي لهذه العملية هو تحديد الفرص المتاحة للتحسين وهذه المرحلة تتكون من جزأين هما تحديد المشاكل وتكوين الفريق، حيث ان تحديد المشاكل يحاول أن يجيب على السؤال وماهية المشكل، والإجابة تؤدي إلى المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل.

أما الجزء الثاني من المرحلة الأولى متعلقة بتكوين الفريق وإسناد المهام له، ليقدم التحسينات المتعلقة بالعمليات، ويتم اختيار قائد للفريق وتحديد الهدف من تكوين الفريق والوقت الذي يجب أن يقدم فيه الحل، كما ذكر (زكريا مطلق، 2005) إلى أن الأسلوب الذي يتم به تكوين وتشكيل فرق تحسين الجودة يختلف تبعاً لمهام وحجم كل إدارة غير أنه لا بد أن يراعي عند تكوين هذه الفرق التالية:¹

- أن يتم اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.
- أن يكون الفريق ممثلاً للعديد من المستويات الإدارية في المؤسسة بدلاً من التركيز على مستوى واحد.
- دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمؤسسة.

- المرحلة الثانية: تحديد النطاق

كثيراً ما يقال أن المشكلة التي يتم تشخيصها بدقة تمثل نصف الحل، ويمكن تحديد الاعتماد على العوامل التالية لأجل تحديد المشكلة تحديداً سليماً:

- وصف المشكلة بوضوح.
- وصف التأثير: ما هو الخطأ، متى يحدث، أين يحدث، لماذا هو خطأ، من هو المسؤول عن الخطأ.
- التركيز على ما هو معروف، وما هو غير معروف، وحجم المعرفة المطلوبة.
- الاعتماد والتركيز على توضيح التأثير على العمل.

- المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية

الهدف من هذه المرحلة فهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير المقاييس المطلوبة، وجمع البيانات وتحديد العملاء والموردين والمدخلات وتحديد مستوى رضا العملاء.

- المرحلة الرابعة: وضع تصور للعمليات المستقبلية

¹ زكريا مطلق الدوري، مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية المؤتمر العلمي الأول، 2005، القاهرة، ص: 412.

الهدف من هذه المرحلة هو وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات، ويلاحظ انه بمجرد جمع المعلومات كلها وإتاحتها أمام الفريق فان الجهود تبذل لوضع تصور للحلول الممكنة، وفي بعض الأحيان يمكن التوصل إلى الحلول بمجرد القيام بعملية فحص وتحديد الأسباب وتحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها، ويمكن اقتراح للتحسين من خلال ثلاث طرق:

1/- اقتراح عمليات جديدة وهذه الطريقة تعتبر ابتكارا وتحديدًا شاملاً.

2/- دمج مجموعة من العمليات معاً، والهدف منها خلق عملية أحسن.

3/- تعديل الطريقة الحالية في أداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.

المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير

الهدف من هذه المرحلة إعداد خطة التنفيذ والحصول على الموافقة على تنفيذ عمليات التحسين، وبعد الحصول على موافقة لجان الجودة، فمن المرغوب فيه الحصول على نصائح وتغذية عكسية من مديري الدوائر والأقسام وفرق العمل والأفراد الذين سوف يتأثرون بالتغيير، مما يساعد على تطوير التزامات التحسين.

المرحلة السادسة: استطلاع التغييرات أو التحقق منها

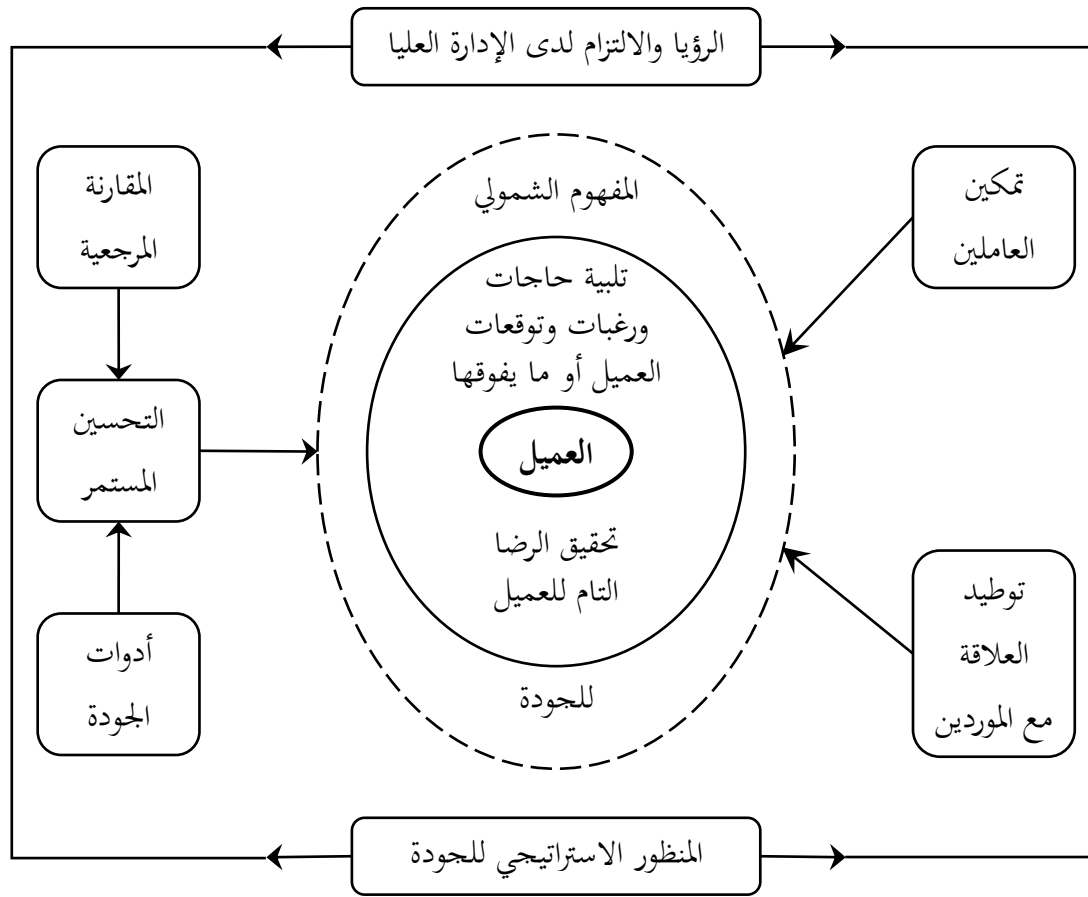
هدف هذه المرحلة متابعة وتقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة الذي حصل، ومن المهم تشجيع القياس المستمر واستمرار جهود التقييم للوصول للتحسين المستمر، وفي بعض الأحيان يتم إحداث تغيير بصفة مبدئية على نطاق محدود وعندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في باقي الدوائر.

المرحلة السابعة: التحسين المستمر

الهدف من المرحلة الأخيرة هو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات، وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية إلا أن جهود التحسين لا بد وان تستمر.

إذن مفهوم التحسين المستمر يسعى إلى تحسين جميع العمليات التي تتطلبها خدمة الزبون وبشكل مستمر، لضمان توافيقها مع حاجات ورغبات وتوقعات الزبون، وأن تكون هناك جهود مبدولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة التنافس، لأنه جوهر التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة ينصب على تلبية رغبات وتوقعات العميل والوصول الى رضاه التام والكمال، وهو ما يعرف بمبدأ التركيز على العميل والانطلاق منه ومن هنا يتضح لنا حقيقة تمحور مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها حول العميل والموضحة في الشكل التالي:

الشكل (2-8): محورية "العمل" في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.



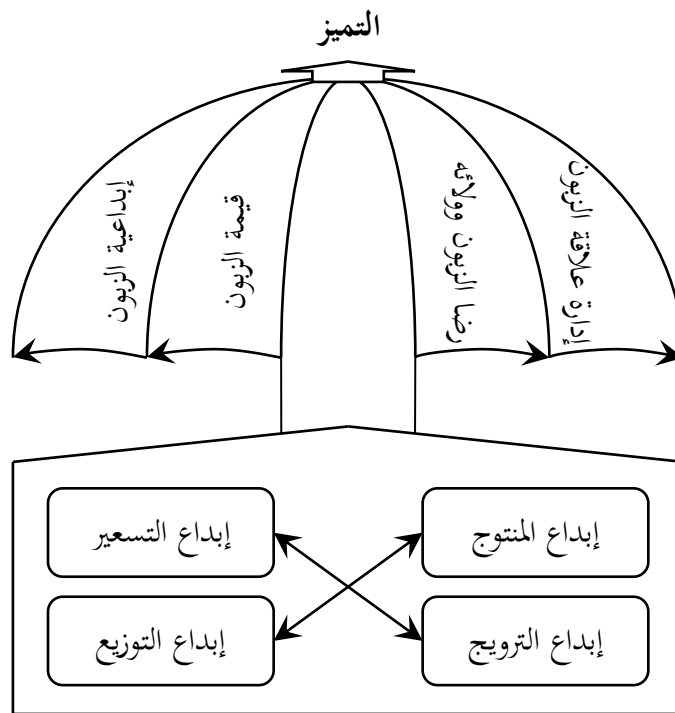
المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 143.

كما أن هناك عدد من الدراسات تطرقت إلى تفعيل عملية الإبداع وتطويرها من خلال التركيز على الزبون وتنمية العلاقة معه، حيث أكدت دراسة (حميني، 2006) على أن المؤسسات التي تريد البقاء في المنافسة في ظل الظروف البيئية الراهنة وجب البحث عن التميز من خلال الاقتراب من الزبون، حيث أن أفضل التميز يكون من خلال الإبداع، كما أن أنجع طريقة للاقتراب من الزبون يكون بجعل هذا الأخير في مركز وجوه عمل المؤسسة، وبهذا يكون التميز والمنافسة بالإبداع من خلال ما يطلبه الزبون وتلبية رغباته وإرضائه¹.

¹ ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحراش، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجزائر: جامعة الجزائر، 2006، ص: 05.

كما تطرقت دراسة (ناجحة، 2006) إلى اثر التوجه نحو الزبون من خلال عناصر المزيج التسويقي فأكدت الدراسة على أن المؤسسات التي تحاول تعزيز مركزها التنافسي في السوق بعد تسارع مؤشرات المنافسة في بيئة الأعمال، فضلاً عن التغيير المستمر في حاجات ورغبات الزبون، يجب على المؤسسات اعتماد إستراتيجية الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لتحقيق النجاح والتفوق في إدارة العلاقة مع الزبون وكسب رضائه وولائه، من خلال تحقيق قيمة له بوصفه شريكاً استراتيجياً في العملية الإبداعية¹.

الشكل (2-9): الإبداع من خلال عناصر المزيج التسويقي.



المصدر: ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص: 17.

¹ ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، العراق: جامعة الكوفة، 2006، ص: 06.

كما أكدت أن الإبداع الموجه نحو الزبون هو الحجر الأساس لنجاح العملية الإبداعية في عناصر المزيج التسويقي خاصة إذا استطاعت المؤسسة إيجاد أفكار ومقترحات إبداعية تتمثل في طرح منتجات جديدة ومبدعة في مجال التسعير والتوزيع والتوزيع وبما يساهم في تحقيق نجاح وتفوق المؤسسة.

كما بين (الشريف ودومي، 2013) أن الدراسات الحديثة أثبتت أن التوجه السوقي أو التوجه نحو الزبون يعتمد على إضافة عنصرين وهما الإبداع والمرجع التنافسي، إذ أن مفهوم التوجه السوقي حتى يكون متميزا عما يقوم به المنافسون فإنه يجب أن يعتمد على الإبداع والمرجع التنافسي، كما أن المنافسة تعتبر إطارا مرجعيا يميز المؤسسة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون¹.

كما تطرقت دراسة (حمزاوي وبومدين، 2010) إلى تحليل أهمية العلاقة بين التوجه نحو السوق و الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة، من خلال التعرض لمفهوم التوجه للسوق، وأهم خصائص هذا المفهوم التي تساعد المؤسسات على فهمه وتطبيقه، وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد دور التوجه للسوق في دعم وخلق الإبداع والابتكار، حيث هناك علاقة ارتباط ايجابية بين المفهومين²، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات الأخرى.

المبحث الثالث: مدخل إدارة الإبداع وتوظيف القيادة الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

حاولنا من خلال ما سبق إعطاء نظرة عن أهم المفاهيم الإدارية التي كان لها دور غير مباشر في تنمية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، لكن في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم العوامل التي لها تأثير مباشر والتي توجهت لها المؤسسات لتحسين مستوى الإبداع في عملها، تمثلت أساسا في إدارة الإبداع التنظيمي ونماذج إدارية فاعلة للإبداع وتوفير قيادة إبداعية، وهذا ما سنحاول الإحاطة بها في المطالب التالية.

المطلب الأول: إدارة الإبداع التنظيمي.

عندما نتطرق إلى مفهوم الإبداع مقترنا بالإدارة فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة، حيث يتجلى مفهوم إدارة الإبداع التنظيمي في قدرة المنظمة والقائمين عليها على تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة، بحيث تصبح بيئة تشجع وتستقطب المبدعين، حيث يرى (العوامل، 1994) أن إدارة الإبداع التنظيمي تتمثل في التغيرات

¹ الشريف بقة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد: 12، 2013، ص: 55.

² شريف حمزاوي، بل كبير بومدين، التوجه نحو السوق كمطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.

التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي، أو أنه عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة¹.

إذن إدارة الإبداع التنظيمي تتجلى في تبني عمليات تنمية وإصلاحات إدارية تهدف إلى إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب والسياسات والبرامج الإدارية التي تتجاوز النمطية والعادات إلى الإبداع والتميز في الأداء، كما أن الإبداع التنظيمي لا يمكن اعتباره على أنه فعل منعزل، وإنما يشمل في طياته على مجموعة من العناصر الداخلية فيه تجعل منه فعل يجب إدارته وتسييره وتنظيمه داخليا وخارجيا، ووضحت دراسة (قوراري، 2012) أن تجسيد الإبداع في واقع عمل المؤسسة الاقتصادية يتم من خلال:²

1/- **تنظيم الإبداع داخل المؤسسات:** أي تنظيم الموارد الداخلية للمؤسسة مع تخصيص هياكل تنظيمية وملائمتها للمؤسسة من حيث إستراتيجيتها وبيئتها الداخلية والخارجية، هذا بمقتضى القدرة على تحقيق الإبداع في أرضية المؤسسة.

2/- **تنظيم الإبداع خارج المؤسسات:** باعتبار أن المؤسسة عالم مفتوح مع البيئة الخارجية وباعتبار أن الإبداع من ضمن العوامل الداخلية للمؤسسة الواجب انفتاحه هو الآخر على البيئة الخارجية، وعلى هذا الأساس يحمل الإبداع في طياته مفهوم الإبداع المفتوح. ومن الواضح أن الإبداع يأخذ بعين الاعتبار قيدين:

- **قيد التنظيم الخارجي:** إذ أن تطوره والقدرة على اكتساب الموارد الجديدة المساعدة على تحقيقه تكون في الخارج.

- **قيد التنظيم الداخلي:** إذ أن الإبداع يحتاج إلى إدارة داخلية لتنظيمه وتسييره بطريقة فعالة.

كما أن إدارة الإبداع التنظيمي تتعلق بالمنظمات التي تتبنى الإبداع على سياق كبير من خلال خلق تصاميم مميزة واستغلال الطاقات والقدرات المبدعة في النموذج التنظيمي، واعتماد وحدات لاكتشاف وتطوير العمليات

¹Awamle Na'il, **Managerial innovation in the civil service in Jordan**, Journal of Managment Development, 1994, vol :13, pp :52-59.

²قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، إدارة الأفراد والمنظمات وحركة الشركات، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012، ص:70.

والخدمات والإنتاج ، حيث بينت دراسة (صديقي ومرزوقي، 2012) أن إدارة الإبداع التنظيمي تركز على عوامل ذكر منها:¹

- مجالس الإبداع: حيث يقوم المدراء والمسؤولون بعقد مجالس للإبداع في مختلف وظائف المنظمة تنظم بشكل استراتيجي ودوري مع إزالة الحواجز والعراقيل الداخلية.

- فرص النمو والمخاطرة: عادة ما يربط الإبداع والنمو بالمخاطرة، فلا يجب على المنظمات أن تتجنب المخاطرة التي يترتب عنها نمو وتطور المنظمة.

- فرق ومجموعات البحث المتقاطعة: لا يكفي أن تؤسس المنظمة فرق بحث مختصة في كل وظيفة، بل يجب أن تشارك كل الفرق في كل الوظائف حتى يكون الإبداع مؤسسا من كل الأقسام والوظائف.

- الاستشارة الخارجية: عن طريق مراكز البحث والجامعات والخبراء.

- شبكات الإبداع المفتوحة: عن طريق إفراح المجال والتقليل من الرقابة الكابحة، مما يسمح بدخول أفكار من الشركاء الخارجيين.

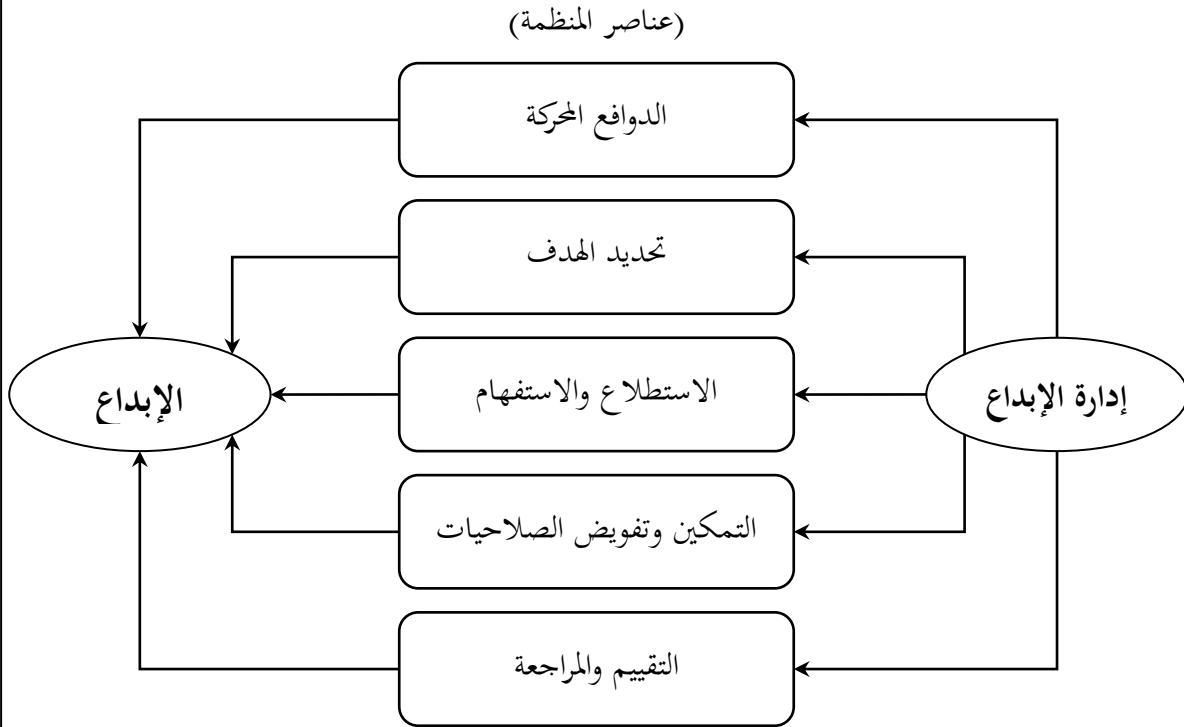
- دعم عمليات التعلم: وذلك لضمان التحسن المستمر لمستوى المستخدمين وبذلك ضمان كفاءة العمليات المقدمة من خالهم مع تنمية المواهب المبتكرة.

- تصميم الإبداع التنظيمي: إن كل النقاط السالفة الذكر هي التي ترسم ملامح الإبداع التنظيمي، وهي مرتبطة بدوافع المنظمة ونظرتها الإستراتيجية كما أنها مرتبطة بمبدأ التزام المسير والمستخدم في نفس الوقت، وأن اختيار الإستراتيجية له دور كبير في دفع عملية الإبداع.

كما تطرقت دراسة (بكار، 2002) انه يمكن من خلال إدارة الإبداع التنظيمي بناء مفهوم المنظمة المبدعة والتي تحقق مستوى مرتفع من الإبداع، حيث بينت الدراسة أن مستوى الإبداع مرتبط بمستوى إدارته من خلال إتباع مجموعة من الخطوات و توفير بعض العناصر وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة الداعمة للإبداع التنظيمي (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة) والموضحة من خلال الشكل الموالي :

¹ صديقي مسعود، مرزوق مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة والتغير في المنظمة: استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الأول الذي نظمته كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قادي مرياح، ورقلة الجزائر، 2012، ص:03.

الشكل (2-10) : اثر إدارة الإبداع في ترقية مستوى الإبداع في المؤسسات



المصدر: براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص: 94.

كما أكد دراسة (لورن، 2006) اثر إدارة الإبداع على الوضع الكلي للمؤسسة وعلى مستوى كل الوظائف ووحدات الأعمال، وصولاً إلى الخروج من المعاناة والمشاكل المتعصية إلى الريادة والصعود للقمة، والملخصة من خلال الشكل الموالي :

الشكل (2-11) : الانتقال من ما قبل إدارة الإبداع وما بعد إدارة الإبداع

من	إلى
التشتت في العمل	تحديد المسار
النوايا	النتائج
مبهم	متميز
محبوب	لا غنى عنه
المنتجات	الخدمات والحلول
المعقد	البسيط
التقنية	تطبيق الإبداع
المعانة	العودة إلى القمة

Source: Lauren Flaherty, **NORTEL business made simple**, http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate_backgrounder_aug2007.pdf, 2006, JAN: 2007, p: 6.

المطلب الثاني: النماذج الإدارية الفاعلة للإبداع التنظيمي.

اهتم الباحثون بطرح مجموعة أفكار والتي أصبحت نماذج متعلقة بتفعيل الإبداع التنظيمي، و التي أصبحت فيما بعد تسمى بأسماء مؤلفيها والمطلب التالي موجز لأهم ما جاءت به هذه النماذج.

أولا - نموذج (روسمان، 1931)

لقد وضع رومان نموذج اعتمادا على دراسة ولاس فقد أجرى دراسته على (620) مديرا في عام 1931 وتوصل إلى وضع أنموذج للإبداع مؤكدا على كونها عملية لا شعورية وغير موجهة، يتألف هذا النموذج من سبع خطوات وهي على النحو الآتي:

1/- ملاحظة الحاجة.

2/- جمع المعلومات.

3/- تحديد الحلول.

4/- تحليل ملائم للحلول لبيان من خلال تحديد ميزاتها ومساوئها.

5/- ولادة الفكرة الجديدة.

6/- التجربة واختيار الحلول الموضوعية.

ثانيا - نموذج (مارش وسيمون، 1958)

فسر هذا النموذج الإبداع التنظيمي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة وخاصة تحسير الفجوة في الأداء، وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، ويعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر النموذج إلى عملية الإبداع أنها تمر في عدة مراحل هي: فجوة أداء، بحث ووعي وبدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة، كتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية، والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد ووجود معايير أداء عالية¹.

ثالثا - نموذج (ولسن، 1966)

يرى (ولسن، 1966) في دراسته أن العملية الإبداعية تمر من خلال التغيير في المنظمة من خلال ثلاث مراحل وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، كما يرى هذا النموذج ضرورة حل الصراعات والخلافات التي من الممكن أن تعيق الإبداع، كما يرى أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الأفكار والاقتراحات، وحفز الآخرين في المنظمة على الاتجاهات الإبداعية².

رابعا - نموذج (زلتمان، 1973)

عبر زلتمان وزملائه عن العملية الإبداعية بنموذج قائم على مرحلتين أساسيتين، تمثل المرحلة الأولى بالمبادرة والمبادأة لتتبعها مرحلة أخرى أسموها التنفيذ، إن ما يفصل بين هاتين المرحلتين المهمتين هي نقطة تبني الإبداع ك ممارسة تؤدي إلى نتيجة في المنظمات، وهذا يعني في هذه النقطة تتخذ المنظمة قرارا بالتنفيذ الفعلي للأفكار الإبداعية، وكأنما المرحلة الأولى تمثل حالة ما قبل تبني الإبداع، ولقد طور هذا النموذج بالتركيز على المكونات الفرعية لكل مرحلة ويمكن عرض نموذج زلتمان وزملائه كالتالي: ³

مرحلة المبادرة: وهي تنقسم إلى:

1 الاهتمام بالمعرفة: تصبح المنظمة مهتمة بوجود ابتكار يكون لديها فرصة لاستخدامه.

⁵⁸ أكرم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، مؤنة للبحوث والدراسات، 2003، مجلد: 18، العدد: 04، ص: 203.

² جلدة سليم بطرس، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 39.

³ نيجل كينج، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

2 تشكيل الاتجاهات: يقوم أعضاء المنظمة بتشكيل وإظهار اتجاهاتهم نحو الإبداع والابتكار.

3 القرار: يتم تقييم الابتكار المرتقب، ويتم اتخاذ قرار يتعلق بمواصلة العمل أو التخلي عن الفكرة.

مرحلة التنفيذ: وهي تتكون من

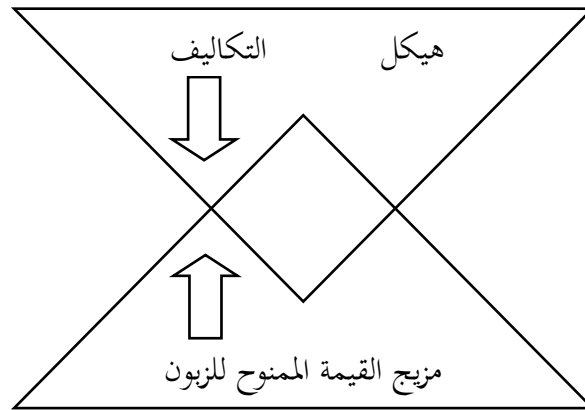
4 المبادرة بالتنفيذ: يتم القيام بالمحاولات الأولى لاستخدام الابتكار، وغالبا ما يكون ذلك على أساس نوع من المحاولة.

5 استمرار ومواصلة التنفيذ: يكون الابتكار كعملية روتينية وكجزء من حياة المنظمة.

خامسا - النموذج الاستراتيجي (كيم وموبوغجي، 1997)

يحدث التوفير في التكاليف نتيجة استبعاد وتقليص عناصر التكلفة التي تتنافس المنظمات على تقديمها للزبائن دون تمييز، ويزداد مزيج القيمة بالإبداع بعناصر جديدة في المخرجات لم تقدمها الصناعة للزبائن والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل (2-12): النموذج الاستراتيجي لعملية الإبداع



Source: kim & Maubrogue, Value The strategic Longic of High Gowth, Harvard Business Review, Jan, 1997. p: 56.

سادسا - النموذج التفاعلي لعملية الإبداع (ايفونسوفيش، 1997)

حيث بموجبه يعرض الإبداع بوصفه عملية متسلسلة يمكن تقسيمها إلى مراحل متفاعلة لكنها منفصلة وظيفيا، ويتم وصف العملية الإبداعية من خلال دمج الإمكانيات التكنولوجية وحاجات السوق، إذ يتضمن الإبداع

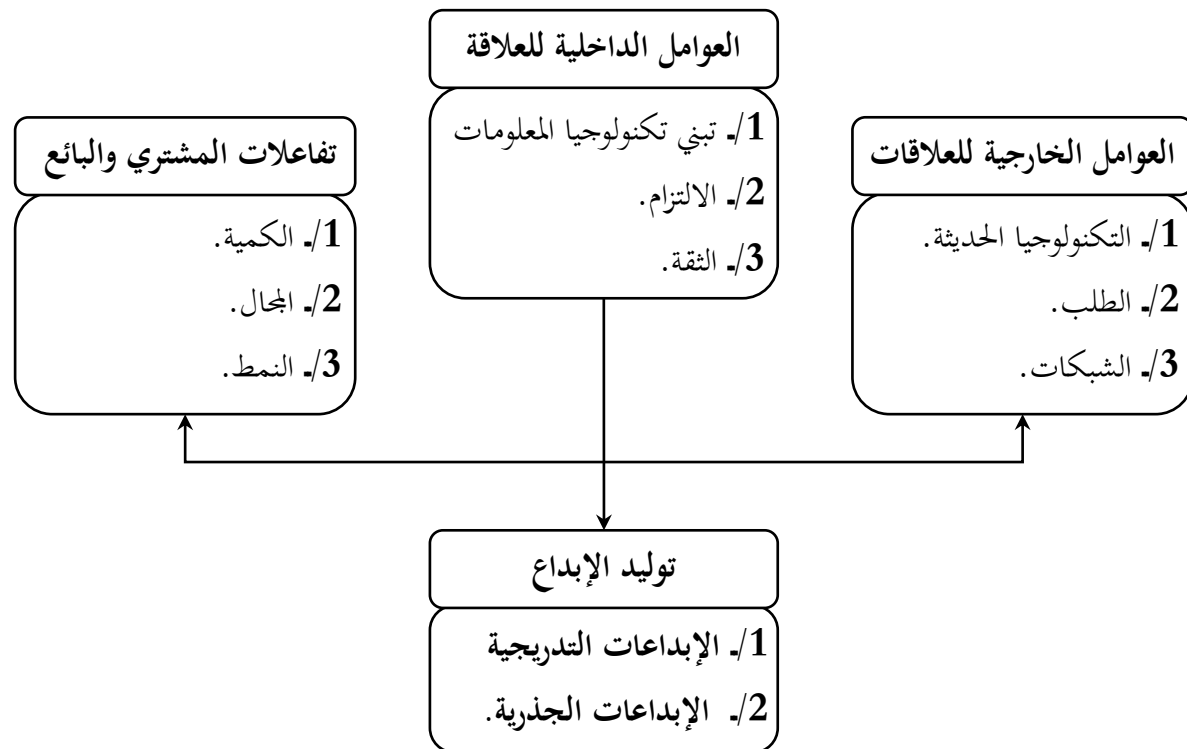
النماذج الفنية والتصميمية والتصنيعية والإدارية والتجارية المدججة في تسويق المنتج الجديد والمطور أو الاستعمال التجاري للعملية الجديدة أو المطورة¹.

سابعا . نموذج إدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز(روي سيب روتو، 2004)

وهو نموذج لإدارة وتوليد الإبداع التنظيمي من خلال علاقة سلسلة التجهيز، ويمر المنتج بأربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: التفاعلات بين البائع والطلب من خلال الكمية، المجال، النمط.
- المرحلة الثانية: التعرف على البيئة الداخلية للعلاقة من خلال تبني التكنولوجيا، الالتزام، الثقة.
- المرحلة الثالثة: التعرف على البيئة الخارجية للعلاقات من خلال التكنولوجيا الحديثة، الطلب، الشبكات.
- المرحلة الرابعة: فهي مرحلة توليد الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية.

الشكل (2-13) : نموذج لإدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز.



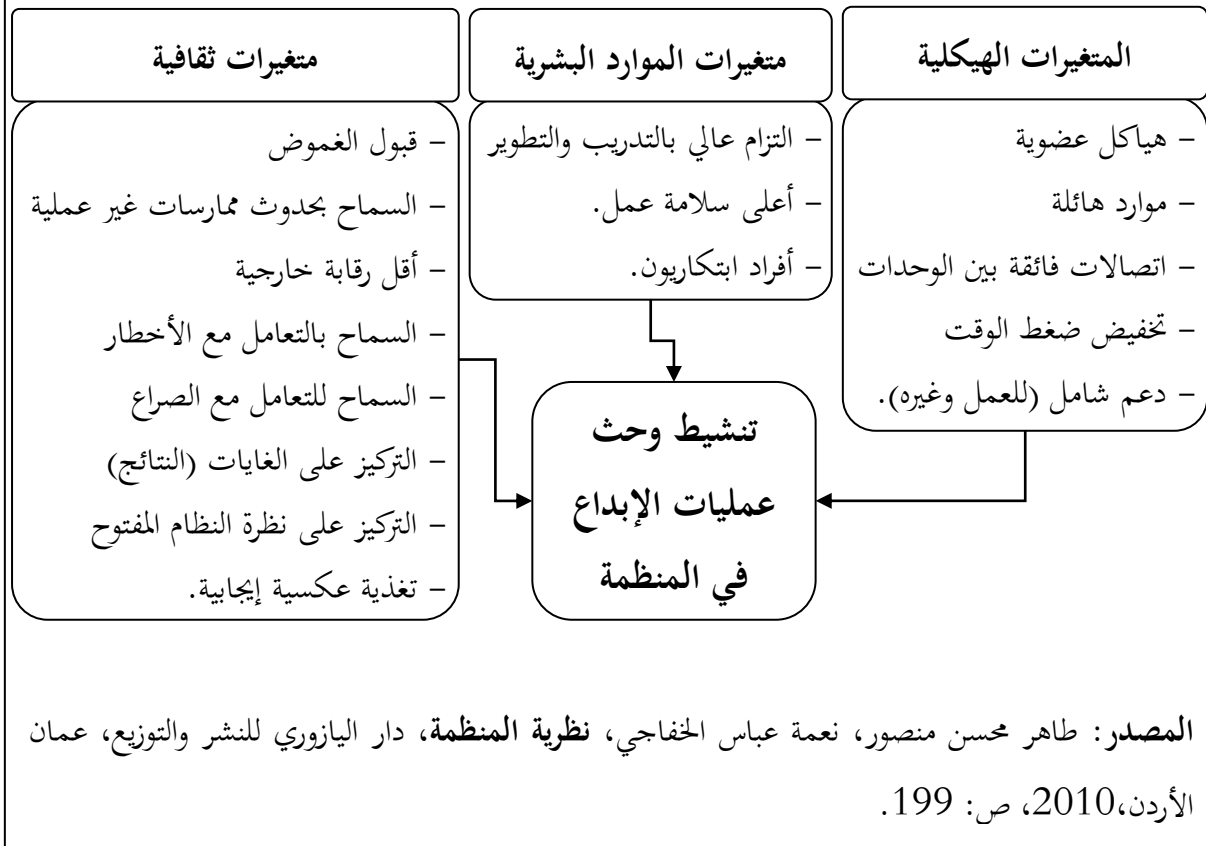
Source: Ray Subroto, K.Wilkinson, Lan F, **Innovation Generation in Supply Chain Relationships : A Conceptual Model and Research Proposition** ,INNOVATION GENERATION, 2004, P: 64.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص:38.

ثامنا - نموذج تنشيط العملية الإبداعية (روبن وكولتر، 2005)

قدم روبن نموذجاً عاماً لحث وتنشيط العملية الإبداعية في المنظمات، وفي إطار هذا النموذج يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر إبداعية وقدرة في تقديم منتجات إبداعية وخدمات إبداعية في إطار تكامل مجمل المتغيرات التي تساعد على إيجاد بيئة ومناخ إبداعي يساهم في تحويل عمليات المنظمة نحو التميز والارتقاء بمستوى أدائها، لقد تم وضع مجمل المتغيرات في ثلاث مجموعات وكما يعرضها الشكل:

الشكل (2-14) : متغيرات تنشيط وحث عمليات الإبداع في المنظمة.

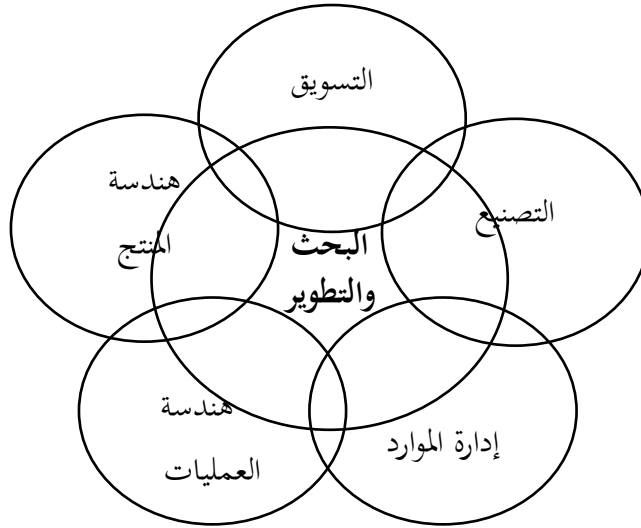


تاسعا - نموذج الإطار التكاملي لعملية الإبداع (جون، 2007)

إن حث وتنشيط الإبداع يتطلب فضاءً رحباً وواسعاً تتكامل فيه مداخل ومناهج عديدة بحيث تصبح العمليات الإبداعية متجذرة وحالة معاشه باستمرار في المؤسسة، إن أول ما يفترض العمل عليه هو إيجاد مناخ صحي يساهم في توليد المعرفة على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي، وأن توضع هذه المعرفة في سياقات مناسبة لإنشاء واستغلال الأفكار الإبداعية.

كما أن سياق تصفية الأفكار المتولدة يعد مدخلا مناسب للوصول إلى مستوى فكرة المنتج والخدمة التي تبهر الزبون، وكذلك وجود قيادة تحويلية في المنظمة تعمل كفريق تعطي عمليات الإبداع روحا ابتكارية مستمرة، وحتى في الشركات العملاقة فإن الفرق الإبداعية الصغيرة تمثل منهجا صحيحا لتقوية جوانب الريادة الذاتية في هذه الشركات، وهكذا تعمل الإدارة العليا على دراسة السياق التنافسي الذي تعمل فيه المنظمة وتعرف جيدا خصائص التنافس في المجال¹، لذلك تؤكد دراسة (جون، 2007) انه من الضروري أن تجعل أنشطة البحث والتطوير محور رابط بين مختلف الأنشطة والفعاليات الأخرى، حيث أن البحث والتطوير يمثل المحور الرئيس للإبداع والابتكار في المنظمة كما هو موضح في النموذج التالي:

الشكل (2-15): الإطار التكاملي لعمليات الإبداع في المنظمة



المصدر: طاهر محسن الغالي، صالح أحمد علي، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص:156.

¹ طاهر محسن الغالي، صالح أحمد علي، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص:156.

المطلب الثالث: القيادة الإبداعية ومؤشرات اتخاذ القرارات الإبداعية.

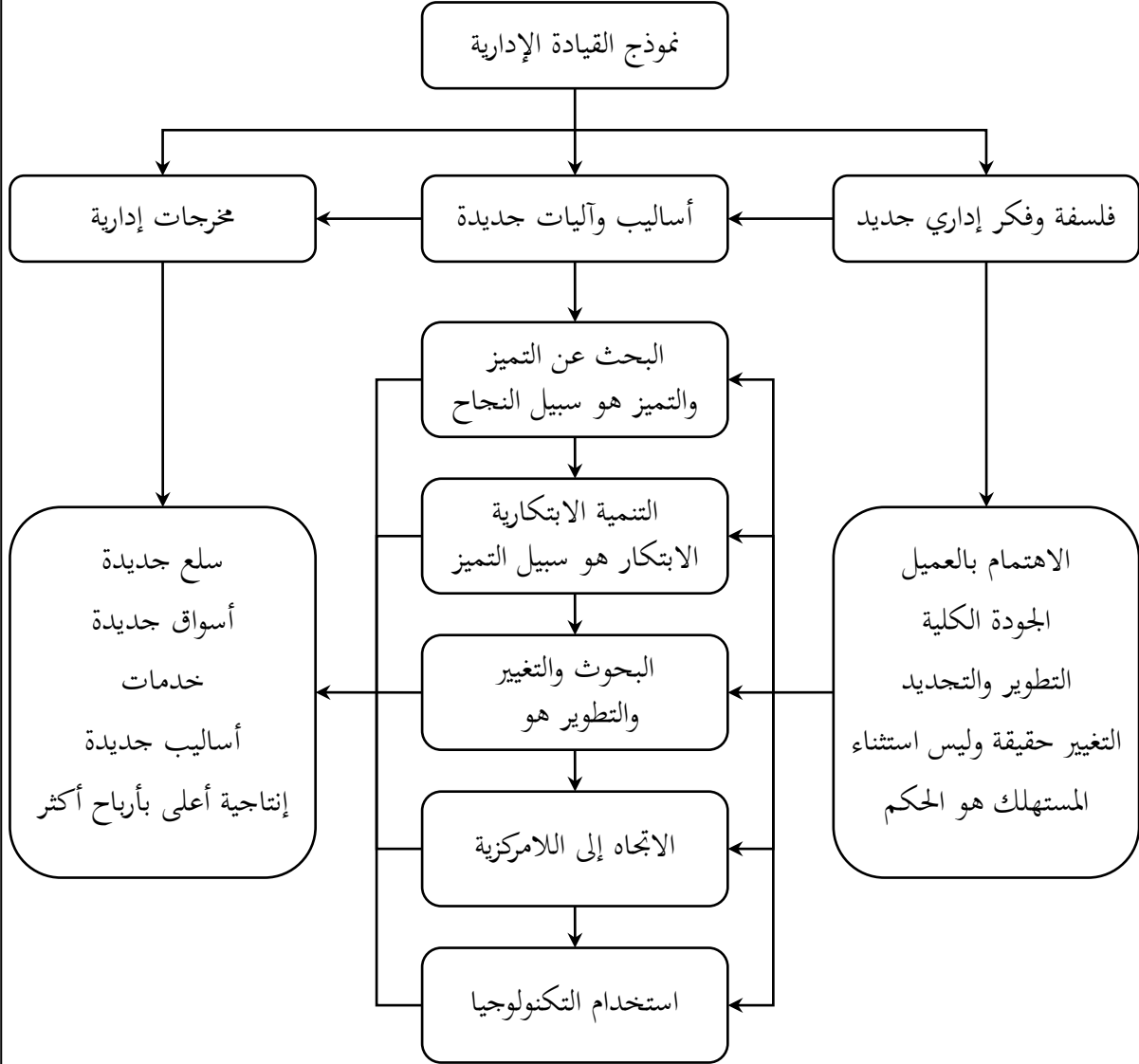
إن المتتبع للدراسات والأدبيات التي عنت بالإبداع التنظيمي والقيادة الإدارية يلاحظ أن قدرات العمال والمرؤوسين تتأثر بشكل مباشر بنوع القيادة السائدة في المؤسسة وأكدت هذه الدراسات على علاقة قوية قائمة بين القيادة و التفكير الإبداعي للعاملين، فما هي سمات شخصية القائد المبدع ؟ وما هي الممارسات القيادية الداعمة لإبداع العاملين؟ وماهي مؤشرات القرارات الإبداعية؟

قدمت دراسة (قنديل، 2010) مقومات القيادة الإبداعية وفق نظام يحوي على مدخلات وعمليات ومخرجات على النحو التالي:¹

- 1/- المدخلات: حيث تهتم القيادة الإبداعية بالعميل أولاً والجودة الشاملة والتغيير المستمر والمستهلك والأسواق.
- 2/- العمليات: استحداث آليات وأساليب عمل جديدة والاهتمام بالابتكار والتجديد والاتجاه إلى اللامركزية، أي مشاركة العاملين في القرارات واستخدام الأساليب التكنولوجية.
- 3/- المخرجات: وهي سلع جديدة بجودة عالية وإنتاجية أعلى وتكلفة اقل، وفتح أسواق جديدة، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة الإبداعية:

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 78.

الشكل (2-16) : نموذج القيادة الابتكارية.



المصدر: علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص: 78.

ويري (العجمي، 2008) أن القائد المبدع يتمتع بحاسة ممتازة في عمله فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة على الرغم من أن النقد قد يوجهه إلى خياله إلا أن مع الوقت يستطيع الناس أخيراً أن يتفهموا لماذا يرى القائد الأشياء بهذا الشكل¹.

¹ محمد حسن العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 171.

- كما تطرقت دراسة (كوكس وهوفر، 1998) على مجموعة من القادة الإداريين فحصرها مجموعة من الصفات التي ينبغي على القائد الإداري أن يتحلى بها لأن لها دورا هاما في تحريك الرؤوسين نحو الإبداع والابتكار وهي:¹
 - صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: يجب على القائد الفعال أن تتطابق أخلاقه الشخصية مع أخلاقه المهنية.
 - النشاط العالي: على القائد الفعال أن يتصف بالحيوية وأن يترفع عن توافه الأمور، وأن ينصب جل اهتمامه على القضايا المهمة والمثيرة.
 - الانجاز: القائد الفعال يجب أن تكون لديه الرغبة في الانجاز وتحقيق الأهداف.
 - امتلاك الشجاعة: القائد الإداري الفعال بطبعه جريء ومقدام يقدم أحيانا على المخاطرة مع تحمله لكافة النتائج المترتبة عن ذلك.
 - العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع ولا يرضون أبدا بما هو مألوف.
 - العمل الجاد بتفان والتزام: يقوم القادة الإداريون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بتفان وإخلاص، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
 - الذكاء: يمتلك القائد الإداري الفعال عقلا مرنا يمكنه من تغيير اتجاه فكره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة.
 - تحديد الهدف: يتميز القائد الإداري الفعال بسمعة تحديد الأهداف الخاصة به قبل اتخاذ أي قرار.
 - استمرار الحماس: يمتلك القائد الإداري الفعال حماسا ملهما فهو كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا.
- كما تطرق (العنزي، 2014) إلى الصفات الشخصية للمدراء المبدعين وقسمها إلى خمس سمات أساسية:²
 - 1/- الترابط: يمثل الترابط أو القدرة على الربط الناجح بين الأسئلة غير المترابطة أو القضايا أو الأفكار في مجالات معينة.
 - 2/- التساؤل: المبدعون دائما يطرحون الأسئلة التي تتحدى المؤلف.
 - 3/- الملاحظة: حيث لهم القدرة على ملاحظة الآخرين ورصدهم سيما اتجاه سلوك الزبائن وتحركات المنافسين.
 - 4/- التجريب: رجال الأعمال المبدعين يحاولون وبفاعلية تجربة أفكار جديدة لخلق نماذج ذات دلالة ومعنى.

¹ كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة: هاني حلجة، ريم سرطاوي، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998، ص: 71-104.

² سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 61-62 بتصرف.

5/- العمل الشبكي: تكريس الجهد والطاقة في إيجاد واختبار الأفكار ضمن شبكة عمل مكونة من الأفراد ذوي الخبرات المتنوعة، بمنح المبدعين تصورات مختلفة وجذرية.

كما تبين دراسة (ووتن وهورن، 2010) أن القائد المبدع يكون ناجحاً وفعالاً في تحريك الإبداع التنظيمي اعتماداً على ممارسات تتمثل فيما يلي:¹

- يتصف القائد المبدع عن الآخرين بقدرات ذهنية وعاطفية تعمل على توصيل الرؤية والرسالة والأهداف إلى الآخرين بسهولة ويسر.
- يتقبل القائد المبدع فكرة أن الحصول على نتائج مرضية للخطط والأهداف يصعب عادة الوصول إليها لذلك يتميز بالنفس الطويل والتركيز على الهدف إلى حين الوصول إليه.
- يستحوذ القائد على ثقة الآخرين ليس فقط قيامهم وإنما ما يؤمنون به من معتقدات وافتراضات وأحكامهم وأفكارهم واندفاعاتهم.
- يرتب القائد المبدع أولويات القضايا والانتقال من الأهم إلى المهم من القضايا.
- يحاول القائد إدراك المجهول في المستقبل والمخفي في حاضر المؤسسة، حيث دائماً يواجه اللاتأكد والمخاطرة، لأنه في كل الأحوال فإن النتائج مستقبلية.

الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.²

كما يرى (ملحم و نجيب الشيخ، 2009) أن القادة المبدعين يخلقون المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق من جهة، والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى المؤسسة إليها من جهة أخرى، فالقيادة المبدعة هي تلك القيادة التي تساهم في إنتاج فكرة جديدة أو منتج جديد أو وضع نظرية وطرق عمل جديدة، وقد يشمل ذلك إجراء التغييرات الملائمة لكي يكون المنتج النهائي بمواصفات وخصائص لم يعهدها السوق من قبل.³

¹ Wootton & Horne, **Strategic Thinking**, Kogun Poge, Finited, London, 2010,p:111.

² Schermerhorn. J. Hunt. & Osborn, R, **Organisational behavior**, 5th ed , John Wiley , 2000, p:67.

³ يحيى سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمة الاتصالات في اليمن، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، مجلد:23، العدد:01.

كما بينت دراسة (جاد رب، 2012) انه يقع دور كبير على القادة في توليد الأفكار الإبداعية وفي جعل المرؤوسين يرون الأشياء بطرق مختلفة ويحاولون علاج المشاكل من أوجه عديدة، فقد يخشى المرؤوسون تقديم الأفكار الابتكارية خوفا من توجيه الانتقادات اللاذعة لهم أو ما يسمى بالطلقة الانتقادية، ويمكن للقادة استخدام قوتهم وقيادتهم في دعم وتعزيز وتشجيع الإبداع من خلال المكافآت التي تعطى للمبدعين، وأيضا أن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا، كما يستخدم القادة تفويض السلطة للمرؤوسين وبما يدعم قدرتهم على تحمل المخاطر، وأيضا تشجيع المرؤوسين على بناء خصوصيتهم أي استقلالهم وتشديد ثقتهم بأنفسهم لتحمل المخاطر، كما أن المناخ التنظيمي الحر النظيف والعاطل يساعد على توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية¹.

كما بين (إياد شوكت، 2008) أن مجموعة من المبادئ الأساسية يجب مراعاتها من قبل القادة لدعم عملية الإبداع والابتكار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:²

- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.

- احترام الأفراد وتشجيعهم وحمايتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.

- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد في العمل.

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها في البال.

- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

كما أكد (الفاغوري، 2005) أن القائد المبدع هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، وهو من تتوفر له سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للابتكار، وبشكل خاص يتوقع منه أن يقوم بعدد من المهام من أجل خلق وتعزيز ما يسمى بثقافة الإبداع والتميز، ونذكر منها مايلي:³

¹ سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، مراجع إدارة الأعمال، السويس، مصر، ص: 312.

² إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص: 99، بتصرف.

³ رفعت عبد الحليم الفاغوري، مرجع سبق ذكره، ص: 191.

- يعلن ويتحمل مسؤوليته الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
- يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار ويقدر جهود المبتكرين والمبدعين.
- يصمم أهدافا واضحة لكن يسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
- يهيئ مهامًا تمثل تحديًا وتغرس في العاملين الاستمتاع بشعور الانجاز والتقدم الوظيفي.
- يخصص موارد ووقتًا كافيًا للإبداع لنفسه ولمرؤوسيه.
- يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الأعمال.
- يجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته، ومتضمنة لقدر من التحدي المحب.
- يشجع السلوكيات المرنة التي تقوم على المشاركة والتعاون وروح الفريق ويروج لها بين العاملين ولدى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- يساعد مرؤوسيه على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات ويجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها.
- يجعل المشاركة في صنع القرارات حقيقية وليس شعاراً.
- يشجع ويكافئ الموظفين الذين يثيرون تساؤلات ويقترحون أفكاراً جديدة تتضمن قبولاً وتحملًا للمخاطرة.
- يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء العمل الروتيني، فالمبتكرون يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الإبداعي في نشاط محدد أو مهمة محددة.
- يخصص مكاناً للموظفين الواعدين، ويتيح لهم وقتاً للاسترخاء والتأمل والمناقشة.
- يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات ابتكارياً، فضلاً عن إشراكهم في المعلومات التي تمثل مؤشرات عن وضع المنظمة مثل التكاليف والربحية والإنتاجية والحصة السوقية.
- يقدم تقديره الشخصي والمؤسسي للإنجاز المتميز.
- يهيئ حيزاً للسماح بإزاء الخطأ أو الأخطاء طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير، فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالاً لطرق الأداء التقليدية سعياً للسلامة.
- يتأكد من أن الأفكار المبتكرة تجد سبيلها بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا، ويطالب بمعلومات مرتدة عن مدى قبولها وإلا جف نبع الأفكار المبتكرة.

- تكرار وتعزيز الممارسات السابقة بشكل منظم ومؤسسي لكي تصبح جزءا مهما من ثقافة المنظمة ومكونا أساسيا لبيئتها.

كما تعد القرارات جوهر القيادة الإدارية لأن التوقف عن اتخاذ القرارات يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والانجازات وبالتالي تراجع أداء المؤسسة، كما يعتمد نجاح حل العمليات والأنشطة على كفاءة وفعالية القرار، لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرار تستند إلى الأساليب والمناهج العلمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة وواقعية، كما أنها تعتمد على التفكير الاستراتيجي المبدع بدرجة أكبر، كما أن البعض أصبح يفضل مصطلح صنع القرار فيعتبر (ماهر، 2008) أن صنع القرار أنه "نظام متكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب أي أنه نظام متبع أو الإجراءات أو الخطوات أو العمليات الذهنية التي يمر بها المدير لصنع القرار"¹.

لذلك فإن عملية صنع القرار تعتمد كثيرا على القدرات الإبداعية للقائد فيرى (كنعان، 2003) أن اتخاذ القرار يعتمد على سرعة المدير في التعامل مع المشاكل ووضع البدائل وتقييم الحلول وإعطاء الرأي الحاسم بسرعة التي يتطلبها الموقف، وأن لا يكون المدير تقليديا أي يخرج من حدود المألوف في التعامل مع المشاكل خاصة الشائكة منها².

لذلك يرى (حجاجه، 2010) في دراسته أنه يجب تطوير القدرات الإبداعية لدى المديرين من خلال ما يسمى بعمليات " التطوير العقلي " أو " الانطلاق الفكري " " **Brain storming** " والتي تقوم على إتاحة الفرص للمديرين لاقتراح أفكار جديدة في مواقف معينة ثم تقييم هذه الأفكار عن طريقة تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد المديرين على الخلق والإبداع والابتكار والتجديد، وذلك من خلال إشراكهم في جلسات نقاش وحوار بهدف التوصل إلى أفكار دقيقة ومحددة³.

لذلك يجد القادة أنفسهم أمام مجموعة من التحديات أهمها التأكد من كون قراراتهم إبداعية أو أنها مجرد قرارات تقليدية، وما هي أدوات اتخاذ القرارات التي تضمن الإبداع وكيفية التعرف أو صنع البديل الإبداعي، لذلك ذكر (الفضل، 2009) مجموعة من المؤشرات التي يطرحها المتخصصين في العلوم الإدارية بشكل عام واتخاذ القرار بشكل خاص التي تدل على أنه هناك إبداعية في اتخاذ القرارات وذلك كما يلي:⁴

¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 22.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 269.

³ علي خلف حجاجه، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص: 174.

⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

- 1/ عند اتخاذ القرارات بخصوص طرح منتجات جديدة، فإن المؤشرات الإبداعية هنا تقاس بعدد المنتجات الجديدة المطروحة وأهميتها للمستهلك، في حين أن الرأي الآخر فيحدد المؤشرات في عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق خلال فترة معينة أو حجم المبيعات الجديد كنسبة مئوية من المبيعات الكلية أو حصة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدفق التقدمي أو من العوائد.
 - 2/ عند اتخاذ القرارات بخصوص تطوير تكنولوجيا الإنتاج، فإن المؤشرات الإبداعية تتضح من خلال مستوى الأتمتة المتحقق وعدد العمليات الجديدة والمحسنة التي تحقق المزايا الكلفوية والميزة التنافسية للمنظمة.
 - 3/ عند اتخاذ القرارات بخصوص نشاط إداري معين، فإن المؤشرات الإبداعية هنا تقاس من خلال مستوى التغييرات التنظيمية كالاندماج مع منظمات أخرى أو التوسع.
 - 4/ عند اتخاذ القرارات بخصوص النشاطات الاستثمارية فإن بعض الشركات تعمل على قياس الإبداع أو الإبداعية من هكذا عملية اتخاذ القرار عن طريق حساب العائد على الاستثمار المتحقق حيث إذا كان هذا العائد مرتفع فإن ذلك يعني أن هنالك إبداع في عملية اتخاذ القرارات وبالعكس.
 - 5/ عند اتخاذ القرارات بخصوص مشكلة فيتم باختيار البديل الأمثل من حيث البدائل المتاحة، وبالتالي بلوغ الحل الأمثل للمشكلة، فإن الإبداع هنا اختيار البديل الأمثل الذي يؤدي إلى الحل الأمثل للمشكلة بأقل كلفة كلية ممكنة ويحقق الاستغلال الأمثل لمستلزمات الإنتاج، ويضمن لها أعلى مستوى ممكن من العوائد.
- إذن الموائمة بين الإبداع من منظور إداري والأمثلة من منظور كمي، على اعتبار أن مضمون الفكرة هو أن اتخاذ القرارات إذا كانت مستندة إلى مؤشرات إبداعية، فإنها سوف تؤدي إلى نتائج مثلى، في حين أن القرارات التي لا تتسم بالإبداع، فإنها لا تؤدي إلى نتائج مثلى، وبتعبير آخر إن النتائج المثلى المتحققة لا بد وأن تكون قد استندت إلى قرارات إبداعية والعكس هو الصحيح، إن أي إخفاق في تحقيق أهداف المنظمة وعدم تحقيق النتائج المثلى لا يتم عن حالة الإبداع.

كما يرى (عمران، 2015) في دراسته أن الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية يمكن تحقيقه بتوفر الشروط التالية:¹

- 1/ إن اتخاذ القرارات الإبداعية يتطلب وجود مدراء ذوي تفكير عميق يعملون في مختلف المستويات التنظيمية.
- 2/ إن اتخاذ القرارات الإبداعية يتطلب أن يتعلم المدراء أو متخذو القرار حل المشكلات كعلاج بصورة إبداعية.

¹ نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد: 03، المجلد: 32، 2015، ص: 1295.

3/ إن اتخاذ القرارات الإبداعية يتطلب تنمية المهارات والقدرات الإبداعية وتعزيزها بشكل مستمر وذلك باكتساب المعرفة وذلك بالتشكيك وإثارة التساؤلات.

4/ إن اتخاذ القرارات الإدارية بشكل عام والإنتاجية أو الخدمية بشكل خاص لا تعلن عن نفسها بل يجب أن تشخص وتوضع على طاولة الحل والمعالجة.

واستنادا لما سبق فإن أدوات اتخاذ القرارات هي التي تضمن عملية الإبداع في هذا الجانب، وإن عمل المدير الحقيقي أو القائد الاستراتيجي هو اتخاذ القرار الذي يميز البديل الأفضل والأمثل بين البدائل المختلفة والمتاحة، وبالتالي اختيار البديل الأمثل الذي يعرض قابلية الذكاء لدى المدير وقدرته على الإبداع واعتمادا هذا الذكاء كأساس منهجي لاتخاذ القرار.

المطلب الرابع: القيادة التمكينية كأبرز الأنماط القيادية لتنمية التفكير الإبداعي للعاملين.

القيادة الفاعلة في المؤسسات الاقتصادية هي التي تطلق الاهتمام الكبير لدى العاملين في أعمالهم ووظائفهم، بحيث يشعرون وكأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون بها، ففي إطار الفكر الإداري التقليدي فإن فلسفة الإدارة كانت أن القيادة هي التي تقوم بالتفكير والعمال والموظفون ينفذون، وأن الموظف الجيد هو من يطيع ويطبق الأوامر جيّدا، لكن حديثا أثبتت الكثير من الدراسات عدم كفاءة هذه السياسة، فهي غير عملية وغير فعالة لذلك يطرح مفهوم تمكين العاملين، وذلك من خلال إعطاء الموظفين ملكية أعمالهم وإجماع العقول المفكرة لكافة العاملين في عملية واحدة وبشكل صحيح، فإن ذلك يزيد من القدرات الإبداعية للعاملين سواء كان على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعة وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات، حيث يرى (الفياض، 2005) "أن التمكين يعني الاستفادة من قدرات وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة"¹.

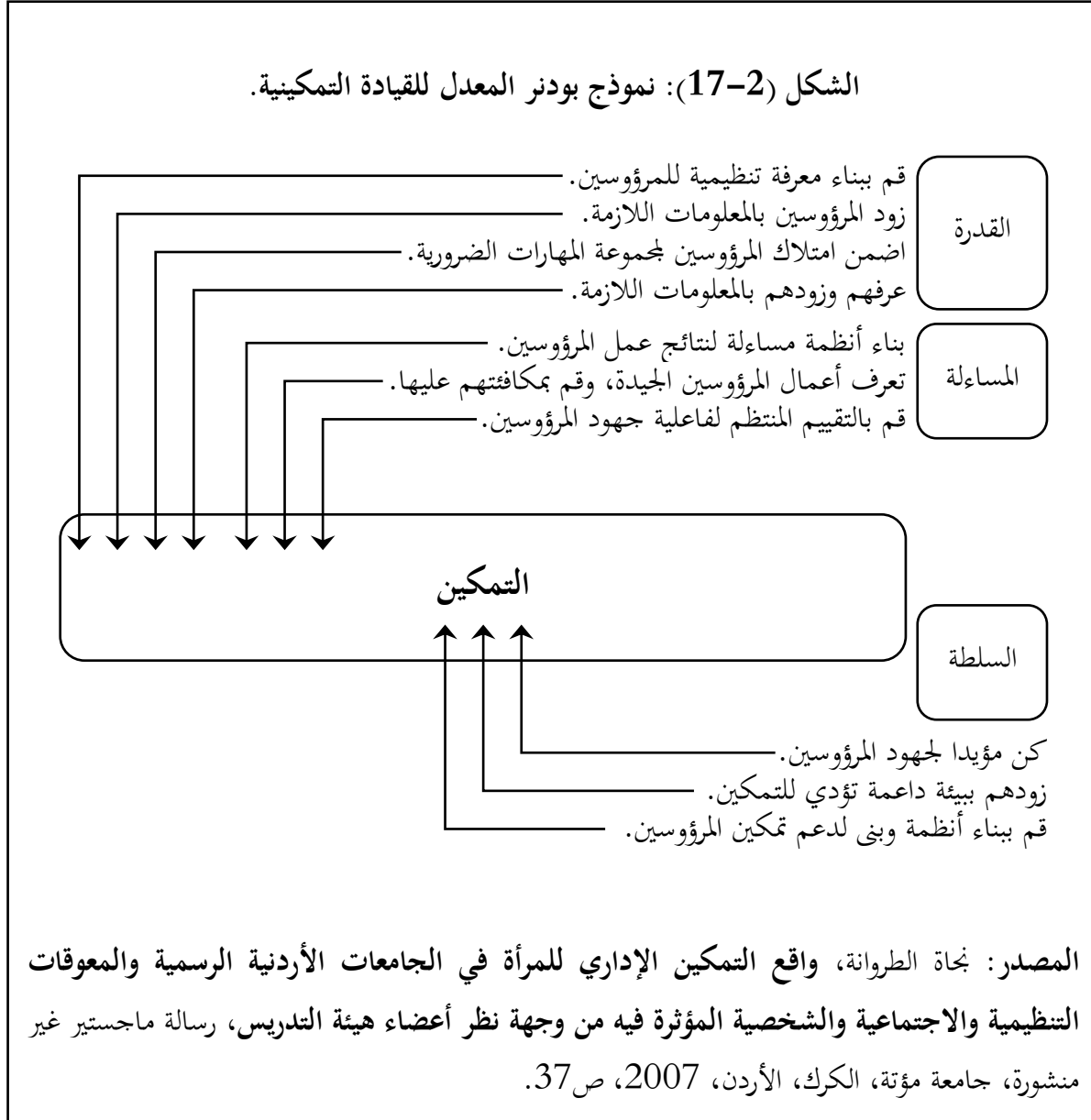
كما يعرفه (العديلي، 2008) بأنه "عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية واستثمارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع"²، وعرفه (جاد الرب، 2012) أنه "أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاء

¹ محمد أحمد عبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص: 53.

² ناصر حمود العديلي، السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2008، ص: 21.

العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطة لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطة وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة"¹.

كما يرى (بودنر، 2005) أن التمكين يتكون من ثلاث قدرات رئيسية وهي القدرة والمساءلة والسلطة والموضحة في الشكل التالي:



وفقاً للنموذج فقد تكون من ثلاث عناصر لمفهوم التمكين:

1/- **القدرة:** هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات الضرورية لفعل وإنجاز المهمات.

2/- **المساءلة:** هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات.

¹ سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 518.

3/- السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

كما أن المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين لتحقيق مستوى مرتفع للإبداع في سبع نقاط:¹

1/- تعليم العاملين: إذ ينبغي على المنظمة أن تساهم في تعليم العاملين لديها، فالتعليم من شأنه أن يساهم في زيادة كفاءة الأداء وفاعليته في تحقيق الأهداف للمنظمة والعاملين على حد سواء.

2/- الدافعية: على المنظمة أن تسعى لتحفيز وتشجيع العاملين لقبول فكرة التمكين وإعطائها الدور الفعال في بناء فرق العمل وانتهاج سياسة الباب المفتوح للإدارة لغرض كسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة توخياً لتحقيق الأداء الفعال.

3/- الغرض: لا بد وأن يركز التمكين على تحديد الأغراض أو الأهداف المراد إنجازها بوضوح وشفافية عالية.

4/- الملكية: معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاث أحرف أطلق عليها (**As3**) وهذه تشير إلى عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقاً لفكر التمكين وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المسائلة} = \text{الأداء}$$

5/- الرغبة في التغيير: إن اعتماد التمكين من شأنه أن يقود المنظمة إلى السبل الكفيلة في التطوير والتحسين المستمر، وهذا لا يأتي إلا من خلال تمكين العاملين لقبول التغيير، وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية الرئيسية في توجه العاملين نحو قبول التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والإنجاز.

6/- نكران الذات: إن نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمنظمة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء.

7/- الاحترام: إن تعزيز وسائل وسبل الاحترام وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين والاحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم يؤدي بلا أدنى شك إلى تحقيق المنظمة لنجاحها، من تمكين العاملين لديها في تحقيق سبل الإبداع والابتكار والتميز في الأداء من خلال تفاعل الآراء بالمشاركة الطوعية، لغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء. تنمية التفكير الإبداعي للعاملين لا يمكن أن يكون إلا في ظل مناخ تنظيمي خاص يأخذ بعين الاعتبار المتطلبات والتحديات، وهنا يمكن أن نتحدث عن المناخ التنظيمي التمكيني باعتباره يهيئ الظروف والعوامل الداعمة للمبدعين، وهذا ما يؤكد العلاقة التأثيرية للتمكين على تنمية قدرات التفكير الإبداعي للعاملين، كما

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 17-18، بتصرف.

أثبتت العديد من الدراسات العلاقة بين التمكين الوظيفي وتنمية التفكير الإبداعي للعاملين نذكر منها دراسة (الحراحشة والهبي، 2006) حيث تطرقت إلى دراسة تأثير التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين، حيث توصلت الدراسة إلى أن التعليم والتدريب يضمن مستويات جيدة من التمكين مما يؤدي إلى تنمية وزيادة درجة ولائهم وفعاليتهم واستقرارهم وذلك ينعكس على الأداء والسلوك الإبداعي للعاملين¹.

كما تطرقت دراسة (محسن راضي، 2010) إلى دراسة التمكين الإداري بأبعاده الترتيبية (السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفعال، التحفيز) وإثبات علاقته بإبداع العاملين الذي يشمل (روح المجازفة، المرونة، الإبداع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشكلات) حيث بينت الدراسة أنه على الرغم من عدم إدراك ممارسات التمكين الإداري للعاملين إلا أنه هناك دعم لعلاقة التمكين الإداري مع أغلب متغيرات إبداع العاملين².

وهو ما أكدته دراسة (القحطاني، 2011) في دراسة التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية حيث حددت الدراسة علاقة التمكين بالإبداع الإداري من خلال التعرف على واقع تمكين العاملين ومعوقاته في المنظمات، بالإضافة إلى التعرف على مظاهر الإبداع الإداري ومعوقاته، ومعرفة مدى وجود علاقة بين واقع تمكين العاملين ومظاهر الإبداع الإداري من خلال التطرق إلى مقوماته ومعوقاته، فأثبتت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في تلك المنظمات³.

ونذكر أيضاً دراسة (بن نافلة وفلاق، 2011) حيث هدفت إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري كخاصية إدارية في إبداع الموظفين، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين تطبيق مفهوم التمكين ومستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، وأكدت الدراسة على أن التمكين هو جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة من المنظمات الإدارية⁴.

¹ محمد الحراحشة، صلاح الدين الهبي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 33 العدد: 02، 2006، ص: 263.

² جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد: 12، العدد: 01، 2010، ص: 62.

³ سائح بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011، ص: 199.

⁴ قدور بن نافلة، فلاق محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19/06/2011.

كما جاءت دراسة (جوال، 2015) إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية، فالتمكين النفسي عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، أما التمكين الهيكلي فهو مقومات وركائز بيئية يتسم بها مناخ العمل، حيث خلصت الدراسة إلى العلاقة التأثيرية والارتباطية القوية بين المفهومين، لذلك بينت الدراسة أهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تبني مختلف السلوكيات الإبداعية والأثر الإيجابي على الأداء العام للمؤسسة¹.

المبحث الرابع: أساليب وبرامج محفزة للتفكير الإبداعي في عمل المؤسسات.

يعد العصف الذهني وأسلوب دلفي والاجتماع عن بعد وأسلوب القبعات الستة والتفكير الموجه وأسلوب الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار الإبداعية سكامبر وأسلوب الحل الإبداعي للمشكلات تركز من أكثر الأساليب المستخدمة في تحضير الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في العديد من الحقول والمؤسسات والدوائر، ويقوم كل من هذه الأساليب على خطوات إجرائية تضمن الخروج بأفكار إبداعية، والتي سنحاول التطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: العصف الذهني Brainstorming.

ظهر أسلوب العصف الذهني بداية في عالم الأعمال ثم انتقل إلى ميادين أخرى كالتربية والتعليم، وأصبح من أكثر الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين المهتمين بالتفكير الإبداعي، ويعود أسلوب العصف الذهني إلى المفكر الأمريكي (ألكيس أوسبرن) الذي يعتبر أول من استخدم هذا الأسلوب للحصول على أفكار إبداعية في حل بعض المشاكل والخروج عن أحادية الجانب في الرأي للوصول إلى أفكار أكثر حداثة وأكثر مرونة. يعرف (حطيات، 2014) العصف الذهني أنه "استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة، وتهدف جلسة العصف الذهني أساساً إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع البحث"²، كما يرى (السكرانة، 2011) أن العصف الذهني عبارة عن "حلقة نقاش أو طريقة للتداول، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس البحث عن حل لمشكلة معينة بتجميع وتقييد كل الأفكار التلقائية من الأفراد،

¹ جوال محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

² سامح صالح حطيات، إستراتيجيات معاصرة في تنمية التفكير الإبداعي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص: 24.

وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة في المصانع، أو تحسين الخدمات العامة في الشركات والمؤسسات، أو في استحداث عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة، وكذلك في الحملات الإعلانية والدعائية وفي المقالات والبحوث المكتوبة، وفي طرق الإدارة واستراتيجيات التسويق¹.

العصف الذهني عبارة عن عملية متطورة لإنتاج وتوليد أفكار جديدة، وذلك باستخدام مجموعة من القواعد والمبادئ المعينة التي تحفز وتشجع الأفكار الجديدة التي لا يتم الحصول عليها في الظروف المعتادة، كما أشار (الخضر، 2006) إلى أنه لابد للعصف الذهني لكي تتحقق أهدافه الالتزام بمبدأين أساسيين:²

أولاً - تأجيل الحكم على قيمة الأفكار

وهذا يجعل الأفكار أكثر تدفقاً وسيولة لأن الحكم السريع على الأفكار يحدد عملية تدفقها وسيولتها، وفي هذا الأسلوب يتم التأكد على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً لعدم إصدار أية أفكار أخرى.

ثانياً - كم الأفكار يولد النوعية

قاعدة الكم يولد الكيف والتي ترى أن الأفكار مرتبة في شكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والشائعة والمألوفة، وبالتالي التوصل إلى أفكار غير عادية والأصيلة وبالتالي تزداد كمية الأفكار.

كما ذكر (حطيات، 2014) أن أسلوب العصف الذهني يعتمد على مبادئ ومن بين أهم هذه المبادئ:³

- تأجيل إصدار أي حكم على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عمليات العصف الذهني.
- الكمية تولد النوعية أي إن كثرة الأفكار من النوع المعتاد يمكن أن تكون مقدمة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير عادية في مرحلة لاحقة من عملية العصف الذهني.
- استبعاد أي نوع من النقد أو التقييم.
- إطلاق حرية التفكير حيث يتم تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار مهما يكن نوعهما مادامت ذات علاقة بموضوع المشكلة قيد البحث.
- التركيز على كم الأفكار فكلما زادت الأفكار المطروحة زادت احتمالية ظهور أكبر قدر من الأفكار الأصيلة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 273.

² فخري رشيد الخضر، طرائق تدريس الدراسات الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 56.

³ سامح صالح حطيات، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

- الأفكار المطروحة ملك للجميع حيث بإمكان أي عضو من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف أو الإضافة.

يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات والدعائم لخلق الأفكار الإبداعية وتدفقها لأنه يعتمد على أسلوب الإثارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة، لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بمجموعة من الشروط لخصها (الخصاونة، 2011) كما يلي:¹

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

كما أن جلسة العصف الذهني حسب (الشربيني والطناوي، 2006) تمر بثلاث مراحل هي:²

1 / - المرحلة الأولى

ويتم فيها توضيح المشكلة أو القضية المطروحة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها، وتبويب وترتيب هذه العناصر من أجل عرضها على الأعضاء، الذين يفضل أن تتراوح أعدادهم ما بين (10-12) عضواً، ثلاثة منهم على علاقة بالمشكلة موضوع التفكير والآخرين بعيدوا الصلة عنها، ويفضل أن يختار الأعضاء رئيساً للجلسة يدير الحوار ويكون قادراً على خلق الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات، كما يفضل أن يقوم أحد الأعضاء بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة.

¹ عاكف لطفي الخصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

² فوزي الشربيني، عفت الطناوي، استراتيجيات ما وراء المعرفة: بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2006، ص ص: 84-85.

2/. المرحلة الثانية

ويتم فيها وضع تصور للحلول الممكنة للمشكلة المطروحة من خلال الإدلاء بأكبر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها، على أن يتم العمل أولاً بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولاً إلى أفكار جماعية مشتركة.

3/. المرحلة الثالثة

ويتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها.

ويمكن ترجمة هذه المراحل في صورة خطوات إجرائية لجلسة العصف الذهني يمكن إجمالها على النحو التالي:

- تحديد ومناقشة المشكلة المطروحة بجلسة العصف الذهني.

- إعادة صياغة المشكلة المطروحة.

- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني.

- البدء بعملية العصف الذهني.

- إثارة الأعضاء إذا ما نضب لديهم طرح الأفكار.

- مرحلة التقويم.

كما وضع (عبد المختار وعدوي، 2011) الخطوات التي يجب أن يتبعها مسير جلسة العصف الذهني للوصول لأفضل الأفكار والنتائج:¹

1/. تحديد المشكلة أو الموضوع باعتباره تحدي إبداعي، وهي خطوة ذات أهمية كبرى، فعدم الوضوح في تحديد المشكلة أو التحديد غير الواضح للمشكلة يمكن أن يؤدي إلى العديد من الأفكار الفاشلة لحل المشكلة.

2/. تحديات الإبداع تبدأ عادة بالأسئلة التالية: ما هي السبل التي نستطيع...؟، أو كيف يمكننا...؟ وينبغي أن يكون التحدي لحل المشكلة موجز وفي صميم الموضوع ويستبعد أي معلومة خارجة عن المشكلة ذاتها، فعلى سبيل المثال: ما هي السبل التي نستطيع بها تحسين المنتج ؟ أو كيف يمكن أن نشجع المزيد من الزبائن لاقتناء المنتجات؟.

¹ محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011، ص: 55.

3/- أعط لنفسك مهلة زمنية محددة يوصي بحوالي 25 دقيقة، ولكن التجربة سوف تظهر كم الوقت المطلوب، فالمجموعات الكبيرة قد تحتاج إلى مزيد من الوقت للحصول على أفكار من الجميع، أعط لنفسك حدا لكم الأفكار، وليكن الحد الأدنى 50 فكرة، ولكن كلما زاد عدد الأفكار، كلما كان أفضل.

4/- بمجرد البدء في جلسة العصف الذهني وتبادل الأفكار، يقوم المشاركون بطرح الحلول للمشكلة على أن يقوم الميسر بتدوينها، عادة ما تكون على سبورة بيضاء أو لوحة ليراها الجميع، يجب ألا يكون هناك أي نقد للأفكار على الإطلاق، ومهما كانت الفكرة مستحيلة أو سخيفة يجب كتابتها، يتم تشجيع جو المرح، ولا يتم تشجيع النقد.

5/- عند إنهاء الوقت المحدد للجلسة، قم باختيار أفضل خمس أفكار من وجهة نظرك، وتأكد بأن الجميع قام بالمشاركة في جلسة العصف الذهني وتبادل الأفكار.

6/- دون خمسة معايير للحكم على الأفكار التي تمثل أفضل الحلول للمشكلة المطروحة وينبغي على المعايير أن تبدأ بكلمة "ينبغي"، فعلى سبيل المثال "ينبغي أن تكون التكلفة فعالة"، "ينبغي أن تكون قانونية"، "ينبغي أن تنتهي من ذلك قبل نهاية الشهر".

7/- أعط كل فكرة درجة من صفر إلى خمس نقاط، اعتمادا على تلبية كل معيار وعند الانتهاء من إعطاء النقاط لكل معيار، قم بتجميع الدرجات.

8/- الفكرة التي تلق أعلى نقاط هي الأفضل لحل المشكلة، ولكن يجب عليك أن تحتفظ بسجل لأفضل الأفكار ونقاطها والرجوع إليها في حال عدم قابلية تطبيق الفكرة الأفضل.

المطلب الثاني: طريقة دلفي والاجتماع عن بعد وبرنامج القبعات والتفكير الموجه لديونو.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أسلوبين من أكثر الأساليب تداولاً من أجل الوصول إلى أفكار إبداعية، وهما طريقة دلفي والاجتماع عن بعد وبرنامج القبعات والتفكير الموجه لديونو.

أولا - أسلوب دلفي والاجتماع عن بعد Delphi method

ويأتي اسم هذه الطريقة نسبتاً إلى معبد دلفي اليوناني، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غياباً عن الاجتماع، وهذا عكس العصف الذهني حيث يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه، ويقوم أسلوب دلفي أيضاً على فكرة أن نتاج تفكير الجماعة أفضل بكثير من نتائج أي فرد فيها، وفقاً لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكل على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم، ثم تصنيف

وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث¹، ويمتاز هذا الأسلوب ببعض المميزات من أهمها:²

- 1/ أن القضايا والمشكلات الاجتماعية تتميز بكثرة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر فيها، ومن ثم فإن محاولة فهمها أو إيجاد حلول من منظور فردي قد يؤدي إلى خلل في التشخيص أو العلاج.
 - 2/ أن مجموعة الخبراء الذين يؤخذ رأيهم في قضية ما وفق أسلوب دلفي تزيد من احتمالات الرؤية الشاملة لأبعاد القضية، وكشف الجوانب المختلفة لمضامينها، كما يزيد من احتمالات شمولية الحلول.
 - 3/ أن المجموعة أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتحديات، وأن الحلول التي تتخذها المجموعة تكون عادة أكثر جرأة من الحلول التي يتخذها الأفراد، من منطلق الدعم والمؤازرة التي يقدمها الخبراء.
 - 4/ الاعتماد على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال الموضوع المطروح للدراسة، وعدم الاعتماد على رأي خبير واحد، انطلاقاً من مسلمة، وهي أن رأي الإثنين أفضل من الرأي الفردي، وإتاحة الفرصة لجمع المعلومات من عدة شخصيات يشهد لها بالكفاءة في مجال البحث للحصول على معلومات موضوعية ثابتة.
 - 5/ عدم معرفة الخبراء المشاركين في التنبؤ لبعضهم، مما يمكنهم من إبداء آرائهم بحرية وموضوعية دون التعرض لتأثير الآخرين.
 - 6/ إجراء التنبؤ لعدة مرات تتراوح بين ثلاث إلى خمس مرات من خلال سلسلة إستبانات يتم طرحها على الخبراء، حيث يتم بعد كل جولة إعادة صياغة الاستبانات في ضوء نتائج الجولة وطرحها على مجموعة الخبراء، وتستمر هذه العملية حتى الوصول إلى إجماع أو شبه إجماع حول موضوع قيد البحث.
- كما أن أسلوب دلفي طبق في مجالات مختلفة مثل تخطيط البرامج والتقييم وتقرير السياسات واستخدام الموارد كما أنه يمكن استخدام تقنية دلفي حسب (هوسو وساندفورد، 2007) لتحقيق الأهداف التالية:³
- 1/ لتحديد أو تطوير مجموعة من البدائل الممكنة لبرنامج أو سياسة جديدة.
 - 2/ لاستكشاف أو الإفصاح عن افتراضات أو الإدلاء بمعلومات تقود إلى أحكام مختلفة.

¹ سعد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سارفيس للإشارات والتطوير الإداري، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص: 773.

² قاسم بن علي الحربي، رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة جازان ، المجلد: 01، العدد: 01، السعودية، 2011، ص: 94.

³ Chia-Chien Husu, & Brain A. Sandford, **The Delphi Technique: Making Sence Of Consensus**, Pratical Assessment Research & Evaluation, Usa, 2007, Vol :12, N : 10.

3- البحث عن معلومات التي قد تولد توافق في الآراء بشأن الأعضاء أو الخبراء المستجوبين مما يعزز الرأي أو البديل المتفق عليه.

4- يستعمل لربط الأحكام بشأن موضوع أو مشكلة من طرف خبراء من مختلف التخصصات.

5- الاستفادة من آراء الخبراء خارج المنظمة ومقارنتها بآراء إطارات المنظمة مما يزيد من تنوع الأجوبة، والبحث عن الترابط في الأجوبة للوصول لحلول حقيقية لمشاكل أو تبني خطط أو برامج واضحة المعالم. وتمر هذه الطريقة حسب (ماهر، 2008) بالخطوات التالية:¹

- تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
 - تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل.
 - تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة طلبا لرأيهم.
 - تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
 - تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة، وذلك للتوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل.
 - يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.
- من خلال ماسبق نلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار، كما أنها تحتاج إلى مدير لديه صبر في تصميم قوائم الأسئلة أو الخطابات والمكاتبات وإرسالها، واستقبال الردود وتحليلها، وتلخيصها، ثم تكرار نفس الخطوات عدة مرات.

ثانيا - قبعات التفكير الست Six Thinking Hats

هذه الطريقة مفيدة للتفوق والنجاح في مواقف العمل المختلفة، ويستخدم هذه الطريقة المديرون التنفيذيون في شركة "نيبون" اليابانية التي تفوق في خدمتها شركة "آي بي أم" وشركة "آبل" للكمبيوتر، وتقوم هذه الطريقة بتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى²، كما ذكر (جروان، 2009) أنه على الرغم من عدم وجود أدلة بحثية قاطعة حول فاعلية برنامج دي بونو، وصدق المهارات الفرعية التي تضمنها

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 329.

² بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

البرنامج من حيث درجة نجاحها في حل المشكلات، إلا أن هذا البرنامج يلقي قبولا واسعا في معظم أنحاء العالم، ويستخدم في العديد من المؤسسات التربوية، والمؤسسات الصناعية والتجارية والإدارية، وذلك للانتشار الواسع للكتاب وترجمته لعدة لغات وصلت إلى سبعة وعشرون لغة¹.

حيث تقوم فكرة القبعات الست أن تفكير الإنسان مقسم إلى ست أنماط ولكل نمط رمز، عبارة عن لون محدد، أي أن الشخص يمكن أن يلبس أيا من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لونا من ألوان التفكير:

- القبعة البيضاء وترمز إلى التفكير الحيادي.
 - القبعة الحمراء وترمز إلى التفكير العاطفي.
 - القبعة السوداء وترمز إلى التفكير السلبي.
 - القبعة الصفراء وترمز إلى التفكير الإيجابي.
 - القبعة الخضراء وهي قبعة الابتكار والإبداع.
 - القبعة الزرقاء وترمز إلى التفكير الموجه حيث تتساءل وتبحث عن التفكير اللازم للوصول إلى النتيجة.
- فيري مبتكر هذه الطريقة (دي بونو، 1992) أن الأعضاء المفكرين في الجلسة يجب يتخيلوا قبعات التفكير وكأنها قبعات حقيقية، وحتى يحدث هذا لابد من اختيار التمييز اللوني لان طريقة الألوان تجعل التصور سهلا وهي على النحو التالي:²
- القبعة البيضاء: اللون الأبيض يعتبر محايدا وموضوعي لذا كانت تلك القبعة معنية بالحقائق الموضوعية والأشكال والرسومات التوضيحية.
 - القبعة الحمراء: اللون الأحمر يوحي بالغضب، بالغيظ، بالأحاسيس المتأججة، لذا فإن دور هذه القبعة هو إعطاء وجهة النظر العاطفية غير المبررة.
 - القبعة السوداء: الأسود هو لون مظلم سلبي، لذا فالقبعة السوداء ستغطي النواحي السلبية.
 - القبعة الصفراء: إن الأصفر هو لون مشمس وإيجابي، لذا فالقبعة الصفراء متفائلة ويغطي دورها الآمال والتفكير في الايجابيات.

¹ فتحي عبد الرحمان جروان ، مرجع سبق ذكره، ص:199.

² ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة: شريف محسن، نخبة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2008، ص:45.

- **القبعة الخضراء:** الأخضر هو لون الزرع والنمو المثمر الوفير والتكاثر الخضري، لذا فتلك القبعة تشير إلى الإبداع والأفكار الجديدة.

- **القبعة الزرقاء:** اللون الأزرق هو لون بارد وهو لون السماء، لذا فالقبعة الزرقاء معنية بالسيطرة والتنظيم لعمليات التفكير.

وهكذا نرى أن تذكر وظيفة كل قبعة سيكون سهلاً إذا تذكرت لونها والأشياء المرافقة لهذا اللون، كما يمكنك أن تربط بين ألوان القبعات الست لتكون ثلاثة أزواج:

- **الأبيض والأحمر:** كتعبير عن الحياد والعاطفة.

- **الأسود والأصفر:** كتعبير عن السلبيات والإيجابيات.

- **الأخضر والأزرق:** كتعبير عن الإبداع والنظام.

فلاحظ أن هذا الأسلوب يرتكز على مفهوم أن فاعلية التفكير لا تتحقق إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى القرار أو البديل الأمثل، ويعتبر دي بونو التفكير البناء لا يمكن أن يتحقق في ظل فكر مشوش ومتداخل، بل يجب توجيه التفكير إلى هدف أو نمط معين، والتركيز على هذا النمط من التفكير وإعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور المتعلقة به، كما أكد (دي بونو) أن الغرض من قبعات التفكير الست هو:¹

1/- فض الاشتباك الذي يحدث بين الأنواع المختلفة من التفكير في وقت واحد وتمكين المفكر من استخدام نوع واحد من التفكير في وقت واحد.

2/- إن طريقة قبعات التفكير الست تهدف إلى جذب التفكير من طريقة "الجدل" التي تختزل التفكير في مجرد وجهتي نظر متصارعتين ينبغي أن تنتصر إحدهما على الأخرى إلى طريقة "عمل خرائط تفكيرية شاملة" وهذا يجعل من عملية التفكير عملية ذات مرحلتين، المرحلة الأولى تختص بعمل خريطة تفكيرية شاملة للأمر محل البحث وتأتي المرحلة الثانية بعدها لتختص باختيار الطريق السليم على خريطة التفكير، وبدون شك أنه كلما كانت الخريطة جيدة بطريقة كافية ظهر واضحاً بها أفضل طريق يمكن اختياره.

3/- توفر طريقة قبعات التفكير الست المصطنعة قوانين محددة للتفكير، وتساعد على استدعاء أنواع مختلفة من التفكير بواسطة أوامر قصيرة.

¹ ادوارد دي بونو ، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

4/- تم اختيار طريقة الترميز اللوني للتمييز بين قبعات التفكير الست، وتم اختيار الألوان بطريقة تتوافق مع طبيعة نوعية تفكير كل قبعة.

كما يرى (العباصرة، 2013) أن طريقة القبعات الست تتميز بما يلي:¹

- سهولة التعلم والتعليم والاستخدام.
 - تستخدم على جميع المستويات.
 - تغذي جانب التركيز والتفكير الفعال.
 - تساعد على اتخاذ القرار.
 - تحسن من اتصال الشخص بغيره.
 - تعترف بالمشاعر كجزء مهم للتفكير عندما يعبر العمال عن مشاعرهم بالكره أو الحب أو أي مشاعر اتجاه الفكرة.
 - استخدام العقل ككل والاستفادة من التنوع.
 - التفكير بالأشياء بشكل كلي وشامل.
 - تعزيز الاستماع وزيادة فاعلية اللقاء.
 - استخدام القبعات يزيل الجوانب السيئة والمفاهيم الخاطئة.
 - تنظم القبعات الأفكار وبالتالي فهم العمل بشكل أفضل.
- كما يرى أن أهمية هذه الطريقة تتمثل في:
- توفر فرص الانتباه للتفكير، إذ تتيح للمفكرين الفرصة لإعطاء الإجابات المفتوحة وتطوير الإحساس بالقوة والتزود بالأدلة.
 - تجنب الجدل والصراعات لأن الأفراد يرتدون القبعة نفسها في وقت واحد.
 - عندما يرتدي الفرد قبعة مثل قبعة زميله يستطيع أن يحس معه ويتعاطف معه ويفهم طريقة تفكيره.
 - تعطي الفرصة لتوجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة، ثم التحول إلى طريقة أخرى، حيث يجعلها التوجه الحاضرين يفكرون دون حواجز أو خوف وبالنوع نفسه من التفكير، حيث يتم التغلب على بعض السلبيات أثناء الحديث والتفكير مثل الهجوم على آراء الآخرين وأفكارهم.
 - تساعد على رفع الثقة بالنفس.

¹ وليد رفيق العباصرة ، مرجع سبق ذكره، ص:161 - 167.

- تساعد أحيانا في استخدام صور عقلية لجعل العقل مستعدا للتفكير في نوع معين من التفكير.

المطلب الثالث: الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار وأسلوب الحل الإبداعي للمشكلات تريز.

سنحاول في هذا المطلب التعرف على أسلوبين من أبرز الأساليب الحديثة من أجل الوصول إلى أفكار إبداعية، وهما طريقة الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار وأسلوب الحل الإبداعي للمشكلات تريز.

أولا - الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار SCAMPER

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بالكلمة الانجليزية SCAMPER للتعبير عنها، حيث يمثل كل حرف منها مجالا لطرح أسئلة تساعد على توليد الأفكار والممارسات الإبداعية، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ الذي يسمى **المعالجة الذكية** والتي تعتبر مرادفا للإبداع، حيث تركز على فكرة أساسية مفادها أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة لفكرة قديمة تمت إعادة معالجتها وتحويرها¹، كما ذكر (العياصرة، 2013) أن نموذج سكامبر يساعد الأفراد على تطوير أفكار إبداعية لحل مشكلة ما و لخص هذا النموذج على النحو التالي:

الجدول (2-3): نموذج سكامبر.

ما الذي يمكن أن يستخدم بدلا من ذلك؟	S : Substitute البديل
ما الذي يمكن إضافته؟	C : Combine الإضافة
كيف يمكن تكييفه لكي يناسب الهدف؟	A : Adapt تكييف
كيف كان الشكل أو...؟ كيف يمكن أن يعدل؟	M : Modify تعديل
ما الذي يمكن أن تستخدم فيه أيضا؟	P : Put to other uses استخدامات أخرى
ما الذي يمكن حذفه أو إزالته أو أخذه منه؟	E : Eliminate إزالة
كيف يمكن أن ينقلب أو يوضع معاكسا لما كان فيه، أو أن يعاد تنظيمه؟	R : Reverse العكس

المصدر: وليد رفيق العياصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:156.

¹ عبد الرحمان أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999، ص: 37-38.

وتلخص المجالات والأسئلة التي تعبر عن هذه الطريقة كما يلي:¹

1/- البديل Substitute: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- ما هي المكونات الأخرى لهذا الموضوع ؟ أو ما هي المواد التي يمكن إدخالها لهذا الشيء ؟.
- هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضا عما هو موجود حاليا ؟.
- هل هناك مكان آخر يمكن أن يؤدي فيه هذا الشيء بدلا من المكان الحالي ؟.

2/- الجمع Combine: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل هذا الشيء مكون من خطوتين ؟ أو ما هي الخطوات المكونة لهذا الموضوع ؟.
 - ما هي الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال دمج عناصر أو خطوات هذا الشيء أو الموضوع ؟.
- 3/- التكيف Adapt:** وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل يمكن تكيف هذا الشيء ليتلاءم مع الوضع الجديد، أو البيئة الجديدة، أو الاستخدام الجديد ؟.
- ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء ؟.

4/- التعديل Modify: ويتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة على ضوءهما، حيث أن المجال الأول

يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء، أما المجال الثاني فإنه يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.

5/- الاستخدامات الأخرى Put to other uses: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل يمكن استعمال هذا الشيء في استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية ؟.
- هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى ؟.

6/- التخلي Eliminate: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء ؟.
- هل يمكن إغفال خطوة أو أكثر من الخطوات الحالية ؟.

7/- إعادة الترتيب Rearrange: وفي هذا المجال يمكن أن تطرح عدة أسئلة من بينها:

- هل يمكن إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء ؟.
- هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء ؟.

¹ عبد الرحمن محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص ص: 295 - 296.

8/- عكس المشكلة Unlike the problem:

الأفكار والمفاهيم والسمات والمواصفات ليس لها معنى بدون أضدادها، فبأضدادها تتميز الأشياء، ليس هذا فحسب بل كما ذكر في الأمثال أن طلب الريادة والقيادة يوجب تعلم كيف تكون تابعا، ولكي تكون ناجحا اقتصاديا لا بد أن تتعلم العيش ببساطة وهكذا¹.

ويتضمن هذا البعد من الطريقة في جملة من الأساليب منه:

1/- ضع المشكلة بشكل عكسي، غير العبارات الموجبة إلى السالبة.

2/- إبحث عن الشيء الذي لم يعمل الآخرون.

3/- غير الاتجاه أو موضع انطباعك ووجهة نظرك، يمكن أن يحصل هذا بالدوران حول الأفكار والأشياء أو بعمل شيء آخر.

ثانيا - أسلوب تريز Triz

يرتكز هذا الأسلوب على فرضية مفادها أن هناك مبادئ إبداعية عامة تشكل أساس النتاجات الإبداعية، وأن هذه المبادئ يمكن تحديدها ونقلها للآخرين مما يجعل عملية الإبداع أكثر قابلية للتعليم بإمكانية حدوثها، ويستخدم أسلوب تريز عدة أدوات لجعل الإبداع عملية منهجية منتجة:²

1/- التصميم المثالي هو النتيجة النهائية المرغوب في تحقيقها والوصول إليها.

2/- تلعب التناقضات التقنية والمادية دورا أساسيا في حل المشكلات بطريقة إبداعية.

3/- الإبداع عملية منهجية منتظمة تسير وفق سلسلة محددة من الخطوات.

4/- تتطور معظم النظم التقنية وفق نماذج محددة مسبقا وليس بطريقة عشوائية.

5/- يمكن اكتشاف نماذج التطور للاستفادة منها في تسريع عملية تطوير هذه النظم.

6/- يمكن تحديد مراحل النظم والتنبؤ بالأخطاء النمطية المصاحبة لها.

¹ بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

² حنان بنت سالم آل عامر، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

خلاصة الفصل الثاني

تناولنا في الفصل الثاني من الدراسة المداخل الأساسية الداعمة للإبداع المؤسسي، إستعرضنا في البداية أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اتفق الباحثون على علاقتها مع مستويات الإبداع في المؤسسات، ثم تناولنا أهم الممارسات الإدارية والطرق التي لها تأثير مباشر على الإبداع في المؤسسات كإدارة الإبداع المؤسسي والقيادة الإبداعية ومؤشرات القرارات الإبداعية والتمكين الوظيفي، وفي الأخير تطرقنا إلى أهم الأساليب الحديثة التي تستثار بها الأفكار الإبداعية إما من طرف الأفراد أو الجماعات في بيئة المؤسسة.

وقد خلصنا إلى أن قوة الثقافة التنظيمية والقابلية للتغيير وإدارة التعلم مفاهيم إدارية لها دور جوهري في ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية، وهذا استنادا إلى ما أثبتته العديد من الدراسات التي تطرقت للعلاقة بينها وبين مستويات الإبداع في المؤسسات الاقتصادية، فالثقافة التنظيمية القوية توفر جو آمن و بيئة خصبة للإبداع، و لا يمكن أن يكون هناك إبداع دون توجه قوي ورؤية واضحة نحو التغيير، كما أن الإبداع يجب أن يرتكز من منطلق معرفي يضمن كم ونوع الناتج الإبداعي.

كما خلصنا أن استشارة أفكار العاملين تعتمد على عدة أساليب حديثة تنطلق من الفهم العميق لعملية التفكير كعملية عقلية، ويعتبر أسلوب العصف الذهني أبرزها، والذي يرتكز على المشاركة وتكامل الأفكار بين العاملين كما يتعلق بطرح أكبر كم للأفكار، كما يعتبر أسلوب دلفي من أفضل الأساليب في حالة تعذر الاجتماعات فهو يعتمد على الاستفادة من الخبرات عن بعد، كما أن هناك عدة أساليب لتوجيه التفكير وتحفيزه مثل قبعات التفكير الست لديونو وأسلوب الأسئلة المحفزة سكامبر فهي تهدف إلى تركيز التفكير وتوجيهه نحو مشكل معين وتجنب تشتيت الأفكار، كما يعتبر أسلوب تريز أو الحل الإبداعي للمشكلات أحدث الأساليب للوصول للأفكار الإبداعية في مواجهة المشكلات غير عادية.

الفصل الثالث

تمهيد

يمكن القول بأن المؤسسات تمثل نقطة الارتكاز في حياة الإنسان المعاصر، فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يقوم بالتنسيق بين عمل مجموعة من الأفراد بعلاقات مترابطة ومتداخلة، وهكذا تختلف مسميات هذه المجموعات من الأفراد مثل شركة، مؤسسة، منشأ، منظمة وغيرها، لكنها تشترك في أن كل مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف محددة، ويعتبر مفهوم الأداء المؤسسي مفهوما جوهريا تنطلق منه العديد من المفاهيم الإدارية والاقتصادية الأخرى مثل مفهوم الكفاءة والفعالية والإنتاجية والتنافسية وغيرها.

كما أن وضع إطار لعملية وقياس وتقييم الأداء أصبح محط اهتمام الباحثين، لذلك سنحاول التطرق إلى أهم الأساليب الإدارية التي عنت بقياس وتقييم وتقويم أداء المؤسسات الاقتصادية، والتي يمكن تقسيمها إلى أساليب إدارية تقليدية وتعلق مجملها بمؤشرات مالية بحتة، وأساليب حديثة اختلفت أسسها، مثل أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، لكن أحدث أسلوب وأهمه هو التقييم المتوازن لأداء المؤسسات الاقتصادية.

يعتبر التقييم المتوازن للأداء من أبرز إفرازات الفكر الإداري الحديث، حيث ينطلق من إيجاد مؤشرات وأدوات تقييم تتعدى المؤشرات المالية إلى المؤشرات الغير المالية عكس الأساليب التقليدية، كما يتعلق بإيجاد تقييم شامل ومتكامل لعمل المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تتكون من أربع أبعاد رئيسية وهي بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء والبعد المالي كتحصيل للأبعاد السابقة، لذلك تؤكد العديد من الدراسات أن هذا الأسلوب من أكثر الأساليب المستخدمة من طرف المؤسسات على اختلاف أشكالها وأنواعها، وفي هذا السياق سنتناول في هذا الفصل تحليل مفهوم الأداء وأساليب تقييمه ومفهوم الأداء المتوازن وتحليل العلاقة بين الإبداع كنتاج وعملية والأداء المؤسسي، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: إطار عام لأداء المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي بين النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين الإبداع كنتاج وعملية وأداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: إطار عام لأداء المؤسسات الاقتصادية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المؤسسي والتعرض لأهم مداخله وتصنيفاته، وفي الأخير التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة به كالكفاءة والفعالية والإنتاجية والتنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

للإحاطة بمفهوم الأداء المؤسسي سنتطرق في هذا المطلب إلى المعنى اللغوي للأداء ثم مفهوم المؤسسة بصفة عامة للوصول في الأخير إلى مقارنة لمفهوم أداء المؤسسة الاقتصادية.

أولاً - المعنى اللغوي للأداء

الأداء لغة هو انجاز العمل وتأديته، ففي (المعجم الوسيط) (أَدَى) الشَّيْءَ: قَامَ بِهِ وَأَدَّى الدَّيْنَ: قَضَاهُ. وَأَدَّى الصَّلَاةَ: قَامَ بِهَا لَوْفَتِهَا. وَأَدَّى الشَّهَادَةَ: أَدَّى بِهَا. وَأَدَّى إِلَيْهِ الشَّيْءَ: أَوْصَلَهُ إِلَيْهِ، (تَأَدَّى) لِلْأَمْرِ: أَخَذَ أَدَاتَهُ وَاسْتَعَدَّ لَهُ. (تَأَدَّى) الْأَمْرَ: قَضَى. وَتَأَدَّى إِلَى فُلَانٍ: تَوَصَّلَ. وَتَأَدَّى لَهُ الْأَمْرُ: تَيْسَرَ وَتَهَيَّأَ. وَتَأَدَّى الدَّيْنُ: قُضِيَ. وَتَأَدَّى الرَّجُلُ: قُضِيَ دَيْنُهُ. يُقَالُ: تَأَدَّى إِلَى دَائِنِهِ، وَلَهُ مِنْ دَيْنِهِ: خَلَصَ¹.

أما في (لسان العرب لابن منظور): أَدَى الشَّيْءَ: أَوْصَلَهُ، وَالْإِسْمُ الْأَدَاءُ، وَهُوَ آدَى لِلْأَمَانَةِ مِنْهُ بِمَدِّ الْأَلِفِ، وَالْعَامَّةُ قَدْ لَهَجُوا بِالْخَطَا فَقَالُوا فُلَانٌ آدَى لِلْأَمَانَةِ، وَهُوَ لَحْنٌ غَيْرُ جَائِزٍ، قَالَ أَبُو مَنْصُورٍ: مَا عَلِمْتُ أَحَدًا مِنَ النَّحْوِيِّينَ أَجَارَ آدَى لِأَنَّ أَفْعَلَ فِي بَابِ التَّعَجُّبِ لَا يَكُونُ إِلَّا فِي الثَّلَاثِي، وَلَا يُقَالُ آدَى بِالتَّخْفِيفِ بِمَعْنَى آدَى بِالتَّشْدِيدِ، وَوَجْهُ الْكَلَامِ أَنَّ يُقَالُ: فُلَانٌ أَحْسَنُ آدَاءً، آدَى دَيْنُهُ تَأْدِيَةً أَيْ قَضَاهُ، وَالْإِسْمُ الْأَدَاءُ².

ومرادف كلمة أداء بالغة الأجنبية هي اللفظة اللاتينية **Performare** واشتقت منها الكلمة الإنجليزية **Performance** والتي تعني القيام بالعمل وانجازه³.

ثانياً - تعريف المؤسسة

رغم تعدد التعاريف التي تطرقت لمفهوم المؤسسة لكن لا يزال مفهوم المؤسسة يشوبه الاختلاف ولم يتم الاتفاق إلى تعريف محدد للمؤسسة، فيعرفها (رمضان بدر، 1994) "أن المؤسسة عبارة عن هيكل يتكون من العلاقات

¹ المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004، ص: 10.

² أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، مرجع سيق ذكره، المجلد الأول، الجزء الأول، ص: 48.

³ Oxford learner's pocket dictionary, 3TH edition, Oxford university press oxford, 2003, P:318.

بين القوة، الأهداف، الأدوار ، الأنشطة، الاتصالات، والعوامل الأخرى التي عادة ما توجد عندما تعمل مجموعة من الأفراد مع بعضهم¹.

ويرى (عقيلي، 2013) أن "المؤسسة تكوين اجتماعي منظم يوضع، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف"²، كما عرفها (لوروكس، 1980) على أنها "تنسيق بين رأس المال والكفاءات الأخرى، تهدف بصورة عامة إلى تحقيق أكبر عائد من رأس المال المستثمر، تدار غالبا من قبل فريق إداري يعمل على تحديد استراتيجيات المنظمة وتنسيق نشاطاتها كتنظيم السلع والخدمات في بيئة محددة"³، كما عرفها (عدون، 1998) على أنها "اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى"⁴، ومن منظور علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها فيعرف (مداح عرايبي، 2015) "أن المؤسسة ما هي في الواقع إلا نظام مفتوح يتفاعل مع المحيط بتأثير متبادل من أجل البقاء والنمو وبالتركيز أيضا على تفاعلات داخلية بين الأفراد والمجموعات بحسب الاعتبارات الإنسانية، المالية، المادية والتكنولوجية، التنظيمية والمعلوماتية والتي يتوقف عليها تنافسيتها وأدائها"⁵. وعلى الرغم من وجود تعريفات متعددة للمؤسسة، إلا أنه يمكن تقديم تعريف مبسط على أنها "مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا بطريقة منظمة من أجل الوصول أهداف مشتركة وتحقيق غاية محددة، من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة".

نلاحظ أن معظم التعاريف السابقة تعكس الشروط الأساسية لوجود المنظمات وأهمها:⁶

- وجود مجموعة من الأفراد.
- العمل المنظم بين الأفراد، بحيث تخضع تفاعلاتهم لتخطيط مسبق مرسوم وألا تتم بطريقة عشوائية.
- وجود هدف وأهداف مشتركة وغاية محددة يتفق عليها هؤلاء العاملون.

¹ حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص: 28.

² عمر وصفي عقيلي، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 16.

³ François Leroux, *Introduction à l'économie de l'entreprise Gacton Morin*, Québec, 2 end, 1980, P : 10.

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص: 10.

⁵ مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 12.

⁶ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 28.

- وجود مجموعة من الموارد البشرية والمادية التي يمكن استخدامها لتحقيق هذه الأهداف.

ثالثا - تعريف الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء في المؤسسة مفهوما رئيسيا هاما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وهو العنصر المشترك بين الباحثين في علم الإدارة، كما أنه العنصر المحوري والبعد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، والذي يتعلق حول وجود المؤسسة من عدمه، كما أشار (الخنق، 2005) على أنه هناك اختلاف في مفهوم الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، كما يخضع لمجموعة من العوامل يصعب تحديدها وضبطها بدقة بما يسمح من ضبط مفهومه، وهذا يتطلب ضرورة التكيف معها بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة¹، وبالتالي يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات التي لم يتحدد لها تعريف موحد، وفيما يلي بعض التعاريف التي أوردها الباحثين والمهتمين بهذا الشأن.

حيث وصف (دافيد، 2001) الأداء المؤسسي "بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"²، كما عرف (دراكر، 1999) "الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"³، كما يعرف (زيتمال، 2006) الأداء المؤسسي على أنه "الممارسات المشاهدة والواضحة في أي مؤسسة وحتى الممارسات الفردية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، وعلى أنه الأعمال أو الأداء المحقق لأهدافها النهائية"⁴.

كما يرى (إدريس والغالي، 2009) "أنه يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحاوّر تلائم المنظمة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول **Transformation** والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط"⁵، كما يعرف (بومدين، 2001) الأداء على أنه "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة"⁶.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص: 35.

² David, F, **Strategic Management: Concepts & Cases**, 8TH Ed, Prentice-Hall Inc, 2001, p: 308.

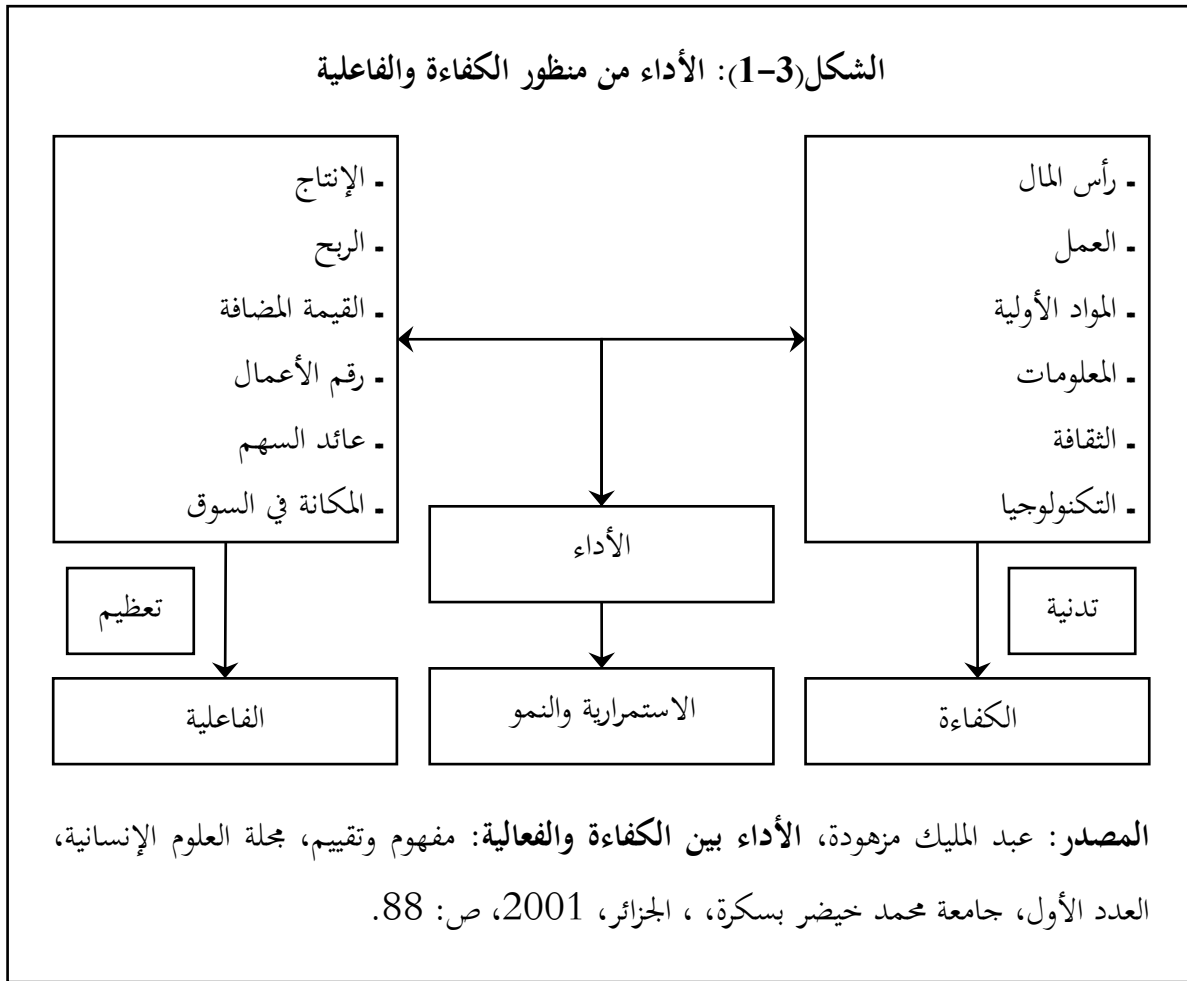
³ P, Drucker, **L'avenir du management selon Drucker**, Edition Village mondial, Paris, 1999, P : 73.

⁴ Zeithmal, V. & Other, **Service Marketing**, Integrating Customer Focus Across The Firm, 4 th Ed, McGr Hill/Irwin, New York, 2006, p 154

⁵ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص: 40.

⁶ Daft, **Organization Theory & Design**, 4th ed, South West, 2001, P: 12.

فلاحظ من خلال التعاريف السابقة مفهومين رئيسين يرتبطان بمفهوم الأداء المؤسسي وهما الكفاءة والفعالية، فالكفاءة تعني العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، لذلك تم اعتبار الأداء مفهوما يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وهذا ما توجه إليه (مزهودة، 2001) حيث أكد أن "الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على اختلاف طبيعته رأسمال وقت إلى غير ذلك، يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية"¹، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم



كما ذكر (نمري، 2015) أنه "على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال فهم الأداء المؤسسي إلا أنه من الصعب تأطير مفهوم الأداء بتعريف محدد لتباين الفلسفات والمداخل والاهتمامات، حيث يختلف مدلول الأداء بين المجالات الاقتصادية وبحسب تباين طبيعة الأهداف الخاصة بكل مجال، وكذا بحسب طبيعة الأداء نفسه الذي يتأثر باختلاف الظروف وظهور المستجدات"، وقد أكدت (الدليمي، 1998) "هذا التباين حول مفهوم الأداء

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد: 01، الجزائر، 2001، ص: 88.

المؤسسي يرجع التركيز الضيق على الأهداف المالية والإطار الأوسع الذي يحاول استيعاب المؤسسة ككل بوصفها مجموعة من الأهداف، فعلى المنظور التقليدي الذي يركز على الجانب المالي الضيق، يعد الأداء المؤسسي بأنه الاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة ويعتمد على المقاييس المالية كالربحية والقيمة المضافة بوصفها معايير تعكس مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة¹، ومع ذلك فإن بعض الباحثين لا يتفقون مع النظرة الموسعة لمفهوم الأداء المؤسسي إذ يرى (هيت، 2003) "أن مفهوم الأداء المؤسسي يتحدد بما تتضمنه السجلات المالية من بيانات، أما المعايير والمتغيرات الأخرى الملموسة وغير الملموسة كالمرونة، والثقافة، والمعرفة، ورأس المال الفكري ومحفظة المهارات والكفاءات الجوهرية فهي معايير وأبعاد لمفهوم النجاح المؤسسي بوصفه مفهوماً أكثر شمولاً من مفهوم الأداء المؤسسي"²، والخصائص التالية تعطي نظرة عامة عن الأداء المؤسسي على النحو التالي:³

1/- الأداء مفهوم واسع

يعتبر الأداء مفهوم واسع لأنه يغطي كل أنواع الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية وغيرها، كما يتم من خلاله دراسة وتقييم مختلف الأحداث التي تمت في المؤسسة بواسطة وحداتها المختلفة، وكذا تحديد مدى مساهمة الموارد وعوامل الإنتاج في تحقيق مختلف الأهداف التشغيلية والإستراتيجية.

2/- الأداء مفهوم ديناميكي

فضلاً عن كون الأداء مفهوماً واسعاً ومتطوراً، فإن محتوياته تتسم بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، كما يعكس في نفس الوقت مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو الفشل في تحقيق التأقلم المطلوب.

3/- الأداء مفهوم متعدد الأبعاد

يمثل الأداء مفهوم متعدد الأبعاد لأن من خلاله يمكن تقييم مدى نجاح المؤسسة في اتخاذ مختلف القرارات التشغيلية والإستراتيجية، التمويلية والاستثمارية، الفنية والإدارية بشكل صحيح، كما يمثل مفهوم متعدد الأبعاد أيضاً لأن تقييمه السليم والشامل يحتاج إلى الارتكاز على مجموعة متعددة من المؤشرات المحاسبية، المالية، الاقتصادية والبيئية.

¹ الدليمي انتصار، الموازنة بين النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1998، ص: 82.

² Hitt, Michael & Ireland, Duane & Hoskisson Robert, **Strategic Management**, South-Western College Publishing, 2003, USA, P: 11.

³ نمري نصر الدين، تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي: دراسة حالة، مذكرة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص: 04.

4/- الأداء مفهوم جوهري

يعد الأداء مفهوم جوهري وهام بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث يشكل الأداء المفهوم الجوهري الذي يحدد كيفية تفاعلها مع متطلبات ضمان الاستمرارية والبقاء، لأن تقييم مدى قدرة المؤسسة على الاستمرارية ينطلق من تقييم أداء كل نشاط فيها لتحديد مدى توافقه مع الأهداف التي وضعتها الإدارة لتقوية وجودها. وفي الأخير نذكر أنه رغم الاختلاف والتشعب في تحديد مفهوم الأداء المؤسسي، لكننا نلاحظ مع ذلك أن هناك اتفاق ضمني للتعبير عن الأداء بقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها.

المطلب الثاني: مداخل الأداء المؤسسي وتصنيفاته

إن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف التي تعتبر مدخلا مهما للإحاطة به، كما سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية الأجل والطبيعة والأبعاد.

أولا - مداخل الأداء المؤسسي

تشير العديد من الدراسات أنه يمكن دراسة أداء المؤسسة الاقتصادية استنادا لأحد المداخل التالية:

1/- مدخل تعظيم الربح

إن المنافسة تتطلب تحقيق الربح وذلك لأن مصلحة أصحاب المصالح تتطلب تحقيقه لضمان البقاء والنمو للمنظمة وضمان استمراريته، ورغم أهمية هذا المدخل إلا أنه يثير مجموعة من التساؤلات عن نوع الأرباح الواجب تحقيقها لهذا الغرض، فهل هي الأرباح المحاسبية، أو القيمة الاقتصادية والذي هو أكثر قبولا من غيره¹، وإن المنظمات قد تتعرض إلى انتكاس إن لم تحقق الربح، لأن الصلة المشتركة لجميع المستفيدين تقتضي البحث عن الربح لتحسين نوعية الحياة وضمان النمو والبقاء.

2/- مدخل تعظيم قيمة المساهمين

تعظيم ثروة المالكين من خلال تعظيم قيمة السهم السوقية، ويعد مدخل تعظيم القيمة السوقية للمنظمة وأسهمها من أهم المؤشرات التي يمكن اعتمادها لهذا الغرض، ويكون بتعظيم نسبة (العائد المتوقع × نسبة السعر/

¹ سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد: 06، العراق، 2010، ص: 51.

العائد) أو بحساب صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة بعد معالجتها بمعدل خصم لا يقل عن الحد الأدنى للعائد المطلوب على رأس المال¹.

3/- مدخل القيم التنافسية

ويصنف الأداء الاستراتيجي بموجب هذا المدخل وفقا لمؤشرين الأول هو مستوى التركيز، وإن كان داخليا (الأداء الداخلي) أو خارجيا أي علاقة المنظمة ببيئتها، والثاني هو الهيكل وما إذا كان مستقرا أو مرنا، إن توحيد المؤشرين معا يعرض أربعة نماذج للأداء (الشكل 3-2)، إذ يركز نموذج النظام على المرونة والتكيف والموقع التنافسي، أما نموذج التخطيط (الأهداف الرشيدة) فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية (المخرجات)، بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم الإبداع وخلق المناخات الملائمة للتحسين، وأخيرا يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية والمركز التنافسي الحالي².

الشكل (3-2): مدخل القيم التنافسية

خارجي	نموذج النظام المرونة - التكيف - الموقع التنافسي	نموذج التخطيط الكفاءة - الربحية - الإنتاجية
	نموذج الإبداع والتطوير فرص الإبداع - رضا العاملين - تطوير العاملين	نموذج العمليات الداخلية الاستقرار والتوازن - كفاءة الأداء الداخلي - إدارة المعلومات
داخلي	مرن	مستقر

Source: Daft, **Organization Theory & Design**, 4th ed, South West, 2001, P:102

¹ علي عبيد، القرارات الإدارية والأداء المنظمي، دار نظران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص:105، بتصرف.

² زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 380.

وتمثل النماذج الأربعة قيما متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم في ضوء اتساقه مع قدرات المؤسسة ومتغيرات الموقف، حيث تميل المنظمات الحديثة للتركيز على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد وهي أقل اهتماما بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية، بينما تميل المنظمات الأكثر نضجا الاعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال.

4/- مدخل تعظيم القيمة المضافة (النقاط المتوازنة)

ينظر للأداء وفق هذا المدخل على أنه دالة للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع ورضا الزبون، عبر تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال والمستوى الوظيفي لخلق القيمة المضافة، ويتفق في جوهره مع مدخل القيم التنافسية، فالأداء المؤسسي هو الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع ورضا الزبون، ويسعى المدخل إلى ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة، وقام (كابلن ونورتن، 1992) بتطوير المدخل وأطلق عليه (البطاقات المتوازنة) (Balanced Scorecard)¹، ويضم الأداء المحاور الآتية:

- تحسين وخلق القيمة.
- تحسين منفعة المساهمين بمنظور مالي.
- التفوق بالعمليات بمنظور تشغيلي (الكفاءة والإنتاجية).

5/- المدخل المقارن

يعتبر من المداخل الحديثة في تحسين الأداء، من خلال المقارنة مع المنظمات الأخرى كأساس لتحسين الأداء، ويعتمد هذا المدخل على اختيار مجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتقويم الأداء المالي ومن ثم تحديد العوامل التي تعزز القدرة على التنافس من خلال (الرؤية الإستراتيجية، التركيز على الزبون، الموارد والقدرات، خلق القيمة، تركيز الجودة)².

ثانيا - تصنيف الأداء

¹ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 381.

² سعد مهدي حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، فحسب معيار الشمولية تقسم الأهداف حسب (مزهودة، 2001) إلى أهداف كلية وجزئية وبذلك يصنف الأداء على النحو التالي:¹

1/- الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو.

2/- الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى (أداء وظيفة الأعمال، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق).

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أدائها أنظمتها الفرعية، حيث أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف الوظائف. أما من حيث طبيعة الأداء فيقسمه (داوي، 2007) إلى بعدين رئيسيين:²

1/- البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، ومع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2/- البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

² الشيخ داوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد: 07، جامعة ورقلة، الجزائر 2010، ص: 219.

للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وتجنب صراعات وأزمات وغيرها.

وحسب دراسة (موسى وواعر، 2009) فيمكن تقسيم الأداء إلى صنفين على النحو التالي:¹

1/- الأداء الخارجي

يتعلق الأداء الخارجي بجميع التطورات الحاصلة بالمحيط الخارجي، و هذا الأداء يظهر من خلال تفاعل المنظمة مع محيطها وتحقيق نتائج جيدة، كارتفاع رقم الأعمال أو خروج أحد المنافسين وارتفاع القيمة المضافة، ويتحقق هذا الأداء إذا استجابت المنظمة للتطورات الخارجية والقدرة على مسايرتها، بمعنى أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة و التي من خلال استغلالها تحقق المنظمة أهدافها.

2/- الأداء الداخلي

ينتج من ثلاث توليفات من الأداء كالتالي:

- **الأداء المالي:** يصف فعالية و كفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية و توظيفها.
 - **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج و تحسين الاستثمارات بفعالية.
 - **الأداء البشري:** و هو من أهم مصادر الأداء بالمنظمة، على اعتبار أن الموارد البشرية تسهم بأدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة و الذي يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها.
- أما التصنيف الأكثر شيوعا وهو حسب معيار مستويات التسيير فإننا نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي:² الأداء العملي، التكتيكي والاستراتيجي، يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير وال المدى المتوسط، بينما يتعلق الأداء الإستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتكامل فيه جميع مستويات الأداء، من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

¹ عبد الناصر موسى، وسيلة واعر، الرقابة الالكترونية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمة: دراسة ميدانية، الملتقى الدولي العالمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 2009، ص: 10.

²Gilles Bressy et christian konkuyt, **Economie d'entreprise**, Edition Sirey, Paris, 1990, P : 47 .

المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء المؤسسي

يرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بمجموعة من المفاهيم الإدارية الأخرى التي لا تكاد تنفصل عنها، سنحاول التطرق إلى أهمها في المطلب التالي والمتمثلة في مفهوم الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والتنافسية.

أولا - الكفاءة

مفهوم الكفاءة له علاقة بالمفاهيم الاقتصادية عموما، وترتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم أداء المؤسسة على نحو خاص، كما تتعدد أبعاد هذا المفهوم وتتداخل مع مفاهيم أخرى من الفاعلية والإنتاجية، حيث يشير (دراكر، 1979) إلى أن الكفاءة تعني "أداء ما ينفذ من عمل أو يتخذ من تصرف على نحو صحيح أو أفضل"¹، وحسب (فنست، 2006) فإن الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة"²، تجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثلا: العمالة، الأرض، رأسمال مال إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر كفاءة.

كما يعرفها (سعيد أحمد، 1989) أن الكفاءة هي "القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من الجهود والنفقة"³، ويعرفها (بحيري، 2003) أن الكفاءة هي "القدرة على تحصيل أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة"⁴، كما يعرفها (عبد الله، 2001) "أنها الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات"⁵. كما عرفها (عثمان، 2005) أنها تلك "العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات"⁶.

¹ Peter F. Druker, **Management : Tasks, responsibilities, practices**, Harper and Row, New York, 1979, P : 45.

² Vincet Plauchet, **Mesure et amelioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006.

³ محمد سعيد أحمد، الكفاءة والكفاءة والفاعلية، مجلة التجارين، العدد: 05، 1989، ص: 20.

⁴ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 201.

⁵ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص: 06.

⁶ حاتم عثمان محمد، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص: 02.

وفي الأخير يمكننا أن نقول تمثل الكفاءة بنتائج الأداء مقارنة بالموارد المستعملة أي يربط بين العلاقة مدخلات ومخرجات، فكلما تحقق أكبر قدر من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات كلما كان كفاءة أداء المؤسسة أكثر.

أما عن قياس الكفاءة فذكر (داوي، 2007) في دراسته أنها تقاس عادة كما يلي:¹

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Rm/Mr} = \text{المخرجات / المدخلات}.$$

حيث **Rm**: النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Rp / Mp}.$$

حيث: **Mp**: هي النتائج المتنبأ بها.

Rp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

ثانيا - الفعالية

يعتبر مفهوم الفعالية مفهوما جوهريا في أداء المؤسسة فهو يعكس قدرة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وتحقيق غاياتها، حيث يعرف (الشماع، 2007) الفعالية أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها، حيث تتسم المؤسسة بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة"²، كما عرفها (فنست، 2006) على أنها "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى نتائج مرتقبة"³، ويرى (أحمد نور، 1999) أن الفعالية "تستخدم لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، حيث يتم قياسها بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة، وهي بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية ومن دون النظر إلى كمية الموارد التي استنفذت في سبيل الحصول على تلك المخرجات"⁴.

¹ الشيخ داوي، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

² خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007، ص: 327.

³ Vincet Plachet, **Op-cit**, 2006, P : 07.

⁴ أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 59.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية في أدائها والعكس صحيح.

كما تطرق (السلمي، 1998) إلى خصائص الفاعلية على النحو التالي:¹

- 1/- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على الأمد الطويل.
 - 2/- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.
 - 3/- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: المجتمع، الأفراد، المساهمين.
 - 4/- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
 - 5/- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم الفاعلية يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستهدفين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
- إذن الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

كما أكد (بن نوار، 2006) أن الفعالية تأخذ عدة صور ذكر منها:²

1/- الصورة الاقتصادية

- وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:
- درجة تحقيق الأهداف.
 - مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها.
 - نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة.

2/- الصورة الاجتماعية

- وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:
- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
 - طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص: 230.

² صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم اجتماع الاتصال والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص: 196.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3/- الصورة التنظيمية

وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

- احترام الهيكلية الرسمية، والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، و التي تختلف عن الهيكلية الفعلية وهي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها و أهداف خاصة بها، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل: و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها.

وحسب (داوي، 2007) تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:¹

- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن خلال العلاقة:

$$Rm / Rp = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث: **Rm**: النتائج المحققة.

Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

- الطريقة الثانية: تستعمل هذه الطريقة في قياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن خلال:

$$Mm / Mp = \text{الفعالية (نسبة)}$$

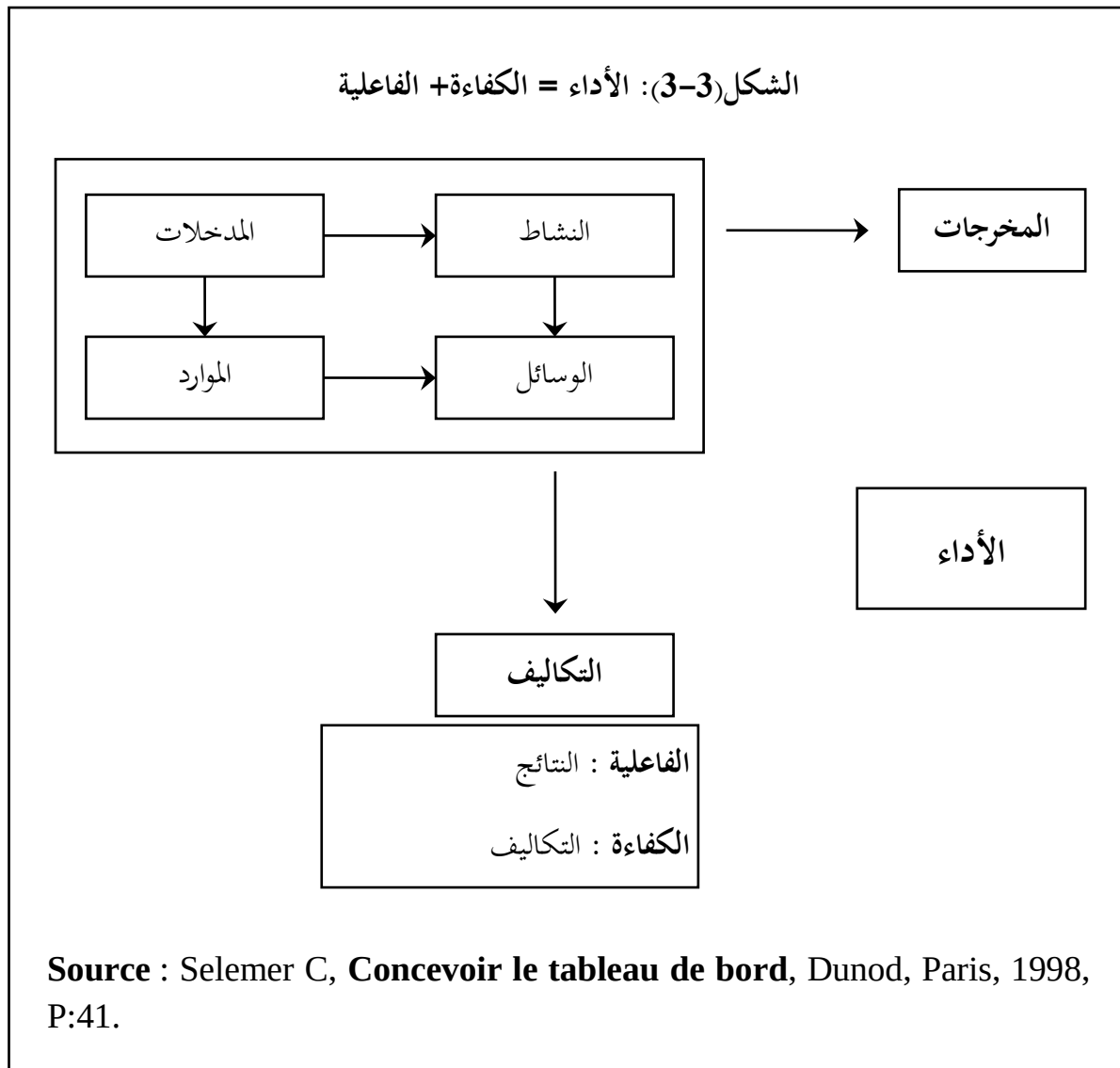
حيث: **Mm**: الإمكانيات المستخدمة.

Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

وفي إطار المقارنة بين مفهوم الأداء ومفهومي الكفاءة والفاعلية يوضح الفرق كون الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لابد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة

¹ الشيخ داوي، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، وترى (بورقة، 2011) أن "الفاعلية ترتبط بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف"¹، ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والأداء من خلال الشكل رقم (3-3):



ثالثا - الإنتاجية

¹ شوقي بورقة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص:

تعني الإنتاجية تحقيق أكبر نسبة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، والإنتاجية هي مؤشر يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مستوى معين من المخرجات قياساً بالمدخلات التي تم استعمالها للغرض الإنتاجي.

فيعرفها (بابكر، 2007) على "أنها مقدار ما تنتجه الوحدة الواحدة من عوامل الإنتاج، فهو يتعلق بفعاليه استخدام المدخلات والتكنولوجيا المرتبطة بالعلاقة الإنتاجية التي يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج كالعمل، رأس المال الطاقة والموارد الطبيعية والمدخلات الأخرى كالموارد الخام والسلع والخدمات الوسيطة إلى مخرجات أو منتجات"¹. ويرى (حمود وفاخوري، 2001) أن تعريف الإنتاجية هو "النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان بطريقة قابلة للمقارنة"². ونلاحظ أن علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج هي إنتاجية جزئية مثل إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال، أما العلاقة بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج فهو يعرف بالإنتاجية الكلية، كما يرى (الشتواني، 2000) أن "الإنتاجية تتمثل استغلال الموارد التي في المتناول بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان الهدف زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام الموارد بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة، وبأقل مجهود ممكن"³. ونلاحظ أن مفهوم الكفاءة في عمل المؤسسة أوسع من مفهوم الإنتاجية، وأن مفهوم الكفاءة الإنتاجية يقع في إطار كفاءة العمل المؤسسي ويتلخص على أنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج للحصول على أكبر قدر من المنتجات السلعية والخدمات، ويمكن حسابها على النحو التالي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \text{ (عوامل الإنتاج).}$$

رابعا - التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من بين أكثر المفاهيم تشعباً وبالتالي عدم وجود تعريف موحد، ونظراً لتفرعها إلى ثلاث مستويات على مستوى القطاع والتنافسية على مستوى المؤسسة وأخيراً التنافسية على مستوى المنتج، ولكن ما

¹ مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد: 61، الكويت، 2007، ص: 03.

² خضير كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 61.

³ صلاح الشتواني، إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص: 352.

تركز عليه في هذا المقام هو التنافسية على مستوى المؤسسة فيعرفها (النجار، 2000) بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"¹.

وعرفت (الرابعة، 2006) أنها "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية وبالسعر والتوقيت الملائمين، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى"².

كما ذكر (بوشناف، 2002) أنه هناك ثلاث معايير يستند لها تعريف التنافسية:³

1/- **المعيار الأول:** يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة، وبناء على ذلك فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول.

2/- **المعيار الثاني:** يسند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استناداً إلى تقويم حصة السوق النسبية.

3/- **المعيار الثالث:** تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين.

مما سبق يمكن القول أن التنافسية هي قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والثبات في السوق، وهذه القدرة تتجلى في احتلال موقع تنافسي والحفاظة عليه وتطويره، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي مرتفع ومتميز لأطول فترة ممكنة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي بين النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة

يعبر الأداء المؤسسي إلى مدى استجابة المؤسسة بفاعلية وكفاءة لظروف ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة، فأداء المؤسسة لا يتعلق بنظرها الذاتية فقط وإنما هناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وكذلك تحديد الأساليب الملائمة والغير الملائمة

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 11.

² فاطمة علي محمد الرابعة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006، ص: 167.

³ عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 10-11.

لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يعتبر قياس وتقييم وتقوم أداء المؤسسة من بين الأساليب والمفاهيم الجوهرية لقيادة المؤسسة نحو غاياتها من خلال الحد من الأخطاء وتحديد الانحرافات في الأداء وضمان الاستجابة السريعة لتصحيحها.

المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

تزايد الاهتمام بعملية قياس وتقييم الأداء تزايداً ملحوظاً، وأخذ اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، لما يمثله ذلك من قدرة المؤسسة على تقييم الممارسات ومدى ارتباطها بالأهداف الموضوعية، فأصبح منهاجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية.

أولاً - مفهوم قياس الأداء

يعرف (الغالي وصبيحي، 2007) قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً"¹، ويرى (بن نوار، 2006) بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"²، ويعرف (عبد الرحيم، 2009) قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"³، وكما بين (قرين وعطا الله، 2007) أن قياس الأداء هو "أداة نستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

كما يعتبر مفهوم المعيار و المقياس من بين أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم القياس لكن هناك فرق كامن بينهما فيرى (محمد المحمدي، 2005) أن الفرق بين المقياس والمعيار هو أن "المقياس هو ما يتم القياس به والمعيار هو ما يتم القياس بناء عليه والرابط بينهما واضح وقوي، حيث تتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم ومن

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 487.

² صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص: 02.

³ عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 193.

⁴ قرين ربيع، عطا الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي العالمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص: 10.

ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة سواء كانت تصحيحية أو توجيهية لما هو إيجابي، وللمقاييس والمعايير مواصفات يجب الالتزام بها"¹.

كما أن القياس يختلف عن التقييم، ففرق بين القياس والتقييم حسب (إنقرام ودونل، 1996) أن القياس "يتم عند التنفيذ أي قياس للنتائج بمعنى المستوى الفعلي للأداء، أما التقييم فيمثل الفرق بين الهدف والقياس، إضافة إلى أن القياس يوضح فقط الجانب الكمي للظاهرة المدروسة لكن التقييم إثراء لهذا القياس أي يوضح وضعية هذه القيم المقاسة، وبالتالي تعتبر عملية قياس الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي من أجل تقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخليا ومع المؤسسات الأخرى"².

كما شهدت أساليب قياس الأداء المؤسسي تطورا ملحوظا نظرا للتغيرات البيئية سواء ما تعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة من توجهات ومفاهيم حديثة، أو ما تعلق بالتحديات البيئية الخارجية، كما ذكر (عبد الرحيم، 2009) في دراسته أن هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء وهما:³

1/- العامل الأول: تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية.

2/- العامل الثاني: العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، فأصبحت عملية هامة في كل مستويات المنظمة وأصبحت الرؤية والإستراتيجية تعكس المقاييس المالية والغير المالية، لذلك تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة من أشهر نظم قياس الأداء، وإلى جانب عملية قياس الأداء وجب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثم الحكم عليها، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء.

تعد القدرة على قياس أي مكون هي القدرة على التعرف عليه، إذ أن أنظمة القياس تمد المؤسسة بإمكانية معرفة قياس توقعات المساهمين، وكيف تمارس المنظمة عملية التنافس مع المؤسسات المماثلة في القطاع الذي تعمل فيه وبما يؤثر على توجه المستهلك نحو منتجاتها أو يتوجه إلى المنافسين.

ثانيا - مفهوم تقييم الأداء المؤسسي

يري (ويليامز، 1996) أن "عملية تقييم الأداء المؤسسي مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تستخدم لتحديد المتحقق من الأهداف التي وضعت للمشروع الصناعي من أجل قياس مقدار ما تحقق من عوائد ومقارنتها

¹ ماضي محمد الحمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص: 30.

² H. Ingram, B. Donnel., **Effective performance management**, the team work approach considered, Management service quality, Vol: 6, N: 6, 1996.P: 4.

³ عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 201.

بالأهداف المرسومة مسبقاً¹، كما عرفها (الكرخي، 2006) أنها "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة المؤسسة الاقتصادية في إدارة نشاطها من مختلف جوانبه الإداري والإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيط خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها"².

ويذكر (عبد المحسن، 1997) أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان أولهما يتعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة، وثانيها يتعلق بالبعد التنفيذي، ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة³.

والجدير بالذكر أنه ما زالت هناك إشكالية بين الباحثين حول التمييز بين عمليتي التقييم والتقويم، فمنهم من يرى أن أحد العمليتين هو أشمل وأعم من الآخر، في حين ترى أغلبية أخرى أن العمليتين متكاملتين، فيرى (عبد المحسن، 1997) التقييم هو رصد لواقع الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة للعمل، والتقويم يأتي كعملية إصلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة⁴، كما وقف (شكر الله، 2011) في دراسته على الخصائص والفوارق بين التقييم والتقويم، وتبرز أهم هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول (3-1): الفرق بين تقييم وتقويم الأداء المؤسسي

التقييم	التقويم
- عملية مرحلية. - تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات. - تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر	- عملية مستمرة. - تتعقب وتحلل سير البرنامج المشروع وتوثق العملية - تركز أكثر على الأداء ومتابعة مؤشرات الانجاز. - تجيب على أي من الأنشطة تم تنفيذها وأي من

¹Williams, M.R, **performance Apparail in Management** , Heinemann, London, 1996, P : 70.

²محمد محمود الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسب المالية**، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص: 31.

³عبد المحسن توفيق، **تقييم الأداء**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997، ص، 13.

⁴عبد المحسن توفيق، **نفس المرجع**، ص: 13.

والاستمرارية.	النتائج يتم تحقيقها.
-تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير.	-تنبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقدم خيارات أنية الحلول.
-تقدم للمؤسسة خيارات إستراتيجية وسياسية.	-توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية.
-توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية.	-مهمة قيادة المؤسسة وأعضاءها في الأساس.
-قد يستعان بمقيم خارجي.	

المصدر: علاء شكر الله، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، بيلسان للتصميم والطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص: 11.

وفي الأخير ذكر (الهيتي، 2003) أن التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة (القياس، التقييم، التقويم) يقود إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:¹

1/- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس.

2/- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

3/- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.

ثالثاً - أهمية قياس وتقييم الأداء في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تساعد عملية تقييم الأداء في تحقيق العديد من الفوائد وتتفاوت هذه الفوائد من منظمة لأخرى والتي لا يمكن حصرها، لكن الفائدة الرئيسية من تقييم وقياس الأداء هي إبراز دور تقييم الأداء في توضيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث في عمل المؤسسات وبالتالي تساعد عملية تقويم الأداء في السعي نحو أهدافها، لأنها تقوم هذه المنظمات في تصحيح تلك الانحرافات، وتتجلى أهمية الأداء وقياسه حسب (نايف علوان، 2009) إلى:²

1/- يوفر قياس الأداء مقياساً لمدى أداء المؤسسات من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية خلال فترة زمنية محددة.

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003، ص: 198.

² قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار: مفاهيم وتطبيقات، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 07.

2/- يظهر قياس الأداء التطور الذي حققته المؤسسة سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء للفترة الماضية.

3/- يساهم في صياغة أهداف قابلة للقياس يمكن من خلالها إعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة، وفي ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة.

4/- يؤدي إلى الكشف عن المجالات التي تمتاز بالكفاءة ، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أداء المؤسسة.

5/- يفعل دور المؤسسة وسعيها المتواصل في تحقيق رضا الزبون وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة المنتجات المقدمة إليه.

أما دراسة (الشناوي) أكدت أنه يمكن تحديد الفوائد المباشرة، والتي يمكن أن تحققها عملية تقييم الأداء في الآتي:¹

1/- تساعد عملية تقييم الأداء في معرفة أهم المعايير والمقاييس التي تبني عليها عملية الضبط والرقابة.

2/- تساعد عملية تقييم الأداء في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط القوة والضعف.

3/- تساعد عملية تقييم الأداء في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الأداء أو عند إجراء عملية الإحلال مثل عملية شراء مكينات الإنتاج.

كما يرى (نمري، 2015) أن المؤسسة تسعى من جراء قيامها بعملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي ذكره:²

1/- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.

2/- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

3/- المحافظة على مستوى عال ومستمر من الكفاءة الإنتاجية.

4/- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر ليستفيدوا من فرص التقدم المتاحة.

5/- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

6/- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب وغيرها.

¹ سهير الشناوي، تقييم الأداء في المنشآت الصناعية، مصلحة الكفاية الإنتاجية ، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 07.

² نمري نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- 7/- تحديد مسؤولية كل قسم فيما يخص مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به عبر قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد انجازاته سلباً أو إيجاباً، وهو الأمر الذي يخلق بدوره منافسة بين الأقسام للرقى بمستوى أداء المؤسسة.
- 8/- تصحيح الموازنات ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاوجة والتقدير غير الموضوعية.
- 9/- تقييم مدى توافق نتائج مختلف الأنشطة مع الأهداف الإستراتيجية.
- 10/- تحديد التغيرات الأكثر تأثيراً على أهداف المؤسسة الإستراتيجية وكذا المساعدة على إبراز مختلف التدابير والآليات التي تسمح بتقليل درجة المخاطرة.
- 11/- البحث عن الأخطاء وحصر الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوث المفارقات للعمل على تجنبها مستقبلاً.

المطلب الثاني: الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المؤسسي.

تعدد مقاييس الأداء وتختلف أبعادها حسب طبيعة المؤسسة والأهداف التي تعمل لتحقيقها، ورغم اعتبار الأداء المالي المفهوم الضيق للأداء المؤسسي كونه يبحث عن استخدام المؤشرات المالية فقط، لكن يعتبر قياس الأداء المالي المقاس الأهم على استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق، لذلك تعمل المؤسسات على وضع نظام محكم قادر على تشخيص أداؤها المالي من كل أبعاده، وتكمن أهمية مقاييس الأداء المالي حسب (عطا الله، 2011) كونها تحقق الأغراض التالية:¹

- قدرة المؤسسة على توليد الأرباح في المستقبل، وذلك من خلال احتساب القوة الإرادية للمؤسسة.
 - معرفة درجة السيولة لدى المؤسسة على توفير حماية من الوقوع في العسر المالي.
 - تمكين المستثمرين والمساهمين من اكتشاف فرص استثمار مناسبة تتلاءم مع رغباتهم.
- لذلك سنحاول التطرق في هذا المطلب الى المقاييس المالية الأكثر تداولاً لتقييم جوانب الاداء المالي:

أولاً - مجموع مقاييس الربحية (Profitability Group)

¹ ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص: 169.

هدف الربحية من الأهداف الرئيسية لكل المؤسسات وهو ضروري لتحقيق بقائها و استمراريتها، لذا تعمل كل المؤسسات على تحقيق أرباح الذي لا يقل مستواه على مستوى أرباح التي تحققها المؤسسات المنافسة، كما يعتبر الربح من الأمور الأساسية التي يتطلع لها المستثمرون، وهو مقياس مهم لقياس كفاءة المؤسسة في استخدامهما لمواردها، ويستخدم هذا المقياس لتحديد مسار الاستثمار، وتستخدم هذه الطريقة في التحليل لأكثر من سنة بحيث تكون أكثر جدوى لتحديد اتجاه هوامش الربح والذي يؤدي بدوره إلى معرفة أداء المؤسسة وربحيتها، وهل تتجه صعودا نحو تطوير الأداء المؤسسي ويعبر عنها بنسبة، ومن بين هذه النسب:

1/- مدخل صافي الربح التشغيلي: وبموجب هذا المدخل تؤخذ عناصر الإيرادات والتكاليف التشغيلية فقط بعين الاعتبار لأنها العوامل المهمة في تحديد صافي الربح.

صافي الربح التشغيلي = قيمة مبيعات الشركة - تكلفة إنتاجها

2/- مدخل صافي الربح الشامل: وبموجب هذا المدخل تعتبر كل من عناصر الإيرادات والتكاليف عناصر ضرورية لتحديد صافي الربح سواء كانت عناصر تشغيلية أو غير تشغيلية، مثل الأرباح التي تجنيها المؤسسة من موارد لا علاقة لها بالعمل الذي تقوم به¹.

صافي الربح الشامل = صافي الربح التشغيلي - مصاريف إدارية أو إعلانية أو أي تكاليف غير تشغيلية.

3/- العائد على إجمال الأصول (العائد على الاستثمار)

يقيس هذا المعدل أو النسبة مدى ربحية الأصول أو الإنتاجية النهائية للأصول، وكلما كان هذا المعدل مرتفعا سواء بالنسبة إلى متوسط الصناعة أو إلى سنوات من العمل لنفس المؤسسة، كلما كان أداء المؤسسة أفضل وأنها تحقق أرباحا جيدة².

العائد على إجمالي الأصول = صافي الربح (بعد الضريبة) / متوسط إجمالي الأصول × 100%

4/- مقياس القوة الإيرادية

القوة الإيرادية هي قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من العمل والأساليب الذي تقوم بها، وهي عبارة عن قدرة دينار المبيعات على توليد أرباح تشغيلية، وكذلك قدرة الأصول العاملة الملموسة على توليد المبيعات، وهي تقيس مدى قدرة الشركة على توليد أرباح تشغيلية من أصولها العاملة الملموسة، أي الأصول التي تدخل ضمن العمل

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 61.

² عدنان تايه، سعدون مهدي وآخرون، الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص: 106.

الأساسي للمؤسسة، وهي أصول المؤسسة يستثنى منها الاستثمارات قصيرة الأجل مثل (شهرة المؤسسة، براءة الاختراع، مصاريف التأسيس والعلامة التجارية)¹.

القوة الإيرادية = (صافي المبيعات / صافي الأصول العاملة) + (صافي الربح التشغيلي قبل القوائم والضرائب / صافي المبيعات)

ويعتبر اصطلاح معدل دوران الأصول العاملة على قدرة الأصول العاملة على توليد المبيعات.

ثانياً - مقياس الإنتاجية (productivity)

كما ذكرنا سابقاً فالإنتاجية تعتبر عن العلاقة بين مدخلات عناصر الإنتاج والمخرجات وهي كمية الإنتاج، سواء تعلق بكمية الإنتاج أو عدد العمال، أو كمية الإنتاج وعدد المكائن، وكمية الإنتاج أو ساعات العمل، أو العلاقة بين عناصر الإنتاج مجتمعة وكمية الإنتاج، كما ذكر (عقيل، 1999) أنه نظراً لتعدد عوامل الإنتاج فعليه تعدد أنواع الإنتاجية الجزئية منها إنتاجية العمل أو إنتاجية المكائن، أو إنتاجية الموارد أو إنتاجية الأرض وغيرها ومن السهولة في هذه الحالة احتساب نسبة التغير الحاصلة نتيجة للتغير في أحد عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس فإن عملية تحديد الأجر داخل المؤسسة تحدده جملة من الاعتبارات الكمية والنوعية المرتبطة بالإنتاجية، فإن ارتفاع المستوى الكمي والنوعي يعتبر زيادة مباشرة في الأجر وبالعكس فإن انخفاض المستوى الكمي والنوعي يرافقه انخفاض في مستوى أجور العاملين، هنا نلاحظ أن زيادة إنتاجية العمل هي الشرط الحاسم لنمو المداخيل الاجتماعية وفق اعتبارات اقتصادية محددة²، لذلك يمكن القول أن الإنتاجية تنقسم إلى صنفين رئيسيين:

1/- الإنتاجية الكلية: وتعتبر مقياس لكفاءة المؤسسة ككل من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لموردها.

2/- الإنتاجية الجزئية: كمقياس لكفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع منه، لذلك يعبر عن الإنتاجية الكلية بما يلي:

الإنتاجية الكلية = الإنتاج (المخرجات) / عناصر العملية الإنتاجية (العمل + رأس المال + الأرض + الموارد الأولية)

وتحسب الإنتاجية الجزئية

الإنتاجية الجزئية = الناتج / أحد عوامل الإنتاج

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

² عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص: 203.

إن المقاييس المتعلقة بالإنتاجية تحلل المسائل المرتبطة مثلاً بالمستوى الذي يمكن أن تحققه مؤسسة ما من مخرجات خلال مدة زمنية معينة، أي بعبارة أخرى أن الإنتاجية تحدد الحجم أو الكمية من المخرجات الناتجة عن كمية أو حجم من المدخلات أو بقيمة المخرجات الناتجة عن تكاليف استخدام عنصر أو مجموع عناصر الإنتاج.

ثالثاً - مجموع مقاييس النشاط (Activity Group)

مقاييس هذه المجموعة هدفها إظهار مدى كفاية تشغيل عناصر الأصول، لذلك تسمى في بعض الأحيان بنسب الدوران، وتتضمن هذه المجموعة المقاييس الآتية:¹

1/- **معدل دوران المخزون:** يوفر هذا المعدل معلومات عن مقدار الموارد المطلوبة لإسناد مستوى معين من التشغيل، وعليه فإن المعدل وسيلة للرقابة، ويوفر نفاذية على المخزون غير المستعمل، الأصل في حساب هذا الدوران هو الاعتماد على كلفة المبيعات لأن المخزون يقيم بالكلفة التاريخية وليس على أساس سعر البيع كما هو الحال في صافي المبيعات الذي يتضمن رقم هامش الربح.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكاليف البضاعة المباعة} / \text{رصيد المخزون}$$

2/- **مدة البيع:** هي المدة التي يبقى بها المخزون قائماً حين بيعه، أي متوسط فترة التخزين، وكلما قلت هذه الفترة كلما كان أفضل للمؤسسة، لأن ذلك يساهم في تقليل تكاليف التخزين وتحسين سيولة المؤسسة، وتحسب هذه النسبة على وفق الآتي:

$$\text{مدة البيع} = 365 / \text{معدل دوران المخزون}$$

3/- **متوسط فترة التحصيل:** هي المدة التي تبقى بها المبيعات آجلة بدون تحصيل، وتقاس هذه النسبة مدى كفاءة السياسة الائتمانية للشركة، وجودة الذمم المدينة من حيث قدرة إدارة الائتمان ونجاحها في تحصيل الديون، ونظراً لصعوبة تحديد حجم الائتمان التجاري لدى الشركة فالأساس المعتمد في حساب مدة التحصيل هو صافي المبيعات، وتحسب متوسط فترة التحصيل على وفق الصيغة الآتية:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \text{صافي المبيعات السنوية} / 365$$

4/- **دوران الموجودات الثابتة:** يعكس هذا المقياس الطاقة المستخدمة، إذ يوضح دوران الموجودات الثابتة مدى استخدام الشركة للمعدات والآلات، أي الكيفية التي تدار بها الاستثمارات الطويلة الأجل، وعليه فإن ارتفاع الدوران أو زيادته يعكس كفاءة استخدام الموجودات الثابتة، ويحسب الدوران وفق الآتي:

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 92-97 بتصرف.

معدل دوران الموجودات الثابتة = صافي المبيعات / الموجودات الثابتة

5/. - معدل دوران إجمالي الموجودات: وتسمى أيضا بنسبة الكثافة الرأسمالية فهي تؤثر كفاءة الشركة وقدرتها على استخدام الموجودات المتاحة لإسناد المبيعات، لذا فإن هذا الدوران هو أداة للرقابة الإدارية على استثمارات الشركة، وتحسب هذه النسبة على وفق الآتي:

معدل دوران إجمالي الموجودات = المبيعات / متوسط إجمالي الموجودات

رابعا - مجموع مقاييس السيولة (Liquidity Ratios)

تبين هذه النسب قدرة الوحدة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل بما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة، فالشركة التي تحتفظ بدينار واحد من أصولها المتداولة لكل دينار مستحق عليها، لا بد أن تكون في وضع جيد من ناحية الوفاء بسداد المبالغ المستحقة عليها، ولكن هل الاحتفاظ بأموال سائلة لهذا الغرض يعبر عن كفاءة الإدارة، وتتركز نسب السيولة بصفة خاصة في المؤشرات والنسب التالية:¹

1/. رأس المال العامل

يعبر رأس المال العامل أو كما يطلق عليه البعض صافي رأس المال العامل عن مقدار الزيادة في الأصول المتداولة عن الالتزامات المتداولة، وبالتالي يستفيد المحلل المالي من هذا المؤشر في الحكم على مقدرة الشركة في مواجهة الالتزامات المتداولة المستحقة عليها، ويتم احتساب رأس المال العامل وفق المعادلة التالية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الالتزامات المتداولة

2/. نسبة التداول الدائم

تقيس هذه النسبة مقدرة الوحدة على سداد التزاماتها الجارية، أي تبين عدد المرات التي تزيد فيها الأصول المتداولة على مجموع الخصوم المتداولة، وتحسب النسبة على النحو التالي:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الالتزامات الجارية

كلما كانت هذه النسبة عالية، دل ذلك على قدرة الوحدة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون صعوبة.

3/. نسبة التداول السريعة

من الانتقادات الحادة لنسبة التداول هو افتراضها أن كل عناصر الأصول المتداولة هي أصول يسهل تحويلها إلى سيولة نقدية، وحيث إن هذا الافتراض قد لا يكون سليما دائما، فمثلا المخزون السلعي كأحد عناصر الأصول المتداولة قد يحتاج إلى فترة طويلة أطول من الدورة التجارية الواحدة لبيعه، وقد يتم بيعه بمبلغ يقل عن قيمته

¹ محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2009، ص ص: 129 - 148، بتصرف.

الحقيقية أو يكون تالفا ولا يباع نهائيا، ولذا جاءت نسبة التداول السريعة والتي تقوم على استبعاد الأصول المتداولة التي يصعب تحويلها إلى سيولة نقدية مثل عنصر المخزون من عناصر الأصول المتداولة عند احتساب نسبة التداول السريعة، وتحسب هذه النسب كآلاتي:

نسبة التداول السريعة = الأصول المتداول - المخزون (أي أصول متداولة صعبة التحويل إلى نقدية) / الالتزامات المتداولة

المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم وقياس أداء المؤسسة الاقتصادية

شهدت السنوات الأخيرة تطورا في مقاييس الأداء وإدخال نماذج متعددة تقابل المتطلبات المتجددة في بيئة الأعمال، وتوجه معظم الدراسات على أن القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، وبطاقة الأداء المتوازن من أبرز النماذج الحديثة لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث تعد منهاجا متكاملا في تقييم أداء المؤسسة بسبب قدرته على ربط الأداء بأهداف المؤسسة، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف وإبراز أهمية النماذج الثلاث السابقة والمقارنة بينها وبين الأساليب التقليدية في تقييم الأداء المؤسسي.

أولا - القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added

معظم التوجهات الحديثة تؤكد أن نجاح المؤسسة في تعظيم قيمتها يعتمد على مدى فاعلية الربط بين مصلحة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وبين إدارة المؤسسة، من خلال برامج تركز على تحسين إنتاجية الموارد المتاحة في ظروف عدم التأكد وبناء علاقات وشبكة اتصال خارجية، خصوصا بزيادة الاهتمام بخلق القيمة الاقتصادية نتيجة لزيادة حدة المنافسة واهتمام المستثمرين بها بشكل أكبر التي أدت بدورها إلى ترسيخ فكرة كلما كان خلق القيمة الاقتصادية أكبر كلما كان مستوى الأداء أفضل، تهدف النظرية المالية الحديثة إلى تعظيم قيمة المؤسسة من أجل استفادة الأطراف المتفاعلة في التنظيم وبالدرجة الأولى المساهمين.

ونظرا لأهمية الموضوع، تمت جهودات في مطلع التسعينيات من قبل مجلس "ستارن ستوارت" و"كو" بتحديد مؤشرات التسيير المندرجة والتي تعرف بالقيمة المضافة الاقتصادية EVA، وهو ذاته قياس للأداء والكفاءة والفعلية لأرباح وعوائد المؤسسة مع استبعاد الأعباء وتكلفة رأس المال المستثمر للحصول على عوائد رأس مال المولدة من طرف المؤسسة لفائدة المساهمين، هذا التوجه من شأنه يقلص من هوة النزاع بين المساهمين ومسيري

المؤسسة¹، وتنطلق فلسفة القيمة الاقتصادية المضافة (علوان والزباني، 2006) أن تنظر إلى المؤسسة الاقتصادية على أنها تنظيم اجتماعي يسعى لتحقيق مصالح أطراف عديدة تتمثل في الملاك والمقرضين والعاملين والدولة والإدارة والمجتمع بصفة عامة²، كما يرى (سكوت وجووين، 2001) على أنها الفرق بين ما يستثمره أصحاب رأس المال في الوحدة وما يحصلون عليه من عملية البيع بالأسعار الحالية السائدة في سوق الأوراق المالية³. حيث استخدم العوائد أو النقد المتأقي من العمليات التشغيلية كمقياس لكل من الأدائن الداخلي والخارجي.

ونظرا إلى أن جوهر مقياس القيمة الاقتصادية المضافة حسب دراسة (محمود ضو، 2004) في اختلاف النظرة إلى تكلفة القرار الحقيقية وأن التكلفة تمثل مجموعة التضحيات الواجبة للحصول على الشيء، وبناء على ذلك فالقرار الاقتصادي الرشيد يجب أن يأخذ في حسابه تكلفة الفرصة البديلة، ومن ثم تدرج تكلفة رأس المال المستثمر كأحد المتغيرات والعوامل الرئيسية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية⁴، وفي حديثنا حول تكلفة الأموال، فالمقصود بها تكلفة جميع ما لدى المنشأة من موارد، أي تكلفة الأموال الخاصة وتكلفة الديون أو أموال الغير، مع الأخذ بعين الاعتبار ارتباط الديون بمعدل الاقتناء في السوق وهو سعر الفائدة، والهدف النهائي من ذلك هو زيادة قيمة السهم ومن ثم تقديم قيمة إضافية للمساهمين، بمعنى آخر زيادة النتيجة الاقتصادية على التكلفة الكلية وبالتالي خلق قيمة للمالك، والقيمة الاقتصادية المضافة تمثل الفرق بين نتيجة الاستغلال وتكلفة الأموال ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة التالية:⁵

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال × رأس المال المستثمر)

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر - معدل تكلفة رأس المال) × رأس المال المستثمر.

¹ دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد: 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص: 43.

² قاسم علوان ونجية الزباني، ضريبة القيمة المضافة: المفاهيم، القياس، التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 28.

³ Scott, mike, Joing Forces, **Financial Management** (CIMA), Hall, 2001, P: 02.

⁴ سعيد يحي محمود ضو، تدعيم مدخلات المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالقيمة المضافة الاقتصادية لترشيد قرارات الاستثمار، دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد: 64، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص: 66.

⁵ هالة عبد الله الخولي، دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد: 56، جامعة القاهرة، مصر، 2000، ص: 107.

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشراً لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل الجهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر فاعلية حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الإستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري¹.

بالنظر إلى كون القيمة الاقتصادية المضافة تقييم الأداء الداخلي والخارجي، فإن أهمية هذا المعيار تكمن في الآتي:²

- 1/- يوضح المعيار التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين.
- 2/- مقياس حقيقي للأداء التشغيلي والإداري.
- 3/- معيار لنظم الحوافز والتعويضات لمدرء المؤسسات.
- 4/- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- 5/- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- 6/- وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً.
- 7/- وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقريب اهتمامات المدرء وحملته الأسهم العادية.
- 8/- أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.
- 9/- أداة للتقييم الشامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية.
- 10/- معيار يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في الشركة في إطار الرقابة والمتابعة.

مما سبق يتبين أن مصادر القوة الأساسية التي تتمتع بها القيمة الاقتصادية المضافة، تتمثل حسب (السويسي، 2010) فيما يلي:³

- 1/- تقيس العوائد الاقتصادية لإجمالي رأس المال المستثمر.
- 2/- تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوك أو المقترض.

¹ هوارى السويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد: 07، 2010، ص: 61.

² عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 140-141.

³ هوارى السويسي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

3/- تربط بشكل وثيق القيمة بثروة حملة الأسهم، وتوجه إدارة المؤسسة إلى الأداء الذي يؤدي إلى زيادة العائد لحملة الأسهم.

4/- تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المديرين وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك المؤسسة.

5/- تؤدي إلى تطابق أهداف المديرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي اقتراح استثماري يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة القسم والمؤسسة أيضا، بينما الاقتراحات الاستثمارية ذات القيمة الاقتصادية المضافة السالبة فهي غير مرغوبة سواء على مستوى القسم أو المؤسسة.

ثانيا - القيمة السوقية المضافة

تمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة، ويتم حسابها ببساطة من خلال التوصل إلى الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، حيث تحسب لمجموعة من السنوات وبتالي تعطي تقييما شاملا لأداء المؤسسة من تاريخ تأسيسها حتى تاريخ قياس قيمتها السوقية، وهي تمثل السلسلة التاريخية لمجموع القيم للقيمة الاقتصادية المضافة، تعتبر القيمة السوقية المضافة وفقا للشركة المسوقة إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، ولذلك فإن قياس أداء جيد للشركات الناجحة يكمن في تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة، كونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للشركة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين¹، فيعرف (جادو، 2007) القيمة السوقية المضافة في "الفرق بين ما يستثمره حملة الأسهم داخل المنشأة وما يحصلون عليه من بيع أسهمهم حسب الأسعار السائدة في السوق وقت البيع، فهي توضح مقدار الثروة التي تم توليدها من رأس المال، فضلا عن تقييم السوق لمدى فاعلية إدارة المنشأة في استخدام الموارد النادرة والرقابة عليها والمركز التنافسي في السوق"².

كما عرفه (كريم، 2004) أنه "الفرق بين القيمة السوقية للشركة ورأس المال المستثمر، ويستخدم هذا المقياس لتقييم أداء المنظمة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها، ويمكن استخدام هذا المقياس لمقارنة أداء المنظمات في قطاعات اقتصادية مختلفة، حيث تكون نتيجة المعادلة السابقة موجبة عندما تتجاوز القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد ازدادت خلال فترة حياتها، وتكون سالبة إذا انخفضت القيمة السوقية لإجمالي حقوق الملكية عن قيمتها الدفترية، وهذا يعني أن عوائد الأسهم في السوق قد انخفضت خلال فترة حياتها، وتكون النتيجة صفر في حالة تساوي القيمة السوقية لإجمالي حقوق

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

² جادو سماسم كامل، دراسة تحليلية لمدى فعالية تطبيق الإدارة على أساس القيمة لتعظيم القيمة لأصحاب حقوق الملكية في الوحدات الاقتصادية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد: 01، العدد: 02، 2007، ص: 43.

الملكية مع قيمتها الدفترية، وهذا يعني ثبات عوائد الأسهم خلال فترة حياتها دون زيادة أو نقصان¹، وتعطى القيمة السوقية المضافة بالعلاقة التالية:²

$$MVA = \sum_{t=1}^n \frac{EVA}{(1 + K)^t}$$

حيث أن **MVA**: القيمة السوقية المضافة.

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة للفترة.

T.K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال في الفترة.

لذلك فإن التغير في القيمة الاقتصادية المضافة خلال فترة زمنية معينة يرتبط بصورة كبيرة بالتغير في القيمة السوقية المضافة المستقبلية، كما أكدت دراسة (كيوان، 2010) أنه يمكن القول بأن القيمة الاقتصادية المضافة تعد مقياساً داخلياً يمكن أن تعتمد عليه إدارة المنشأة في اختيار وتحديد السياسات والإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق القيمة لحملة الأسهم، أما القيمة السوقية المضافة فهي مقياس خارجي للأداء لا تعكس فقط تحقيق القيمة لحملة الأسهم إنما تظهر تقييم السوق المالي لصافي القيمة الحالية للمنشأة ككل حيث أنها تعكس الإيرادات المتوقعة مستقبلاً للمنشأة، وبالتالي فهو مقياس حيوي ومهم يلخص أداء المنشأة ويعكس مدى نجاحها في إدارة مواردها لأجل تعظيم القيمة لتلك المنشأة³.

ثالثاً - التقييم المتوازن

يعتبر التقييم المتوازن من أبرز المداخل الحديثة وأحدث الأدوات في تحليل وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث يعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية وضعت لترجمة الأداء بشكل أفعال وتصرفات، وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازنة إلى حقبة ليست بعيدة وتحديدًا في بدايات سنة 1990 من قبل روبرت كابيلن وديفيد نورتن، إذ صممت البطاقة بشكل تحاول فيه تجاوز العيوب والنقائص التي تعاني منها مقاييس الأداء المالية، وتوفر وصف دقيق للأنشطة والأعمال المطلوبة قياسها من أجل توازن الرؤية الكلية للأداء المؤسسي، كما تعتبر بطاقة

¹ كرم عبد الحفيظ محمد، اختبار وتقييم العلاقة بين تكلفة رأس المال والعوائد السوقية للأسهم، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، العدد: 29، 2004، ص: 31.

² عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص: 52.

³ كيوان رندا مرسي، أثر هيكل دخول المديرين على القيمة الاقتصادية المضافة في المنشآت المصرية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مصر، المجلد: 32، العدد: 01، 2010، ص: 78.

الأداء المتوازنة أحد أهم الاتجاهات المعاصرة لقياس الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، كونها تضم مجموعة مقاييس مالية وغير مالية قابلة للقياس والتعامل معها على أساس وحدة أو نظام متكامل لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في المبحث التالي.

ويظهر الجدول التالي يوضح الاختلافات بين طرق قياس الأداء التقليدية والحديثة:

الجدول (2-3): الفرق بين طرق قياس الأداء التقليدية والحديثة

نظم قياس الأداء التقليدية	نظم قياس الأداء المبتكرة
تعتمد على التكلفة والكفاءة	تتكون على أساس القيمة
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
متعلقة أكثر بالمقاييس الفردية	متعلقة أكثر بمقاييس الفريق
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء والتقويم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن من خلال معرفة التطور التاريخي للتقييم المتوازن ثم تعريف بطاقة الأداء المتوازن وفي النهاية التعرف على مكونات بطاقة الأداء المتوازن.

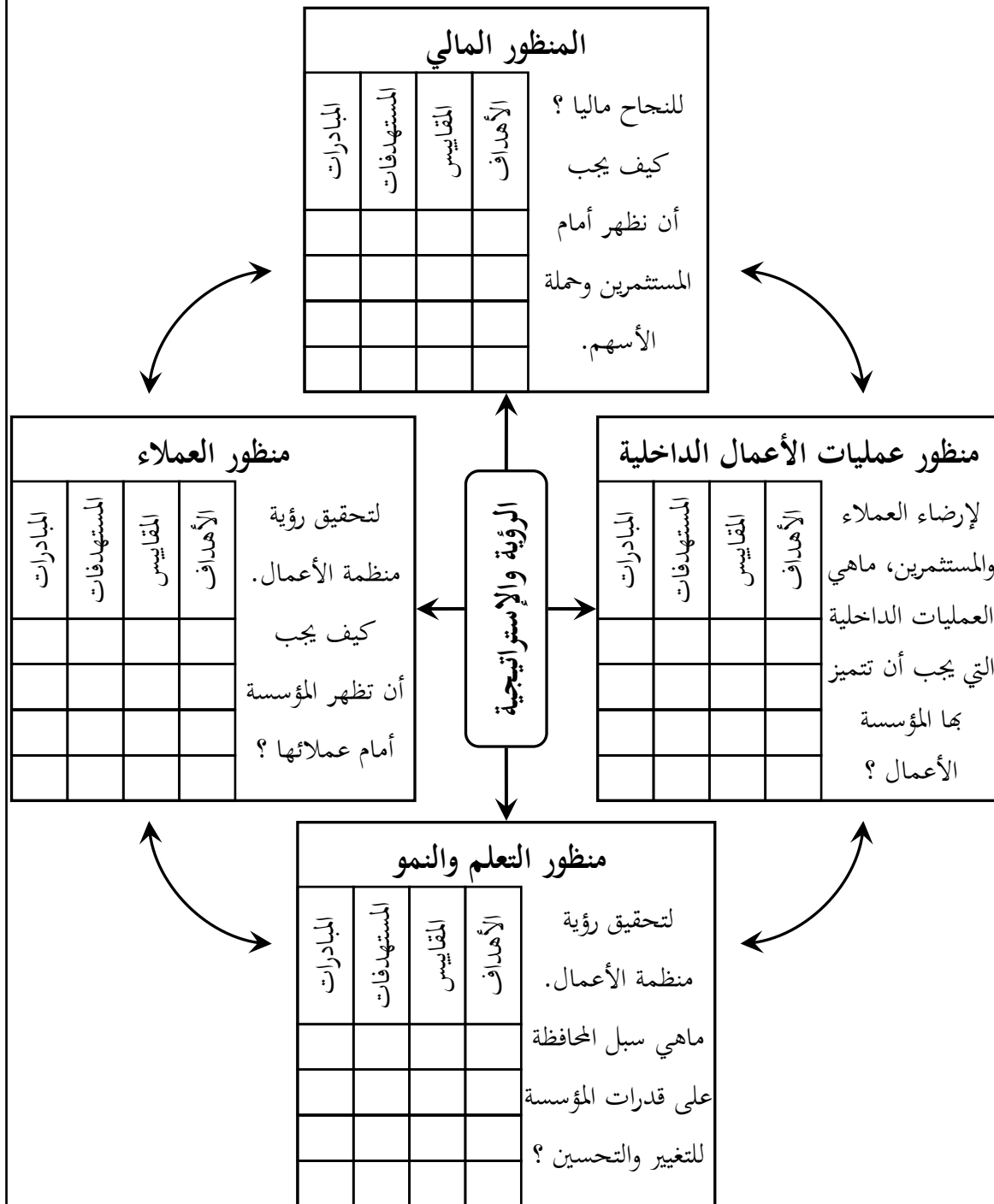
أولاً - نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن

إن فكرة التقييم المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات والتراكمات في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة عملية التخطيط، وبعد الجهود المتواصلة وفق الباحثان روبرت كابيلن ودافيد نورتن باقتراح بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard, BSC) عام 1992، لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجوانب المالية أبعاداً أخرى تتعلق بجوانب غير مالية، لذلك فإنه يمكن تقسيم بطاقة الأداء المتوازن إلى ثلاثة أجيال:

1/- الجيل الأول: حيث تم وصف بطاقة التقييم المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي بعد رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة، كما أن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المديات المختلفة والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال، لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب والنتيجة بين أهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقاً لما يسمى بالخارطة الإستراتيجية¹، والشكل التالي يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 146.

الشكل (3-4): الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن.



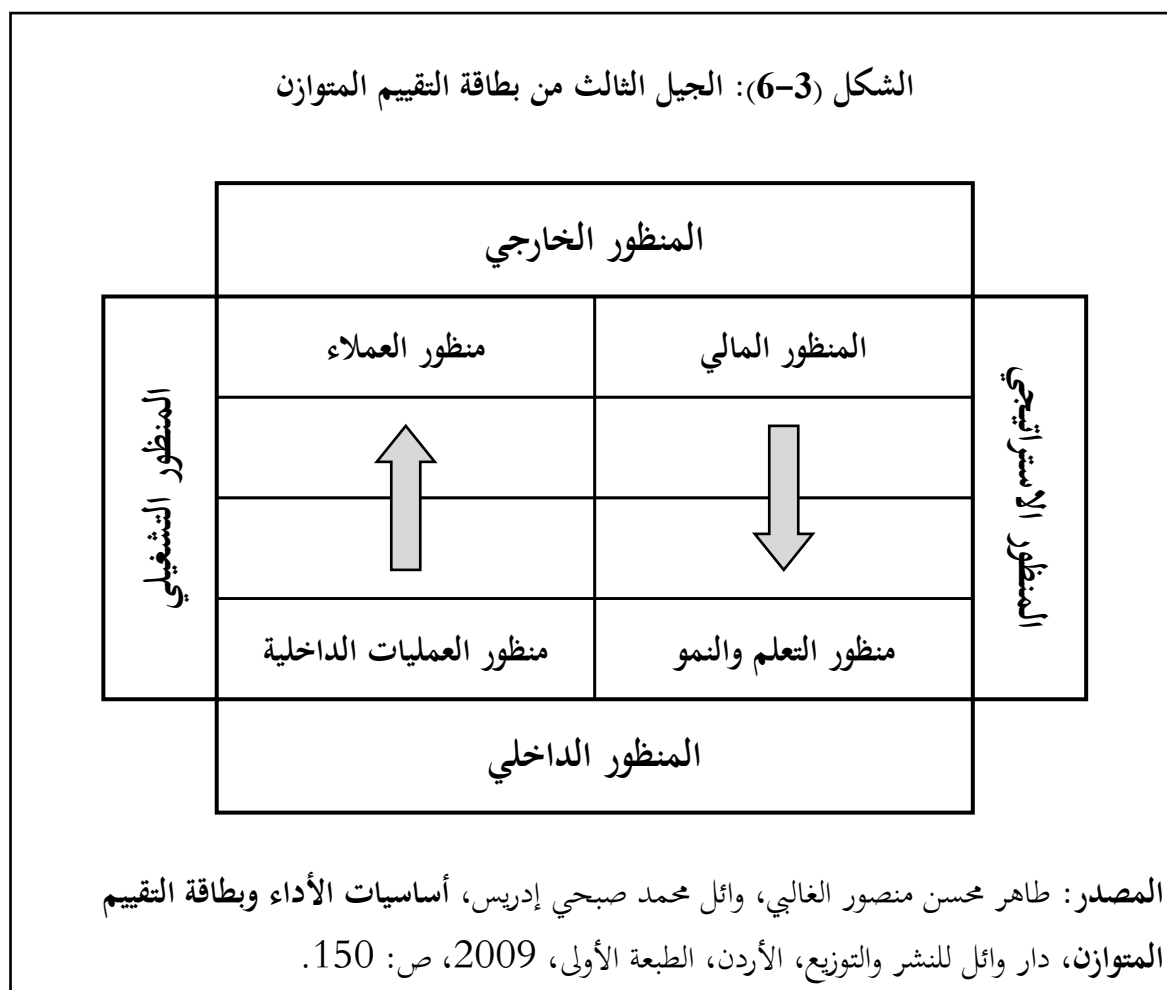
Source :Kaplan , Robert S, & Norton, David P, **Linking The Balanced Scorecard To Strategy**, California Management Review, 39 (1), 1996, P :76.

2/- الجيل الثاني: مع بداية التطبيق العملي للبطاقة بدأت تظهر تحسينات كثيرة فيها وتطورات عملية في بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الإستراتيجيات فضلا عن عملية الترابط بين الأهداف التي أصبحت أكثر وضوحا وأهمية.



3/- الجيل الثالث: مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطائها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، إن هذا التطور مثل قضايا مرتبطة بوضع المستهدفات ومدى موثوقية الأهداف الإستراتيجية المعتمدة، وهنا فإن فريق القيادة العليا للمنظمة يستطيع مناقشة وإيجاد الروابط بين الأهداف وفي إطار التوجه العام للأعمال، إن هذه الجوانب تتيح

للإدارة الإشارة إلى الأهداف بشكل واضح وإمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى فحص وتحديد لهذه الأهداف في إطار التوجه العام للمؤسسة بدءاً من الخطوة الأولى وليس في نهاية المطاف¹.



ثانياً - تعريف بطاقة الأداء المتوازن

أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن، فسميت بطاقة الإنجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعني بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل، وتعلقت بمجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المؤسسات في أربع أبعاد رئيسية هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية)، ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة حسب (شارلز وبينينو، 2004) " في قياس مدى تحقيق الرؤيا الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً للأهداف الموضوع مسبقاً، ويسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق فهم إداري

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 150.

للترباط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة، والترباط بين الخطط الموضوعية وإستراتيجيات المؤسسة، والترباط بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة¹.

كما عرف كل من (كابن وأتكسون، 1998) بطاقة الأداء المتوازنة بأنها "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أو أربعة أبعاد أساسية هي: "الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المؤسسة للعاملين فيها للتعليم والنمو"، وبذلك يصبح التنافس فيما بين المؤسسات قائما على أساس مايتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة لديها من أصول ثابتة وملموسة²، كما يرى (غاريسون وإيريك، 2010) أنه يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "أداة تتكون من مجموعة من مقاييس الأداء، تمكن المؤسسة من ترجمة إستراتيجيتها إلى أربعة مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتطوير"³.

كما يرى (أبو بكر، 2013) بأن "بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تعزيز التوازن بين المقاييس الإستراتيجية في محاولة تحقيق الأهداف طويلة الأجل التي يستوجب على المؤسسة تحقيقها بحيث تترجم البطاقة أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية وتقيس أداؤها من أربعة اتجاهات هي المالي والعملاء وعمليات التشغيلية الداخلية والتعلم والابتكار"⁴، كما عرفت (محار، 2012) بأنها "إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم المفاهيم الإدارية التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف"⁵.

وعرف (أبو جزر، 2012) بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها "نظام لتقوم أنشطة وأداء المؤسسة في ضوء رؤيتها وإستراتيجيتها، ويوازن ما بين المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، والنمو والتعلم"⁶.

¹ Charles, J, & Pineno, P, **Balanced Scorecard Application and Model Building A Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries**, Management Accounting Quarterly, Fall Vol: 06, No: 01, 2004, pp: 21-28.

² Kaplan, & Atkinson, **Advanced Management Accounting**, 3 rd ed, Prentice-Hall, New Jersey, 1998,P:

³ Garrison, R H, and Eric, W, Noreen, and Peter, C, Brewer, Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA, 2010, P:

⁴ أبو بكر مفتاح شابون، بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد: 12، العدد: 01، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا، 2013، ص: 83.

⁵ محار عبد الله خليل، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012، ص: 111.

⁶ أبو جزر حمد أحمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص: 26.

كما عرف كل من (يحياوي وحرنان، 2015) بطاقة الأداء المتوازن "أنها نظام متعدد الأبعاد لقياس الأداء ويعد بمثابة ترجمة لإستراتيجية المؤسسة داخل مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد بدقة الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وآلية إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف، ويقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة ضمن سياق عملية تكوين القيمة، ويحقق التوازن مابين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة والمرتبطة بأصحاب المصالح والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية، ولقد أشتق هذا النموذج اسمه من محاولة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ومسببات الأداء والأهداف المحققة، والعلاقة التبادلية بين أبعاد البطاقة"¹.

وقد وضع كل من (كابيلن ونورتن، 1992) مبتكرا بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة"².

إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، و يمكن اعتبارها نظام قياس في إطار يمكن المؤسسة الاقتصادية اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقا لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات.

ثالثا - أهمية ومكونات بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن حسب دراسة (السراج وحامد، 2009) فيما يلي:³

1/- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

¹ نعيمة بجايوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الثالث عشر، الجزائر، 2015، ص: 152.

² Kaplan Robert S, Norton David P, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January, 1992, P: 70.

³ حطوي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخله بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009، ص: 04.

2/- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: حيث يتم إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

3/- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

4/- تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. كما تضم بطاقة التقييم المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة حسب (كابلن ونورتون، 2000) بالآتي:¹

1/- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2/- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.

3/- المنظور: هو مكون يدفع بإتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور، وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة التقييم المتوازن وهي: المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور المالي هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالباً يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.

4/- الأهداف: إن الهدف بيان غرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5/- المقاييس: تعكس قياس الأداء والتقدم بإتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق

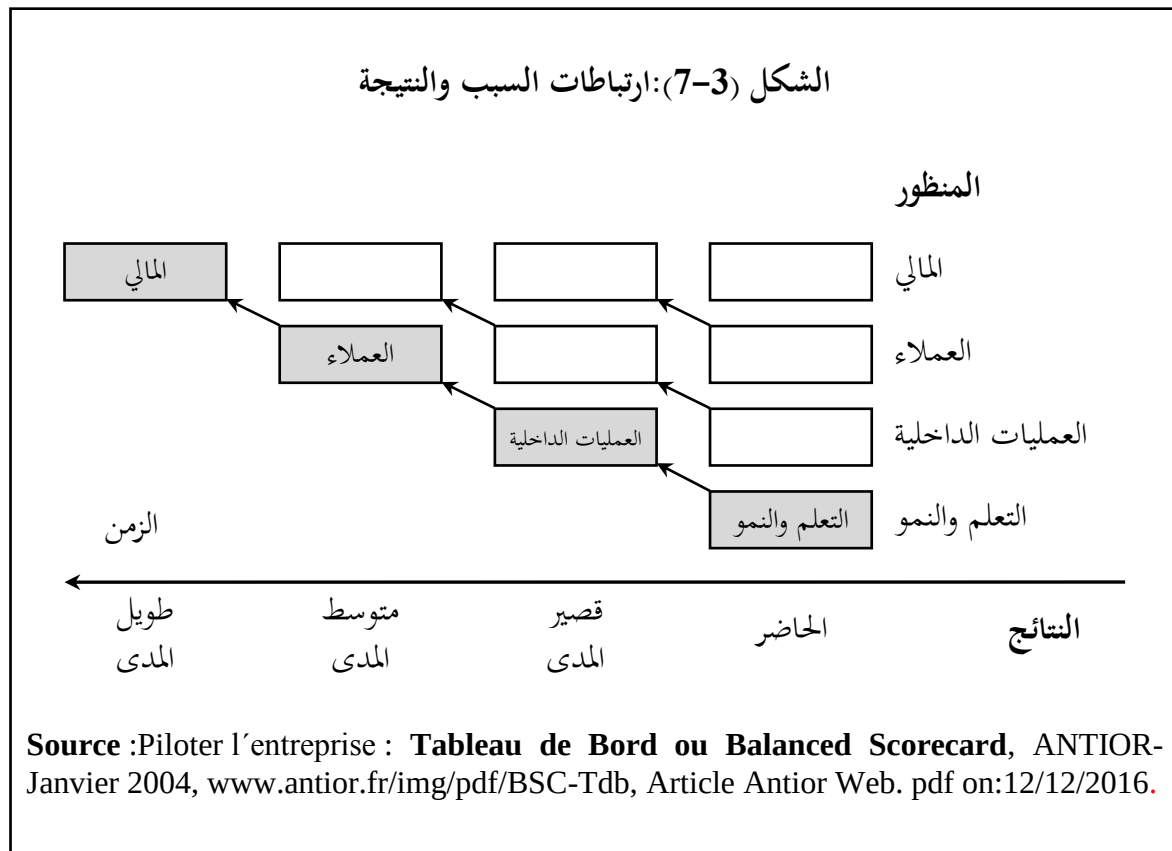
¹Kaplan, Robert S, & Norton, David P, **Having Trouble With Your Strategy ? Then Map It**, Harvard Business Review, 2000,p:43.

الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6/- **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7/- **إرتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، وعليه من الضروري أن تكون إرتباطات السبب والنتيجة واضحة وجلية.

8/- **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.



كما وضحت دراسة (كمال شهيد، 2008) الركائز الأساسية التي يقوم عليها نظام تقييم الأداء المتوازن:¹

1/- **الرؤية:** تصف طموحات المنظمة للمستقبل ويعبر عنها بالسؤال التالي: ماذا نريد أن نكون في المستقبل ؟، بحيث يتحول المفهوم من قيادة المنظمة بالاعتماد على النتائج إلى قيادة المنظمة انطلاقاً من رؤيتها.

2/- **الرسالة:** تعبر عن غرضها أو السبب في وجودها، بحيث تحدد أساسيات المنظمة والمجال الذي تعمل فيه.

¹ رزان حسن كمال شهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس الدين، مصر، 2008، ص: 55-60.

- 3/- الإستراتيجية: هي طريقة قيام المنظمة بمقابلة إمكانياتها وقدراتها مع الفرص المتاحة لها في سعيها نحو تحقيق أهدافها، وهنا ليس المهم امتلاك إستراتيجية مطورة فقط، بل المهم هو القدرة على تحقيق هذه الإستراتيجية.
- 4/- الخريطة الإستراتيجية: تعبر عن روابط أو علاقات الأثر والسبب بين مكونات الإستراتيجية.
- 5/- مؤشرات الأداء التابعة ومؤشرات الأداء القائدة: المؤشرات التابعة تهتم عادة بقياس الأداء السابق أو التاريخي (مثل رضا العميل والعوائد) وغالبا ما تكون موضوعية ويمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها بسهولة ولكنها لا تملك القدرة التنبؤية، أما المؤشرات القائدة فهي محركات الأداء التي تقود إلى تحقيق المؤشرات التابعة، وتستخدم عادة لقياس أداء العمليات والأنشطة (مثل التسليم في الوقت المحدد) وغالبا ما تكون هذه المؤشرات شخصية وتتميز بقدرتها التنبؤية ولكن هناك صعوبة في تجميع البيانات المتعلقة بها.
- 6/- مؤشرات الأداء الأساسية: هي المقاييس التي تحرك أو تقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها، فمثلا في حال كان الهدف الرئيسي تحقيق رضا العميل فيجب تضمين بطاقة الأداء المتوازن مؤشر أداء أساسي يرتبط بهذا الهدف، بحيث يتم تجنب الكثير من التضخم في المؤشرات والمقاييس في بطاقة الأداء المتوازن.
- 7/- المقاييس الشخصية/ الوصفية والمقاييس الموضوعية/ الكمية: المقاييس الموضوعية هي التي تتوفر فيها ثلاث صفات: قابلية التحقق، عدم التحيز، أمانة العرض، أما المقاييس الشخصية يختلف تقييمها من شخص لآخر تبعا لمعتقدات وميول الشخص في الحكم على حالة الطبيعة.
- 8/- بطاقة الأداء المتوازن: هي مستند موثق مؤلف من صفحة واحدة، تتضمن عددا من مقاييس الأداء التي يصل عددها ما بين 18 - 25 مقياسا أساسيا، وتساعد هذه المقاييس على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، وتمثل هذه البطاقة إطارا يحدد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مصنفة في أربع منظورات كما قدمه (كابلن ونورتن) هي مالية، عملاء، أنشطة أو عمليات داخلية، التعلم والنمو.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن

نظرا لزيادة اهتمام المؤسسات في قياس الأداء وتقويمه ولتحقيق أهدافها، برز اهتمام المؤسسات الاقتصادية لتطوير مقياس الأداء التقليدية لمواكبة التغيرات المتلاحقة، وكما ذكرنا سابقا وفي ظل قصور المؤشرات المالية اتجهت الأبحاث عن البحث عن أدوات تشمل المقاييس المالية وغير المالية في تقويم أدائها، وأهم فكرة للوصول إلى تقييم متكامل في عمل المؤسسة جاء على يد الباحثان كابلن ونورتن.

المطلب الثاني: هيكل بطاقة الاداء المتوازن

يتكون هيكل بطاقة الأداء المتوازن من أربع أبعاد رئيسية، والمتمثلة في أبعاد داخلية وهي بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية وأبعاد خارجية هي بعد العملاء والبعد المالي، لذلك سنحاول التطرق الى كل بعد ثم تناول أهمية وأهم المؤشرات المستخدمة في كل بعد من الابعاد الاربعة في المطلب التالي.

أولا البعد المالي

كما ذكرنا سابقا يعتبر الهدف المالي هو خلق قيمة لحملة الأسهم، وكما ذكرنا أيضا فقد حظى هدف تعظيم أرباح الملاك بقبول كبير كهدف رئيسي للمؤسسات الاقتصادية حيث يهتم المستثمرون بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح وتوزيعها في الأجل الطويل على المساهمين لذلك أوجدت عدة معايير لتقييم الأداء المالي.

كما ذكر (التميمي والنعمي، 2008) أن نتائج المحور المالي تتضمن تقييم النجاح المالي للشركة وكيفية ظهور الشركة أمام المساهمين، فهذا المحور يعطي خلاصة للنتائج الاقتصادية وجميع الأنشطة والفعاليات الخاصة بالشركة والتي هي عموما قابلة للقياس الكمي لا سيما المقاييس التي تفصح عن خلق القيمة، مثل القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة إذ توفر هذه المقاييس نافذة على قدرة الشركة على خلق وتعزيز ثروة المساهمين، وفي محاولة تجاهل هذه المؤشرات المالية فإنه يشكل خلل كبير في تطبيق تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، هذا بالإضافة إلى أن هناك مؤشرات مالية تقليدية مثل نمو المبيعات، التدفقات النقدية معدل العائد على الاستثمار يمكن اعتمادها في محور الأداء المالي ولكن بشكل متكامل مع معياري (EVA) و (MVA)¹.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة ولقد لخصها (كابن ونورتن) في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار، ومرحلة النضج:²

1/ في مرحلة النمو تركز الأهداف المالية للمؤسسة على نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.

2/ أما الأهداف المالية في مرحلة الاستقرار والاستمرار فتؤكد على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على إجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية، للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف هذه المرحلة.

¹ عدنان تايه النعمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 153

² عزيزة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام: دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 80.

3/ كذلك عندما تصل وحدات الأعمال إلى حالة النضج من عمرها الإنتاجي والتي تسمى مرحلة الغلة، وتريد حصاد الاستثمارات التي حدثت في المرحلتين السابقتين فإن أهدافها المالية سوف تؤكد على التدفق النقدي التي تساعد وتحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للوحدة.

وتتعدد مؤشرات الاداء المالي وتختلف حسب اهداف واستراتيجية وطبيعة المؤسسة في حد ذاتها، اما المؤسسات الاقتصادية فمؤشرات المالية الاكثر شيوعا يمكن ايجازها فيما يلي:

1 إجمالي الموجودات. 14 العائد على إجمالي الأصول.

2 العائد على صافي الموجودات. 15 الإنتاجية الكلية والجزئية.

3 المساهمة الحدية. 16 مدة البيع.

4 الدخل الصافي. 17 متوسط فترة التحصيل

5 نسبة الربح من المبيعات. 18 دوران الموجودات

6 القيمة المضافة لكل عامل. 19 سيولة المخزون

7 العائد. 20 متوسط فترة المخزون.

8 العائد من المنتجات الجديدة. 21 القيمة السوقية المضافة.

9 العائد على رأس المال العامل. 22 القيمة الاقتصادية المضافة.

10 العائد على الاستثمار. 23 التدفق النقدي.

11 القيمة السوقية. 24 إجمالي التكاليف.

12 صافي الربح التشغيلي. 25 معدل دوران الذمم المدينة.

13 صافي الربح الشامل. 26 معدل دوران المخزون.

ثانيا - بعد التعلم والنمو

يرى كل من (عبد اللطيف وتركان، 2006) أن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد، حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء¹.

يركز هذا المحور على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل، حيث تبرز أهمية هذا البعد حسب (مدني، 2014) كون المنافسة العالمية تتطلب أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ويبرز القياس المتوازن للأداء في سد الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية هي الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية، ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية وهذا يؤدي إلى دعم قدرة منظمات الأعمال على الاستمرار في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال (المساهمين، العملاء، العاملين والمجتمع)².

كما أكدت دراسة (يحيائي وحرنان، 2015) أن البعد يضم عددا من المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية والمتمثلة في الأفراد ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم، ونظم المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن الجودة والتكلفة والعملاء وأخيرا ما تمتلكه المنشأة من نظم للتحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنشأة³.

وحسب دراسة (البجيري، 2004) يمكن تقسيم مؤشرات بعد التعلم والنمو إلى ثلاث مجموعات رئيسية:⁴

1/- قدرات الموظف

- رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة والقدرة التي تساعد في عمله.
- معدل دوران العمال.
- إنتاجية الموظف: نصيب العامل من الدخل / الربح.
- عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة للمتوقعة لهذه المناصب.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، المجلد: 28، العدد: 01، 2006، ص: 141-156.

² مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد: 04، 2014، ص: 74.

³ نعيمة يحيائي، نجوى حرنان، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

⁴ سعد صادق بجيري، إدارة توازن الأداء، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2004، ص: 214 - 221.

2/- تقنية المعلومات

معدل تغطية المعلومات: عدد العمليات التي حصلت على معلومات قياسية عن الجودة ووقت دورة العمل والتكاليف.

3/- التحفيز وحث العاملين

- المقترحات المقدمة.

- المقترحات المنفذة.

- المكافآت المقدمة للعاملين.

- مقدار وقت تحسين المقياس.

- نسبة العاملين الذين حققوا أداء المقياس المتوازن.

أما دراسة (يحياوي وحرنان، 2015) فقد قسمت المؤشرات إلى بعدين رئيسيين يتفرع عن كل بعد مجموعة من المؤشرات:¹

1/- الناحية المعرفية لدى الموظفين

- مؤشر القيادة.

- مؤشر التحفيز.

- عدد الموظفين.

- مؤشر التوظيف.

2/- التجديد والتطوير

- مصاريف تطوير الاكتشاف / للموظف الواحد.

- مؤشر رضا الموظف.

- مصاريف التسويق.

ثالثا - محور العمليات الداخلية

يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين، فتمثل العمليات الداخلية حسب (كابلن وأتكينسون، 1998) "كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات،

¹ نعيمة يجاوي، نجوى حرنان، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

حيث يتم سد حاجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من خلال هذه الأنشطة، ولا بد من العمل على تحسين وتطوير وإجراءات العمل، وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء، وحاجاتهم المتعددة¹، فترى (عوض، 2009) أن هذا المحور يركز على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبات المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعميل في المؤسسة، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد².

كما أكد (كابن ونورت، 2004) أن المحور يهتم بالعمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد في معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية، سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين، إن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة هي:³

- العمليات التشغيلية.
- العمليات الإدارية للعملاء.
- العمليات الإبداعية.
- العمليات التنظيمية والاجتماعية.

كما يمكن تقسيم العمليات الداخلية حسب (بدرابي وصبيحي إدريس، 2005) إلى ثلاث مراحل أو دورات وهي على النحو التالي:⁴

1/- **الدورة الأولى:** وتسمى بدورة الأبحاث والتطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها، وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج.

¹Kaplan, & Atkinson, **Advanced Management Accounting**, 3 rd ed, Prentice-Hall, New Jersey, 1998, p:21.

² عوض فاطمة رشدي، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية على أساس الأنشطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الجامعة التجارة، الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص:101، بتصرف.

³Kaplan & Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Asseets**, Harvard Business Review, 2004, PP : 52-63.

⁴ عبد الرضا فرج بدرابي، وائل محمد صبيحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم الأداء في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد: 04، 2005، ص:83.

2/- الدورة الثانية: وتسمى دورة التشغيل (الإنتاج)، حيث يتم التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

3/- الدورة الثالثة: وتمثل في الخدمات ما بعد البيع، بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة إلى غير ذلك.

وحسب (المغربي، 2007) يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، كما تحدد المؤسسات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين، وتوجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفائدة والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين وهذا النشاط يساعد المنظمات أيضا لتقدير تكاليف المنافسين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:¹

1/- عملية الابتكار: تتمثل في خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء، ففي معظم المنظمات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع.

2/- عملية التشغيل: تتمثل في عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في: (أ) تحسين جودة التصنيع، (ب) تقليل وقت التوصيل للعملاء، (ج) مقابلة أوقات التوصيل المحددة.

3/- خدمة توصيل المبيعات: تتمثل في توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة، تهتم إدارة المبيعات في المنظمات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

وقسم مقاييس العمليات الداخلية (مظهر أحمد، 2010) وفق مراحل العمليات الداخلية إلى خمس أصناف على النحو التالي:²

1/- إيجاد السوق

- تحديد القطاع المربح في السوق.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007، ص: 281.

² محمد مظهر أحمد، تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتوراه، 2010، ص ص: 93-94.

- تحديد دخل المنتج.

- تحديد الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.

2/- التصميم

- وقت دخول للسوق.

- نقطة تعادل الوقت.

3/- البناء

- عدد الأخطاء.

- زمن العملية.

- تكلفة العملية.

4/- التسليم

- نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد.

- نسبة نفاذ المخزون.

- نسبة الأخطاء.

5/- الخدمات (ما بعد البيع)

- متوسط حالة الرضا.

- عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال 3 شهور.

- عدد العملاء الذين لا يشترون خلال عام.

رابعا - محور العملاء

يتم تحديد العملاء وقطاعات السوق التي تستخدمها المؤسسة ثم يتم تحديد قياسات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة من السوق، وحسب (النعمي والتميمي، 2008) لبلوغ رؤية المؤسسة يتطلب الإجابة على السؤال هو كيف تظهر المؤسسة أمام الزبون، إذ تختار المؤسسة المقياس المناسب للإجابة على هذا السؤال والذي يحدد النجاح من وجهة نظر الزبون، فمثلا يمكن اعتماد نسبة التسليم الفوري أو معدل الاهتمام بالزبون كمقياس للرضا، أو ربحية الزبون ومدة الاحتفاظ به¹.

¹ عدنان تايه النعمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

إذا ما تم تحديد أجزاء وتقسيمات السوق، يمكن تحديد كذلك الأهداف والمؤشرات المتعلقة بهذه الأجزاء، ويتم تسطير سلسلتين من المؤشرات عموماً فيما يتعلق بالعملاء وهما:¹

- **الأولى:** متعلقة بصفة عامة بالقياسات المرتبطة بإرضاء العملاء، حصة السوق، الولاء، وهي بمثابة المؤشرات الأساسية المحددة للأداء بالنسبة لأغلبية أنظمة تقييم الأداء.

- **الثانية:** تتكون من محددات الأداء من خلال عوامل التمييز والتي تعكس الإجابة عن التساؤل الآتي: ما يجب فعله لتقديم منتوجات وخدمات للعملاء والتي تلبي انتظاراتهم أو ما تتماشى معها، وفي كيفية الوصول إلى معدلات مرتفعة لإرضاء العملاء، ولأنهم، ربح وكسب عملاء جدد وحصول كبيرة من السوق، بذلك فإن محددات الأداء تبين خصائص عرض المؤسسة في شكل أجزاء السوق التي ترغب فيها.

ومن ثم فإنه يمكن أن تعد المؤشرات الخاصة بمحور العملاء على ضوء المجموعات الأساسية لأهداف هذا المحور وارتباطها بإستراتيجية المؤسسة وحسب دراسة (محمود يوسف، 2005) يمكن تصنيفها إلى خمس مجموعات على النحو الآتي:²

1/- **شريحة السوق:** تمثل هذه الشريحة حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن أن يتم التعبير عنها من خلال عدد العملاء وقيمة الإيرادات وحجم المبيعات.

2/- **اكتساب عملاء جدد:** يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق: عدد العملاء الجدد، عدد العملاء المرتقنين.

3/- **الاحتفاظ بالعملاء:** يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالعملاء المتصلين بها بشكل مستمر.

4/- **رضا العملاء:** يتم تحقيق رضا العملاء من خلال إشباع احتياجاتهم من حيث مستوى جودة المنتج أو الخدمة ووقت التسليم والتعامل فيما يخص خدمات ما بعد البيع.

5/- **ربحية العميل:** يقيس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها لتدعيم هذا النشاط .

الجدول (3-3): مقاييس أداء بعد العملاء

مقاييس الأداء من منظور العملاء الأكثر شيوعاً واستخداماً

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

² محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص: 147-148.

- رضا العملاء	- العملاء الزائرين للمنظمة
- ولاء العملاء	- الساعات المقضية مع العميل
- الحصة السوقية	- تكاليف التسويق كنسبة من المبيعات
- شكاوي العملاء	- عدد الإعلانات الموضوعة
- الشكاوي المعالجة من أول مرة	- معدل الإستجابة
- معدل العائد	- حجم المبيعات
- وقت الإستجابة لطلبات العملاء	- المبيعات لكل قناة توزيع
- السعر المباشر	- معدل حجم العملاء
- ملائمة السعر للمنافسين	- العملاء لكل العاملين
- التكاليف الكلية للعملاء	- ربحية العملاء
- العملاء المفقودين	- التكرار (عدد صفقات المبيعات)
- الإحتفاظ بالعملاء	- نسبة العوائد من العملاء الجدد
- معدل إكتساب العملاء	- المبيعات السنوية لكل عميل

المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 210.

المطلب الثالث: خطوات تطبيق وتصميم بطاقة الأداء المتوازن

نظرا للدور البارز لبطاقة الدرجات المتوازنة في مجال تقويم وتحليل الأداء، وبسبب قدرة محاورها على تحقيق التوافق بين مؤشرات أو مقاييس الفاعلية والكفاءة، فإنها تتطلب مجموعة من الخطوات الإجرائية الواجب توفرها لذلك قدم الباحثين من عدد النماذج التي يرون أنها مناسبة وتساعد وتسهل على المؤسسات تبني وتطبيق مفهوم التقييم المتوازن في أدائها.

فحدد (النعمي والتميمي، 2009) أن الإطار العام لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتم وفق الآتي:¹

- تحديد رؤية الشركة وإستراتيجيتها.

- تهيئة مقاييس لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

- مقاييس مرجعية تنافسية.

- مقاييس للأهداف في الأجل القصير مقابل الأجل الطويل.

- التحركات الإستراتيجية المطلوبة والمناسبة لأغراض التنفيذ والمراجعة.

كما أورد (روبرت وأرجان، 1998) أربع خطوات لتنفيذ بطاقة التقييم المتوازن وهي:²

1/- **تحديد الأهداف وتعريف الإستراتيجية:** حيث أن بطاقة التقييم المتوازن تبني الارتباط بين الإستراتيجية وعمليات المؤسسة، وبالتالي فلا بد من أن يتم البدء بتعريف بطاقة التقييم المتوازن من خلال تحديد إستراتيجية المؤسسة، وفي هذه المرحلة فإنه من المهم أن تكون غايات وأهداف المؤسسة واضحة.

2/- **تحديد وتعريف مقاييس الإستراتيجية:** وهنا يتم تطوير مقاييس لدعم وضوح الإستراتيجية، وهذا ما يتعلق بتركيز المؤسسة على مقاييس أساسية قليلة مرتبطة مع المقاييس الأخرى اعتماداً على مبدأ السبب والنتيجة.

3/- **تكامل المقاييس مع نظام الإدارة:** وهنا من المفترض أن تتكامل بطاقة التقييم المتوازن مع هيكل المؤسسة الرسمي، والثقافة، وتطبيقات الموارد البشرية، وهكذا فإن بطاقة التقييم المتوازن ستعطي بعض المعاني للمقاييس المتوازنة.

4/- **مراجعة المقاييس وتكرارية النتائج:** من الضروري أن تتميز بطاقة التقييم المتوازن بتماسك من خلال إدارة السيناريو، وعلى منظمات الأعمال أن تنظر إلى الآتي:

- كيف تبين مقاييس النتائج عمل المؤسسة؟.

- كيف تبين المقاييس وجهة عمل المؤسسة؟.

- كيف تغيرت إستراتيجية المؤسسة منذ آخر مراجعة؟.

- كيف تتغير مقاييس بطاقة التقييم المتوازن؟.

كما أكدت دراسة (أحمد جودة، 2008) أنه لتطبيق نظام الأداء المتوازن يجب تحديد رؤية إستراتيجية وأهداف المنظمة، باتباع الخطوات التالية:¹

¹ عدنان تايه النعمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 154 - 155.

² Robert N, Anthony & Arajan, Govindarajan, Management Control Systems, 9th-Ed, Irwin, Mc Graw-Hill, 1998, pp :463_467.

- 1/ تحديد عوامل النجاح الحرجة، أي العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة، ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار.
- 2/ إقرار المحاور التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمؤسسة، إن التقيد الحرفي بالمحاور الأربعة التي حددها كابن ونورتن في أبحاثهما ليس إلزامياً، وقد ترى المؤسسة إجراء أي تعديلات أو إضافات عليها، وفي هذه الخطوة يتم تخصيص أوزان لكل محور من المحاور التي يتم إقرارها.
- 3/ وضع الأهداف الأساسية والتي تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية وتعكس ما ترغب المؤسسة بتحقيقه، وفي هذه الخطوة يتم كذلك تحديد المبادرات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف.
- 4/ تصميم الخريطة الإستراتيجية لبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك للتنسيق فيما بين هذه المقاييس ولاكتمال الصورة أمام الإدارة.
- 5/ تصميم بطاقة التقييم المتوازن بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيق النظام، ومن الضروري وجود بطاقة لكل مقياس، وتشمل مكونات سجل بطاقة تقييم الأداء المتوازن المعلومات التالية: القياس، الهدف من القياس، موضوع القياس، المحور الذي يتبعه القياس، وحدة القياس، المستوى المستهدف من القياس، كيفية حساب (المعادلة أو النسبة)، مدى تكرار القياس، المعلومات وتقديم التقرير، متخذ القرار، والمبادرات المقترحة.
- 6/ توزيع المقاييس والأهداف الأساسية على كافة الدوائر والمستويات الإدارية بالمؤسسة حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.
- 7/ جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعية واحتساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاؤها ويصمم البعض بطاقة لمتابعة القياسات تتضمن المستوى المستهدف من القياس والأداء الفعلي المتحقق وبيان الفروقات مع تحديد أسباب هذه الفروقات.
- 8/ وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة (Overall Scorecard)، حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة.

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد: 11، العدد: 02، 2008، ص: 280.

كما يجب أن يسمح تصميم بطاقات قياس الأداء المتوازن بالربط بين مجموعة الأهداف والقياسات داخل المؤسسة بأوجهها المختلفة، ويتحقق ذلك الربط حسب دراسة (بومدين، 2013) بمراعاة النقاط التالية:¹

1/- الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

2/- المحاور التي يحتوي عليها كل جانب: لكل جانب من جوانب بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد المنظمة المحاور التالية:

- الأهداف Objectives.

- القياسات (المؤشرات) Measures.

- المعايير (النتائج المستهدفة) Target.

- المبادرات Initiatives.

3/- العلاقات السببية: كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

4/- مثيرات ومحفزات الأداء: إن وجود قياس الأداء المتوازن بدون توضيح مثيراتها ومحفزاتها لا يوضح كيف تم الوصول إليها، ولا يوضح ما إذا تم نجاح تنفيذ الإستراتيجية أم لا.

5/- الوحدة التنظيمية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن: إن أفضل تطبيق لبطاقة قياس الأداء المتوازن هي الوحدات الإستراتيجية داخل منظمات الأعمال حيث يكون بها سلسلة متكاملة الأنشطة تقوم بتكوين سلسلة تحقيق القيمة في مراحل التطوير، العمليات، التسويق، التوزيع، البيع، خدمة العملاء.

كما قدم (إدريس والغالي، 2009) نمودجا يحدد مكونات وهيكل بطاقة الأداء المتوازن، والموضح من خلال الشكل الموالي:

¹ بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص: 387-388، بتصرف.

الشكل (3-8) : بطاقة التقييم المتوازن ومكوناتها الرئيسية

الرؤية المستقبلية (الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلاً)
الإستراتيجية (خطط تحقيق الأهداف)

ارتباطات السبب والنتيجة والتي تعبر عن علاقات الأهداف إحداها بالآخر
وتكون مشابهاً لعبارة (إذا - إذن)

المنظور	المنظور المالي	المنظور العملاء	المنظور العمليات	المنظور التعلم والنمو
مكون من أي إستراتيجية نهدف لتنفيذها	لنجاح مالياً: كيف يجب أن نبدو أمام المستثمرين؟	لتحقيق رؤيتنا: كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا؟	الداخلية لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء: ما هي الأعمال التي يجب أن نتميز فيها؟	لتحقيق رؤيتنا: كيف يمكن أن نحافظ على قدراتنا للتغيير والتحسين؟
المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية				
تتبع أداء التقدم باتجاه تحقيق الأهداف ويفترض في تكون كمية				
بيان أو تصوير كمي لمقياس الأداء في وقت ما في المستقبل				
برنامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهيل عمليات التنفيذ والانجاز على المستويات الدنيا				

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،

دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 160.

المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين الإبداع كنتاج وعملية وأداء المؤسسة الاقتصادية

تعلق مفهوم التفكير الإبداعي بعملية الإبداع كنتاج بعدت مفاهيم جوهرية للمؤسسة الاقتصادية، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى أثر الإبداع على الأداء الداخلي للمؤسسة، وأثر الإبداع كنتاج على تنافسية المؤسسة الاقتصادية والبدائل الإستراتيجية لها، وأخيرا تحليل العلاقة بين سلوك التفكير الإبداعي كعملية وأداء المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: أثر الإبداع كنتاج على الأداء الداخلي ونمو المؤسسة الاقتصادية

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أثر الإبداع على نشاط المؤسسة ونموها من خلال تحليل أنشطة سلسلة القيمة بعد التطرق إلى مفهومها ابتداء

أولا - سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمؤسسة، وأنه الأداة الرئيسية لتحليل الكلفة الإستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة، والوظائف وعمليات الأعمال التي تتمكن المنظمة من تأديتها في التصميم والإنتاج والتنوع، لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها، والتعرف على الأوضاع السائدة في المؤسسة، من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

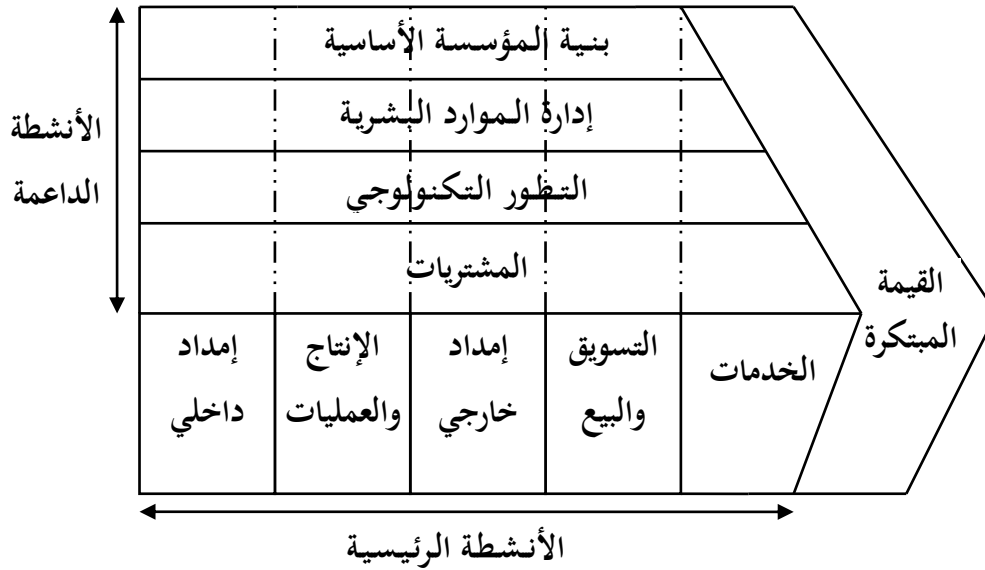
ويبدأ خلق قيمة الأنشطة مع توفير المواد الخام والمواد الأولية، وتستمر من خلال توفير أجزاء ومكونات الإنتاج، والتصنيع وتجميعها، وقيمة التوزيع عبر إيصال السلعة إلى المشتري، وقيمة المبيعات، وقيم تقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة، وقسم بورتر الأنشطة الرئيسية التسعة للمنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الرئيسية (Primary Activities) والأنشطة المساعدة (Support Activities)، حيث تتولى الأنشطة الرئيسية مهمة توفير المواد الخام للإنتاج والقيام بتسويق السلعة وتوزيعها وتقديم خدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة المساعدة فهي التي تساهم وتدعم الأنشطة الرئيسية لتأدية أدوارها¹.

بالتسليم أن في كل مؤسسة سلسلة قيمة داخلية مكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة كما هو موضح

في الشكل الموالي:

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 135_136.

الشكل (3-9): سلسلة القيمة في المؤسسات

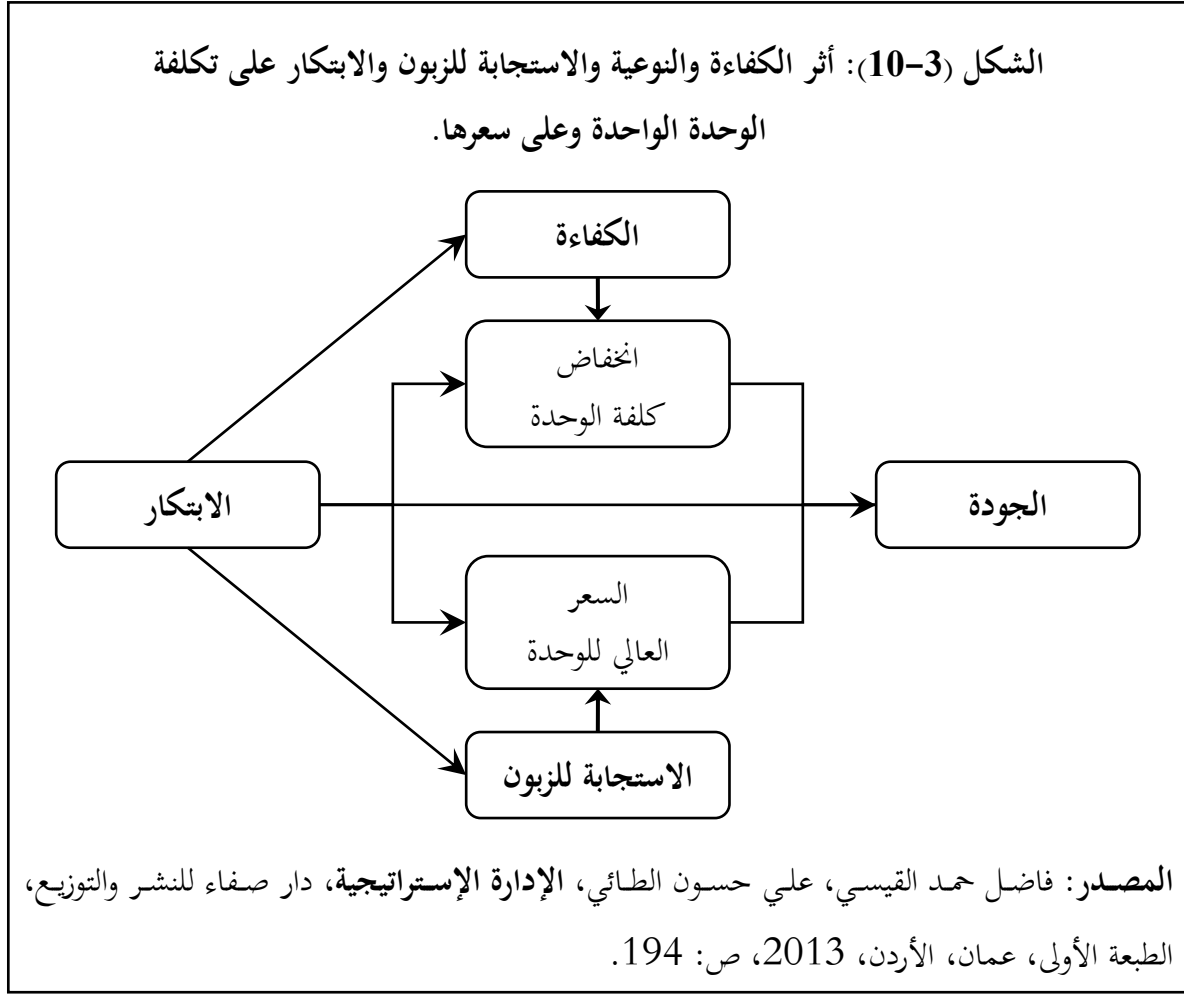


source: Michael Porter, **La concurrence selon Porter**, édition Village Mondial, Paris, 1999, p: 37.

إن الفحص المتأن لكل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة يؤدي إلى فهم أفضل لكل جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة، كما أن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية، وأن اختلاف سلسلة قيمة عن باقي سلاسل قيم المنافسين يعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، لكن في البيئة التنافسية المعاصرة لم يعد إيجاد قيمة كافياً لوحده، كما أن الإبداع دون قيمة غير مجدي، لذا يجب توفر كل من القيمة والإبداع في عمل المؤسسات الاقتصادية وهذا ضروري لكي تضمن البقاء، وهو ما يندرج تحت مسمى القيمة المبتكرة.

كما يعتبر الإبداع الركيزة الأساسية لكل العناصر المهمة للحصول على ميزة تنافسية من كفاءة في الأداء واستجابة للزبون وجودة وهو ما يؤكد (القيسي والطائي، 2013) فإن الكفاءة العالية تساعد المؤسسة على تخفيض كلف إنتاجها، وإن الجودة العالية تسمح للمؤسسة أن تزيد من سعر منتجاتها وتخفيض كلفتها، وإن الاستجابة العالية للزبون تسمح لها أن تضع أسعاراً عالية أو تخفض كلفة الوحدة الواحدة، وإن كل العوامل المذكورة سوية يعمل الإبداع على تجديدها وتنميتها ويساعد المؤسسة أن توجد المزيد من القيمة¹.

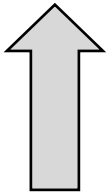
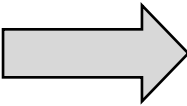
¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص: 193.



ثانيا - مدخل الإبداع لإعادة هندسة سلسلة القيمة

كما ذكرنا أن الإبداع يأخذ بعين الاعتبار قيمة تمنح للعميل، بالتالي فإن هذا يؤدي إلى إعادة هندسة سلسلة القيمة في حد ذاتها، فيتغير موقع النشاطات، فقد تنخفض قيمة نشاطات رئيسية إلى أنشطة داعمة، أو ارتفاع قيمة الأنشطة الداعمة أو ظهور أنشطة جديدة، فتتجلى أربعة استراتيجيات رئيسية موضحة في المصفوفة التالية:

الشكل (3-11): مصفوفة أبعاد الإبداع الاستراتيجي

 تغيير القيمة للزبون	جذري	إبداع استراتيجي (حسب الاستجابة لتوجه العملاء)	إبداع جذري استراتيجية القطيعة (المحيط الأزرق)
	محدود	تحسين تدريجي	إبداع استراتيجي (تغيير سلسلة القيمة للمؤسسة)
		محدود	جذري
		 تغيير هندسة سلسلة القيمة	

source :Bernard garette, Pierre dussauge, Rodolphe durand, **Strategor**, Dunod, 5edition, 2009, p188.

تتكون هذه المصفوفة من أربعة أبعاد رئيسية:

1/- **تحسين تدريجي**: تقوم المؤسسة بتحسين عروضها تدريجيا.

2/- **إبداع استراتيجي (حسب الاستجابة لتوجه العملاء)**: حسب هذه الإستراتيجية تقدم المؤسسات تعديلا

على نموذج الأعمال القائم، من خلال تغيير القيمة التي تمنح لزبون دون تغيير في سلسلة نشاطاتها.

3/- **إبداع استراتيجي (تغيير سلسلة القيمة للمؤسسة)**: تقوم المؤسسات بتغيير نموذج عملها، من خلال إعادة

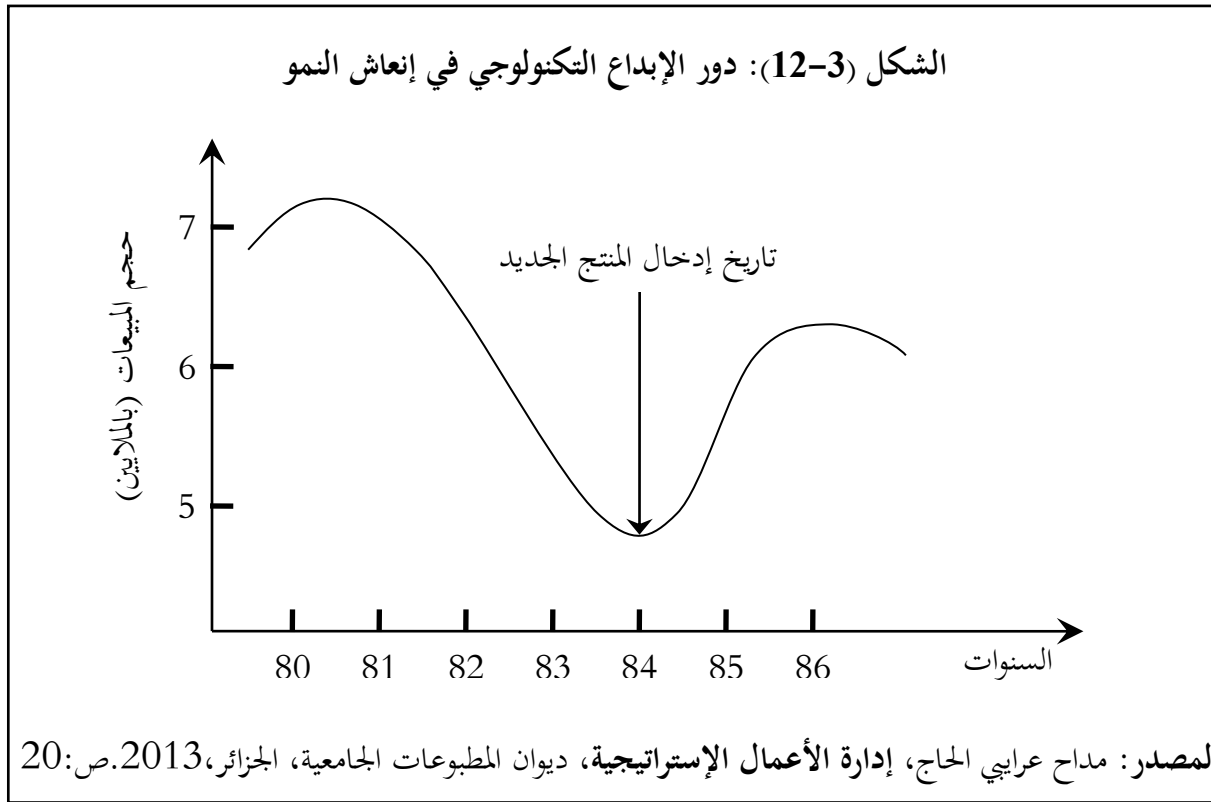
هندسة سلسلة القيمة دون تغيير في القيمة المقدمة للعملاء، وغالبا يرجع هذا التغيير من اجل السيطرة على تكاليف النشاطات في المؤسسة.

4/- **إستراتيجية القطيعة (إبداع جذري)**: حيث تقدم المؤسسة عرضا جديدا مختلفا، بتعديل جذري في سلسلة

القيمة وهذا يؤدي إلى إبداع قيمة جديدة لعملاء تميزها بقوة على المنافسين، وهي ما تعرف بإستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تخلق مجالا جديدا في المنافسة تكون رائدة فيه.

كما أن الغاية من هذا التصنيف للإبداع هي تحديد أثر الإبداع على المؤسسة وسلسلة نشاطاتها، حيث تؤكد دراسة (سلاف، 2015) أن هذا التصنيف يهدف لمعرفة فيما إذا كان لدى المؤسسات كافة المهارات من أجل الإبداع، ومبدئيا فإن المؤسسة لديها كل المهارات في الداخل من أجل تطوير إبداع تحسيني، الذي لا يتطلب حتميا مهارات جديدة، الأمر يختلف تماما للإبداع الجذري فالمؤسسة لا تمتلك المهارات الضرورية من أجل السيطرة على النموذج الجديد، ولا تملك المهارات من أجل التطوير، ولا فرق العمل المتخصصة، ولا التجهيزات الضرورية، لذلك فكلما كانت سلسلة القيمة الداخلية كافية للتطوير كلما كان الإبداع جذريا، وفي حال الإبداع البنائي فإن مهارات المؤسسة لا تكون بنفس الأهمية، ففي أغلب الأحيان فإن وضع إبداع بنائي يستدعي تدخل فاعل آخر، أو مؤسسة أخرى موجودة في سلسلة القيمة، وأخيرا يمكن أن يستلزم الإبداع ميلاد سلسلة قيمة جديدة، مع مورديها الخاصين وموزعيها الخاصين¹.

كما يمكن للإبداع من أن يرفع من نمو المؤسسة وحتى القطاع ككل بانتشار الإبداع ومثال على ذلك ما يوضحه الشكل البياني التالي، حيث نلاحظ ارتفاع واضح لمبيعات آلات التصوير بعد إدخال Autofocus من طرف Minolta و Nikon سنة 1984. ويعتبر هذا مساهمة في نمو قطاع أجهزة التصوير.



¹ رجال سلاف، دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط الابتكار في المؤسسة: دراسة حالة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد: 18، 2015، ص ص: 122 - 123.

والسبب في ذلك لأن المنتج يصبح ذو مميزات وخصائص جديدة وذات فائدة مما يؤدي إلى ارتفاع الطلب عليها ومنه ارتفاع حجم رقم الأعمال، كما يمكن أن تكبح نمو المؤسسة في حالة ما إذا انتشر وتوسع استعمال نفس الإبداع أو أن الإبداع يرفع من حياة المنتج مثل حالة العجلات المطاطية (عجلات **Radial**) التي انتقل استعمالها من 20000 كلم إلى 50000 كلم التي أبدعها **Michelin**¹.

وفي المقابل وعلى الرغم من أن الإبداع يمكن أن يكون مصدرا لنمو المؤسسة وإنعاشها، فإن نسبة فشل العمليات الإبداعية في إنتاج منتج قد تكون عالية، لقد بينت إحدى الدراسات حول تطوير الإنتاج في 60 مؤسسة ذات تخصصات إنتاجية مختلفة أن نسبة 20 % من مشاريع البحث والتطوير في هذه المؤسسات فإنتاج واحد ناجح ومريح تجاريا، أما الباقي فقد فشلت في توليد مردود اقتصادي ملائم وإن ذلك يعود إلى خمس أسباب وهي عدم التأكد أو الغموض، أو المتاجر الضعيفة، الموقع الاستراتيجي الغير جيد، البطء في عملية التطوير وتسويق التكنولوجيا إلى أماكن يكون الطلب عليها قليلا²، كما صنف (العامري، 2005) أسباب فشل العملية الإبداعية حسب درجات عدم التأكد على النحو التالي:³

1/- عدم التأكد حقيقي وكامل Perfect Uncertainty: وهذا يرافق حالة البحوث الأصلية التي ترغب في التوصل إلى إبداع جديد تماما كما الحال في اكتشاف علاج لمرض السرطان مثلا، كذلك توجد هذه الحالة في مجال الاختراعات الجديدة للأجهزة أو المكائن في مختلف الاختصاصات، والمجازفة هذه باهظة الثمن ومكلفة جهدا ومالا ووقتا.

2/- درجة عالية جدا من عدم التأكد Very High Degree Of Uncertainty: وتحصل هذه الحالة عندما ترغب منشأة ما بإدخال إبداع جذري أو أساسي في المنتج الموجود أصلا أو في عملية إنتاجية معروفة أصلا ولكن من خارج المنشأة.

3/- درجة عالية من عدم التأكد High Degree Of Uncertainty: وهذه مرادفة لعمليات الإبداع التكنولوجي 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.

¹ مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص: 20-21.

² فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 251.

³ العامري صالح، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 21، العدد: 2، 2005، ص: 87.

4/- درجة معتدلة من عدم التأكد **Degree Of Uncertainty Moderate**: نجد هذه الحالة عندما تقوم المنشآت بإنتاج أجيال جديدة من منتجاتها التي تكون مستقرة في السوق وعملياتها الإنتاجية معروفة بإنسيابيتها ومرونتها.

5/- درجة قليلة من عدم التأكد **Little Degree Of Uncertainty**: إن هذا الانخفاض في درجة عدم التأكد يعزى إلى كون الإبداع التكنولوجي المتولد هنا عبارة عن ترخيص بإنتاج منتجات معينة أو تعديلات بسيطة في المنتج أو العملية، كذلك يمكن أن يكون بسبب التنبؤ أو الامتياز المبكر لمنتجات أو عمليات موجودة أصلاً في منشآت أخرى.

6/- درجة عدم التأكد منخفضة جداً **Very Little Degree Of Uncertainty**: وهذا النوع هو الأقل مخاطرة حيث يوجد في حالة إنتاج نموذج جديد من منتج موجود ومستقر في السوق أو في حالة التنوع المنتج نفسه بتغيير طفيف في اللون أو الوزن أو التعبئة والتغليف، كما أنه يمكن أن يرافق عمليات التنبؤ المتأخر لإبداعات أنجزت في منشآت أخرى، أو عمليات إنتاجية موجودة أساساً في المنشأة فضلاً عن حالات التغيير الثانوية البسيطة في المنتجات.

المطلب الثاني: الإبداع وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تعمل الإستراتيجيات التنافسية على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، وتعددت الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، لذلك طرح بورتر إستراتيجيتين تنافسيتين شاملتين للتفوق على أداء المنافسين، وهما إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التميز، ويرجع وصف الإستراتيجيتين بالشمولية لأنه يمكن تطبيقها من طرف أي مؤسسة بغض النظر عن الاختلاف أو طبيعة المؤسسة، كما أنه عندما تقوم المؤسسة بإستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التميز من خلال التركيز على نطاق سوقي معين أو مستهدف فنقول حينها إستراتيجية التركيز على التكلفة أو التركيز على التميز والتي يمكن تلخيصها ضمن الشكل الموالي:

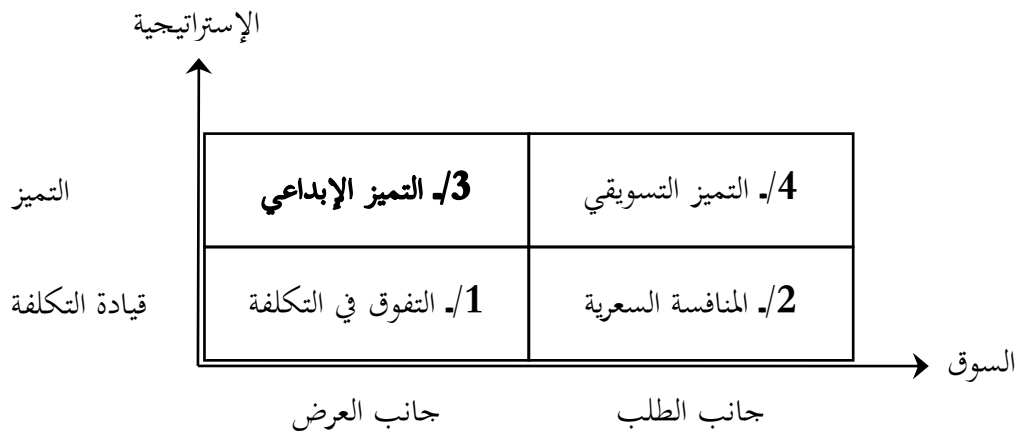
الشكل (3-13): ملخص الاستراتيجيات الشاملة.

الإستراتيجية التنافسية الشاملة		
إستراتيجية التركيز (Focus)	إستراتيجية التمايز (Differentiation)	إستراتيجية خفض في التكلفة الكلية Overall Cost-) (Leadership
— تركز المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق، بدلا من التعامل مع السوق ككل. — تعمل المؤسسة من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات هذه القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل، أو منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين.	— تهتم المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بتقديم خطوط منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين، وتقديم برنامج تسويقي على درجة عالية من الكفاءة، وبالتالي تحقق معدلات عالية من العائد على الاستثمار. — يفضل المشترون غالبا علامات المنتجات المتميزة حتى ولو كانت أسعارها مرتفعة بالمقارنة بالمنافسين، ويتوافر الولاء للعلامة. — يجب أن يتوافر في المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية نظام فعال للبحوث والتطوير، وبحوث التسويق والرقابة على الجودة، والعناية بالعملاء.	— تعمل المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية بجدية لخفض تكاليف الإنتاج والتوزيع وغيرها، وبالتالي خفض أسعار منتجاتها بالمقارنة بالمنافسين، ومن ثم يمكنها الفوز بنصيب أكبر من السوق. — يجب أن يكون لدى المؤسسة التي ترغب في إتباع هذه الإستراتيجية نظام فعال في هندسة الإنتاج والتشغيل والشراء والتوزيع المادي، كما لا تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مهارات تسويقية عالية.
المصدر: ثابت محمد إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 259.		

وفي محاولة لتطوير إطار جديد لأسس وقواعد التفوق التنافسي، أكد (مزوغ، 2013) من خلال تحليل ومناقشة أعمال بورتر فيما يخص الإستراتيجيات التنافسية انه يمكن الاتفاق على أن أي مؤسسة تحتاج إلى

إستراتيجية تنافسية واضحة ومحددة المعالم لكي تتمكن من المنافسة بفعالية في السوق، إلا أننا نختلف معه حول طبيعة هذه الإستراتيجيات ولكي تتحقق ديناميكية التنافس فعلى أي مؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة التفريق والفصل بين جوانب العرض وجوانب الطلب لأي ميزة تنافسية مستقبلية، وفيما يلي مصفوفة جديدة لأسس وقواعد المميزات التنافسية أو التفوق التنافسي مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ الفصل بين جانب العرض وجانب الطلب لكل من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز اللذان وضعهما بورتر ليتم التحصل في الأخير على أربعة أسس جديدة للتفوق التنافسي اثنان منها في جانب العرض واثنان في جانب الطلب وذلك كما يلي:

الشكل (3-14): أسس وقواعد التفوق التنافسي.



المصدر: مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة شلف، العدد: 13، ص: 51.

وفي هذا المقام نركز على إستراتيجية "التميز" حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق التفوق إما في جانب العرض أو في جانب الطلب ولكن بآثار إستراتيجية مختلفة، ففي جانب العرض (الخلية رقم 03) يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز والتفوق باستخدام مواردها وتقنياتها وكفاءتها التنظيمية بفاعلية لعرض منتجاتها بصورة متميزة معتمدة في ذلك على التكنولوجيا الحديثة لإنتاج سلع أو خدمات جديدة لم يسبق لها أن عرضت في السوق، ويسمى هذا النوع من التميز بـ "التميز الإبداعي"، أما فيما يخص جانب الطلب (الخلية رقم 04) فيمكن للمؤسسة أن تتميز بناءا على مزيج تسويقي ومزيج ترويجي خاص، يعمل على ربطها بأولئك المشترين الذين لا يهمهم السعر بقدر ما

تمهم الجودة ومدة حياة المنتج ومختلف محددات التميز، ويمكن أن نسمي هذا النوع من التميز بـ "التميز التسويقي"¹، وخلاصة القول هناك أربعة أسس أو قواعد للتفوق وللتميز التنافسي اثنان منها في جانب العرض هما: التفوق في التكلفة، والتميز الإبداعي، واثنان منها في جانب الطلب هما: المنافسة السعرية، والتميز التسويقي. كما أنشأ الباحث (إقور أنصوف) مصفوفة لتحليل الإستراتيجي للسوق والمنتجات، وأخذت تسمية مصفوفة النمو لـ Igor ANSOFF، كما ستمكن من خلال هذه المصفوفة توضيح أثر الإبداع على المنافسة، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للإستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقاً للحرف Z (كما هو موضح في الشكل رقم (3-15))، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المؤسسة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والإستراتيجيات الأربعة هي:²

1/- إستراتيجية اختراق السوق **Market Penetration**: تشير إستراتيجية اختراق السوق إلى عدم إجراء المؤسسة لتغييرات في نطاق عمل المؤسسة مستعينة بذلك في الاستثمار بالإعلان أو زيادة قوة البيع بهدف زيادة الحصة السوقية ضمن نطاق السوق الحالي للمؤسسة.

2/- إستراتيجية تطوير المنتج **Product Development**: تقوم إستراتيجية تطوير المنتج إلى إجراء تعديل في المنتج الحالي أو تطوير منتج جديد لتلبية حاجة الزبائن الحاليين أو ابتكار أو تقسيمات سوقية جديدة بالاستفادة من إعادة النظر في التوزيع الحالي لموارد المؤسسة.

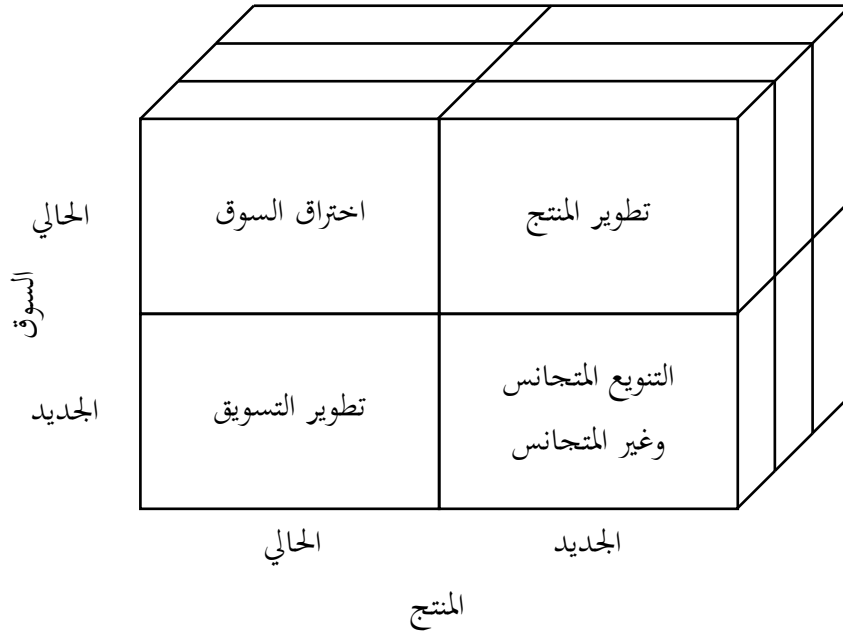
3/- إستراتيجية تطوير السوق **Market Development**: تستند إستراتيجية تطوير السوق إلى بحث المؤسسة عن تقسيمات سوقية جديدة أو إبداع تطبيقات جديدة للمنتجات، وكلا الخيارين يحتاج إلى توسيع في نطاق السوق الحالية بالاستفادة من المداخل التسويقية الجديدة والاهتمام ببحوث السوق.

4/- إستراتيجية التنوع **Diversification**: إستراتيجية التنوع هي طريقة جديدة لدخول أسواق جديدة، والتنوع إما أن يكون تنوع متجانس (Related or Concentric) أو غير متجانس (Unrelated or Conglomerate) أو تنوع أفقي (Horizontal).

¹ مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، العدد: 13، ص ص: 51-52.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 284-286.

الشكل (3-15): استراتيجيات النمو لأنصوف



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 284.

لكن إذا أدخلنا الإبداع كناتج كبعد جديد على مصفوفة النمو فكيف سيكون تأثير ذلك على الإستراتيجيات المقترحة، حيث يصبح لدينا الإبداع كبعد ثالث (منتجات، سوق، إبداع) في الفضاء الثلاثي 3D، و تتحول مصفوفة النمو حسب دراسة (بختي، 2002) في ظل هذا الإبداع إلى الشكل التالي:

تتكون المصفوفة في الشكل رقم (3-16)، من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1,2,3,4، للتحليل الإستراتيجي، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5,6,7,8 الإستراتيجيات المعتمدة على الإبداع الجديد، وتعتبر هذه المكعبات امتداد للمصفوفة التقليدية للنمو، وكل منها تمثل إستراتيجية معينة، ويطلق عليها المصفوفة الثلاثية الأبعاد، ونستعرضها في الآتي:¹

2/- 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 الموجود، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو الثلاثية الأبعاد بالخانة رقم 2 .

203

- 3/- 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 الثلاثية الأبعاد بالخانة رقم 3.
- 4/- إستراتيجية التنوع في المنتجات: تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم الإبداع الموجود، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو الثلاثية الأبعاد بالخانة رقم 4.
- 5/- إستراتيجية الأمثلة: تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو الثلاثية الأبعاد بالخانة رقم 5.
- 6/- إستراتيجية التغيير: إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم)، نتيجة ظهور إبداع جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو الثلاثية الأبعاد بالخانة رقم 5.
- 7/- إستراتيجية التوسع: تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع الجديد، بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو الثلاثية الأبعاد بالخانة رقم 7.
- 8/- إستراتيجية التجديد: تستخدم إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع في تنمية سلع و خدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو الثلاثية الأبعاد بالخانة رقم 8.

المطلب الثالث: العلاقة بين التفكير الإبداعي وأداء المؤسسة الاقتصادية

تطرق العديد من الدراسات إلى أثر التفكير الإبداعي كعملية على أداء المؤسسة الاقتصادية عبر مختلف مستوياتها، وفي ظل التطورات الحديثة أدرك الممارسون والباحثون على الأهمية المتزايدة للأفراد والجماعات ومدى تأثير سلوكهم واستعدادهم للإبداع على أداء المؤسسة، حيث تؤكد دراسة (بوجمان، 2015) إلى ضرورة الاستثمار للمورد البشري وأهمية تأهيل الموارد البشرية للإبداع، ويعد تأهيل الموارد البشرية محدد أساسية وضرورة ملحة للتطوير التنظيمي في المؤسسة، وما يشكله التطوير الاجتماعي والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية في ظل التوجه لبناء إستراتيجية المؤسسة، على اعتبار أن الموارد البشرية عوامل تنافسية ومصدر للميزة التنافسية عندما يتم

الاستثمار فيها بفعالية، هذه النظرة الحديثة للأفراد تزامنت مع التطورات الحاصلة في الفكر التسييري سيما منذ الثمانينات من القرن الماضي، فالتسيير بمنظوره الحديث يبنى على أساس موارد بشرية تنافسية ذات مهارات ومعارف متميزة تساهم في خلق القيمة للمؤسسة وتحسين أدائها¹.

كما تناولت دراسة (قاسم وعلي أحمد، 2011) العلاقة بين الإبداع التنظيمي وتأثيره في فاعلية المؤسسات في القطاع الصناعي، حيث تطرقت الدراسة إلى مخطط شامل يصف عملية الإبداع والمكونة من الأبعاد "إدارة الإبداع التنظيمي، الإبداع الإداري، إبداع المنتج، إبداع العملية، عدد الإبداعات المتنبأة، زمن الإبداعات المتحققة، إدامة الإبداع والمحافظة عليه، ودعم المبدعين وإسنادهم والفاعلية التنظيمية المتمثلة بالتكيفية واندماج العاملين واحتوائهم والاستمرارية والتواصل والاهتمام بأصحاب المصالح الخارجيين"، وتوصلت الدراسة إلى علاقة ارتباط معنوية ووجود تأثير معنوي للإبداع التنظيمي في فاعلية المنظمة وأكدت الدراسة أن الاستفادة المستمرة من إبداعات الموظفين يعتبر مدخل مهم وأن تبنيه يخدم الأداء بشكل كبير².

كما تطرقت دراسة (أغا وعلي عباس، 2009) أن المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة تتصف بالتغير تفرض على المؤسسات إيجاد الوسائل التي من خلالها تتمكن من تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار، وذلك من خلال القيام بالتغييرات والتحسينات المستمرة، وعملية التغير المخطط والهادف هي نتائج لعملية الإبداع والابتكار التي تقوم بها المؤسسة، وبمختلف المجالات سواء على صعيد الجوانب التنظيمية أو التكنولوجية أي ينتج عنها حالة القيمة وارتفاع منحى التعلم والخبرة لدى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية³.

في حين تؤكد دراسة (نصير والعزاوي، 2011) أن المحور الجوهرى للمؤسسات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية، تقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، كما أكد أن النظام الإداري المرن والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المؤسسة على حد سواء⁴.

¹ عادل بوجمان، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

² صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد: 07، العدد: 61، 2011، ص: 140 بتصرف.

³ صباح حميد أغا، علي عباس، أثر التغير على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد: 03، 2009، ص: 142.

⁴ طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع التنظيمي على تحسين إدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي: الإبداع والتغير التنظيمي والمنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص: 01.

كما أكدت دراسة (حاوي، 2011) أن حاجة المنظمة للإبداع أصبحت متطلبا إجباريا إذا ما أرادت هذه المؤسسات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وأن دور المؤسسة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي من خلال إيمانها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المؤسسة وتحقيق أهدافها الممتدة من البيئة المحيطة بها، مما ينعكس إيجابيا على تحسين أداءها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو حيث أن للفكر الإبداعي أثر كبيرا في تحقيق الكفاءة في أداء المؤسسات¹.

كما تطرقت دراسة (عبد الله العلي، 2013) إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع الإداري وأثرهما في أداء المؤسسة من خلال تطبيق على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن حيث خلصت الدراسة إلى الدور الجوهرى للإبداع التنظيمي في تحقيق فاعلية أكبر لعمليات إدارة المعرفة وتحقيق نتائج مالية وتشغيلية أفضل، لأن الإبداع التنظيمي يعزز دور عمليات إدارة المعرفة ويكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمؤسسات مما يدعم بشكل مباشر نتائجها المالية²، لذلك تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة التركيز على الإبداع التنظيمي بكونه عملية تنظيمية على مستوى المؤسسة ككل ومنه تتفرع العمليات على مستوى الجماعة والفرد، مما يضمن تحقيق أداء مالي وتشغيلي وحصة سوقية ونمو مبيعات ورضا الزبائن وتميز المؤسسة ككل.

كما يظهر دور الإبداع إذا أدركنا أن التغيير والتطوير في فاعلية المؤسسات وأهدافها وعملياتها وأداء العاملين هو ما تسعى إليه أي مؤسسة كانت وفي أي بيئة، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

وهو ما تؤكدته دراسة (رضا، 2003) حيث تطرقت الدراسة إلى العلاقة بين الإبداع الإداري وأهميته في الارتقاء بالأداء الوظيفي، حيث أكدت الدراسة على أن الإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات المؤسسة، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة التغيرات والمستجدات والنهوض بمستوى أداء

¹ إيمان بكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية، المجلد: 01، العدد: 08، العراق، 2011، ص: 49.

² ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 124.

المنظمات، فتؤكد الدراسة دور الإبداع في صقل قدرات المؤوسين وتنمية مهاراتهم، وتنمية روح الفريق، ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحقيق الأهداف الموجودة بكفاءة وفاعلية¹.

كما يمكن مفهوم الإبداع والتطوير للمؤسسة من ضمان قدرتها على التجديد كشرط أساسي لتمييز أداؤها ولاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، لذلك فالمؤسسة ملزمة أن تراجع ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بتمييزها من خلال الإبداع والابتكار لتطوير ذلك التميز والتحسين المستمر في فهم وإشباع حاجات العملاء إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والفاعلية والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة مهمة للعميل، ومن المسلم به أن القدرات والمهارات والتميز هي مفاهيم تعرف بظرفيتها فهي سريعة الزوال خصوصا في بيئة شديدة التغير والتعقيد، لذلك تعمل المؤسسات على البحث الدائم والسعي لتجديد القدرات الأساسية التي يجب أن تكتسبها كأساس لتطوير أداؤها المستقبلي.

¹ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، السعودية، 2003، ص: 199.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا في الفصل الثالث تقديم إطار عام وإحاطة لمفهوم أداء المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من تحليل مفهوم الأداء ومفهوم المؤسسات الاقتصادية إلى الأداء المؤسسي من منظورات متعددة، كما استعرضنا أهم مداخل الأداء المؤسسي وتصنيفاته، كما تطرقنا إلى أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بالأداء المؤسسي من مفهوم الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والتنافسية، وقد خلصنا أن مفهوم أداء المؤسسات الاقتصادية متعلق باستجابة المؤسسة بكفاءة وفاعلية لظروف البيئة الداخلية والخارجية كما أن الأداء يتعلق بنظرة الأطراف التي تؤثر في عمل المؤسسة، كمساهمين والعملاء والزبائن والموردين وحتى المنافسين وغيرهم.

كما خلصنا أن تقييم الأداء المؤسسي وقياس الأداء من المفاهيم الجوهرية التي ارتبطت بمفهوم الأداء المؤسسي، كما تزايد الاهتمام بعملية قياس وتقييم وتقويم الأداء، كما يمكن تصنيف مقاييس الأداء إلى أساليب تقليدية تعلق بمؤشرات مالية كمقاييس النشاط والربحية والمردودية، ومؤشرات حديثة تعلقت بالقيمة المضافة التي تحصل عليها المؤسسة والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وأبرز هذه المؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

كما تطرقنا إلى أبرز أسلوب حديث في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وهو التقييم المتوازن للأداء، والذي ابتكره الباحثين كابلن ونورتن، لأنه أسلوب تعلق بقياس الأداء ولتحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات وتقويمها إلى المسار الصحيح، كما أن هذا الأسلوب لا يعتمد على المؤشرات المالية فقط، بل متعلق بتقييم متكامل لأداء المؤسسات بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية، كما يتكون هيكل بطاقة الأداء المتوازن من أربع أبعاد رئيسية، ترتبط فيما بينها من منظور السبب والنتيجة وهي بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء والبعد المالي، ولكل بعد مجموعة من المؤشرات التي تختلف حسب أهداف وإستراتيجية كل مؤسسة، كما هناك ركائز أساسية يقوم عليها التقييم المتوازن للأداء تتمثل مجملها في الرؤية، الرسالة، الإستراتيجية، مؤشرات الأداء، المقاييس، ونموذج البطاقة.

كما خلصنا من خلال تحليل العديد من الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة وأثر للإبداع كنتاج وعملية على أداء المؤسسة الاقتصادية عبر مختلف مستوياتها، والفصلين الآتين نحاول من خلالهما اختبار هذه العلاقة بين التفكير الإبداعي بتقسيمه لمحورين هما محور مهارات التفكير الإبداعي ومحور مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي وأبعاد الأداء المتوازن، وذلك عن طريق دراسة الحالة التي سنقوم بها في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

فصل الدراسة

تمهيد

لعب موضوع الدراسة دور مهم في تحديد المؤسسة محل الدراسة الميدانية، فبعد الإطلاع على أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، وقع اختيارنا على المؤسسة الصناعية المعروفة بالجزائرية للمنسوجات، وذلك لأسباب متعلقة بالموضوع من جهة وما شهدته المركب من تحولات هيكلية ومنعطفات حرجة هددت كيان المركب من جهة أخرى، لذلك فالمؤسسة كانت ولا تزال مثقلة بالمشاكل بمختلف أنواعها من صراع تنظيمي إلى ديون وتغيرات هيكلية جذرية وغيرها، ومن خلال مقابلة بعض المسؤولين تبين لنا أنه كان هناك دور مهم للمورد البشري من خلال سلوك التفكير الإبداعي عبر مختلف مستوياته في تجاوز العديد من المشاكل، لذلك رأينا أن المركب مناسب لدراسة ميدانية وصفية تحليلية لمفهوم سلوك التفكير الإبداعي ومفهوم الأداء المتوازن، ومحاولة اختبار نموذج الدراسة وتحليل العلاقة بين المفهومين، وفي هذا السياق سنتناول في هذا الفصل مايلي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

المبحث الثاني: تقييم بعض جوانب الأداء المتوازن بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: إطار شامل عن المؤسسة محل الدراسة الميدانية

مؤسسة الجزائرية للمنسوجات (Texalg) عبارة عن فرع تابع للمؤسسة الوطنية للمنسوجات (Covertex) المتواجد مقرها بباب الزوار الجزائر، حيث تعتبر الجزائرية للمنسوجات أقدم وأكبر مصنع بولاية تيسمسيلت حتى الوقت الحالي، وبما أن المؤسسة كانت محل الدراسة الميدانية كان لزاما علينا تقديم نظرة شاملة عن هذه المؤسسة في المبحث التالي.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

سنعرج في هذا المطلب على المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية، ثم نقدم نظرة عامة على فرع من فروع هذه المؤسسة وهي مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

أولا - نبذة عن المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

بعد الاستقلال وخلال الستينيات من القرن الماضي أنشأت مؤسسة صونيتكس (Sonitex) المتخصصة في الصناعات النسيجية مديريتها العامة بالجزائر العاصمة والتي تشرف على جميع المؤسسات النسيجية عبر الوطن، وفي سنة 1972 وقعت الهيكلية الأولى للمؤسسة وانشقت عنها مجموعة من المؤسسات المتخصصة في النسيج وهي:

Enaditex: وهي مؤسسة متخصصة في توزيع المواد النسيجية.

Cotitex: وهي مؤسسة متخصصة في الصناعة القطنية وخياطة الأقمشة وغيرها.

Elatex: وهي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

وفي إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن أنشأت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (Covertex) بموجب القرار رقم 02 لمجلس الصندوق الوطني للصناعات التحويلية (HOLD MAN) المنعقد بتاريخ 20 جانفي 1977 وسميت بـ (SPACovertex) وكان إنشائها في إطار إستراتيجية التنمية التي اعتمدت منذ 1975، كما تم بموجب نفس القرار إنشاء أربع مؤسسات فرعية كانت تابعة للمؤسسة الأم وهي شركة فيتال (Fitel) بباب الزوار الجزائر وشركة صافيلكو (Safilco) بعين جاسر بباتنة وشركة مانتال (Mantal) بتلمسان وشركة صوفاكت (Sofact) بتيسمسيلت، والمؤسسات الأربعة السالفة الذكر تختص في صناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن.

وفي إطار تجسيد مفهوم استقلالية المؤسسات كسياسة إصلاحية من أجل إعادة ربط المؤسسات بمسارها الحقيقي والمتعلق بوظيفة الإنتاج والتي تمثل الهدف الأساسي من وجودها، وذلك من خلال منحها الاستقلالية المالية واعتماد وتجسيد الأساليب والآليات العلمية والتقنية في عملية التسيير، ونظرا للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، تم عقد أول مجلس إدارة للمؤسسة وتم انتخاب مدير عام مكلف بتسيير الشؤون الإدارية والمالية للمركب وترأس مجلس الإدارة، وبعدها الإنشاء الرسمي للمؤسسة **صوفاكت** بتاريخ 15 مارس 1998 بغلاف مالي قدره 10 ملايين دينار جزائري ثم تم رفعه إلى 700 مليون دينار جزائري، فتم فتح سجل تجاري بتاريخ 10 أوت 1998 يحمل رقم **B00700202113** وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة تيسمسيلت.

لكن سرعان ما تم امتصاص وإعادة إدماج في مطلع سنة 2012 حيث تم ضم 17 مؤسسة منها المؤسسات الأربعة السابقة الذكر، وتم الدمج عن طريق امتصاص المؤسسات العمومية الـ 17 التابعة لشركة المساحات تيكسمالو (TEXMALO/SPA) والشركة الممتصة (Absorrbes) والتي حولتها بموجب هذا العقد إلى وحدات إنتاجية وحلها دون تصفية وهي:

1/. الجنوب شركة النسيج للألبسة والتأثيث (EPE/SOTEXHAM/Spa).

2/. مجاية للتلفيف (EPE/BEJIE6/Spa).

3/. مؤسسة الخيوط الملونة بريكة (EPE/FILBA/Spa).

4/. شركة الغزل والنسيج الجزائرية (EPE/FIL.BA/Spa).

5/. شركة إنتاج الأغذية النسيجية (EPE/SOFACT/Spa).

6/. قطنيات كوتوسود (EPE/COTOSUD/Spa).

7/. شركة التتيل للأقمشة بخراطة (EPE/SENTEX/Spa).

8/. أقمشة الشرق (EPE/DRAPEST/Spa).

9/. المؤسسة العمومية الاقتصادية قطنية الشرقي (EPE/COTEXT/Spa).

10/. الحرير التقليدي الجزائري (EPE/SOTRADAL/Spa).

11/. الجزائر لصناعة الأنسجة المتنوعة (EPE/ALFADITEX/Spa).

12/. متوسطة الخيوط ميديفيل (EPE/MEDIFIL/Spa).

13/. مؤسسة نسيج وتجهيز بسكرة (EPE/TIFIB/Spa).

14/ المؤسسة العمومية الاقتصادية مانتال (EPE/MANTAL/Spa).

15/ الشركة الأوراسية للغزل والأغطية (EPE/SAFILCO/Spa).

16/ نسيج وطباعة الحريريات ندرومة (EPE/SOITINE/Spa).

17/ الجزائرية للقطنيات والمخمل (EPE/ALCOVEL/Spa).

ثانيا - التعريف بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات (Texalg) بولاية تيسمسيلت

تم إنشاء مصنع الغزل والنسيج بولاية تيسمسيلت في ثمانينيات القرن الماضي بين ديسمبر 1983 وأفريل 1987 من طرف شركة هندية (PES_star) في سياق التعاون بين الجنوب والجنوب، وبدأ الإنتاج في جويلية 1987.

وتم تسمية مصنع الغزل والنسيج بمؤسسة صوفاكت (Sofact_spa) وهي مؤسسة ذات أسهم أسست بتاريخ 15 مارس 1998 وكان ذلك بموجب قرار مجلس الجمعية العامة الغير عادية المنعقد للمؤسسة الأم كوفارتيكس (Couvertex) المنعقد بتاريخ 29 ديسمبر 1997، وبموجب قرار الجمعية العامة المنعقدة بتاريخ 24 جوان 2000 وذلك مع مراعاة النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، وتم انعقاد أول اجتماع لمجلس إدارة المؤسسة بحضور موثق حيث انتخب الرئيس المدير العام المكلف بتسيير الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة من جهة وترأس مجلس إدارتها من جهة أخرى.

أما في الوقت الحاضر فالمركب الصناعي للأغطية النسيجية والمسمى تكسالج (Texalg) الجزائرية للمنسوجات فهو جزء من إعادة تنظيم جديد لقطاع الغزل والنسيج في الجزائر ككل، حيث تم بتاريخ 01 جانفي 2012 حل وإعادة إدماج دون تصفية الشركة الأم كوفارتيكس (Couvertex)، وهذا كجزء من تنفيذ قرار مجلس الجمعية العامة غير العادية، حيث تم إنشاء المركب بناء على عقد رقم (636) من سجل العقود الإدارية لسنة 2011 المخر من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر بتاريخ 12 أكتوبر 2011، ويصنف المركب كمؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم غير متداولة تحت اسم الجزائرية للمنسوجات تكسالج (Texalg-SPA)، بتغطية مالية قدرها 5 ملايين دج تم تقسيمها إلى 50 ألف سهم بقيمة من ألف إلى 50 ألف دج من طرف شركة تسيرا لمساهمات الصناعات التحويلية، كما ورثت مؤسسة تكسالج مديونية ضخمة عن المؤسسة الأم ما يقارب 120 مليار دج، واستطاعت تجاوز هذا المشكل وتبقى ظروفها الإنتاجية، التجارية والتسيرية في استقرار وهي تشغل عددا لا بأس به إذ تساهم في امتصاص البطالة والمساهمة في تغطية الأسواق الوطنية.

الفصل الرابع: تقييم الأداء والتعريف بالدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

ويقع المركب الصناعي تكسالج بالشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت ويبعد عنها بحوالي 1 كلم، حيث يقع بالقرب من الطريق الوطني رقم (14) الذي يربط غرب البلاد بوسطها، ويعتبر موقعا استراتيجيا حيث يسهل توزيع ونقل المواد عبر أقطار الوطن بسهولة مما جعله موقعا حيويا ونشطا، ويحتل المركب مساحة تقدر بـ 10 هكتارات و 3 آرات وتبلغ المساحة المغطاة 5.3 هكتار أين توجد الورشات والمخازن والمرافق الاجتماعية والإدارة وفيما يلي بطاقة تقنية شاملة عن المركب الصناعي:

الجدول (4-1): بطاقة تقنية عن المركب

1/- اسم الشركة Dénomination de l'entreprise	مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية تكسالج Société de fabrication de couvertures textiles texalg
2/- الاسم المختصر Sigle de l'entreprise	تكسالج صوفاكت تيسمسيلت TEXALG SOFACT TISSEMSILT
3/- عنوان المركب Lieu d'implantation du complexe	المنطقة الصناعية - طريق الجزائر صندوق بريد 172 تيسمسيلت 38000
4/- الشكل القانوني للمركب Statut juridique	مؤسسة ذات أسهم Société par action
5/- النشاط الرئيسي Activité principale	إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية ومشتقاتها (خيوط النسيج)
6/- المؤسسة المنشأة Maitre de l'ouvrage	ELATEX
7/- المؤسسة المتابعة لمشروع الإنشاء Maitre de l'œuvre	ENEDIM
8/- مؤسسة الإنشاء المقاولاتية Entreprise de réalisation	PEC-STAR-(Inde)

9/- التغطية المالية للإنشاء	550,000,000,00 دينار جزائري
Coût d'individualisation	
10/- إمضاء عقد الإنشاء	02 فيفري 1983
Signature du contrat	
11/- فتح ورشة إنشاء المركب	11 ديسمبر 1983
Ouverture de chantier	
12/- المساحة الكلية	10 هكتارات و 3 آرات
Superficie totale	
13/- المساحة المغطاة	3,5 هكتار
Superficie couverte	
14/- تاريخ دخول المركب في العمل الإنتاجي	04 جويلية 1987
Date de mise en exploitation	
15/- الاستقبال المؤقت	02 ديسمبر 1987
Réception provisoire	
16/- الاستقبال النهائي	17 فيفري 1989
Réception définitive	
17/- القدرة الإنتاجية السنوية	القدرة الإنتاجية بنظام عمل 3*8: 1.000.000 بطانية و 2000 طن من الخيط الخشن القدرة الإنتاجية بنظام عمل 2*8: 500.000 بطانية
Capacité de production installée	
18/- المواد الثانوية	Eau 125 m ² /h - gaz 550 n m ² /h -

Utilité - électricité 7 MVA	
19- المادة الأولية	5000 طن في السنة من مادة الأكليريك
Matière première	5 000 tonnes acrylique/an
20- قدرة التخزين	المادة الأولية: 2000 طن
Capacité de stockage	المنتج النهائي: 200000 غطاء
21- توزيع المنتج	بيع مباشر بتجزئة، بيع لتجار الجملة، بيع للمؤسسات العمومية
Distribution du produit	
22- نطاق التسويق	الأسواق المحلية
Envergure du marché	الأسواق الدولية
23- المواد الأساسية المستعملة في الإنتاج	المستوردة: ألياف مادة الأكليريك، خيوط البوليستر.
Principales matières premières utilisées	المحلية الصنع: خيوط القطن، خيوط الأكليريك.
24- رقم التعريف الجبائي	00111609889704238001
Numéro d'identification fiscale : (NIF)	
25- البريد الإلكتروني	sofact-spa@yahoo.fr
E-mail	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق داخلية من المصالح التقنية.

كما يختص المركب في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية بأنواعها المختلفة: أغطية لشخصين، أغطية لشخص واحد، أغطية أطفال بالإضافة إلى أغطية غير قابلة للاشتعال، وهذه الأغطية مصنوعة من مادة الأكليريك المشتقة من البترول وهي سهلة الاستعمال حيث يتم استيرادها من خارج الوطن من طرف عدة دول (اسبانيا، تركيا، اندونيسيا وغيرها)، كما أن سعرها يتغير بتغير سعر البترول، تقدر الطاقة الإنتاجية للمركب بمليون غطاء و 2000

الفصل الرابع: تقييم الأداء والتعريف بالدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

طن من الخيوط الغليظة سنويا عند استخدام الطاقة الكلية للمركب باستخدام ثلاث أفواج، لكن يتمتع المركب بمرونة في الإنتاج حيث يستطيع الرفع والخفض من معدلات الإنتاج وهذا حسب عدة عوامل منها حجم المخزون ومعدلات الطلب على المنتجات، إلا أن معدل الإنتاج الحالي للمركب لا يتعدى 650 ألف غطاء سنويا، كون المركب يعمل بفوجين 8*2 بدل ثلاثة 8*3 أفواج والجدول التالي يمثل وصف تشكيلة المنتجات الرئيسية للمركب الصناعي تكسالج.

الجدول (4-2): وصف تشكيلة المنتجات لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات.

اسم المنتج	أبعاد المنتج	نوع التعبئة	تركيبية المنتج	الرسومات
Dénomination du produit	Dimensions (cm)	Nature de l'emballage	Composition (%)	على البطانية Dessin
بطانية صوفابلا Couverture Sofabella	240x220	تعبئة على شكل حقيبة مدعمة	85 % أكليريك 15 % قطن	حيوانات، ورود مناظر، وغيرها
بطانية شاغيس Couverture Chariss	240x220	//	//	//
بطانية مطبوعة Couverture imprimée	240x220	//	//	//
بطانية ورسنيس Couverture Oursenis	240x200	تعبئة على شكل حقيبة	//	//
بطانية رانية Couverture Rania	240x220	تعبئة على شكل أسطوانة	//	لون واحد أو على شكل مربعات
بطانية سعاد Couverture Souad	220x180	تعبئة عادية	//	//

لون واحد	//	منتج خاص و الإنتاج حسب الطلب	نسيج مفخم Tissu peluche

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق داخلية من المصالح التقنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات

تتكون مؤسسة الجزائرية للمنسوجات من مديريات فرعية وكل مديرية تتفرع إلى مصالح و ورشات، تنسق في العمل فيما بينها والتي سنحاول إلقاء نظرة عليها في هذا المطلب من خلال تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولا - عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتضح التنظيم المتبع من طرف المؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي المقسم على أساس وظيفي، أي أنه يجمع مختلف الوظائف الذي يؤديها المصنع، حيث تجتمع فيه جميع الدوائر والمديريات والمصالح تحت سلطة المدير، و اعتمدت المؤسسة هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع حجمها وطبيعة نشاطاتها، إذ يتألف هيكلها التنظيمي الرئيسي المدير العام الذي يشرف ويراقب وينسق بين مختلف المديريات المكونة للمركب والمتمثلة في:

- المديرية العامة.

- المديرية التقنية.

- المديرية الفرعية للصيانة.

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية التجارة والتسويق.

- مديرية المالية والمحاسبة.

كما يضم المركب عدة ورشات ويقسم عليها العمال كما يلي:

- ورشة الصباغة 12 عامل.

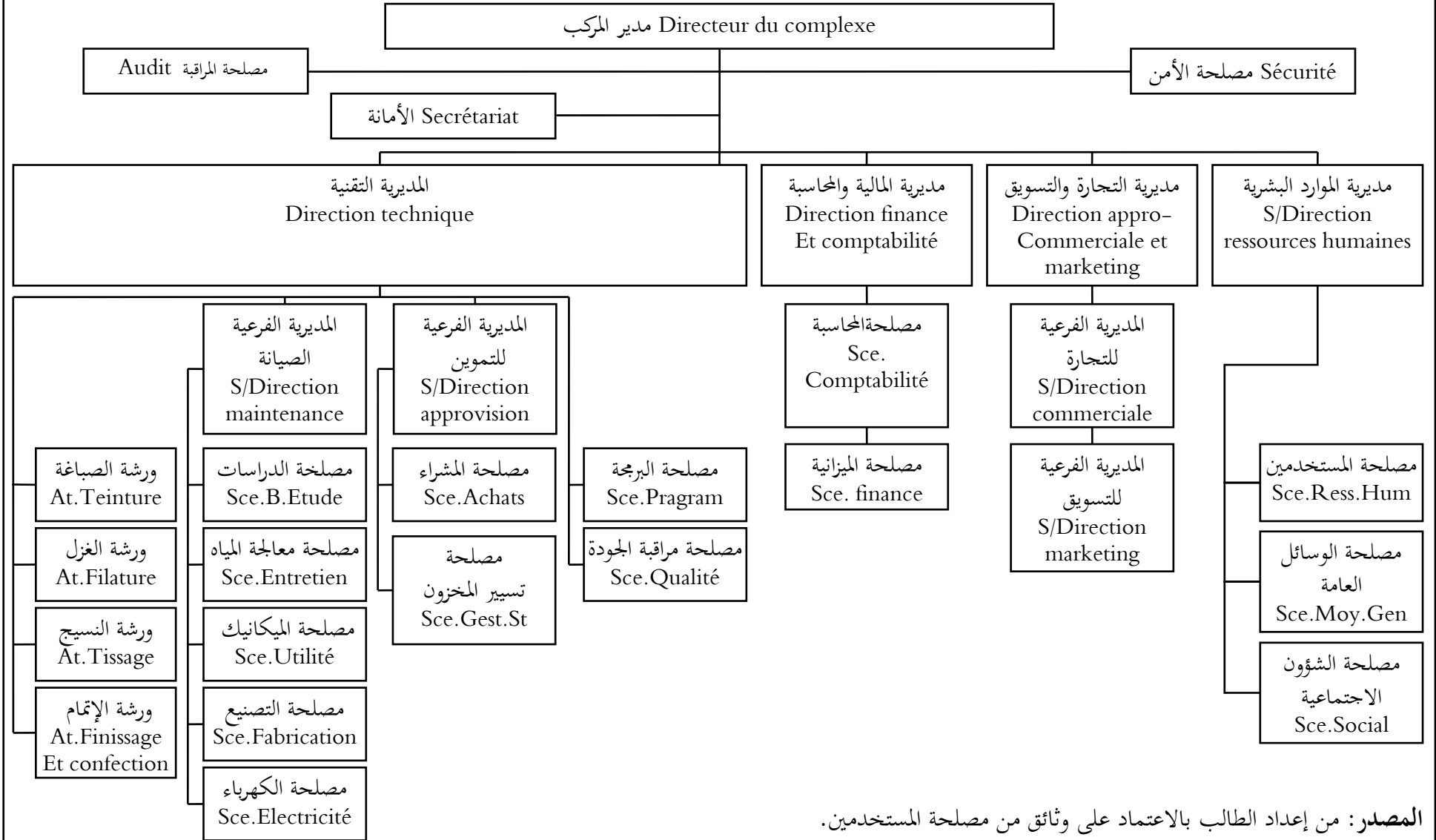
- ورشة الغزل 58 عامل.

- ورشة النسيج 41 عامل.

- ورشة الإلتقان 31 عامل.

- ورشة الإتمام 18 عامل، والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة المستخدمين.

ثانيا - تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات (Taxlage)

يوضح الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل المؤسسة بأن الوظائف بها كنتيجة لطبيعة عمل المؤسسة، والتي يمكن تقسيمها إلى صنفين هما جانب إداري وجانب تقني وهو الغالب في المؤسسة، والذي قمنا بتحليله على النحو التالي:

1/- **المديرية العامة:** تمثل هرم السلطة يترأسها المدير ويعتبر المسؤول لتسيير شؤون المركب المالية والإدارية، كما يشرف على المديرية العامة ويترأس مجلس الإدارة، ويقوم ببعض الزيارات لمختلف الورشات لمراقبة عملية الإنتاج والمديريات الفرعية الأخرى والأقسام المساعدة، وكذلك مهمته جمع ودمج المواد الهامة وذلك من أجل تحقيق الأهداف والخطط والبرامج المعتمدة، وكذلك يسهر على المحافظة على ثروة وأسهم المؤسسة كما ينسق في عمله مع الهيئات الإدارية والمالية والاجتماعية الأخرى، والهيكل العامة والخاصة وكل الأشخاص الذين لهم علاقة بالمؤسسة.

2/- **قسم المنازعات القضائية:** يضم ويدخل في هذا الإطار كل ما يتعلق بالجانب القضائي والمتمثلة في إجراءات إدارية مختلفة من بينها:

- إجراءات القسم الاجتماعي.

- إجراءات القسم الإستعجالي والمدني.

- إجراءات القسم الجزائي.

3/- **قسم الأمانة العامة:** تقوم أمانة الإدارة بالإجراءات التالية:

- تحضير الإجراءات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة ومختلف اللجان.

- إعلام أعضاء المجلس بتاريخ انعقاد الجلسة مع تحضير ملف المداولة.

- تنصيب أعضاء مجلس الإدارة حيث تقوم باختيارهم المؤسسة الأم لمدة ستة سنوات ويتم تجديد ثلثهم كل سنتين.

- التحضير لانتخاب اللجان الإدارية مثل اللجنة المتساوية الأعضاء، وممثلي العمال ولجنة الخدمات الاجتماعية من طرف العمال.

4/- **مديرية الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لنشاط المركب من إنتاج وتسيير يومي كون الصناعة النسيجية تعتمد بشكل أساسي على اليد العاملة المؤهلة وخصوصا في العملية الإنتاجية، وأهميتها أكبر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وتحرص المؤسسة من خلال مديرية الموارد البشرية على انتقاء وتنظيم المورد البشري وتكوين العمال باستمرار للرفع من خبراتهم المهنية، وتتكفل مديرية الموارد البشرية بعدة مهام من بينها:

- توظيف العمال من خلال طلب إطارات المركب وحاجتهم للعمال مع مراعاة عدد المناصب المتوفرة.
- إعداد عقود التشغيل بمختلف أنواعها.
- توجيه العمال حسب اختصاصهم ووفق المهام المخولة لهم.
- متابعة انضباط العمال وغياهم من خلال كشف الغيابات وتسجيلهم مع ترتيب الملفات الإدارية.
- يعمل بهذه المديرية 28 عامل منهم رئيس المديرية و 03 رؤساء و 06 رؤساء أفواج و 02 سكرتيرة والباقي عمال أعوان حيث تقسم مديرية الموارد البشرية كما يلي:
- **مصلحة الوسائل العامة:** تتكفل هذه المصلحة بالمشتريات المتعلقة بعملية تسيير المؤسسة وبصيانة وتوفير وسائل النقل كالسيارات الإدارية والشاحنات التي تستعمل في عملية التموين والحافلات التي تعنى بنقل العمال، كما تشرف على نظافة محيط المؤسسة.
- **مصلحة المستخدمين:** تعمل هذه المصلحة في كل ما له علاقة بالعمال والموظفين من مسابقات وتوظيف وتكوين وأجرة وعلاوات وعطل وتعويضات وترقيات.
- **مصلحة الشؤون الاجتماعية:** وتعنى بمتابعة الملفات الطبية للعمال، وتقديم الإسعافات الأولية في حالة وقوع حوادث العمل، والتكفل بملفات الضمان الاجتماعي وتعويضات العلاج للعمال.
- 5/- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقسم هذه المديرية إلى مصلحتين وهما:
- **مصلحة المالية:** وتتمثل مهامها فيما يلي:
- استخراج النتائج الإجمالية وإعداد الميزانية الأولية والثانوية وتحديد الميزانية الختامية.
- يقوم بتحديد الوضعية المالية العامة للمؤسسة وحساب المؤشرات المالية.
- **مصلحة المحاسبة:** وهي مكمل لمصلحة الميزانية وتتلخص مهامها فيما يلي:
- تسجيل عمليات البيع الآجلة والفورية وعمليات التسديد.
- مراجعة حسابات المؤسسة والديون المترتبة عنها وعملياتها مع الموردين الأجانب والمحليين.
- 6/- **مديرية التسويق والتجارة:** وتنقسم إلى ثلاث مديريات فرعية:
- **المديرية الفرعية للتسويق:** ويتمثل دورها في التعريف بالمنتجات وبيعها بمختلف الوسائل، من خلال الإعلانات والمعارض، وعروض البيع بالتقسيط للجماعات المحلية والإدارات التابعة للدولة والمؤسسات العمومية أو البيع بالجملة للخواص.

- **المديرية الفرعية للتجارة:** تكمن مسؤولياتها في التكفل بتصريف المنتج النهائي من المخازن وعملية البيع والتعامل مع الزبائن مع إعداد الفواتير إرسالها للهيئات العمومية.
- **المديرية الفرعية للتموين:** وهي المسؤولة عن تسيير المخزون من الموازنة بين عملية الإنتاج وعملية البيع، والنظر في إمكانية تلبية الطلبات، ويعمل بها 14 عامل منهم المدير الفرعي وسكرتيرة ورئيس مصلحة و 03 رؤساء وأفواج و 07 عمال عاديين، وهي بذاتها تنفرع إلى مصلحتين هما: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون.
- **مصلحة الشراء:** وتتكفل بعملية شراء المواد الأولية والمواد الاستهلاكية للمكينات وتوفير قطع الغيار اللازمة لها وهذا لضمان السير العادي للعملية الإنتاجية.
- **مصلحة تسيير المخزون:** ويتمثل دورها في متابعة المخزون وتسجيل دخول وخروج المواد الأولية والمنتجات.
- 7/- **المديرية التقنية:** تشمل هذه المديرية المصالح والمديريات التي تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية، وكذلك مجموع الورشات التي تقوم على العملية الإنتاجية.
- 8/- **المديرية الفرعية للصيانة:** تقوم بصيانة التجهيزات الإنتاجية والمعدات الاجتماعية وتكفل بتوفير قطاع الغيار وتنقسم إلى الفروع التالية:
- **مصلحة الكهرباء:** يتمثل دورها في متابعة عمل التيار الكهربائي داخل المركب ومراقبة الآلات التي تشتغل كهربائيا.
- **ورشة الميكانيك:** تتولى صيانة الآلات العاطلة وكذلك السيارات وشاحنات النقل ومراقبة صلاحية قطع غيار المكينات.
- **مصلحة التصنيع:** صنع قطع غيار خاصة على مستوى ورشة خراطة بطلب من مصلحة الصيانة.
- **مصلحة معالجة المياه:** تختص هذه المصلحة في توفير المياه المسخنة والمعالجة بمواد كيميائية لورشة الصناعة وبالتحديد في مرحلة صبغ المواد الأولية، وإعادة تدوير المياه المستعملة الملوثة من أجل الحفاظ على البيئة.
- **مكتب الدراسات:** مهمته هو البحث ومسايرة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الصيانة ومحاولة توظيفها داخل المؤسسة.
- 9/- **مصلحة مراقبة الجودة:** تحتوي على مختبرين وهما:
- **المختبر الكيميائي:** يحتوي على أجهزة تستعمل في الوصول إلى التركيبة المناسبة للمواد الملونة وبعد تجريب الوصفة في ورشة الصناعة، تتم عملية مراقبة جودة الألوان للمنتج.

- **المخبر الفيزيائي:** يعمل على مراقبة جودة النسيج والخيوط المستعملة، فتراقب متانة الخيوط في القماش ومراقبة الأخطاء في الرسومات أو قوام الأنسجة ومعرفة مصدر الخطأ إذا كان بشريا أو تقنيا وتقوم مصدر هذا الخطأ.
- 10/- مصلحة البرمجة:** دورها هو تقدير كمية المواد الأولية اللازمة لإنتاج العدد والكمية المسطرة من المنتجات في البرنامج السنوي للإنتاج بالمركب، وتنقسم إلى خمس ورشات هي:
 - **ورشة الصباغة:** تعمل على إعداد كافة الأصباغ وذلك باستعمال المواد الكيماوية والملونات من أجل الحصول على الألوان المطلوبة لصباغة المادة الأولية.
 - **ورشة الغزل:** تتكفل بتحويل المادة الأولية (أنسجة الأكليريك ومادة القطن) على شكل خيوط ويكون مقياس وتركيبه الخيط بقوام محدد من طرف المديرية التقنية.
 - **ورشة النسيج:** تتكفل بغزل الخيوط ونسج البطانية حسب معايير محددة، كما تلتزم بالجودة والنوعية المطلوبة، ويعمل بها 75 عامل منهم رئيس الورشة و 03 مراقبي عمال عاديين.
 - **ورشة الإتمام:** تعمل في مراقبة وترتيب قطع القماش وتسوية وتهذيب هذه القطع من خلال آلة مراقبة تعمل على ذلك ثم تنقل مباشرة إلى ورشة الإتقان.
 - **ورشة الإتقان:** وتعتبر من أهم ورشات المصنع حيث يتم على مستوى هذه الورشة تقطيع القطعة الكبيرة من البطانية المنسوجة إلى أغطية صغيرة مختلفة الأبعاد، وذلك حسب نوع الغطاء ثم تقدم إلى ورشة الخياطة لوضع الحاشية والتذكرة ثم تعبئة وتغليف الغطاء وإيداعه في المخزن، وفي هذه المرحلة تنتهي مرحلة الإنتاج والتصنيع وتأتي مرحلة تسويق وتصريف المنتج.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية تصنيع الأغطية النسيجية

المركب الصناعي يختص بدرجة أولى في صناعة النسيج المفخم وصناعة الأغطية النسيجية المركبة من مادة الأكريليك، وبما أن وظيفة الإنتاج تعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسة، وجب علينا من خلال هذا المطلب إعطاء ملخص على المراحل الأساسية لإنتاج الأغطية بدءا من المواد الأولية إلى المنتج النهائي.

الأغطية النسيجية تنطلق صناعتها ابتداء من ألياف مادة الأكريليك المصنعة من خارج المؤسسة، والتي تأخذ شكل أسطوانات كبيرة مضغوطة، وتركيبه الغطاء النسيجي تتكون من خيوط الأكريليك المغزولة الخشنة داخل المصنع وخيوط القطن الرقيقة من خارج المصنع، وتجديد من الفروع الأخرى للمؤسسة الأم، كما تمر العملية الإنتاجية بالمراحل التالية:

أولا - مرحلة الصباغة (Teinturerie): يتم في هذه العملية صباغة المادة الأولية حسب الطلب، وتخزن المواد الأولية في المستودعات على شكل أسطوانات كبيرة مضغوطة، ويتم بعدها فتح وتفكيك هذه الأسطوانات والتخلص من الشوائب، حيث تمر المادة الأولية بآلة خاصة للفتح من أجل إمكانية استعمالها لاحقا، ثم يتم وضعها في أوعية كبيرة من أجل معالجة المادة الأولية كيميائيا، ثم إضافة المادة الملونة وأخيرا يتم استخراجها بعد إتمام عملية الصبغ ثم عصرها وتجفيفها، ثم يتم تحويلها على شكل كرات نسيجية ويتم تخزينها في ظروف ملائمة والتي تعتبر مادة أولية تستخدم في المرحلة التالية وهي مرحلة الغزل.

ثانيا - مرحلة الغزل (Filature): مرحلة الغزل متعلقة بصناعة الخيوط ابتداء من الكرات النسيجية إلى خيوط مادة الأكريليك وتمر هذه العملية بثلاث مراحل أساسية:

1/. مرحلة فتح ألياف كرات مادة الأكريليك: الهدف من هذه العملية تحضير الكرات النسيجية للغسل والخلط والتمشيط من أجل تحويل الكرات النسيجية إلى كرات أصغر خفيفة الوزن.

2/. تمشيط وتفخيم الألياف: تتم هذه العملية عن طريق تمرير الألياف بآلات تحتوي على أمشاط خاصة من أجل تفخيم الألياف والفصل فيما بينها، وهذا بهدف التنظيف النهائي للمادة من الشوائب ونزع الألياف القصيرة.

3/. مرحلة الكشط والتمديد: في هذه المرحلة يتم تهذيب شريط الألياف بهدف تشكيل خيوط بمقاييس محددة سلفا، حيث يفتل الشريط للحصول على خيوط بمقاومة ومرونة وتمدد ومثانة محددة، وفي هذه المرحلة يمكننا القول أن شرائط الألياف ينتج عنها خيوط الأكريليك بالخصائص الميكانيكية المطلوبة.

ثالثا - التحضير لمرحلة النسيج (Préparation Tissage): يتم في هذه المرحلة إعداد الخيط الملفوف على بكرات خاصة من أجل البدء في عملية النسيج (خيوط الأكريليك الخشن المصنعة بالمؤسسة، وخيوط القطن الرقيقة) ويتم لف الخيوط على بكرات بطريقة خاصة لتسهيل حل الخيوط أثناء عملية النسيج.

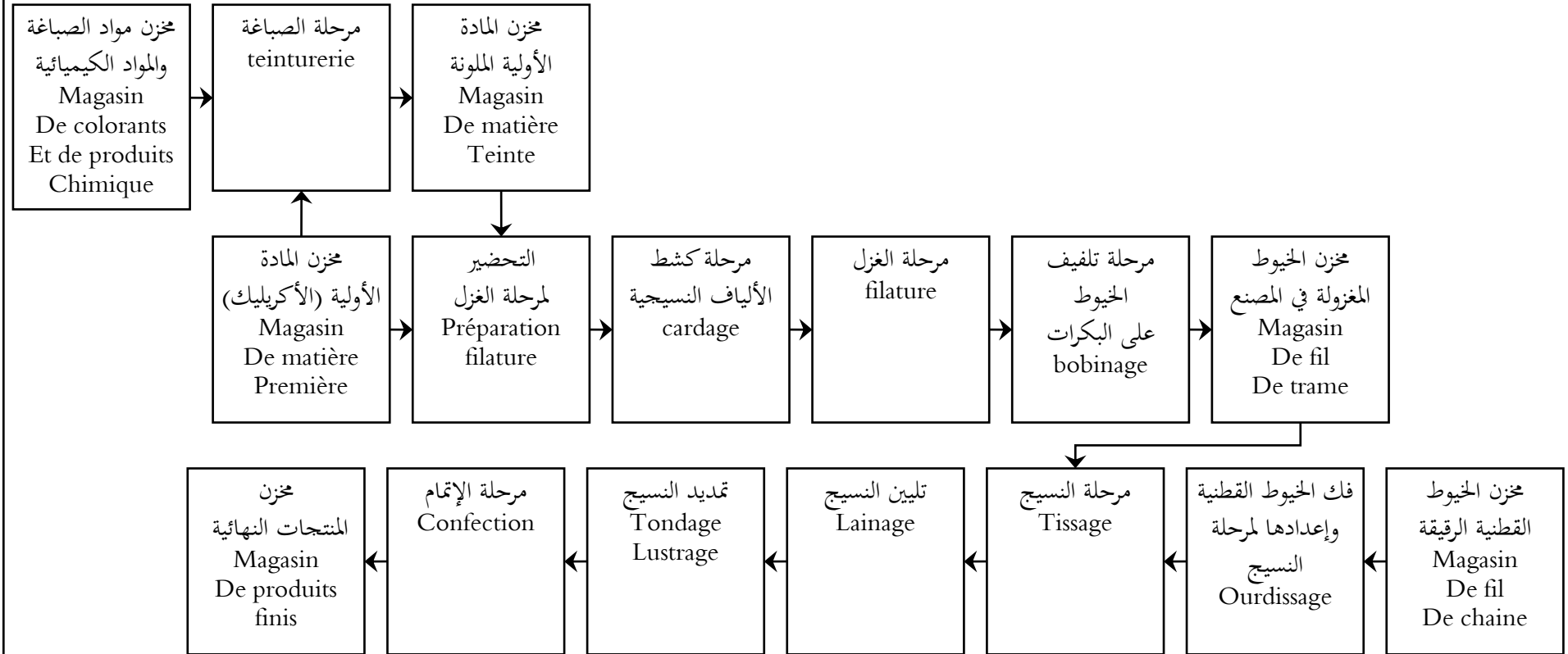
رابعا - مرحلة النسيج (Tissage): النسيج الخام يركب عن طريق الدمج وتداخل الخيوط المنسجم بين خيوط الأكريليك الخشن وخيوط القطنية الرقيقة للوصول إلى نسيج بقوام معين، ثم يمرر النسيج على آلة خاصة من أجل المراقبة، كما نذكر أن عملية النسيج تتم بآلات مختلفة وأن قوام النسيج يكون حسب الطلب، كما تتميز المؤسسة في هذه المرحلة بخاصية صناعة نسيج مضاد للاحتراق عن طريق تركيب خاص للخيوط، وهذا النوع مخصص لمؤسسات القطاع الأمني والعسكري والذي تعتبر من أهم عملاء المؤسسة.

خامسا - مرحلة الإتمام (Finissage): في هذه المرحلة يتم وضع اللمسات الأخيرة على النسيج الخام، والتي تتمثل في كشط النسيج وتديده، حيث يتم تمريره على آلة خاصة للكشط ليحصل على سطح لين بقوام محدد مسبقا، ثم تتم عملية التمديد من أجل جعل النسيج متناسق ومنسجم ثم يمرر على آلة للمراقبة مرة أخرى.

سادسا - مرحلة التفصيل ووضع الحواشي (Confection): النسيج الذي تم إعداده على مستوى ورشة الإتمام يمر بمرحلة تقطيع وتفصيل حسب أبعاد محددة للبطانيات والأغطية المطلوبة، ثم تمر هذه البطانيات بماكينات الخياطة لوضع أشرطة خاصة على أطراف وحواشي البطانية، ثم تمر البطانيات بآلات خاصة للتعبئة والتغليف ثم نقلها إلى مستودعات التخزين من أجل تصريفها وتسويقها.

وفي الأخير يمكننا القول أن صناعة الأغطية النسيجية تمر بمراحل معالجة، وكل مرحلة من المراحل لها تأثير مباشر على نوعية المنتج، ومن أجل الحصول على منتج ذو جودة يجب مراقبة وتصحيح وضبط الماكينات ومراجعة خصائص المخرجات في كل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية، والشكل التالي يوضح مراحل العملية الإنتاجية في المؤسسة.

الشكل (4-2): مراحل عملية صناعة الأغذية النسيجية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني: تحليل أداء الجزائرية للمنسوجات من منظور التقييم المتوازن

بعدما تطرقنا سابقا إلى التعريف بالمؤسسة وتحليل الهيكل التنظيمي ووصف العملية الإنتاجية، سنحاول في المبحث التالي الوقوف على بعض جوانب أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات من منظور الأداء المتوازن.

المطلب الأول: بعد التعلم والنمو

سننتظر في هذا المطلب إلى حساب بعض المؤشرات المتعلقة ببعد التعلم والنمو لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بالاعتماد على دراسة التغيرات المتعلقة بعدد العمال، معدل التأطير، إنتاجية العمال، مصاريف العمال، وتكوين العمال عن طريق تحليل السلاسل الزمنية.

أولا - عدد العمال

الجدول التالي يوضح التغير في تعداد العمال بالمؤسسة خلال الفترة (1995-2017) على النحو التالي:

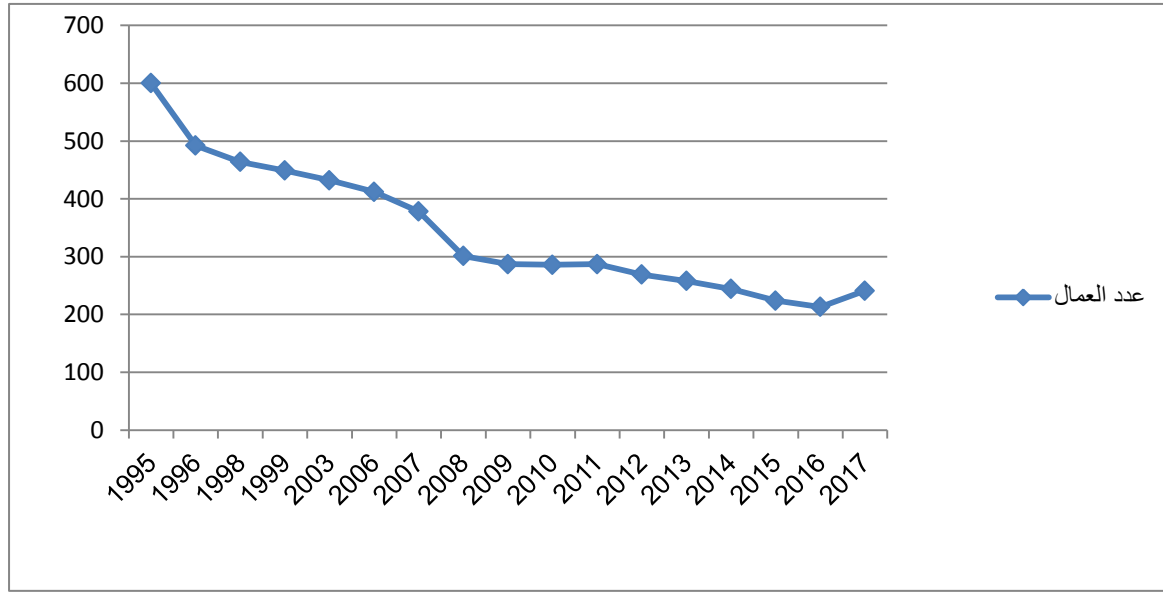
الجدول (3-4): تغير عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة (1995-2017)

السنوات	1995	1996	1998	1999	2003	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمال	600	492	464	449	432	412	378	301	287	286	387	269	260	244	224	213	241

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين.

اخترنا سلسلة زمنية طويلة نسبيا ممتدة بين (1995-2017) امتدت لمدة (23) سنة بهدف إعطاء نظرة تاريخية عن تطور عدد عمال المؤسسة والذي نستقرئ منه تطور نشاط المؤسسة، فنلاحظ التناقص الكبير في عدد العمال والمنحنى التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-3): تغير عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة (1995-2017)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين.

نلاحظ من الشكل (4-3) أن عدد العمال شهد تناقصا مستمرا، ففي مرحلة كانت المؤسسة مصنفة من المؤسسات الكبيرة، حيث كان عدد عمال المؤسسة سنة 1995 قبل إعادة هيكلتها (600) عامل ثم توالى المشاكل على المؤسسة بمختلف أشكالها، من سوء تسيير إلى نقص في التمويل إلى الخسائر المتعاقبة تسببت في تناقص عدد العمال، ففي سنة 1996 قامت المؤسسة بتقديم تحفيزات للعمال للاستقالة بصفة طوعية فكانت أكبر عدد استقالات للعمال بـ(108) عامل مستقيل، وتمت إعادة هيكلة المؤسسة سنة 1998 وكانت توفر (464) منصب شغل حينها، وتواصل تناقص عدد عمال المؤسسة تدريجيا عبر عقدين من الزمن، وفي الفترة ممتدة بين (2010-2017) شهد الانخفاض نوع من الاستقرار إلى أن سجل أقل عدد للعمال سنة 2016 بـ(213) منصب دائم فقط وهو ثلث العدد بالنسبة لسنة 1995، وكل هذا كان بسبب توجه إدارة المؤسسة إلى خفض العمالة والتحفيزات المقدمة لذلك، فمنهم من أراد الخروج بصفة طوعية ومنهم من أحيل إلى التقاعد أو نصف تقاعد، وهذا لأن الوضعية المالية للمؤسسة لم تسمح لها بتوظيف عمال آخرين، وأيضا للديون الكبيرة التي ورثتها عن المؤسسة الأم (Covertex).

ثانيا - معدل دوران العمال

يبين الجدول التالي حركية العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2016) على النحو التالي:

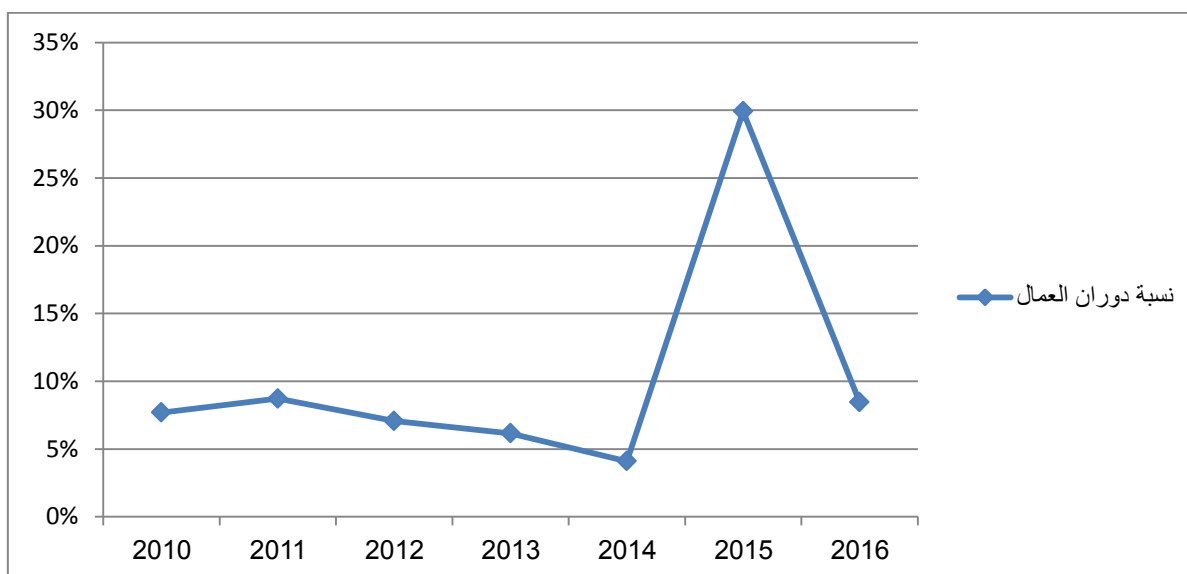
الجدول (4-4): نسبة دوران العمال في المؤسسة من (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الاستقالات	4	2	3	2	1	0	0
التقاعد	8	21	15	13	8	66	17
انتهاء العقد	7	2	1	1	0	0	1
الوفاة	3	0	0	0	1	1	0
عدد العمال تاركي العمل	22	25	19	16	10	67	18
عدد العمال	286	287	269	260	244	224	213
المعدل	8%	9%	7%	6%	4%	30%	8%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة المستخدمين.

نلاحظ من خلال الجدول (4-4) أنه هناك عدة أسباب متعلقة بترك العمل (استقالات، تقاعد، انتهاء العقد والوفاة) لكن العامل الذي له الدور البارز في حركية العمال هو التقاعد والعوامل الأخرى لها دور ضعيف في ذلك، والشكل التالي يوضح معدل دوران العمال خلال هذه الفترة.

الشكل (4-4): نسبة دوران العمال في المؤسسة من (2010-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين.

الفصل الرابع: تقييم الأداء والتعريف بالدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

نلاحظ أن دوران العمال شهد خلال الفترة (2010-2014) انخفاضا تدريجيا في حركية العمال، لكن في سنة 2015 نلاحظ قفزة نوعية في معدل دوران العمال، ويرجع السبب في ذلك إلى إحالة (66) عامل إلى التقاعد وهو ما كان يشكل (30 %) من العمال والتي تعتبر أكبر نسبة شهدتها المؤسسة منذ الإنشاء، ومن خلال مقابلة بعض الإطارات فإن السبب لهذا التقاعد الجماعي يرجع بالدرجة الأولى إلى ضغوط العمل والصراع الوظيفي الذي شهدته المؤسسة خلال سنة 2014.

ثالثا - معدل التآطير

يوضح الجدول التالي معدل التآطير بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2016) على النحو التالي:

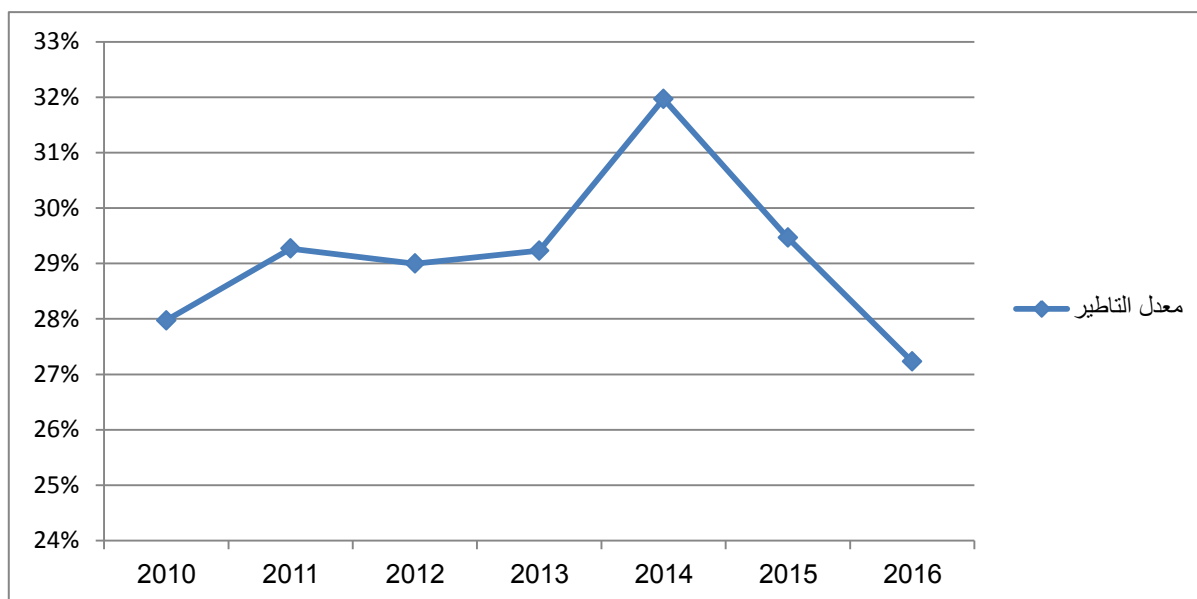
الجدول (4-5): معدل التآطير في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد الإطارات	80	84	78	76	78	66	58
عدد العمال	286	287	269	260	244	224	213
المعدل	% 28	% 29	% 29	% 29	% 32	% 29	% 27

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين.

من خلال الجدول رقم (4-5) نلاحظ استقرار معدلات التآطير خلال الفترة (2010-2016)، كما نلاحظ أن معدل التآطير يتأثر بعدد العمال، كما يتأثر بالتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2014 بقيمة (32 %) وأقل نسبة سنة 2016 بقيمة (27 %)، ويرجع السبب وراء ذلك إلى تقاعد (08) إطارات من المؤسسة، لذلك تعتبر إدارة المؤسسة ذلك خسارة كبيرة لها، لأنها من أفضل إطارات في المؤسسة كما أنها فئة تمتاز بخبرة كبيرة، وبمقابلة بعض المسؤولين أكدوا لي أن تعويض هذه الفئة أمر صعب في الوقت الحالي.

الشكل (4-5): معدل التأطير في المؤسسة من (2010-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من مصلحة المستخدمين.

رابعا - مصاريف العمال

يوضح الجدول التالي تطور مصاريف العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2015) على النحو التالي:

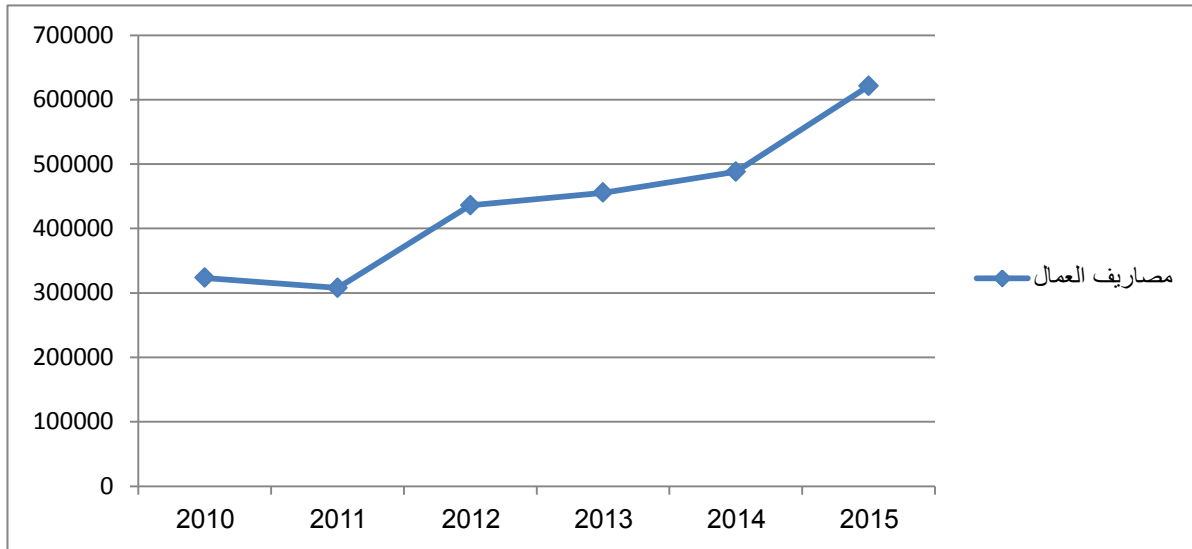
الجدول (4-6): مصاريف العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
مصاريف العمال (دج)	92484895.93	88316888.45	117 235677,11	118 425 268,09	119 086 132,46	139 105 627,20
عدد العمال	286	287	269	260	244	224
معدل الدخل السنوي للعامل (دج)	323373,76	307724,35	435820,36	455481,8	488057,92	621007,26

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من مصلحة المحاسبة.

من خلال الجدول رقم (4-6) نلاحظ تزايد في مصاريف العمال خلال الفترة (2010-2015)، ويقابلها تحسن ملحوظ في الدخل السنوي للعمال، حيث سجل أكبر رقم له سنة 2015 بقيمة (621007.26 دج)، وتتعلق زيادة الدخل في المؤسسة بالدرجة الأولى بعد مراجعة الحكومة للشبكة الاستدلالية لنظام الأجور وإلغاء المادة 87 مكرر من قانون العمل مما أدى إلى ارتفاع الأجر القاعدي للعمال، كما تلتزم المؤسسة بالتعويضات عن الخبرة المهنية أو المهمات الإدارية والمنح والعلاوات على المناصب النوعية، وهذا بطبيعة الحال يعتبر حافزا مادي جيدا للعمال، كما أن زيادة حجم الأجر السنوي للعامل يعتبر مؤشرا جيدا لرضا العمال عن ظروف العمل، لكن ما لاحظناه أنه ليس هناك نظام واضح للحوافز المالية بالمؤسسة، كما أن العمال لا يحصلون على منحة المردودية، وهذا ما ينعكس سلبا على رضا العاملين، لأنهم دائما ما يقارنون وضعهم بوضع الإدارات الأخرى التي يحصل عاملوها على منحة المردودية، وعلى العموم فإن العمال لا ينكرون التحسن في وضعية الأجور، والشكل التالي يوضح التحسن في مصاريف العمال.

الشكل (4-6): مصاريف العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول حسابات النتائج TCR.

خامسا - مصاريف التكوين

الجدول التالي يوضع مصاريف التكوين بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2016) على النحو التالي:

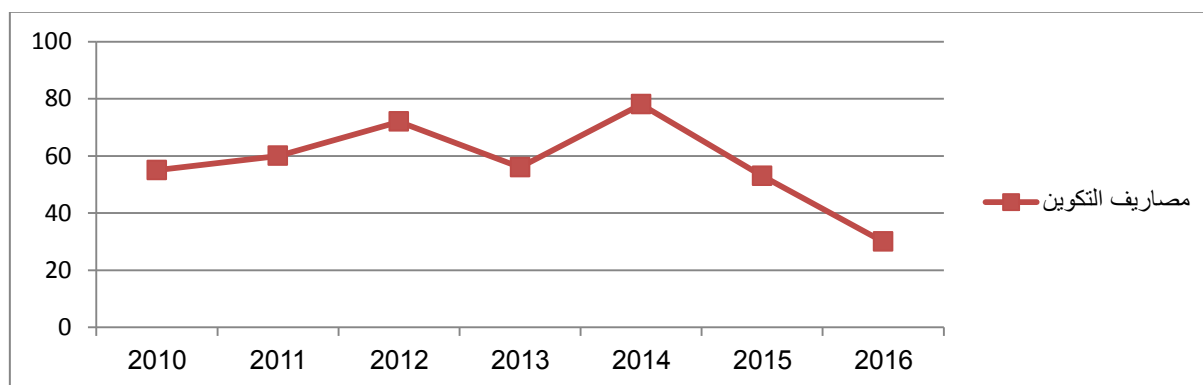
الجدول (4-7): مصاريف التكوين في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
مصاريف التكوين (دج)	708.352.64	1.313.030.07	2.344.713.54	2.368.505.36	2.346.508.96	2.640.544.40	2.505.913.74

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة المحاسبة.

الجدول رقم (4-7) يبين تطور مصاريف التكوين خلال الفترة (2010-2016)، فنلاحظ زيادة في مخصصات التكوين خلال السنوات، والمصاريف متعلقة بثلاث مستويات للتكوين، المستوى الأول متعلق بأعوان التنفيذ حيث يتم إبرام اتفاقيات مع مديريات التكوين المهني لتحسين مستوى العمال، أما المستوى الثاني متعلق بتكوين الإطارات العادية من خلال ملتقيات وأيام دراسية بتنسيق مع المديرية المركزية بالجزائر العاصمة، أما المستوى الثالث فهو متعلق بالإطارات السامية، فالمؤسسة أمام تجربة جديدة في تكوين إطارات سامية خارج أرض الوطن (فرنسا، إسبانيا، كوريا الجنوبية) وهو أيضا ما يتم بالتنسيق مع المديرية المركزية، ونفسر التطور في مصاريف التكوين لوعي إدارة المؤسسة لأهمية رفع كفاءات العمال وتكوين يد عاملة مؤهلة، من خلال التركيز على نوع العمال بدل عدد العمال، ومن جهة أخرى تحاول إدارة المؤسسة تعويض ما فقدته من يد عاملة متميزة بخبرة كبيرة خلال السنوات الماضية.

الشكل (4-7): مصاريف التكوين في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة المحاسبة.

المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية

ستتطرق في هذا المطلب إلى حساب مؤشرات متعلقة ببعدها العمليات الداخلية لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بالاعتماد على دراسة التغيرات المتعلقة بإنتاجية العاملين وبكفاءة خط الإنتاج، معدل دوران المخزون، معدل التلف ومن خلال تحليل السلاسل الزمنية.

أولا - إنتاجية العاملين

يبين الجدول التالي إنتاجية العاملين بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2016) على النحو التالي:

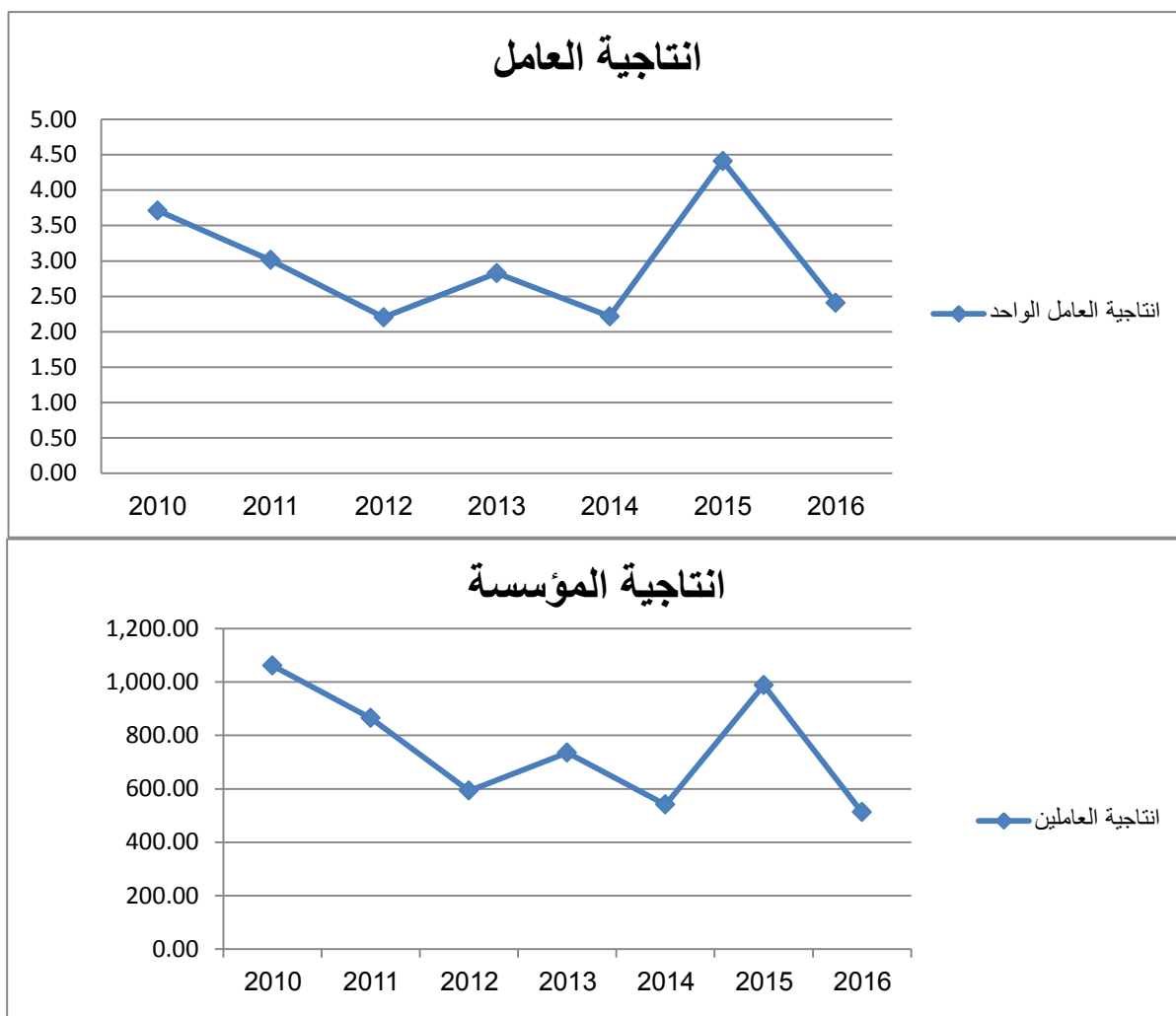
الجدول (4-8): إنتاجية العمال في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الكميات المنتجة (متر مربع)	382073.1	311230.2	213383.1	264649.2	194589.80	355647.00	184496.60
عدد العمال	286	287	269	260	244	224	213
إنتاجية المؤسسة (متر مربع)	1 061,31	1084,4258	592,73	735,14	540,53	987,91	512,49
الأداء اليومي للعامل الواحد	3,71	3,01	2,20	2,83	2,22	4,41	2,41

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من المصالح التقنية.

من خلال الجدول (4-8) نلاحظ تذبذب معدلات الإنتاج كما أنها تسجل انخفاض نسبي على طول الفترة الزمنية (2010-2016)، كما نفسر هذا الانخفاض في الإنتاجية إلى تقلص عدد العمال في المؤسسة، وهو ما نتأكد منه عند حساب الأداء اليومي للعامل، فنلاحظ من خلال الشكل (4-8) أن إنتاجية العمال لها نفس المسار والتغيرات مع إنتاجية المؤسسة، مما يؤكد على التأثير المباشر لحجم العمال في حجم الإنتاج الكلي في المؤسسة، ويرجع ذلك كون المورد البشري كما ذكرنا سابقا يعتبر العنصر الرئيسي في العملية الإنتاجية في الصناعات النسيجية، كما نشير أن سنة 2015 تعتبر سنة شاذة نظرا للحركة الكبيرة للعمال خلال تلك السنة.

الشكل (4-8): إنتاجية العمال والمؤسسة خلال الفترة (2010-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من المصالح التقنية.

ثانيا - كفاءة خط الإنتاج

يبين الجدول التالي الكميات المنتجة الفعلية والمستهدفة بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2016) على

النحو التالي:

الجدول (4-9): كفاءة خط الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
كمية الوحدات المنتجة الفعلية (متر مربع)	382073.1	311230.2	213383.1	264649.2	194589.80	355647.00	184496.60

الفصل الرابع: تقييم الأداء والتعريف بالدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

كمية الوحدات المستهدفة (متر مربع)	862272.85	616053.44	709149.55	726000.00	872657.00	619306.00	687130.00
المعدل	% 44.31	% 50.52	% 30.09	% 36.45	% 22.30	% 57.43	% 26.85

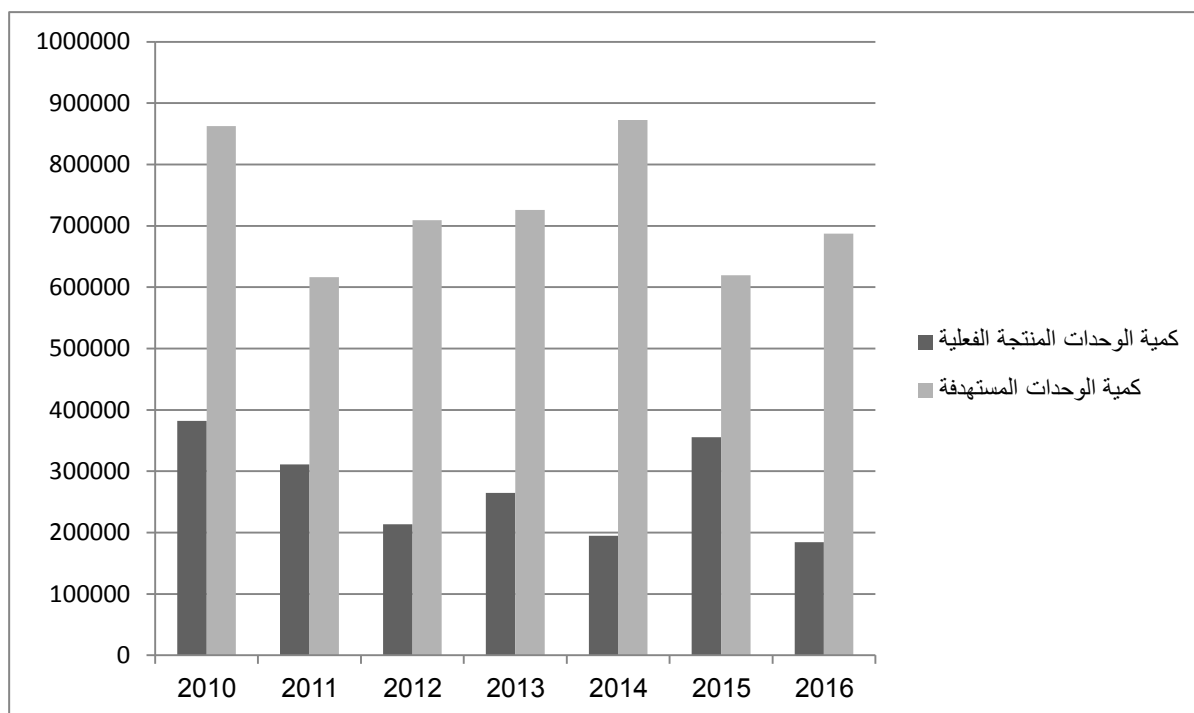
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من المصالح التقنية.

نلاحظ من الجدول (4-9) أن حاصل الإنتاج خلال السنوات (2010-2016) متذبذب وأقل من الكميات المبرجة لأن الكميات المبرجة حسبت على أساس أن المصنع يعمل بكامل إمكانياته، ولم تأخذ بعين الاعتبار عوامل تأثر في الإنتاج كتأخر دخول المواد الأولية أو إضرابات العمال أو تعطل الماكينات، كما أن الكميات المستهدفة لا تمثل سوى (40 %) من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا لأن المؤسسة لا تعمل سوى بفوجين بدل ثلاثة أفواج وخط إنتاج واحد بدل اثنين من خطوط الإنتاج، كما أن الكميات المستهدفة تحدد من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي: التغير في عدد العمال وقيمة الإهلاك السنوي لعنات المؤسسة، والكميات المطلوبة.

ونلاحظ خلال الفترة (2010-2014) تناقص كبير في الإنتاج وصل إلى أدنى قيمة له سنة 2014 بنسبة (22.30 %) وبفارق 678067,2 وحدة والذي لم يكن متوقع، كما يرجع المسؤولون النتيجة السلبية للعملية الإنتاجية للصراع الوظيفي في المؤسسة بين إدارة المؤسسة والعمال، لكن السبب الرئيسي في هذا التناقص هو انقطاع المادة الأولية لمدة شهرين كاملين والذي تسبب في توقف العملية الإنتاجية لفترة طويلة وشل المؤسسة، وفي سنة 2015 ارتفع الإنتاج بنسبة واضحة وسجل أعلى نسبة له (57.43 %) بقيمة 355647.00 وهذا بعد عودة الاستقرار والهدوء إلى المؤسسة، ومحاولة تعويضها للإنتاج الضعيف الذي شهدته خلال سنة 2014.

أما سنة 2016 عرفت انخفاضا حيث بلغ المعدل (26.85 %) بقيمة 184496.60 وهذا الانخفاض في الإنتاج كان متعمدا وذاك للسيطرة على حجم المخزون لسنة 2016 وهذا في محاولة لتفريغ المخزون بهدف التحكم في تكلفة المخزون، والشكل (4-9) يوضح الفرق بين الكميات المنتجة والكميات المستهدفة خلال الفترة (2010-2016).

الشكل (4-9): كفاءة خط الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من المصالح التقنية.

ثالثا - نسبة دوران المخزون

يبين الجدول التالي نسبة دوران المخزون بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2015) على النحو التالي:

الجدول (4-10): نسبة دوران مخزون المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)

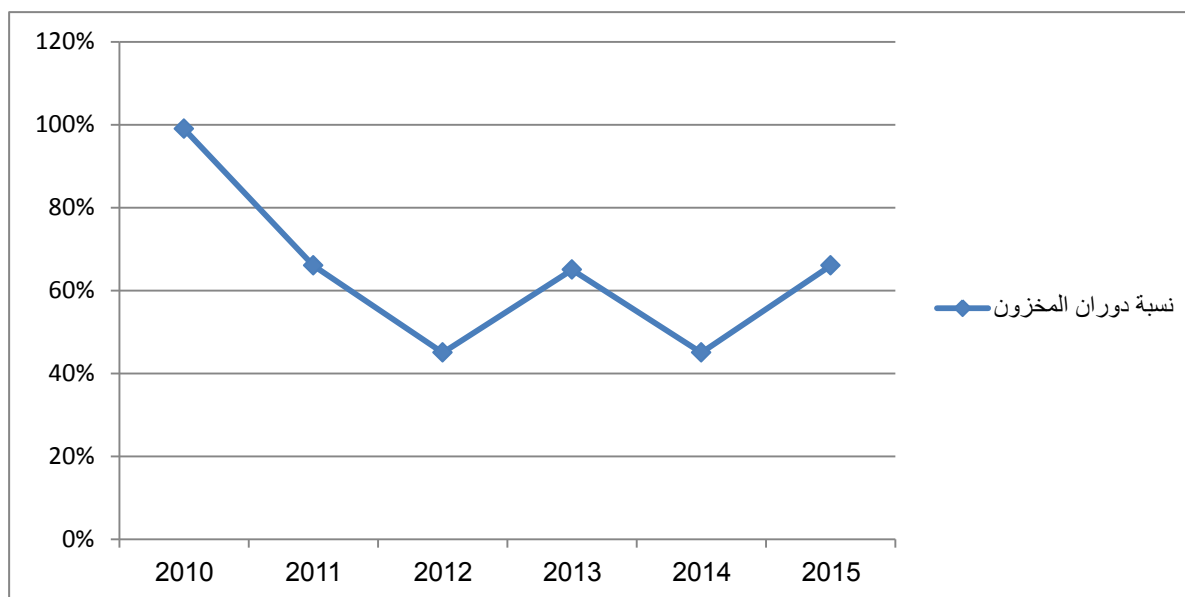
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
مخزون السنة السابقة (دج)	100 645 767,21	195 963 681,07	158 495 411,82	248 908 540,29	213 844 610,11	212 080 054,61
مخزون السنة الحالية (دج)	195 963 681,07	158 495 411,82	248 908 540,29	213 844 610,11	212 080 054,61	179 693 448,58

متوسط المخزون (دج)	148 304 724,14	177 229 546,45	203 701 976,06	231 376 575,20	212 962 332,36	195 886 751,60
كلفة المخزون (دج)	147 002 357,45	117 064 095,06	92 421 734,11	150 752 158,71	95 106 134,75	130 162 763,64
نسبة دوران المخزون	% 99	% 66	% 45	% 65	% 45	% 66

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول حسابات النتائج TCR.

نلاحظ من الجدول (4-10) نسبة دوران المخزون سواء تعلق بمخزون المواد الأولية أو البضاعة خلال الفترة (2010-2015) فنجد نسب متباينة، حيث سجل دوران المخزون أعلى نسبة سنة 2010 بقيمة (99%)، وهو نوعا ما مؤشر غير مشجع لأن المؤسسة لم تأخذ في حساباتها الحفاظ على قيمة (20%) لمخزون الأمان، لذلك فالنسبة المثالية تنحصر بين (60% إلى 80%)، فسجلت نسبة دوران المخزون خلال السنوات بين (2011-2015) مؤشرات متوسطة وضعيفة بين (45% إلى 66%) مما يعطي مؤشر ضعيف على سيطرة المؤسسة على دوران المخزون وعدم التوازن في تصريف المخزون، وهذا راجع بطبيعة الحال لعدة عوامل أهمها ضعف قدرة المؤسسة في تحقيق الإنتاج المستهدف أو تراجع في المبيعات، وهو ما ينتج عنه تبعات سلبية كثيرة لكن أبرزها أنه يشكل تكلفة كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة.

الشكل (4-10): نسبة دوران مخزون المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول حسابات النتائج TCR.

رابعا - معدل التلف

يبين الجدول التالي قيمة المنتجات التالفة بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2016) على النحو التالي:

الجدول (4-11): قيمة المنتجات التالفة بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
قيمة التلف (دج)	335.600,00	—	—	—	1.401.060,00	—	1.821.217,00

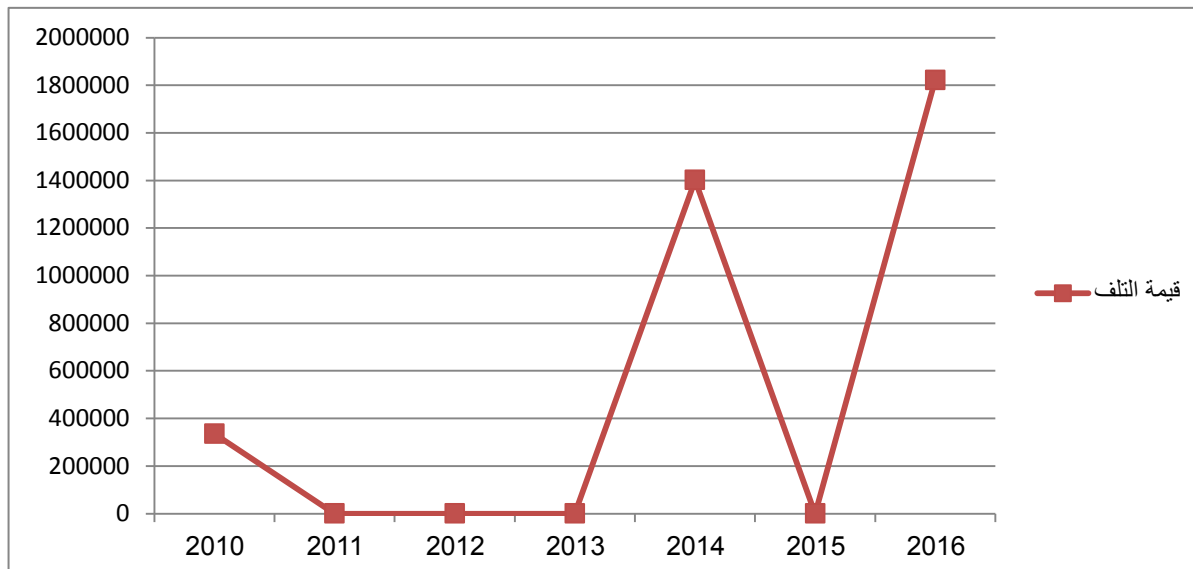
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق من مصلحة المحاسبة.

يبين من الجدول (4-11) قيمة المنتجات التالفة خلال الفترة (2010-2016)، ويعتبر هذا المؤشر من أهم مؤشرات أداء العمليات الداخلية لأنه يعكس قيمة الأخطاء التقنية في العملية الإنتاجية، وكلما كانت قيمة التلف تقترب من الصفر كان ذلك هو المطلوب ومؤشر جيد على كفاءة خط الإنتاج، فنجد من خلال الجدول قيم متباينة حيث سجل أعلى قيمة تلف سنة 2016 بقيمة 1.821.217,00 دج، ثم تليها سنة 2014 بقيمة 1.401.060,00 دج، وترجع هذه القيم المرتفعة بالدرجة الأولى إلى العطب الذي يصيب معدات الإنتاج، كما نشير أن هناك نوعين من المنتجات التالفة جزء منها يمكن إعادة تدويره والاستفادة منه وجزء آخر لا يمكن إعادة

الفصل الرابع: تقييم الأداء والتعريف بالدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

تدويره ويعتبر خسارة بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يفسر النتائج التي أخذت قيم معدومة في بعض السنوات، حيث يتم إعادة تدوير تام للمنتجات التالفة والشكل يبين هذه القيم.

الشكل (4-11): قيمة المنتجات التالفة بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد وثائق من مصلحة المحاسبة.

المطلب الثالث: بعد العملاء

سنتطرق في هذا المطلب إلى حساب مؤشرات متعلقة ببعد العملاء لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بالاعتماد على دراسة التغيرات المتعلقة نسبة دوران الزبائن، مؤشر درجة الاحتفاظ بالعملاء، معدل نمو المبيعات بالاعتماد على تحليل السلاسل الزمنية لهذه المؤشرات.

أولا - نسبة دوران الزبائن

يبين الجدول التالي نسبة دوران الزبائن بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2015) على النحو التالي:

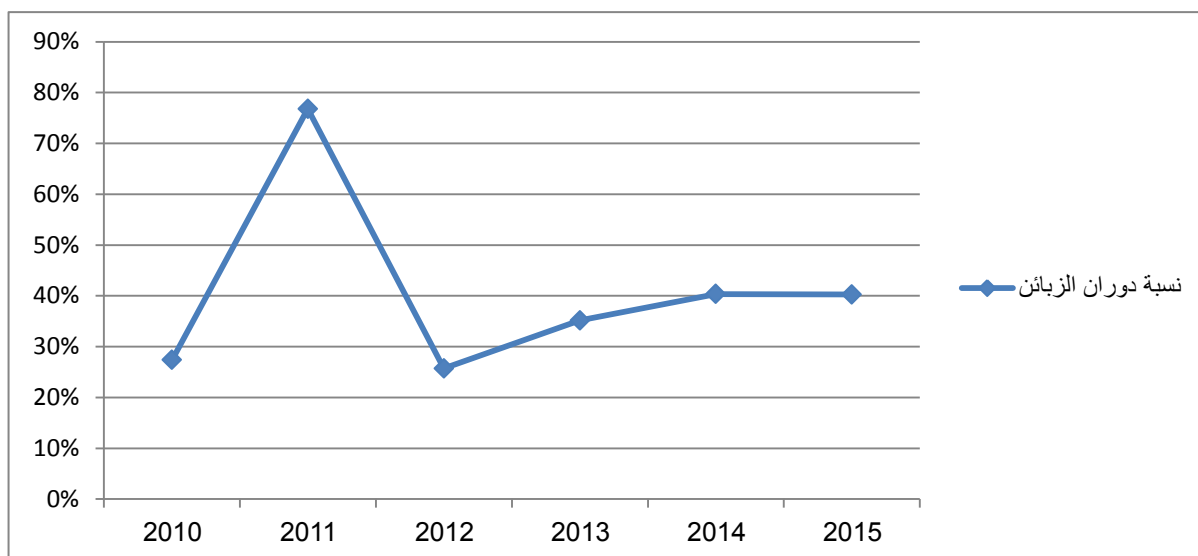
الجدول (4-12): نسبة دوران الزبائن المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
المبيعات (دج)	218 752 743,98	213 019 613,18	120 787 515,62	156 887 780,45	78 649 459,52	94 518 088,91
الزبائن (دج)	59 908 381,06	163 557 742,84	31 059 254,89	55 163 796,78	31 742 621,52	38 047 629,13
نسبة دوران الزبائن	% 27	% 77	% 26	% 35	% 40	% 40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة المحاسبة.

يتضمن الجدول (4-12) نسبة دوران الزبائن وهذا المؤشر يتعلق بمدى تسديد الزبائن لمستحقات المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)، حيث سجل المؤشر أعلى قيمة له سنة 2011 بقيمة (77 %) ويرجع هذا الارتفاع إلى سياسة المؤسسة لسنة 2010 في تفريغ المخزون واسترجاع مستحقاتها، أما باقي السنوات الأخرى فنلاحظ قيم منخفضة جدا وبطبيعة الحال فإن هذا المؤشر غير مشجع، فبالرغم من اعتماد المؤسسة على عملية البيع بالتقسيط في كثير من الأحيان مع الإدارات العمومية وتجار الجملة وهو ما يشجع العملاء ويعزز من رضاهم، لكن هذا لا يفسر المؤشر الضعيف في نسبة دوران الزبائن، لذلك فالنسبة المثالية تنحصر بين (70 % إلى 90 %) وهذا لكي تضمن المؤسسة توازن بين تحصيل مستحقاتها والاستفادة منها في دورة الاستغلال ورفع رقم الأعمال لكل سنة من جهة، وإرضاء العملاء من خلال البيع بالتقسيط من جهة أخرى.

الشكل (4-12): نسبة دوران الزبائن المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة المحاسبة.

ثانيا - مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل

يبين الجدول التالي مؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل للمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2016) على النحو

التالي:

الجدول (4-13): عدد عملاء المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
عدد العملاء	55	60	72	56	78	53	30

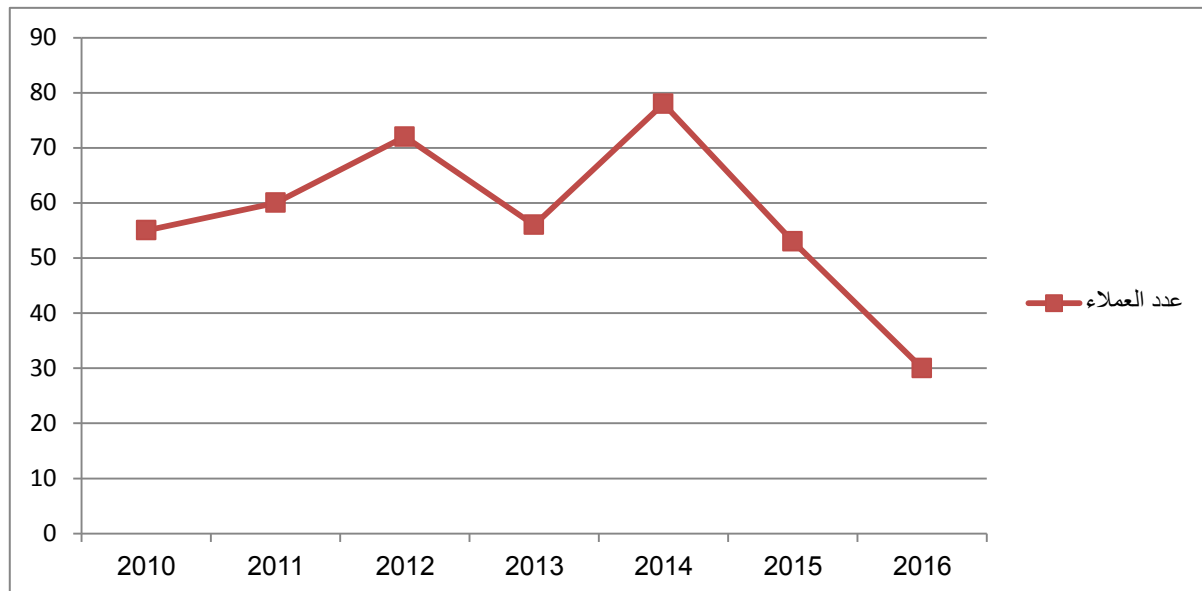
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من المصلحة التجارية.

يتضمن الجدول (4-13) عدد العملاء وهذا المؤشر يتعلق بتغير عدد العملاء الرئيسيين والمتمثلين في تجار الجملة والإدارات العمومية وعلى رأسها المؤسسات العسكرية وقطاع الأمن وذلك خلال الفترة (2010-2016)، حيث سجل المؤشر قيمة متذبذبة وسجل أعلى قيمة سنة 2014 بقيمة (78 عميل)، لكن المؤشر الأضعف سجل سنة 2016 بقيمة (30 عميل)، وهذا المؤشر غير المشجع يؤكد على عدم وجود رؤية وسياسة قوية واضحة للاحتفاظ بالعملاء من طرف إدارة المؤسسة، لذلك تجد المؤسسة أمام مشكل الاحتفاظ بالعميل، وفي هذا الحال عليها أن تعزز العلاقات معهم لكسب رضاهم وولائهم وفي الأخير الاحتفاظ بهم، وذلك من خلال تحسين

الفصل الرابع: تقييم الأداء والتعريف بالدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

خدمات ما بعد البيع كتنقل السلع للعملاء، أو تقديم تسهيلات وامتيازات أكثر وإزالة الحواجز الإدارية عند إبرام اتفاقيات مع العملاء.

الشكل (4-13): عدد عملاء المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من المصلحة التجارية.

ثالثا - معدل نمو مبيعات المؤسسة

يبين الجدول التالي مؤشر نمو مبيعات المؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2015) على النحو التالي:

الجدول (4-14): معدل نمو مبيعات المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)

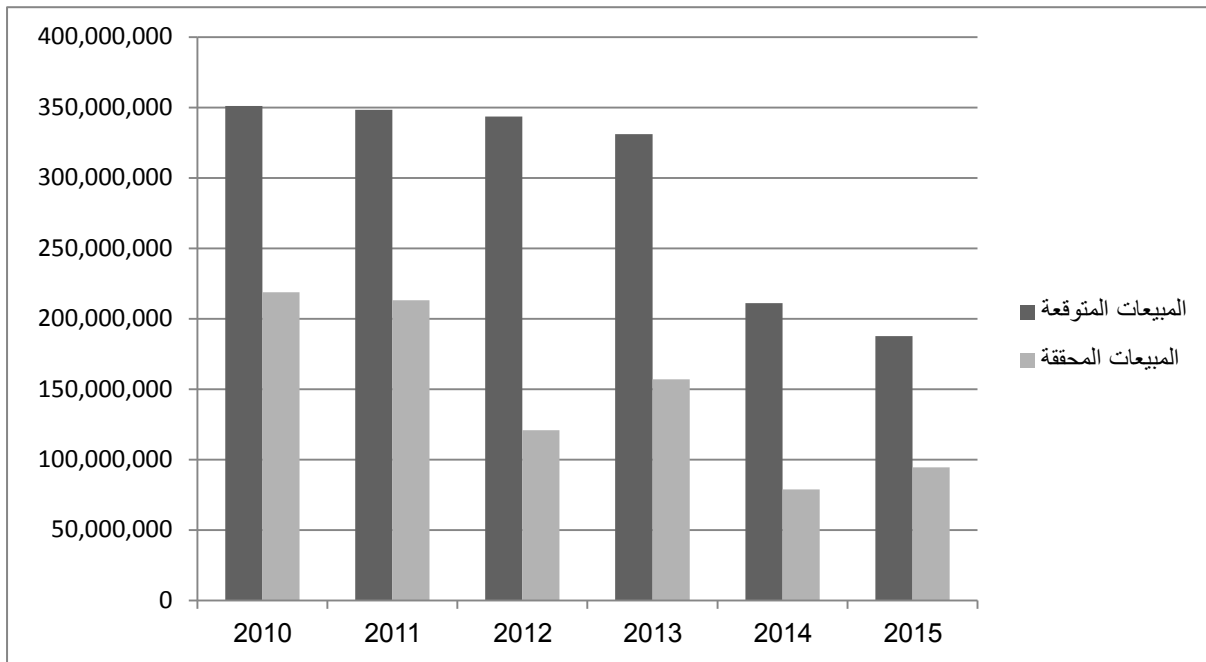
المبيعات			السنة
المعدل	قيمة المبيعات المتوقعة (دج)	قيمة المبيعات المحققة (دج)	
% 62	351116000	218 752 743,98	2010
% 61	348228000	213 019 613,18	2011
% 35	343552000	120 787 515,62	2012
% 47	330919000	156 887 780,45	2013
% 37	210954000	78 649 459,52	2014
% 50	187577000	94 518 088,91	2015

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق من مصلحة الميزانية.

الفصل الرابع: تقييم الأداء والتعريف بالدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

يتضمن الجدول (4-14) معدل نمو المبيعات خلال الفترة (2010-2015)، والنسبة تمثل العلاقة بين قيمة المبيعات المحققة وقيمة المبيعات المستهدفة، فنلاحظ قيم متباينة وعلى العموم نلاحظ أن المؤسسة بعيدة تماما على تحقيق حجم المبيعات المتوقعة خلال الفترة الزمنية، ويرجع ذلك أساسا إلى ضعف الجانب التسويقي وهو المشكل الذي لم تتداركه المؤسسة حتى الوقت الراهن، حيث سجل أعلى معدل للمبيعات سنة 2011 بقيمة (62 %)، وسجل المعدل الأضعف سجل سنة 2012 بنسبة (35 %)، ونلاحظ أقل معدل مقابل لأقل قيمة للمبيعات في سنة 2014 بنسبة (37 %) كون السنة شاذة لعدة أسباب ذكرناها سابقا، يمكننا القول بأن المؤسسة تواجه صعوبات في الرفع من مبيعاتها، ويرجع المسؤولون الانخفاض في الطلب على المنتجات بسبب المنافسة الشديدة للمنتجات الأجنبية وإقدام الزبائن على شرائها بقوة، لذلك فالمؤسسة مطالبة بإعادة النظر وإصلاح سياستها التسويقية خصوصا في البيئة التنافسية الراهنة، وإن بقائها مرهون بالتوجه نحو المنافسة بدل التوجه نحو الطلب.

الشكل (4-14): عدد العملاء المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية من مصلحة الميزانية.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات

سنحاول في المبحث التالي تحليل الجانب المالي للمؤسسة والذي يعكس محصلة أداء المؤسسة من زوايا مختلفة، ونظرا للسياق الواسع للتحليل المالي فقد اعتمدنا على بعض المؤشرات المتعلقة بالتوازنات المالية وتحليل النسب المالية وبعض مؤشرات النشاط كالمردودية التجارية وربحية المؤسسة وتحليل التكاليف بهدف إعطاء نظرة عن نقاط القوة والضعف عن البعد المالي الذي يعتبر أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ومن أجل حساب المؤشرات ونسب التحليل المالي وإجراء مقارنات بينها من خلال سلاسل زمنية ممتدة من سنة 2010 إلى سنة 2015 ، فقد قمنا بإعداد جدول التحليل المالي للمؤسسة بالاعتماد على الميزانيات العامة لسنوات (2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015)، ونهدف بذلك إلى استخراج النسب والقيم والتي تعتبر مؤشرات تعكس الأداء المالي للمؤسسة وفي الأخير محاولة تقييمها.

الفصل الرابع: تقييم أداء والتعريف بدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

الجدول (4-15): جدول التحليل المالي

أصول	2010	2011	2012	2013	2014	2015	خصوم	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الأصول الثابتة							الأموال الدائمة						
أصول ثابتة معنوية	0,00	36 600,00	24 400,00	12 200,00	0,00	0,00							
أصول ثابتة عينية	1 459 565	1 417 499	1 402 760	1 392 705	1 367 925	1 466 648	أموال خاصة	1 542 097	1 460 651	1 563 485	1 544 143	1 439 724	1 476 465
	246,28	021,16	747,14	962,00	371,75	280,37		764,61	649,65	574,36	359,15	419,97	713,67
أصول ثابتة مالية	23 622	20 651	11 158	9 098	8 744	6 698	ديون متوسطة وطويلة الأجل	-15 160	46 916	43 663	51 949	56 959	49 634
	709,44	304,54	040,16	764,31	126,58	768,30		132,05	943,23	683,62	519,88	219,86	453,12
مجموع	1 483 187	1 438 186	1 413 943	1 401 816	1 376 669	1 473 347		1 526 937	1 507 568	1 607 149	1 596 092	1 496 683	1 526 100
	955,72	925,70	187,30	926,31	498,33	048,67		632,56	592,88	257,98	879,03	639,83	166,79
أصول متداولة							ديون قصيرة الأجل						
قيم الاستغلال	145 963	158 495	248 908	213 844	212 080	179 693							
	581,07	411,82	540,29	610,11	045,61	448,58							
قيم محققة	82 516	165 395	31 613	55 851	33 240	39 196	ديون قصيرة الأجل أخرى	106 581	190 142	90 456	82 216	127 715	169 309
	626,08	076,37	828,54	987,74	971,93	559,87		688,93	141,14	479,49	176,31	770,52	649,87
خزينة الأصول	1 278	1 019	3 140	6 795	2 412	3 172	خزينة الخصوم	79 454	65 386	0,00	0,00	3 823,25	0,00
	525,43	884,00	181,34	531,18	717,73	759,54		366,81	563,87				
المجموع	229 758	324 910	283 662	276 492	247 733	222 062	المجموع	186 036	255 528	90 456	82 216	127 719	169 309
	732,58	372,19	550,17	129,03	735,27	767,99		055,74	705,01	479,49	176,31	593,77	649,87
المجموع العام	1 712 946	1 763 097	1 697 605	1 678 309	1 624 403	1 695 409	المجموع العام	1 712 973	1 763 097	1 697 605	1 678 309	1 624 403	1 695 409
	688,30	297,89	737,47	055,34	233,60	816,66		688,30	297,89	737,47	055,34	233,60	816,66

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات العامة لسنوات (2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015).

المطلب الأول: تقييم التوازن المالي للمؤسسة

ستتطرق في هذا المطلب إلى تقييم التوازن المالي للمؤسسة باستخدام القوائم المالية للمؤسسة من خلال ثلاث مؤشرات رئيسية هي: صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة واحتياجات رأس مال العامل والخزينة الصافية للمؤسسة.

أولا - صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة

يبين الجدول التالي رؤوس الأموال العاملة الدائمة FR خلال الفترة الزمنية (2010-2015) والذي نتحصل عليه من خلال العلاقة: رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة والنتائج على النحو التالي:

الجدول (4-16): صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة FR خلال الفترة (2010-2015)

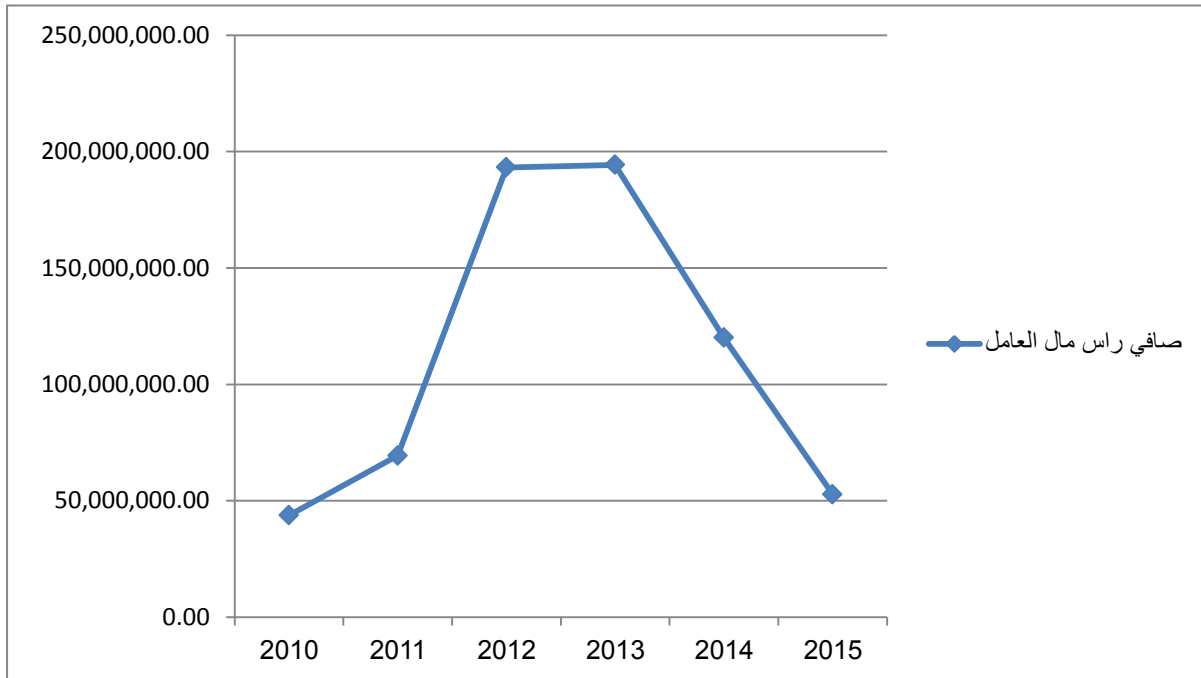
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الأموال الدائمة (دج)	1 526 937 632,56	1 507 568 592,88	1 607 149 257,98	1 596 092 879,03	1 496 683 639,83	1 526 100 166,79
الأصول الثابتة (دج)	1 483 187 955,72	1 438 186 925,70	1 413 943 187,30	1 401 816 926,31	1 376 669 498,33	1 473 347 048,67
رؤوس أموال عاملة دائمة (دج) FR	43 749 676,84	69 381 667,18	193 206 070,68	194 275 952,72	120 014 141,50	52 753 118,12

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

نلاحظ من الجدول (4-16) أن صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة FR خلال الفترة (2010-2015) فنجد على العموم قيم متباينة ومقبولة على طول السلسلة الزمنية، مما يؤكد أن المؤسسة تحافظ على رأس المال العامل يتمثل في هامش سيولة يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية،

ونلاحظ أن أعلى مؤشر لصافي رأس أموال مستثمر سجل في سنة 2013 بقيمة (194 275 952,72 دج) ويرجع هذا إلى الزيادة في الأموال الدائمة نتيجة الرفع من قيمة رأس المال المستثمر في المؤسسة، كما سجلت انخفاضا كبيرا سنة 2014 بقيمة (52 753 118,12 دج) نتيجة الاستثمار في أصول جديدة والمتمثلة في بناء مستودع جديد في المؤسسة واقتناء ماكينات نسيج جديدة في ورشة النسيج ممولة من أموال دائمة مما أدى إلى ارتفاع قيمة الأصول الثابتة خلال السنة، وأيضا توجه المؤسسة إلى التمويل الخارجي مما أدى إلى زيادة الديون القصيرة الأجل سنة 2015، لكن يمكننا القول أن المؤسسة دائما ما لديها رأس مال عامل موجب، وهذا يضمن امتلاكها لها مش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات وضمان استمرار توازنها المالي.

الشكل (4-15): صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

ثانيا - احتياجات رأس مال العامل

يبين الجدول التالي احتياجات رأس مال العامل BFR خلال الفترة الزمنية (2010-2015) والذي نتحصل عليه من خلال العلاقة: احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون القصيرة الأجل - القروض المصرفية) والنتائج على النحو التالي:

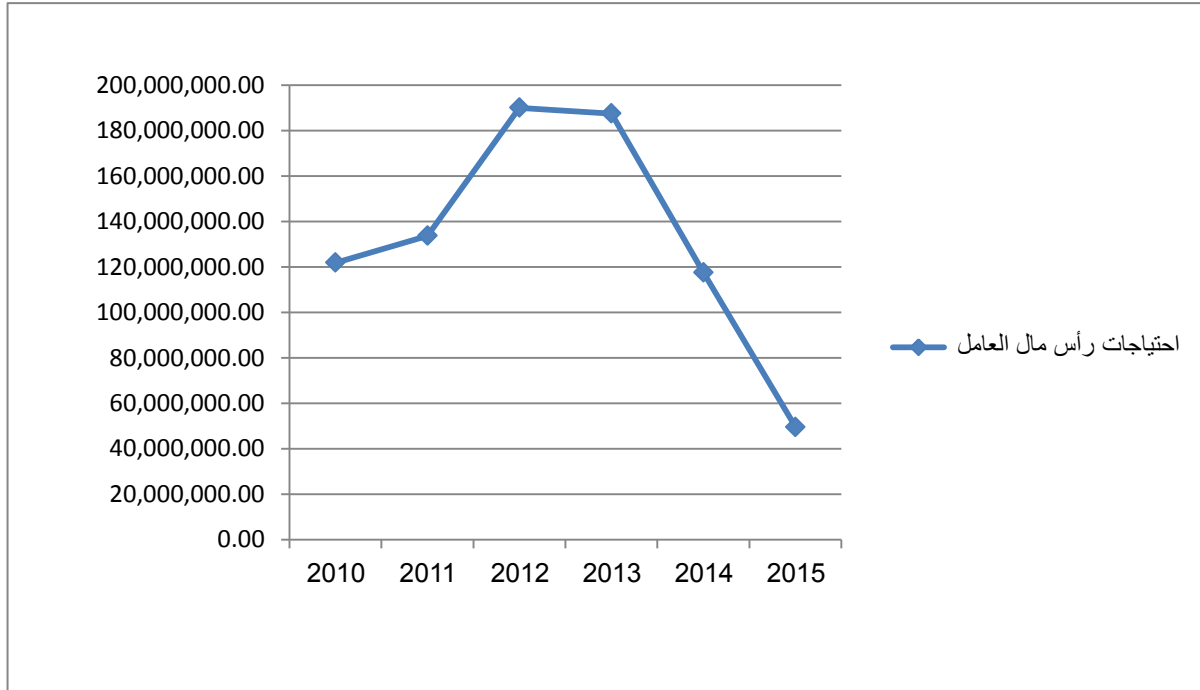
الجدول (4-17): احتياجات رأس مال العامل خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
احتياجات رأس مال العامل (دج)	121 898 518,22	133 748 347,05	190 065 889,34	187 480 421,54	117 605 247,02	49 580 358,58

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

من أجل تقدير ملاءة وسيولة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على المدى القصير فإن رأس المال العامل وحده غير كاف لكي نقول أن المؤسسة حققت توازنا ماليا بين الاستخدامات والموارد، وبالتالي يجب التطرق لمؤشر تكميلي لصافي رأس مال العامل **FR** والذي يتمثل في احتياجات رأس المال العامل **BFR**، ويتعلق برأس المال لتسيير دورة الاستغلال بصفة عادية فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر تمويل دورية أيضا، والجدول (4-17) يتضمن احتياجات رأس المال العامل خلال الفترة (2010-2015)، فنلاحظ أن قيم احتياجات رأس المال العامل متباينة وتناسب تماما مع قيم صافي رأس مال العامل، وبملاحظة الشكل (4-16) نتأكد أن المؤسسة تحافظ على طول السلسلة على هامش جيد لاحتياجات رأس المال العامل، يتمثل في هامش سيولة يسمح للمؤسسة بتسيير دورة الاستغلال، ونلاحظ أن أعلى قيمة احتياجات رأس المال العامل سجل في سنة 2012 بقيمة 190 065 889,34 دج، كما سجل انخفاضا بعدها خلال سنتي 2014 و2015 وأقل قيمة لها سنة 2015 بقيمة 49 580 358,58 دج، ويرجع الانخفاض في احتياجات رأس مال العامل بسبب ارتفاع الديون القصيرة الأجل والأموال الدائمة، والذي رافقه ارتفاع في الأصول الثابتة وذلك من أجل التأثير على رأس مال العامل وجعله أكبر من احتياجات رأس مال العامل، ولقد نجحت المؤسسة في تحقيق ذلك، ومنه يمكننا القول أن المؤسسة تحقق توازن جيد بين احتياجات رأس مال العامل وصافي رأس مال العامل.

الشكل (4-16): احتياجات رأس مال العامل خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

ثالثا - الخزينة الصافية

يبين الجدول التالي الخزينة الصافية خلال الفترة الزمنية (2010-2015) والذي نتحصل عليه من خلال

العلاقة: الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل والنتائج على النحو التالي:

الجدول (4-18): صافي الخزينة خلال الفترة (2010-2015)

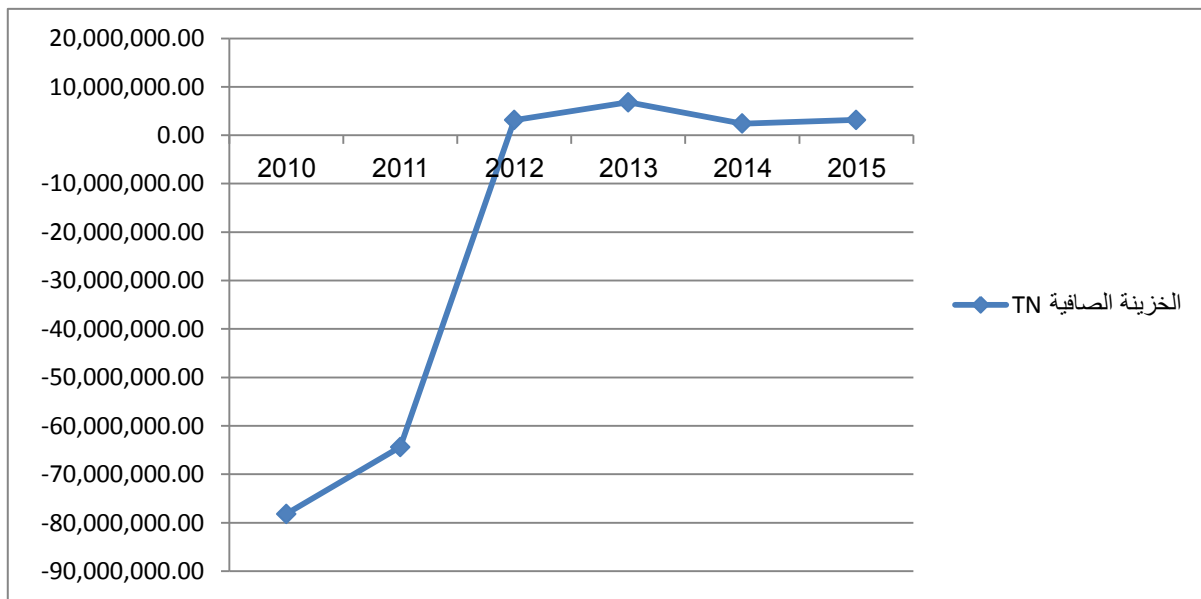
السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الخزينة الصافية (دج) TRN	-78 175 841,38	-64 366 679,87	3 140 181,34	6 795 531,18	2 408 894,48	3 172 759,54

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

الخزينة الصافية لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات تتعلق بمجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة، والجدول (4-18) يتضمن صافي الخزينة TN خلال الفترة (2010-2015)، فنلاحظ أن المؤسسة كانت تعاني من عجز في الخزينة الصافية خلال السنتين

2010 و 2011 حيث سجلت أدنى قيمة لها سنة 2010 بمديونية تقدر 78 175 841,38 - دج، وهذا يرجع كون المؤسسة لم تستطيع توفير القدر الكافي من احتياجات رأس مال العامل لتسيير دورة الاستغلال مما شكل عجزا في الخزينة، لكن بعد سنة 2012 حتى سنة 2015 بدأت تسجل تحسنا تدريجيا في الخزينة حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2013 بمبلغ 6 795 531,18 دج، مما يؤكد أن المؤسسة أصبح لديها فائض من احتياجات رأس المال العامل يتمثل في هامش سيولة تنصرف فيه لتسديد الالتزامات المستعجلة، ومنه يمكننا القول أن المؤسسة أصبحت تسجل توازنا على مستوى الخزينة.

الشكل (4-17): صافي الخزينة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

المطلب الثاني: تقييم مؤشرات النسب المالية

باعتبار أسلوب تحليل النسب المالية للبيانات هو الأسلوب الأكثر شيوعا في تحليل الأداء المالي، كونه يوفر العديد من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، لذلك اخترنا ثلاث نسب مالية تهمنا في دراسة وتقييم الوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات وهي: نسبة التمويل الدائم، نسبة السيولة الجاهزة، ونسبة الاستقلالية المالية.

أولا - نسبة التمويل الدائم

يبين الجدول التالي نسبة التمويل الدائم خلال الفترة الزمنية (2010-2015) وتحسب من خلال العلاقة
نسبة التمويل الدائم = (الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة) * 100 والناتج على النحو التالي:

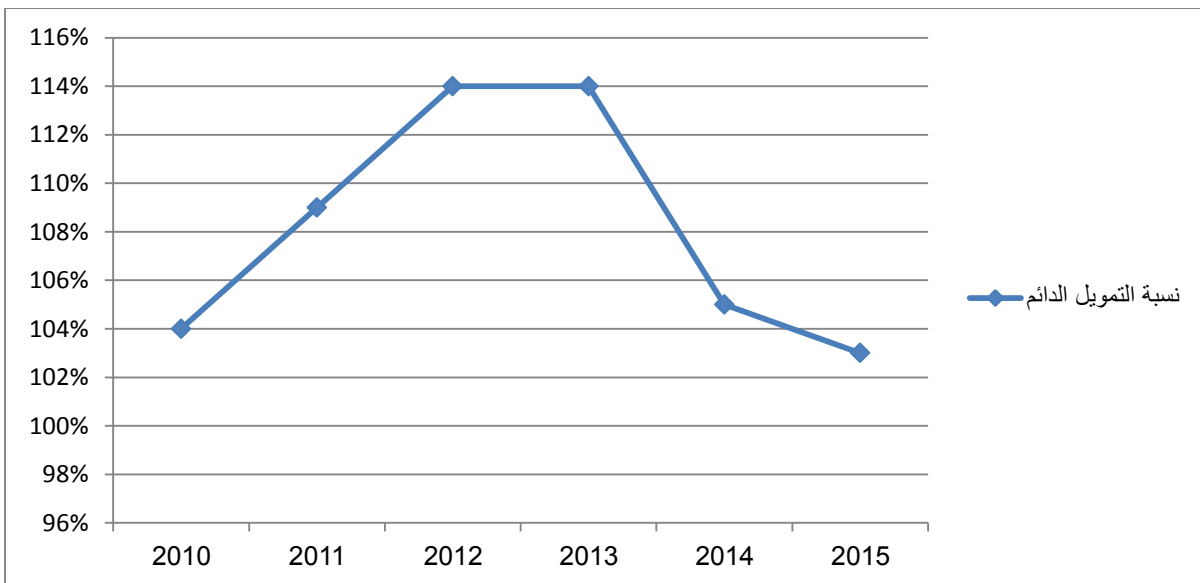
الجدول (4-19): نسبة التمويل الدائم خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
نسبة التمويل الدائم	% 103	% 105	% 115	% 114	% 109	% 104

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

يتضمن الجدول (4-19) نسبة التمويل الدائم خلال الفترة (2010-2015)، حيث تعبر النتائج عن مدى قدرة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على تمويل نفسها، فنلاحظ أن النسب أكبر من (100 %)، مما يعني أن المؤسسة لديها رأس مال عامل موجب على طول السلسلة، وهو مؤشر مشجع يؤكد على أن المؤسسة لديها ملاءة جيدة وتستطيع تمويل نشاطها خلال الفترة (2010-2015) حيث سجلت أعلى نسبة لها سنة 2012 و2013 بقيمة (114 %)، كما سجلت أدنى نسبة لها سنة 2010 بقيمة (103 %)، ويرجع التذبذب في النسب إلى تغيير القدرة المالية للمؤسسة في تمويل نفسها، لكنها سجلت انخفاضا تدريجيا ومؤشرين ضعيفين لها خلال السنتين 2014 و2015 بقيمة (109 %) و(104 %) على الترتيب ورغم أنها لم تشكل عجز في التمويل فإن تحسين النسبة يجب أن يعنى من طرف إدارة المؤسسة، وعلى العموم وبما أن النسبة بقيت موجبة فإن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة، ويمكننا القول أن المؤسسة تسجل نسب مقبولة في مؤشر نسب التمويل الدائم.

الشكل (4-18): نسبة التمويل الدائم خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

ثانيا - نسبة السيولة الجاهزة

يبين الجدول التالي نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة الزمنية (2010-2015) وتحسب من خلال العلاقة
نسبة السيولة الجاهزة (الحالية) = (القيم الجاهزة ÷ الديون القصيرة الأجل) * 100 والناتج على النحو التالي:

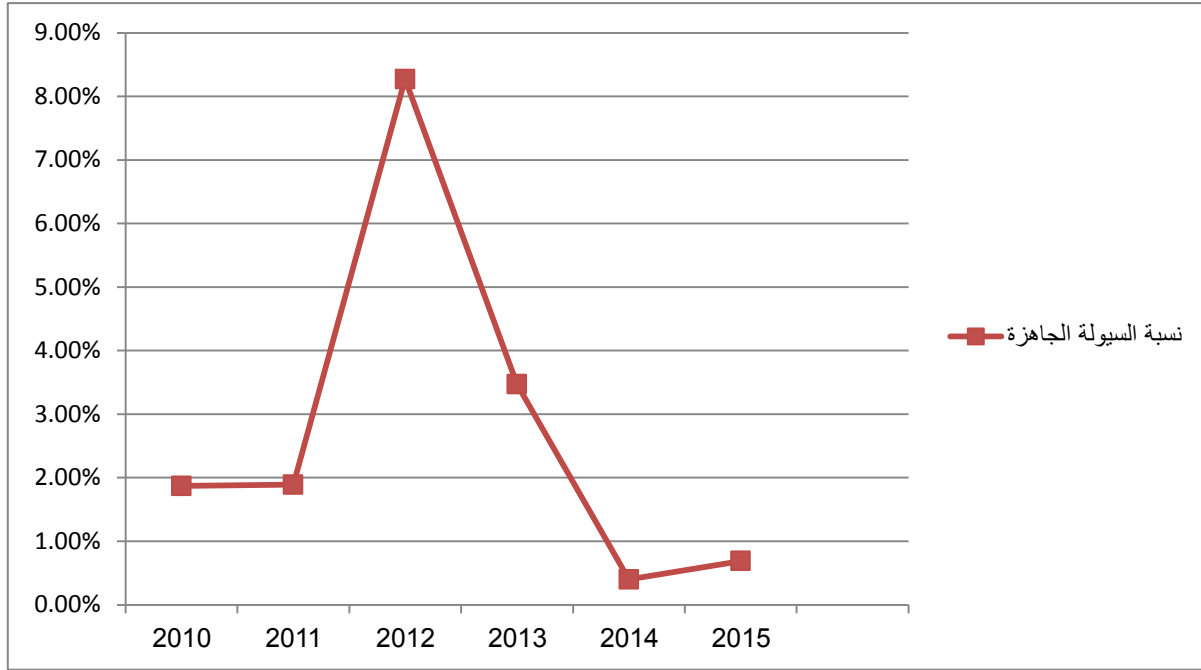
الجدول (4-20): نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
نسبة السيولة الجاهزة	0.69 %	0.40 %	3.47 %	8.27 %	1.89 %	1.87 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

تتعلق هذه النسبة على مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة التي تقع تحت تصرف المؤسسة في الحال، ويتضمن الجدول (4-20) نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2010-2015)، ونلاحظ من خلال الجدول نسب ضعيفة ومتباينة في كافة السنوات، وهذا المؤشر غير مشجع يدل على عدم قدرة مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على الوفاء بالتزاماتها وديونها قصيرة الأجل، وهذا بالتأكيد له أثر سلبي على السمعة الائتمانية للمؤسسة، لأن نسبة السيولة الجاهزة تعتبر المؤشر الأساسي على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية، حيث سجلت أعلى نسبة سنة 2014 بقيمة (8.27 %) وهي نسبة ضعيفة جدا، لذلك يتوجب على المؤسسة تدارك المشكل بالرفع من نسبة السيولة الجاهزة إلى النسبة المثالية والتي تقع بين (20 % و 30 %)، وهذا لكي تحمي المؤسسة نفسها من تبعات عدم تسديد الديون بتوفير قدر كافي من السيولة الجاهزة من جهة، كما يجب أن لا تتجاوز (30 %) تجنباً لتجميد جزء من أصول المؤسسة واستخدامه في دورة الاستغلال من جهة أخرى.

الشكل (4-19): نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

ثالثا. نسبة الاستقلالية المالية

يبين الجدول التالي نسبة الاستقلالية المالية خلال الفترة الزمنية (2010-2015) وتحسب من خلال العلاقة

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة ÷ الأموال الدائمة * 100 والناتج على النحو التالي:

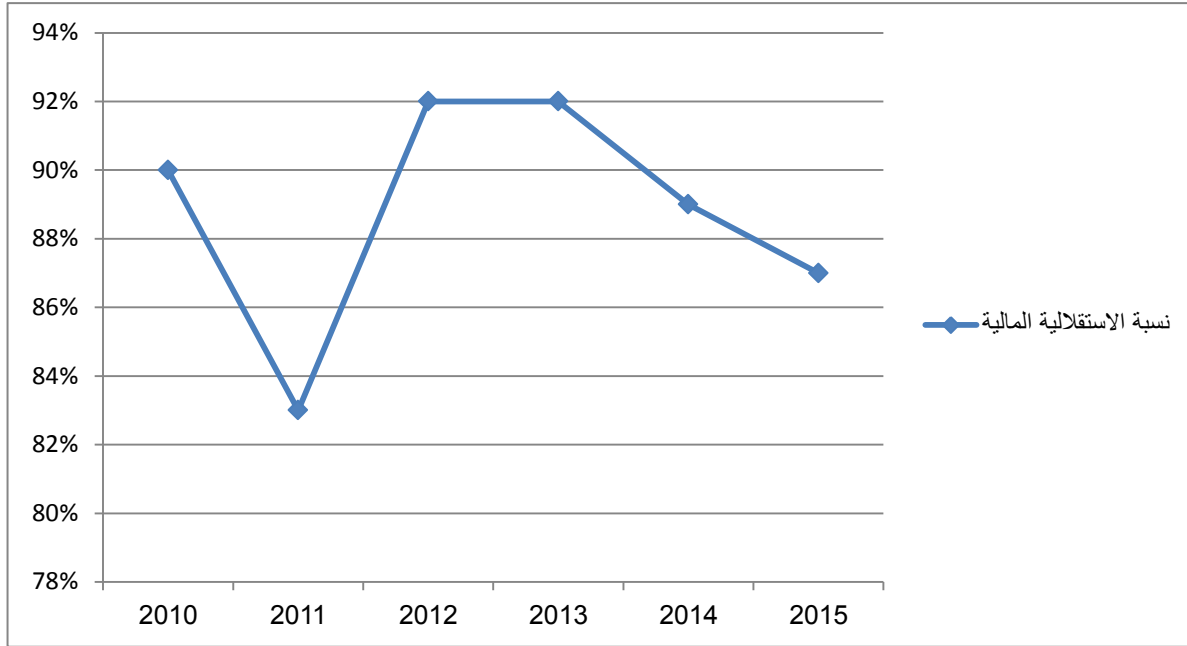
الجدول (4-21): نسبة الاستقلالية المالية خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
نسبة الاستقلالية المالية	% 90	% 83	% 92	% 92	% 89	% 87

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

يتضمن الجدول رقم (4-21) نسبة الاستقلالية المالية خلال الفترة (2010-2015)، حيث تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، فنلاحظ أن النسب أكبر من (80 %)، مما يعني أن المؤسسة لديها درجة استقلالية عالية على طول السلسلة، كما تبين النتائج أن المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا على أموالها الخاصة في تمويل احتياجاتها بدل الاعتماد على الديون طويلة وقصيرة الأجل، حيث سجلت أعلى نسبة لها سنة 2012 و 2013 بقيمة (92 %)، كما سجلت أدنى نسبة لها سنة 2011 بقيمة (83 %)، وبما أن النسب جاءت مرتفعة فهو مؤشر جيد يؤكد أن المؤسسة لديها قدرة وحرية كبيرة في اتخاذ قراراتها المالية وتحقيق اكتفاء ذاتي من حيث التمويل، كما أنه مؤشر جيد لقدرة المؤسسة في التعامل بمرونة أكبر مع الدائنين.

الشكل (4-20): نسبة الاستقلالية المالية خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التحليل المالي.

المطلب الثالث: تقييم الربحية والتكاليف والنشاط في المؤسسة

لتقييم مردودية النشاط في المؤسسة فإنه هناك عدة مؤشرات للمردودية، كالمردودية الاقتصادية والمردودية التجارية والمردودية المالية، واعتمدت الدراسة الحالية على المردودية التجارية لأنها تتعلق بنشاط المؤسسة، ثم تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة وتقييم الإيرادات وهامش المساهمة.

أولا - النتيجة الصافية والمردودية التجارية للمؤسسة

يبين الجدول التالي النتيجة الصافية والمردودية التجارية خلال الفترة الزمنية (2010-2015) فتتمثل النتيجة الصافية الفرق بين الإيرادات والنفقات وتحسب المردودية التجارية من خلال العلاقة: نسبة المردودية التجارية = (النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال) * 100 والناتج على النحو التالي:

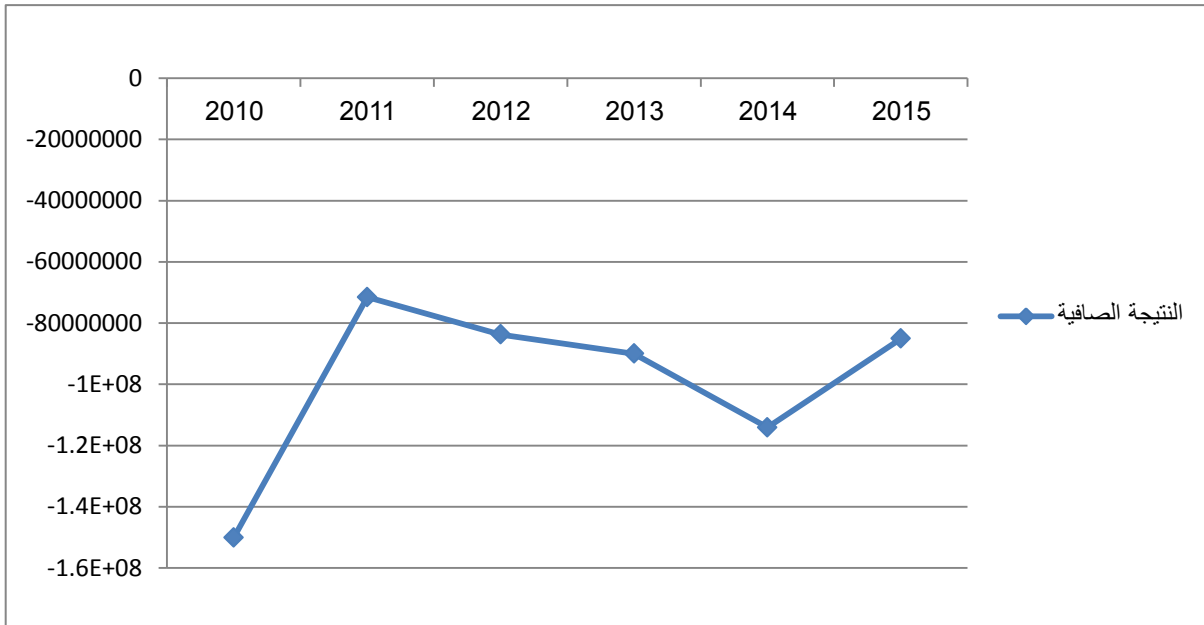
الجدول (4-22): النتيجة الصافية والمردودية التجارية للمؤسسة خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
النتيجة الصافية (دج)	-150066240	-71550113,16	-83738332,97	-90004265,59	-114091512,8	-85062685,98
رقم الأعمال (دج)	218 752 743,98	213 019 613,18	120 787 515,62	156 887 780,45	78 649 459,52	94 518 088,91
المردودية التجارية	% 68,60-	% 33,59-	% 69,33-	% 57,37-	% 145,06-	% 90,00-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

يتضمن الجدول (4-22) النتيجة الصافية والمردودية التجارية خلال الفترة (2010-2015)، حيث تشير النتيجة الصافية إلى مجمل الربح في المؤسسة، فنلاحظ أن القيم كلها أقل من الصفر مما يعني أن المؤسسة تعاني من خسائر متتالية على طول السلسلة، حيث سجلت أعلى خسارة لها سنة 2010 بقيمة 150066240 دج وسجلت أقل خسارة لها سنة 2011 بقيمة 71550113,16 دج، كما سجلت 2012 و 2013 استقرارا في المردودية، أما سنة 2014 فنلاحظ أيضا تفاقم الخسائر ويفسر ذلك كما ذكرنا سابقا إلى انقطاع المؤسسة عن العمل لمدة شهرين كاملين بسبب انقطاع المادة الأولية، ثم عادت النتيجة إلى الاستقرار في سنة 2015.

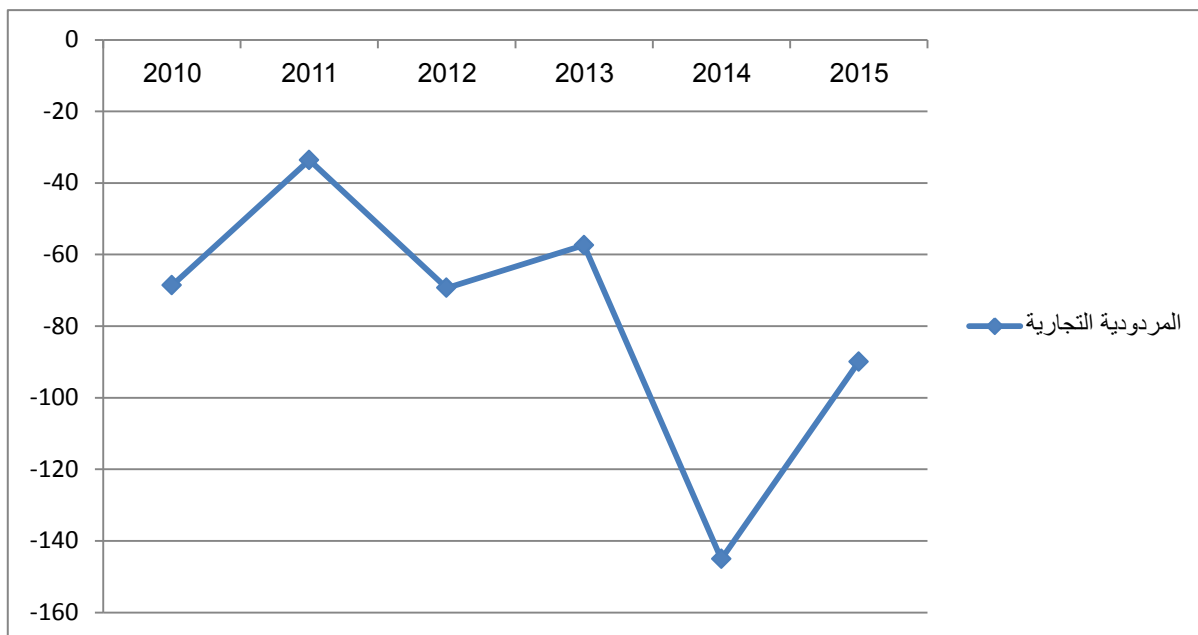
الشكل (4-21): النتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

كما يتضمن الجدول قيم المردودية التجارية وتعلق بالنسب التي تربط الأرباح بالمبيعات لتعبر عن مدى قدرة نشاط البيع على توليد الأرباح أو الحد من الخسائر، وبما أن النتائج الصافية كلها سالبة فإن المردودية التجارية بدورها ستكون سالبة، لكن يمكننا الاستفادة من النسب لمعرفة مساهمة قيم المبيعات على تخفيض نسب الخسارة، لذلك نلاحظ من خلال الجدول أن مبيعات المؤسسة كان لها دور كبير في تغطية الخسائر حيث أنه في سنة 2014 ساهم انخفاض المبيعات في أكبر نسبة من الخسارة بقيمة (145,06 %)، كما أن قيمة المبيعات في سنة 2011 كان لها دور في تخفيض نسبة الخسارة إلى (33,59 %)، لذلك فإن انخفاض المبيعات له دور في خسارة المؤسسة على الدوام، لأن قيمة المبيعات لم تحقق عتبة المردودية، كما أن تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة يعطينا رؤية واضحة عن ربحية ونشاط المؤسسة وهو ما سنتطرق له لاحقا.

الشكل (4-22): المردودية التجارية للمؤسسة خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

ثانيا - تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة

الجدول (4-23): النتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2015)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الإيرادات (دج)	499036078	368818054,2	362069976,2	383050292	282819970,5	370333570
التكاليف المتغيرة (دج)	264329078,2	146674484,3	137173994	239944987,3	124699545,7	172395745
هامش المساهمة (دج)	234707000	222143569,9	224895982,2	143105305,1	158120424,7	197937825,4

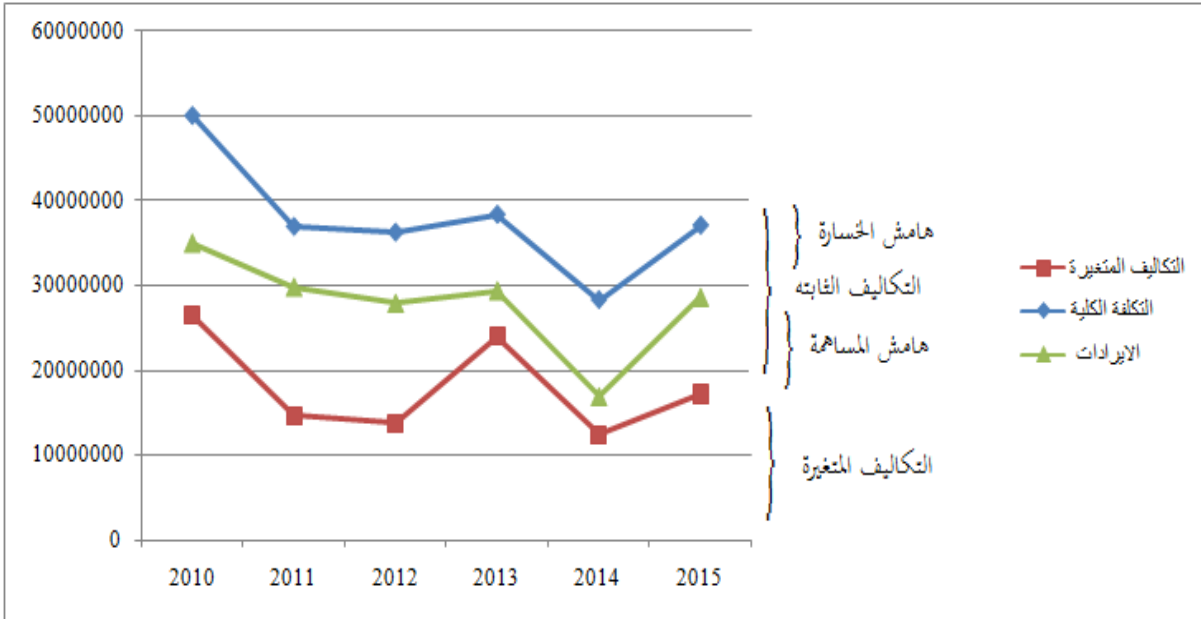
التكاليف الثابتة (دج)	234707000	222143569,9	224895982,2	143105305,1	158120424,8	197937825,3
التكلفة الكلية (دج)	499036078,2	368818054,2	362069976,2	383050292,4	282819970,5	370333570

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

تطرقنا إلى تحليل التكاليف عن طريق فصل التكاليف الثابتة عن التكاليف المتغيرة، فتعلقت التكاليف الثابتة بالتكاليف التي لا تتأثر بنشاط المؤسسة ومحملها متعلق بأجور العمال الدائمين وإهلاك العتاد، أما التكاليف المتغيرة فتمثلت بكافة التكاليف التي تتأثر بنشاط المؤسسة، ويتبين أن حجم النشاط والذي يعبر عنه بقيمة التكاليف المتغيرة له علاقة مباشرة بمستوى الإيرادات وهامش المساهمة وهامش الخسارة للمؤسسة، فنلاحظ هامش المساهمة للتكاليف المتغيرة على طول السلسلة لم يحقق عتبة المردودية والذي يتمثل في تساوي الإيرادات مع التكاليف الكلية، فسجل أكبر هامش المساهمة سنة 2011 بقيمة 222143569,9 دج وأقل قيمة سنة 2013 بقيمة 143105305,1 دج، كما نلاحظ انخفاض في الإيرادات سنة 2014 نظرا لانخفاض التكاليف المتغيرة المتعلقة بالمواد الأولية وانخفاض النشاط مما أدى إلى الخسارة المتتالية، ولكن يقابلها استقرار وتحسن في هامش المساهمة، وفي الأخير يمكننا القول أن خسارة المؤسسة متعلقة بستة عوامل أساسية:

- 1/ ارتفاع التكاليف الثابتة وعلى رأسها أجور العمال وإهلاك العتاد في المؤسسة.
- 2/ عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف المتغيرة وعلى رأسها تكلفة المخزون وهو ما يؤكد مؤشر معدل دوران المخزون.
- 3/ ضعف المؤسسة في تحصيلها لمستحققاتها وهو ما يؤكد مؤشر معدل دوران الزبائن.
- 4/ ارتفاع تكلفة المواد الأولية وانقطاعها يؤثر سلبا على العملية الإنتاجية وشل المؤسسة في بعض الأحيان.
- 5/ عجز المؤسسة في رفع نشاطها بما تحقق به هامش مساهمة مقبول وتضمن به على الأقل تجاوزها لعتبة المردودية.
- 6/ عدم قدرة المؤسسة تحسين مبيعاتها وهذا لعدم امتلاكها أي إستراتيجية تسويقية واضحة.

الشكل (4-23): النتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2015)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

المبحث الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على طرق جمع البيانات في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، وكل هذا من أجل الوقوف على أثر سلوك التفكير الإبداعي في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

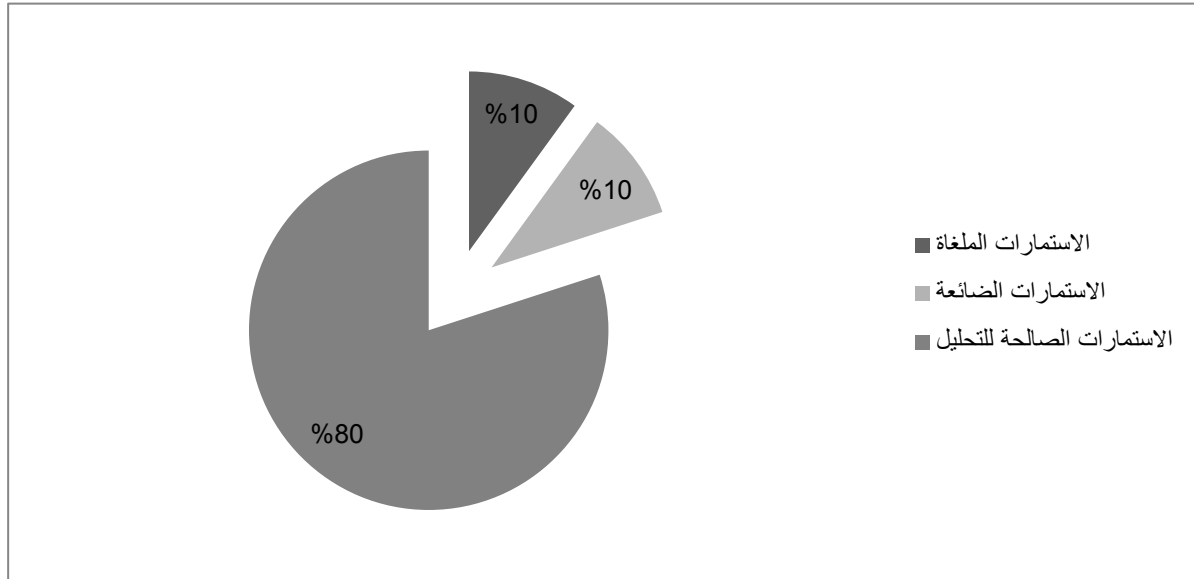
سننتقل في هذا المطلب إلى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ثم إعطاء لمحة عن الطرق الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، في الأخير تطرقنا إلى بناء أداة الدراسة واختبار مدى صلاحيتها للوصول إلى أهداف البحث.

أولا - مجتمع وعينة الدراسة

بما أن مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت كانت المؤسسة محل الدراسة الميدانية، فإن مجتمع البحث هو عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات خلال سنة 2017 والبالغ عددهم (241 عامل)، وهذا على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، ونظرا لصعوبة توزيع الاستبيان لكل العمال

كما أنه ليس كل العمال بإمكانهم استيعاب أسئلة الاستبيان، لذلك لجئنا إلى أسلوب المعاينة فقمنا باستقصاء عينة عشوائية مثلت (50 %) من مجتمع الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 120 استبانة على العاملين على اختلافهم. بعد ضبط الصيغة النهائية للاستبيان، قمنا بتوزيع الاستمارة يدا بيد إلى العمال، وقدمنا وقتا كافيا للعمال للإجابة على أسئلة الاستبيان امتدت لأسبوع كامل، وبعد انقضاء المدة استرجعنا الاستمارات والتي بلغ عددها 108 استمارة بنسبة بلغت (90 %) من الاستمارات الموزعة وهذا يعنى أننا فقدنا 12 استمارة، وبعد الفحص والتدقيق في الاستمارات وجدنا أن الاستمارات الصالحة للتحليل هي (96) استمارة واستبعدنا 12 منها، ويمكن تمثيل ما سبق من خلال الدائرة النسبية التالية:

الشكل (4-24): الاستثمارات الضائعة والملغاة والصالحة للتحليل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

من خلال ملاحظة الشكل (4-24) يمكننا القول أن تفاعل واستجابة العاملين مع أداة الدراسة كان كبيرا جدا، وهو ما تثبته النسبة المرتفعة للاستمارات المسترجعة التي بلغت (90 %)، كما أن نسبة الاستثمارات التي رأينا أنها صالحة للتحليل كانت عالية هي أيضا وبلغت (80 %)، وترجع هذه النسبة الكبيرة إلى حرص الطالب على استرجاع الاستثمارات، وكذلك المقابلات المكثفة والمطولة مع عديد العاملين ورؤساء المصالح والمدراء الفرعيين التي ركزنا فيها على شرح الهدف من الدراسة وأهميتها في الخروج بتوصيات مهمة لتحسين أداء المؤسسة.

ثانيا - الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحليل البيانات اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصارا بـ (spss)، وبتحديد الإصدار الثاني والعشرون

منه، والذي يعتبر من أحدث الإصدارات لهذا البرنامج، حيث سهل علينا مهمة إدخال ومعالجة البيانات، كما سهل لنا حساب الطرق الإحصائية والتي يمكن أن نلخصها ونبين أهميتها كالتالي:

1/. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** اعتمدنا على مقاييس الإحصاء الوصفي في جمع وتنظيم وعرض البيانات لأبعاد ومحاور الدراسة، وتمثلت في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف قياس توجهات العمال نحو أبعاد الدراسة.

2/. **اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) واختبار معامل الالتواء (Skewness):** وهو ما يطلق عليه اختبار حسن التطبيق أو جودة المطابقة، ويهدف إلى معرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3/. **معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α)):** وهو معامل لقياس ثبات وصدق الاستبيان، ويقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، ويقصد بصدق المقياس أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويحسب عن طريق حساب جذر معامل الثبات ويعرف بصدق المحك، ويأخذ قيمة تتراوح بين 0 و1، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كانت قيمة هذا المعامل تساوي الواحد فإن هناك ثبات تام، ويتفق المتخصصون في مجال الإحصاء أنه إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا في حدود (0.6) فإنها مقبولة في الحكم على ثبات الاستبيان، وكلما زادت قيمة معامل كرونباخ ألفا زادت درجة الثبات والصدق في أسئلة الاستبيان.

4/. **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** وهو معامل يقيس اتجاه وحجم العلاقة، واستعمل في الدراسة لقياس العلاقات بين الفقرات والأبعاد والمحاور.

5/. **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** وذلك لتزويدنا بالعلاقة الوظيفية، من خلال معرفة أثر بعد أو متغير واحد على بعد أو متغير آخر.

6/. **معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):** واستخدم في تحليل العلاقة بين متغير وعدة متغيرات أخرى، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده، أي أنه يستعمل لتحليل العلاقة عندما يرتبط المتغير التابع بأكثر من متغير مستقل.

7/. **اختبار (Independent-Samples (T-test)):** هو اختبار لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطين، للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية ذات التصنيفين أو المجتمعين فقط، وفي هذه الدراسة تمثلت هذه التصنيفات في: الجنس وطبيعة العمل وطبيعة عقد العمل.

8/- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من تصنيفين أو مجتمعين، وتمثلت في هذه الدراسة بالعمر والمستوى التعليمي والتصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة.

ثالثا - بناء أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للوصول إلى معلومات وحقائق حول الموضوع حيث تكون الاستبيان من خمس محاور رئيسية وهي على النحو التالي:

1/- **المحور الأول:** وتعلق المحور بسلوك التفكير الإبداعي من خلال تقييم قدرات التفكير الإبداعي والتي قسمناها إلى أربعة أبعاد:

- **البعد الأول:** تعلق بمهارة الأصالة والمرونة وتكون من أربع عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (01، 02، 03، 04).

- **البعد الثاني:** تعلق بمهارة الطلاقة والقدرة على التحليل وتكون من خمس عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (05، 06، 07، 08، 09).

- **البعد الثالث:** تعلق بالتركيز والحساسية تجاه المشكلات وتكون من ست عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (10، 11، 12، 13، 14، 15).

- **البعد الرابع:** تعلق بسمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة وتكون من خمس عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (16، 17، 18، 19، 20).

2/- **المحور الثاني:** يتكون المحور الثاني من مقومات التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي وتفرعت إلى خمس أبعاد رئيسية:

- **البعد الأول:** وتعلق بمفهوم قوة الثقافة التنظيمية وتكون من خمس عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24، 25).

- **البعد الثاني:** وتعلق بمفهوم القابلية للتغيير وتكون من ثلاث عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (26، 27، 28).

- **البعد الثالث:** وتعلق بمفهوم الالتزام بالجودة وتكون من أربع عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32).

- البعد الرابع: وتعلق بمفهوم التمكين والقيادة الإبداعية وتكون من ست عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36، 37، 38).

- البعد الخامس: وتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وتكون من أربع عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (39، 40، 41، 42).

3/- المحور الثالث: يتكون المحور الثالث من مفهوم أداء المؤسسة والذي ينقسم إلى أربع أبعاد للأداء على النحو التالي:

- البعد الأول: ويتعلق بمفهوم التعلم والنمو ويتكون من ثمان عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50).

- البعد الثاني: ويتعلق بالعمليات الداخلية في المؤسسة ويتكون من خمس عبارات. وخصص لها الفقرات التالية: (51، 52، 53، 54، 55).

- البعد الثالث: ويتعلق بالعملاء ويتكون من أربع عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (56، 57، 58، 59).

- البعد الرابع: ويتعلق بالأداء المالي للمركب ويتكون من خمس عبارات، وخصص لها الفقرات التالية: (60، 61، 62، 63، 64).

4/- المحور الرابع: تطرق للمعلومات الشخصية للمستجوبين من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي.

5/- المحور الخامس: تطرق المحور الأخير إلى المعلومات الوظيفية للمستجوبين من حيث التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل وطبيعة عقد العمل.

واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي حيث تكون المحور الأول من خمس درجات تريبية (أبدا، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما) لقياس قدرات التفكير الإبداعي للعاملين في المؤسسة، أما المحور الثالث والرابع فقد استعمل مقياس من خمس درجات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

الجدول (4-24): ترتيب مقياس ليكرت

الإجابات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الدرجة	1	2	3	4	5
تقييم قدرات التفكير الإبداعي	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفع	مرتفع جدا

المحورين الثاني والثالث	الإجابات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5	
تقييم العبارة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفع	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

انطلاقا من الجدول السابق وحساب الحدود الدنيا والقصى للفئات لمقياس ليكرت الخماسي نتحصل على طول المدى (5-1=4) ويقسمة على عدد الفئات (5/4) نتحصل على طول المدى لكل فئة (0,8)، وبالتالي فإننا نحصل على خمس تصنيفات لمؤشر المتوسط الحسابي والموضحة في الجدول:

الجدول (4-25): تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية

المتوسط	1_1.79	2.59_1.80	3.39_2.6	4.19_3.40	5_4.2
الفقرة	مؤشر ضعيفة جدا	مؤشر ضعيف	مؤشر متوسط	مؤشر مرتفع	مؤشر مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

رابعا - صدق أداة الدراسة

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة منها تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

1/. الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال التسويق وإدارة الأعمال والإحصاء، وعددهم (08) محكمين والمدرجة أسمائهم في الملحق رقم (02)، وتم إجراء بعض التعديلات في ضل توصياتهم إما حذف أو تعديل أو إضافة للخروج باستبيان مكون من (64) سؤالا موضح في المرفق رقم (01).

2/. اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

الجدول (4-26): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مهارات التفكير الإبداعي	0.413
مقومات التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي	0.574
أداء المؤسسة	0.332
المجال الكلي للاستبيان	0.748

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

يوضح الجدول (4-26) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

3/. الاتساق الداخلي

ويقصد بها مدى ارتباط العبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط ومقارنة كل معامل لكل فقرة مع معامل الارتباط الكلي للبعد.

الجدول (4-27): معاملات الارتباط بين الفقرات مع المحاور التي تنتمي إليها

المحور الأول: قدرات التفكير الإبداعي							
الأصالة والمرونة		الطلاقة والقدرة على التحليل		التركيز والحساسية تجاه المشكلات		المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
01	0.531	06	0.712	10	0.626	16	0.631
02	0.611	07	0.819	11	0.719	17	0.607
03	0.682	08	0.91	12	0.544	18	0.511

0.691	19	0.432	13	0.781	09	0.502	04		
0.559	20	0.721	14	/	/	/	/		
/	/	0.882	15	/	/	/	/		
المحور الثاني: مقومات التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي									
ممارسات إدارة الموارد البشرية		التمكين والقيادة الإبداعية		الالتزام بالجودة		القابلية للتغيير		قوة الثقافة التنظيمية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.552	39	0.871	33	0.901	29	0.889	26	0.678	21
0.89	40	0.521	34	0.615	30	0.923	27	0.912	22
0.81	41	0.648	35	0.557	31	0.877	28	0.822	23
0.912	42	0.789	36	0.894	32	/	/	0.742	24
/	/	0.811	37	/	/	/	/	0.691	25
/	/	0.641	38	/	/	/	/	/	/
المحور الثالث: أداء المؤسسة									
البعد المالي		بعد العملاء		بعد العمليات الداخلية		بعد التعلم والنمو			
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.698	60	0.613	56	0.845	51	0.769	43		
0.931	61	0.503	57	0.541	52	0.624	44		
0.784	62	0.741	58	0.644	53	0.906	45		

0.771	63	0.607	59	0654	54	0.943	46
0.832	64			0.52	55	0.902	47
/	/	/	/	/	/	0.847	48
/	/	/	/	/	/	0.814	49
/	/	/	/	/	/	0.879	50

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

من خلال الجدول (4-27) يمكننا القول بأن جميع معاملات الارتباط في المحاور الثلاث لأداة الدراسة كانت موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات الاستبيان بالمحاور الثلاث (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) لدى العاملين في عينة الدراسة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، حيث تراوحت بين (0.502) في حدها الأدنى بالنسبة لفقرة رقم (04)، وبين (0.91) في حدها الأعلى بالنسبة لفقرة رقم (08) بالنسبة لمحور قدرات التفكير الإبداعي، كما تراوحت بين (0.521) في حدها الأدنى بالنسبة لفقرة رقم (34)، وبين (0.912) في حدها الأعلى بالنسبة لفقرة رقم (42) بنسبة لمحور مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي، كما تراوحت بين (0.503) في حدها الأدنى بالنسبة لفقرة رقم (57)، وبين (0.943) في حدها الأعلى بالنسبة لفقرة رقم (42) بنسبة لمحور أداء المؤسسة، ومما سبق يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية، وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

4/- ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الأداة في الدراسة من خلال استخراج قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة فحصلنا على معامل ثبات أكبر من (0.7) لكل محور استبيان وهو مؤشر جيد لثبات وصدق أداة القياس والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-28): قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة	محور الاستبيان
0.831	20	المحور الأول: قدرات التفكير الإبداعي
0.928	4	الأصالة والمرونة

0.73	5	الطلاقة والإسهاب والقدرة على التحليل
0.825	6	التركيز والحساسية تجاه المشكلات
0.91	5	المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس
0.942	22	المحور الثاني: مقومات سلوك التفكير الإبداعي
0.755	5	قوة الثقافة التنظيمية
0.847	3	القابلية للتغيير
0.714	4	الالتزام بالجودة
0.918	6	التمكين والقيادة الإبداعية
0.702	4	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.911	22	المحور الثالث: أداء المؤسسة
0.845	8	بعد التعلم والنمو
0.85	4	بعد العمليات الداخلية
0.741	4	بعد العملاء
0.76	5	البعد المالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس والعمر والمستوى التعليمي للعمال المستجوبين.

أولا - الجنس:

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة جنس العاملين:

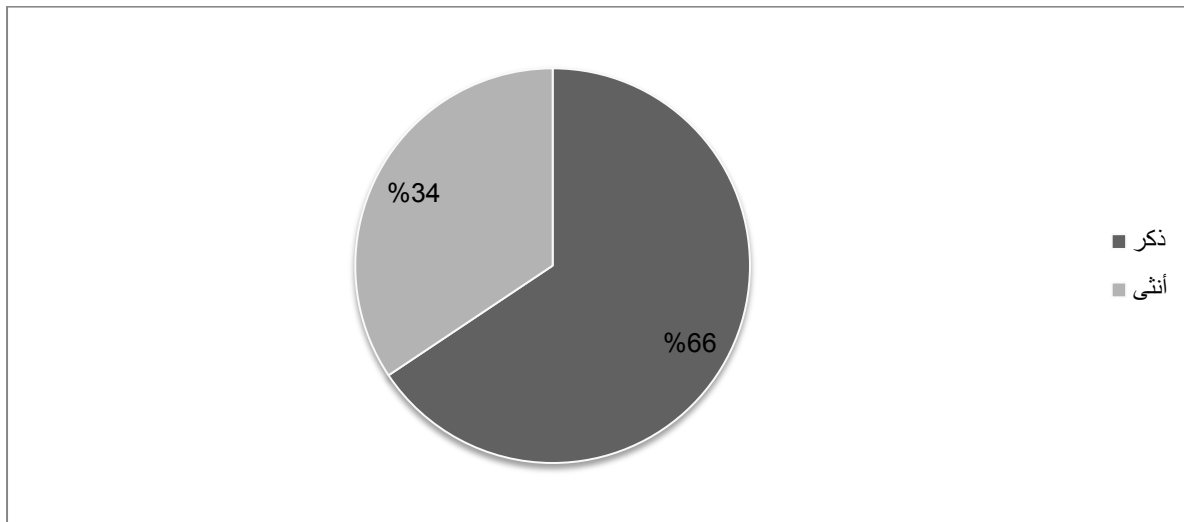
الجدول (4-29): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار الجنس

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف
64.6 %	63	ذكر
34.4 %	33	أنثى
100.0 %	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن ثلثي عينة الدراسة هم الذكور وبلغ عددهم (63) بما نسبته (64.5 %)، وفي المقابل بلغ عدد الإناث ثلث عينة الدراسة (33) مفردة أي أن نسبة الإناث بلغت (34.4 %) وهي نسبة مرتفعة نوعا ما، ونفسر ذلك لطبيعة العمل في المؤسسة حيث لاحظنا من خلال المخرجات الميدانية بالمصنع أن المراحل النهائية من إعداد المنتج تعتمد بشكل كبير على العنصر النسوي، أما الجوانب التقنية والإدارية فهي تعتمد في أغلب الظروف على الرجال، كما يمكننا تمثيل النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل (4-25): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

ثانيا - العمر:

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف العمر للعمال المستجوبين:

الجدول (4-30): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار العمر

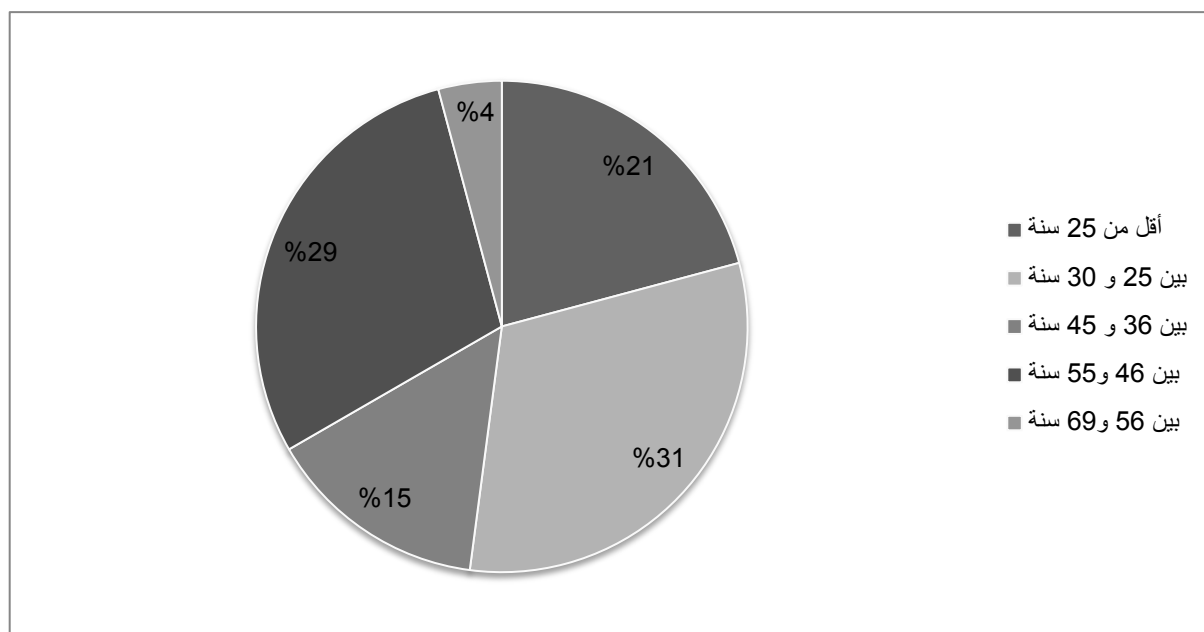
الفئة	التكرار	النسبة المئوية	
أقل من 25 سنة	20	% 20.80	% 20.80
بين 25 و 30 سنة	30	% 31.3	% 52.1
بين 31 و 45 سنة	14	% 14.60	% 66.70
بين 46 و 55 سنة	28	% 29.20	% 95.90
بين 56 و 69 سنة	4	% 04.10	% 100
المجموع	96	% 100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss / v22 .

توضح بيانات الجدول (4-30) أن الفئة بين (25 و 30 سنة) هي الفئة الغالبة للعمال وعددهم (30) مفردة بنسبة بلغت (31.3 %)، ثم تليها أقل من (25 سنة) وعددهم (20) مفردة بنسبة بلغت (20.8 %)، كما نلاحظ أن أكثر من نصف العينة بنسبة (52.1 %) أعمارهم أقل من ثلاثين سنة، لذلك تعتبر الفئة الشبابية هي الغالبة في المؤسسة، وهذا بطبيعة الحال نقطة قوة للمؤسسة لأنها فئة تمتاز بالقوة والنشاط والحيوية، لكن في المقابل فإن نقص الخبرة لهذه الفئة يبقى عائق أمام المؤسسة، لذلك يجب عليها أن تستثمر في هذه الطاقة البشرية والعناية بها فهي فئة خصبة تحتاج للتطوير عن طريق التكوين وبرامج التدريب، وكذلك الاحتكاك بالفئات الأخرى الأكثر خبرة كالفئة الأكبر من (46 سنة) وعددهم (32) مفردة بنسبة بلغت (33.3 %).

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل (4-26): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/ v22.

ثالثا - المستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي للعمال المستجوبين:

الجدول (4-31): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية	البيان	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	40	41,7 %	ماستر	8	8,3 %
تقني سامي	5	5,2 %	ماجستير	1,0	1,0 %
ليسانس	12	12,5 %	بدون مستوى	28	29,2 %
مهندس	2	2,1 %	المجموع	96	100,0 %

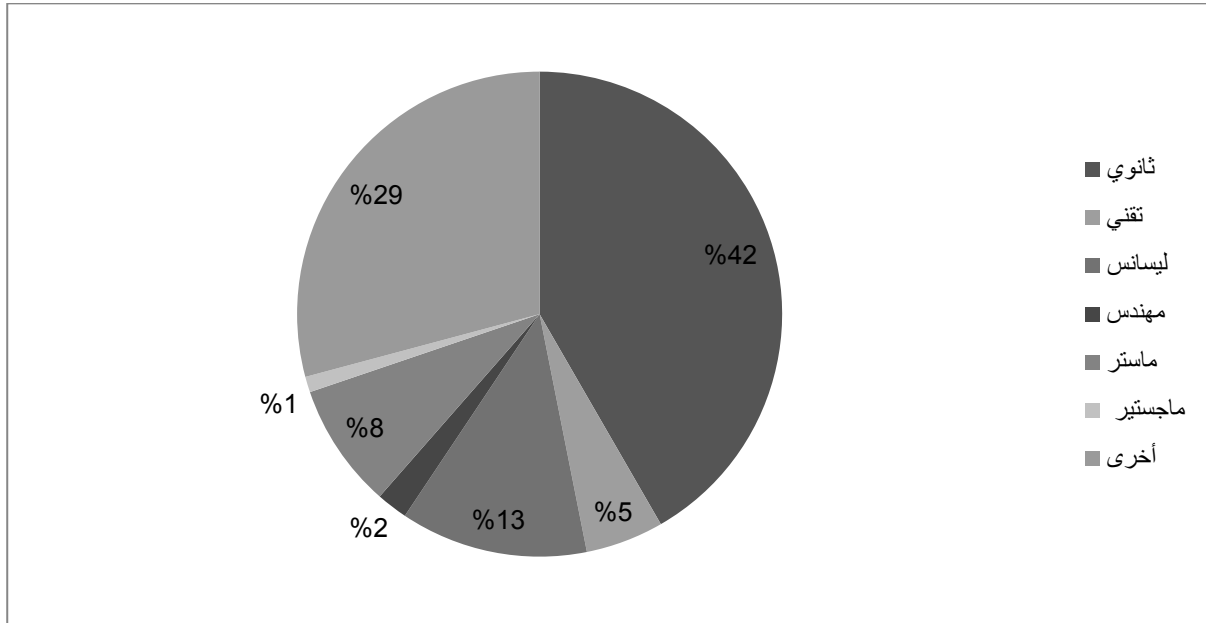
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/ v22 .

من خلال الجدول (4-31) نلاحظ أن أكثر العاملين في عينة الدراسة لديهم مستوى متوسط من التعليم حيث أن (40) شخص من العينة بما يقابل نسبة (41,7 %) لديهم مستوى تعليم ثانوي، و(5) مفردات يحملون شهادة تقني سامي بما يقابل نسبة (5.2 %)، أما المفردات الذين لديهم تكوين عالي فهي (23) شخص

بما يقابل نسبة (23.9%) منهم (12) شخص يحملون شهادة ليسانس و(8) يحملون شهادة ماستر ومهندسين، أما الفئة الأقل هي الدراسات ما بعد التدرج حيث هناك مفردة واحدة فقط، وعلى العموم نلاحظ أن (65.5%) لديهم مستوى تعليمي مقبول.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل (4-27): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/ v22.

المطلب الثالث: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة، والمتمثلة في التصنيف الوظيفي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل وطبيعة عقد العمل للعمال المستجوبين بالمؤسسة.

أولا - التصنيف الوظيفي:

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب معيار التصنيف الوظيفي للعمال المستجوبين:

الجدول (4-32): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إطار	42	43.8 %

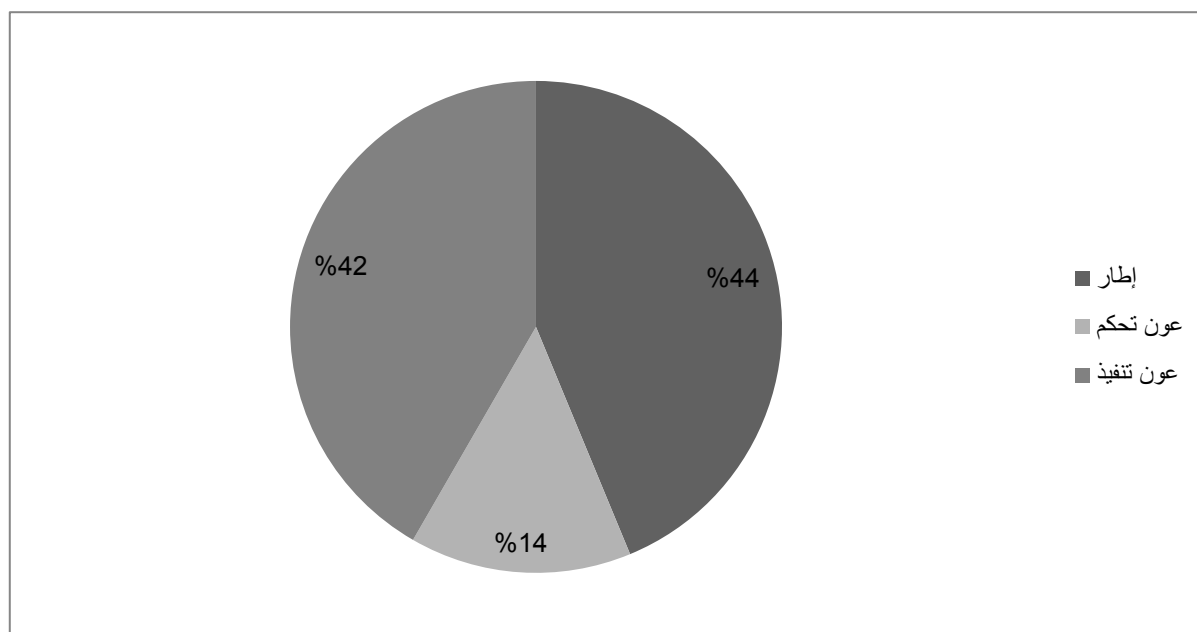
عون تحكم	14	% 14,6
عون تنفيذ	40	% 41.1
المجموع	96	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

نلاحظ من خلال الجدول (4-32) أن التصنيف الوظيفي الغالب على العاملين في عينة الدراسة هم الإطارات حيث بلغ عددهم (42 إطار)، (6) منهم إطارات سامية وهم المدراء الفرعيون في المؤسسة، حيث بلغت نسبت الإطارات في العينة (43.8 %)، وهذه النسبة العالية راجعة إلى استهداف الطالب وتركيزه على إجاباتهم والحرص على استعادة الاستبيانات الموزعة عليهم، وذلك لنظرتهم الشمولية لحال المؤسسة والفهم الأحسن لأسئلة الاستبيان، وفي المقابل ولتغطية الفجوة بين نظرة الإطارات الشاملة والواقع العملي استهدفنا أيضا أعوان التحكم وأعوان التنفيذ والذي عددهم على التوالي (14 و 40 مفردة) بنسبة (55.7 %) نظرا للاحتكاك الأكثر في الميدان عبر مختلف الورشات والمخازن وخطوط الإنتاج، وهذا لإضفاء مصداقية أكبر لنتائج الدراسة بما يحاكي الواقع العملي.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

الشكل (4-28): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

ثانيا - سنوات الخبرة:

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف سنوات الخبرة للعمال المستجوبين:

الجدول (4-33): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار تصنيف سنوات الخبرة

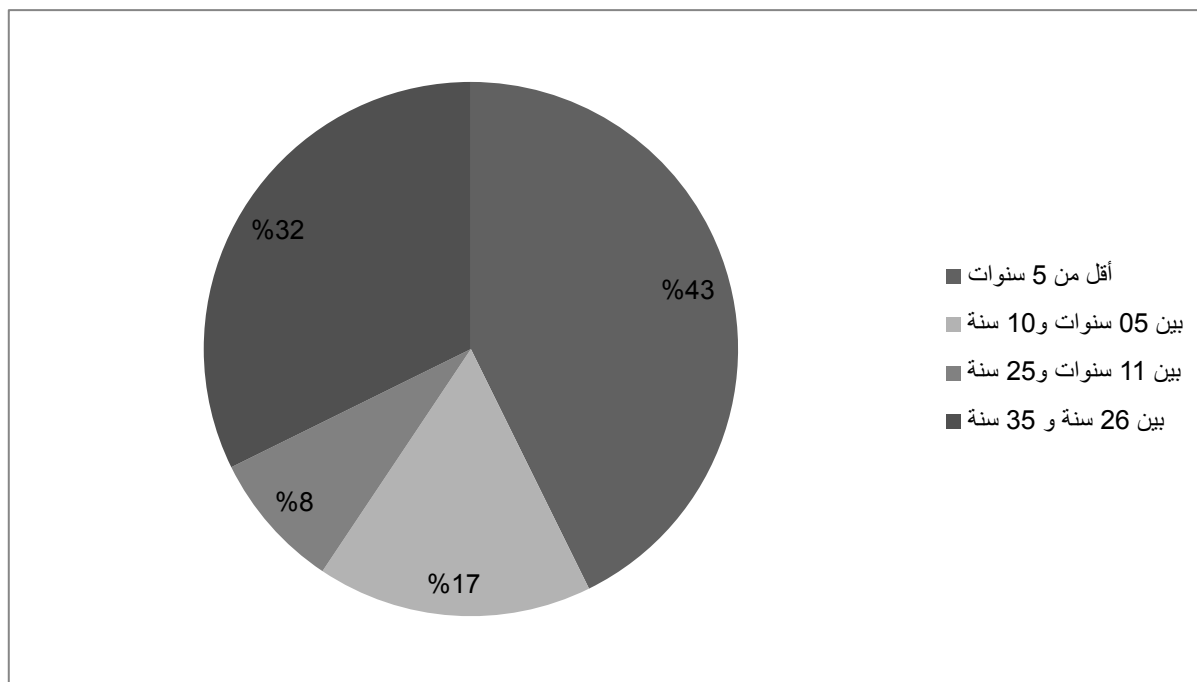
النسبة المئوية	التكرار	البيان
42,7 %	41	أقل من 5 سنوات
16,7 %	16	بين 05 سنوات و 10 سنوات
8.3 %	8	بين 11 سنة و 25 سنة
32.3 %	31	بين 26 سنة و 35 سنة
100,0 %	96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال الجدول رقم (4-33) يمكننا القول أن فئة الخبرة الأقل هي الأكبر في عينة الدراسة (أقل من 05 سنوات) حيث بلغ عددهم (41 شخص) بنسبة بلغت (42,7 %)، أما الخبرة المتوسطة (بين 05 سنوات و 25 سنة) بلغت عددهم (24 شخص) بنسبة بلغت (25 %)، أما أصحاب الخبرة الطويلة فبلغ عددهم (31) بنسبة معتبرة (32.3 %)، لذلك نلاحظ توازن في خبرة العاملين وأن الاستفادة من الخبرات المتوسطة والطويلة هدف مهم يجب تداركه لكون أغلب العاملين لديهم خبرة قليلة، وذلك من خلال التوزيع المتوازن لأصحاب الخبرات الكبيرة عبر مختلف المصالح الإدارية والورشات.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل (4-29): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

ثالثا - طبيعة العمل:

الجدول التالي يبين أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف طبيعة العمل بنسبة للعمال المستجوبين.

الجدول (4-34): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	البيان
24 %	23	إدارية
76 %	73	تقنية
100 %	96	المجموع

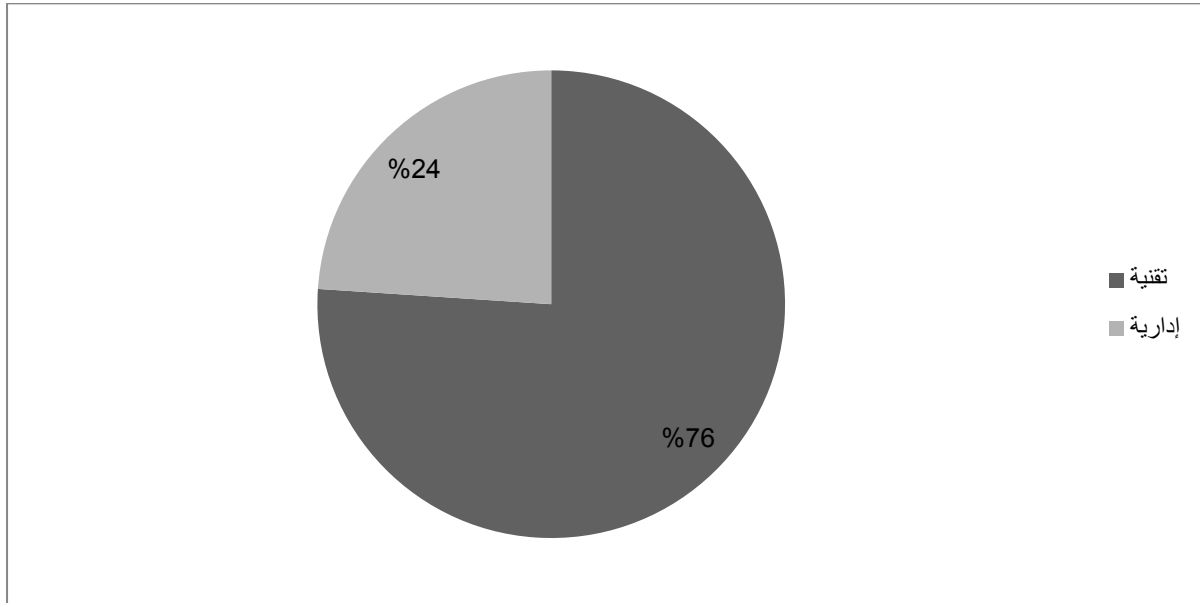
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

نلاحظ من خلال الجدول (4-34) بأن الأعمال التقنية في تصنيف عينة الدراسة حسب طبيعة العمل كانت لها الغالبية الكبيرة، حيث بلغ عددهم (73 مفردة) بنسبة بلغت (76%)، ثم الأعمال الإدارية بنسبة بلغت (24%)، ويرجع التفاوت الكبير بين الأعمال التقنية والأعمال الإدارية لطبيعة الصناعة النسيجية حيث تعتمد

بشكل أساسي على تشغيل الماكينات المتنوعة الوظائف من غزل وصبغ ونسيج وتفصيل للأغطية وماكينات الخياطة وغيرها والذي تمثل النشاط الأساسي للمؤسسة، أما الأنشطة الإدارية فهي أنشطة داعمة للعملية الإنتاجية.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل (4-30): عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

رابعا - طبيعة عقد العمل:

من خلال الجدول التالي نلاحظ أهم النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب تصنيف طبيعة عقد العمل للعمال المستجوبين:

الجدول (4-35): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة عقد العمل

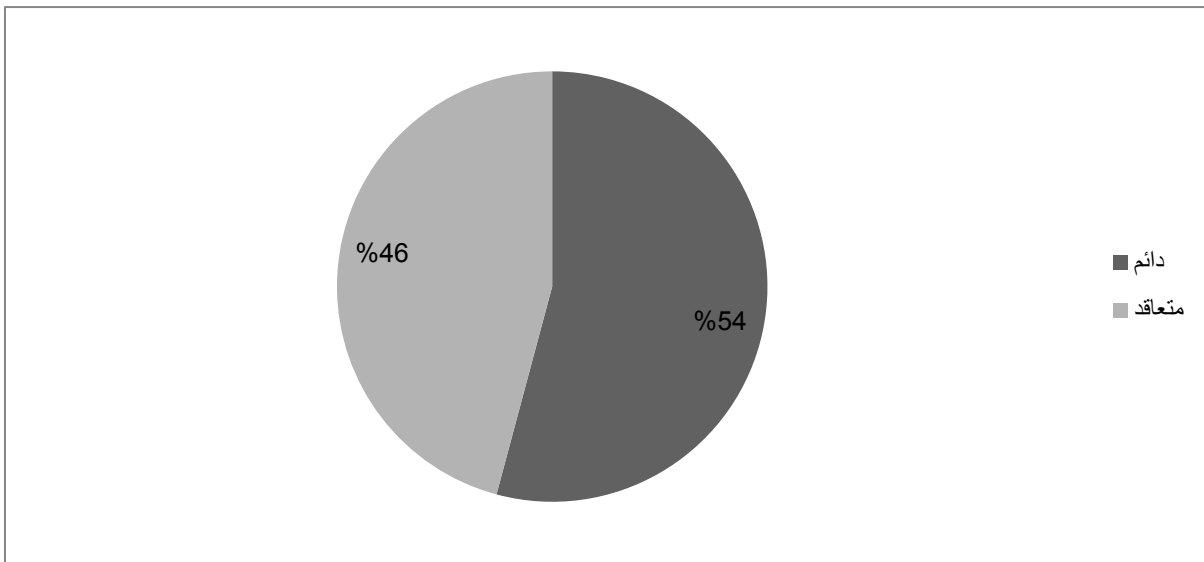
البيان	التكرار	
دائم	52	% 54.2
متعاقد	44	% 45.8
المجموع	96	% 100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

نلاحظ من خلال الجدول (4-35) بأن توزيع العاملين في عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل كان متقاربا بين التصنيفين حيث جاءت المناصب الدائمة في المرتبة الأولى بعدد بلغ (52 مفردة) بما يقابل نسبة بلغت (54.2 %)، ثم فئة المتعاقدون بعدد بلغ (44 مفردة) بنسبة بلغت (45.8 %)، حيث لاحظنا أن إدارة المؤسسة تهتم في سياسة التوظيف على مختلف عقود العمل، فالمناصب الدائمة تعلن وتجرى مسابقات لاختيار الموظفين حسب المؤهلات والكفاءات، وفي المقابل فإنها تعتمد أيضا على العقود القابلة وغير القابلة للتجديد، والعقود المدعمة من الدولة وعقود التشغيل المختلفة لإكمال النقص من احتياجات العمال، لذلك فإدارة المركب تحاول التنسيق والموازنة بين طريقة التوظيف الخارجي لأصحاب الكفاءات والشهادات، وسياسة توظيف داخلية لأصحاب الخبرات والمهارات والجهود المتميزة في المؤسسة.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقد العمل من خلال الشكل الآتي:

الشكل (4-31): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة عقد العمل



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

خلاصة الفصل الرابع

حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهي مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت (Texalg)، قدمنا نظرة عامة عن المؤسسة الأم (Couvertex)، ثم قدمنا إطارا عن مؤسسة الجزائرية للمنسوجات كونها فرع من فروع هذه المؤسسة إلى الوقت الحالي، وذلك من خلال إعطاء نظرة عن التطور التاريخي للمؤسسة ثم تقديم الهيكل التنظيمي ثم تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما قدمنا ملخصا عن أهم المراحل الأساسية عبر مختلف ورشات المؤسسة لصناعة غطاء نسيجي.

كما حاولنا تقديم تقييم لبعض جوانب الأداء بنسبة للمؤسسة من منظور التقييم المتوازن للأداء، وهذا في ظل المعلومات التي أتاحت لنا من الزيارات الميدانية على مستوى مصالح ومديريات وورشات المؤسسة، حيث تعلق التقييم بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء في المبحث الثاني من الفصل، فلاحظنا انخفاض نشاط المؤسسة خلال عقدين من الزمن، كما أن هناك تباين في مؤشرات الأداء المختلفة بين مؤشرات جيدة ومؤشرات مقبولة ومؤشرات ضعيفة وغير مشجعة، لكن على العموم هناك توجه نحو تحسين الجوانب الثلاثة والتي تعتبر أبعاد مهمة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة، من خلال مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية ونسب المردودية وتقييم التكاليف الثابتة والمتغيرة وتقييم هامش المساهمة، كما اعتمدنا في تقييم التوازن المالي للمؤسسة باستخدام القوائم المالية للمؤسسة من خلال ثلاث مؤشرات رئيسية هي صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة واحتياجات رأس مال العامل والخزينة الصافية للمؤسسة، فخلصنا أن المؤسسة تحافظ على توازنها المالي من خلال توفير هامش أمان يساعد على ضمان استقرارها المالي، كما أنها توفق بين احتياجات رأس مال العامل وصافي رأس مال العامل، كما أنها تحافظ على هامش سيولة على مستوى الخزينة تتصرف فيه لتسديد الالتزامات المستعجلة، واخترنا ثلاث نسب مالية تهمنا في دراسة وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات وهي نسبة التمويل الدائم، نسبة السيولة الجاهزة ونسبة الاستقلالية المالية حيث سجلت المؤسسة مؤشرات مقبولة في هذا الجانب.

وفي الأخير تطرقنا إلى تقييم ربحية المؤسسة، من خلال حساب النتيجة الصافية والمردودية التجارية للمؤسسة، فخلصنا أن المؤسسة تعاني من خسائر متتالية على طول السلسلة الزمنية المختارة، لذلك لجأنا إلى تشخيص أسباب الخسارة من خلال تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة للمؤسسة، فوجدنا أن الخسارة ترجع إلى تراكمات

لمشاكل كثيرة ومختلفة في أداء المؤسسة، لكن يمكن حصرها في ثلاث أسباب رئيسية، انخفاض نشاط المؤسسة وارتفاع التكاليف الثابتة وانخفاض في المبيعات.

وفي المبحث الأخير قدمنا أداة الدراسة وتمثلت في استبيان مكون من (64) سؤال، حيث قمنا بإعدادها وتحكيمها وإجراء أهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق، الأمر الذي تم عن طريق توزيعها على عينة مقدرة بنصف عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، حيث بلغت نسبة الاستثمارات المسترجعة (90%)، في حين أن نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل بلغت (80%) من عدد الاستثمارات الموزعة، وتطرقنا إبراز أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في هذه الدراسة، كما قمنا بعدد من الاختبارات الإحصائية للتأكد من صلاحية أداة الدراسة، بداية من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ثم الصديق البنائي لأداة الدراسة، كما تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق استخراج معامل ألفا كرومباخ، وأخيرا تطرقنا إلى خصائص عينة الدراسة سواء تعلق بالتصنيف الشخصي أو التصنيف الوظيفي، واعتمدنا فيما معالجة المعلومات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بـ: SPSS.

الفصل العام

تمهيد

بعد أن تعرفنا على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت من مختلف الجوانب، ثم تطرقنا إلى طبيعة الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الفصل توصيف وعرض وتحليل وتفسير البيانات المستخرجة من الاستقصاء، سنتطرق في المبحث الأول إلى توصيف وعرض مستوى محاور الدراسة والمتمثلة في قدرات التفكير الإبداعي ومقومات السلوك الإبداعي كمتغير مستقل، ثم نتقل بعد ذلك إلى محاولة تقدير مستوى أبعاد الأداء المتوازن بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

أما في المبحثين الثاني والثالث سنقوم باختبار فرضيات الدراسة، حيث سنقوم بداية بالتأكد من طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد كل من قدرات التفكير ومقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات، ثم بعدها سنعمل على تحليل حقيقة وطبيعة أثر التفكير الإبداعي ككل على أداء المؤسسة، ثم نتطرق إلى تحليل التباين في آراء واتجاهات العاملين حول أبعاد ومتغيرات الدراسة استنادا لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية.

المبحث الأول: توصيف مستوى متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية.

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة.

المبحث الأول: توصيف مستوى متغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى توصيف وعرض مستوى محاور الدراسة والمتمثلة في قدرات التفكير الإبداعي ومقومات السلوك الإبداعي كمتغير مستقل، ثم ننتقل بعد ذلك إلى محاولة تقدير مستوى تحقق أبعاد الأداء بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

المطلب الأول: توصيف اتجاه الأفراد نحو محور قدرات التفكير الإبداعي

في هذا المطلب سنعمل على تحليل محور قدرات التفكير الإبداعي الذي يتكون من أربعة أبعاد، وهي على التوالي: الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، التركيز والحساسية تجاه المشكلات، المبادرة المخاطرة والثقة في النفس، كما سنحاول التفصيل أكثر لفهم نتائج المستجوبين لكل بعد.

أولا - بعد الأصالة والمرونة

خصصنا لهذا البعد من أربع عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (01، 02، 03، 04)، سنعمل من أجل تحليل مستوى مهارة الأصالة والمرونة للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأصالة والمرونة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	لدي القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبقني إليها أحد.	3.13	1.088	4	أحيانا
02	التمييز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عملي.	3.43	1.263	3	غالبا
03	لدي القدرة على التكيف مع مشاكل العمل المختلفة.	4.01	0.912	1	دائما
04	لدي القدرة على مواجهة أكثر من مشكل ووضع الحلول المناسبة لها.	3.65	0.973	2	دائما
المستوى العام		3.555	0.6985	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

نلاحظ من خلال الجدول (5-1) أن المستوى العام لمهارتي الأصالة والمرونة جاء مرتفع بما يقابل متوسط حسابي بلغ (3.555) وبانحراف معياري (0.6985)، لكن لا يبتعد كثيرا عن المؤشر المتوسط، ويعتبر هذا المؤشر مشجع كون العاملين لديهم قدرة على توليد أفكار كما يمتلكون مرونة جيدة في مواجهة مشاكل العمل، كما يمكننا ترتيب الفقرات تنازليا من اتجاه المؤشر المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

1/. جاءت الفقرة رقم (03) التي تم صياغتها على النحو التالي: **{لدي القدرة على التكيف مع مشاكل العمل المختلفة}** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو دائما، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمته مرتفعة جدا (4.01) بانحراف معياري مقداره (0.912) مما يدل على عدم تشتت إجابات العاملين، ثم تليها الفقرة (04) محتلة المرتبة الثانية والمتضمنة نفس المهارة وهي المرونة على النحو التالي: **{لدي القدرة على مواجهة أكثر من مشكل ووضع الحلول المناسبة لها}**، بلغ المتوسط الحسابي قيمته مرتفعة أيضا (3.65) بانحراف معياري مقداره (0.973)، وبمكنا القول أن هذه النتيجة تدل على أن العاملين بالمؤسسة يتميزون بمرونة كبيرة في مواجهة مشاكل العمل والتكيف معها كما ونوعا، ونرجع في تفسير ذلك إلى تعود العاملين على مواجهة المشاكل، وهذا نظرا للمسارات الحرجة التي مرت بها المؤسسة وكثرت مشاكلها على مختلف مستوياتها والذي أدى إلى صقل هذه المهارة، حتى أننا لاحظنا من خلال الزيارات الميدانية أن الإطارات يتميزون بمرونة كبيرة في مواجهة مشاكل وضغوط العمل حتى صارت ملكة يتحكمون بها بقوة.

2/. جاءت الفقرة (02) بترتيب الثالث والتي يتضمن محتواها مايلي: **{التميز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عملي}** من حيث درجة الموافقة بمتوسط الحسابي قيمته مرتفعة (3.43) قريبة من مجال المتوسط بانحراف معياري مقداره (1.263) مما يدل على التشتت في أجوبة عينة الدراسة، ثم تأتي الفقرة (01) التي تم صياغتها على النحو التالي: **{لدي القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبقني إليها أحد}** بالمركز الرابع والآخر من حيث الأهمية والموافقة بمتوسط الحسابي قيمته متوسطة (3.43)، بانحراف معياري مقداره (1.088) مما يدل على وجود تشتت في أجوبة العينة وكلا العبارتين تهدفان لتقييم مهارة الأصالة، فنلاحظ أن أغلب أفراد العينة يشعر كل واحد منهم بالتميز عن زملائه في طريقة عمله بدرجة قوية، لكن القدرة على توليد أفكار جديدة جاء بصفة متوسطة نوعا ما، وهذا يفسر أن أغلب العاملين لديه فكرة تميزه عن الآخرين، لكن في المقابل لا يستطيع طرح أفكار جديدة، وهذا نوعا ما غير منطقي لأنه شعور بالتميز يجب أن يترجم من طرف العاملين بأفكار حقيقية على أرض الواقع، إذا

فالمهارة موجودة ضمينا لكن تحتاج إلى مبادرة حقيقية لتجسيدها في ميدان العمل، لكن العاملين إما أنهم لا يملكون ثقة كافية للقيام بذلك أو أنهم يجهلون أصلا امتلاكهم لهذه المهارة أو أنها تحتاج إلى صقل وعناية لإبرازها وهذا ما سنتطرق إليه لاحقا.

ثانيا - بعد الطلاقة والقدرة على التحليل

خصصنا لهذا البعد خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (05، 06، 07، 08، 09)، سنعمل من أجل تحليل مستوى مهارات الطلاقة والقدرة على التحليل للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الطلاقة والقدرة على التحليل

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه الغالب
05	لدي القدرة على طرح بدائل مختلفة لحل مشكل معين.	3,54	1,004	3	أحيانا
06	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	2,98	1,076	5	أحيانا
07	أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه.	3,95	1,099	2	أحيانا
08	لدي القدرة على تحديد ما يمكن التحكم فيه من مسببات مشاكل العمل.	3,52	1,114	4	أحيانا
09	أفهم المهام الموكلة إلي بسرعة.	4,36	1,017	1	دائما
المستوى العام		3,67	0.6922	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

نلاحظ من خلال الجدول (5-2) أن المستوى العام لمهارات الطلاقة والقدرة على التحليل جاء مستوى مرتفع بما يقابل متوسط حسابي بلغ (3.67) و بانحراف معياري (0.6922)، وهذا المؤشر جيد لمستوى مهارة العاملين، حيث أن لديهم قدرة على إنتاج أفكار كثيرة ومتنوعة سواء تعلق الأمر بمشكل واحد أو عدة مشاكل في العمل، كما أنهم يمتلكون إمكانيات جيدة في القدرة على التحليل وفهم مكونات العمل، و التشتت في

إجابات أفراد العينة يمثل على التفاوت في المهارات بينهم، وكما يمكننا ترتيب المهارات تنازليا من اتجاه المؤشر المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

1/ جاءت الفقرة رقم (09) والتي تم صياغتها على النحو التالي: **{أفهم المهام الموكلة إلي بسرعة}** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو دائما، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمته مرتفعة جدا (4,36) بانحراف معياري مقداره (1,017)، ثم تليها الفقرة (07) في المرتبة الثانية على النحو التالي: **{أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه}**، بلغ المتوسط الحسابي قيمته مرتفعة أيضا (3.95) بانحراف معياري مقداره (1.099)، ويمكننا القول أن هذه النتيجة تدل على أن العاملين بالمؤسسة يتميزون بقدرة كبيرة على التحليل مما يجعلهم قادرين على إدراك مكونات العمل وفهمها، ويرجع هذا إلى تنوع المهام في المؤسسة، وكذا التغيرات الملاحظة في المناصب والمهام بين العاملين، مما نما قدرة العاملين على سرعة فهم المهام و عملهم على تحليل المهام قبل تنفيذها.

2/ جاءت الفقرة (05) بترتيب الثالث والتي يتضمن محتواها مايلي: **{لدي القدرة على طرح بدائل مختلفة لحل مشكل معين}** من حيث درجة الموافقة بمتوسط الحسابي قيمته مرتفعة (3.54) قريبة من مجال المتوسط بانحراف معياري مقداره (1,004)، ثم تأتي الفقرة (08) التي تم صياغتها على النحو التالي: **{لدي القدرة على تحديد ما يمكن التحكم فيه من مسببات مشاكل العمل}** بالمركز الرابع من حيث الأهمية والموافقة بمتوسط حسابي قيمته متوسطة (3,52) وبانحراف معياري مقداره (1,114) مما يدل على وجود تشتت كبير في أجوبة العينة، ثم تليها العبارة رقم (06) في الأخير من حيث الأهمية بمحتوى **{لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة}** بمتوسط الحسابي قيمته متوسطة (2.98) بانحراف معياري مقداره (1.076)، وكل من الفقرات الثلاث تهدف إلى تقييم مستوى مهارة العاملين من حيث قدرتهم على توليد الأفكار الإبداعية فكانت النتائج جيدة ومنطقية في نفس الوقت، مما يؤكد أن العاملين لديهم أفكار كثيرة عن أعمالهم وعن عدة حلول مناسبة لمواجهة مشاكلهم، ومستوى الطلاقة لدى العاملين يعتبر ميزة مهمة يتوجب من المؤسسة الاستفادة منها لأنها تعطي المؤسسة بدائل كثيرة لمواجهة مختلف المواقف والتحديات.

ثالثا - بعد التركيز والحساسية اتجاه المشكلات

خصصنا لهذا البعد ستة عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (10، 11، 12، 13، 14، 15)، سنعمل من أجل تحليل مستوى مهارات التركيز والحساسية تجاه المشكلات للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (3-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز والحساسية تجاه المشكلات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
10	أستمر في العمل بجهد لفترة طويلة للوصول إلى حلول لمشاكل العمل.	3,98	1,056	1	دائما
11	أركز على مشاكل العمل أكثر من أي شيء آخر.	3,85	1,399	2	دائما
12	لدي القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجهني.	3,57	1,013	4	غالبا
13	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	2,85	1,214	6	أحيانا
14	لدي القدرة على اكتشاف مواطن الخلل والقصور في أداء العمل.	3,36	1,027	5	أحيانا
15	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	3,58	1,149	3	أحيانا
المستوى العام		3.531	0.727	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

نلاحظ من خلال الجدول (3-5) أن المستوى العام لمهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات جاء مرتفع بما يقابل متوسط حسابي بلغ (3.531) وانحراف معياري (0.727)، ونلاحظ تشتت في إجابات العاملين مما يدل على اختلاف مستوى مهارة التركيز والحساسية تجاه المشكلات بين العاملين، وكما يمكننا ترتيب الفقرات تنازليا من اتجاه المؤشر المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

1- جاءت الفقرتين رقم (10) و(11) في المرتبة الأولى والثانية على التوالي وكلا الفقرتين متعلقين بمهارة التركيز والتي تم صياغتهما على النحو التالي: {أستمر في العمل بجهد لفترة طويلة للوصول إلى حلول لمشاكل العمل} في المرتبة الأولى والعبارة: {أركز على مشاكل العمل أكثر من أي شيء آخر} في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليهما حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو دائما، كما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (10) قيمته مرتفعة (3,98) بانحراف معياري مقداره (1,056)، والفقرة (11) بمتوسط حسابي (3,85) وانحراف معياري كبير قدره (1,399) مما يدل على تشتت كبير في إجابات العينة، وعلى العموم فإنه يمكننا القول أن معظم العاملين يرى أنه لديه قدرة كبيرة على التركيز على مشاكل العمل ولفترات زمنية طويلة، وهذا الأمر مشجع

لأن طبيعة مشاكل العمل في المؤسسة معقدة نوعا ما خصوصا فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والتعامل مع ماكينات المصنع من حيث التشغيل أو متابعة عملها أو الصيانة، كما تتسم الورشات بالتسلسل والترابط بين نشاطاتها، فتوقف عمل طفيف في أحد ورشات المصنع يؤثر بصفة سلبية على النشاط الكلي للمؤسسة وحتى الوظائف الإدارية والفنية الأخرى، وقدرة التركيز على مشاكل العمل مهارة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها لتجاوز المشكلات التي تتسم بالتعقيد.

2/. كما جاءت الفقرات رقم (15، 12، 14، 13) على الترتيب والفقرات السابقة كلها متعلقة بمهارة الحساسية اتجاه المشكلات والتي تعتبر أهم مهارات التفكير الإبداعي، لأنه بدون معرفة المشكل لا يمكن وضع بدائل أو تحديد حلول لها، حيث جاءت الفقرة (15) والتي تم صياغتها على النحو التالي: **{أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها}** في المرتبة الثالثة، والفقرة (12) التي تتضمن: **{لدي القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجهني}** في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات هو أحيانا، بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,58) و (3,57) بانحراف معياري مقداره (1,149) و (1,013) على التوالي، فنلاحظ تصنيف المؤشر جاء مرتفع لكن لا يتعد كثيرا عن القيمة المتوسطة وبانحراف معياري مرتفع مما يدل على تشتت آراء المستجوبين، ونفسر ذلك أيضا بالتفاوت بين العاملين في قدرة الحساسية اتجاه المشكلات، واعتبار أكثر العاملين لديهم حساسية كبيرة نحو المشكلات أمر مشجع لأنه كما ذكرنا فبدون تحديد مشكل فلا يوجد حلول أصلا، والتحديد والتشخيص الجيد للمشكل يساعد على إيجاد الحلول المناسبة، كما أن العاملين يخططون لمشاكل العمل وهذا بطبيعة الحال يدل على اهتمام العاملين بأعمالهم ولديهم استعداد لمواجهة المشاكل التي يتعرضون لها، كما جاءت الفقرة (14) كسؤال تصفية لأنها تحمل نفس مضمون الفقرة (12) لكن تم صياغتها بطريقة أخرى على النحو التالي: **{لدي القدرة على اكتشاف مواطن الخلل والقصور في أداء العمل}** فجاء تصنيفها بمستوى مرتفع ويقترب من مستوى العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي بلغ (3,36) و بانحراف معياري (1,027) مما يدل على عدم وجود تناقض ومنطقية إجابات العاملين، وهذا بطبيعة الحال يزيد في مصداقية إجاباتهم وصلاحياتها للتحليل.

3/. كما أننا رفعنا مؤشر الحساسية اتجاه المشكلات إلى أقصى درجاته لاختبار العاملين من حيث الحساسية اتجاه المشكلات وهو توقع المشكل قبل حدوثه من خلال الفقرة (13) التي تتضمن: **{أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها}** حيث احتلت العبارة المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قيمته متوسطة (2,85) بانحراف معياري مقداره (1,214) مما يدل على أن هناك نسبة معتبرة من العاملين يتوقعون المشكلات قبل حدوثها، ومن خلال

المقابلة واستجواب بعض العاملين فإن هذا المستوى العالي من المهارة، وهو توقع المشكل قبل حدوثه يرجع إلى الخبرة الكبيرة لديهم وأنهم شهدوا كل المراحل والمسارات الحرجة التي مرت بها المؤسسة ومارسوا مختلف النشاطات والوظائف بها، حتى أن بعضهم أكد أنه كان له دور كبير في إنذارات مبكرة لمشاكل مرت بها المؤسسة، لذلك لاحظنا أن المؤسسة تهتم وتستثمر في هذه الفئة التي تعتبر كبيرة في السن ولها خبرة طويلة في العمل بالمركب، كما أنها في أواخر مساراها المهني.

رابعا - بعد المبادرة والمخاطرة والثقة بالنفس

خصصنا لهذا البعد خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (16، 17، 18، 19، 20) سنعمل من أجل تحليل مستوى سمات المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
16	أشارك في طرح أفكار جديدة في مجال العمل.	3,52	1,151	4	أحيانا
17	أحرص على المبادرة لتنفيذ أفكار جديدة عند تأدية عملي.	3,54	1,213	3	دائما
18	أجازف في القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.	2,51	1,422	5	أبدا
19	أعبر عن أفكاري ومقترحاتي بثقة تامة.	4,09	1,106	1	دائما
20	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	4,06	1,168	2	دائما
المستوى العام		3.544	0.7378	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

نلاحظ من خلال الجدول (4-5) أن المستوى العام لسمات المبادرة والمخاطرة والثقة بالنفس جاء بمستوى مؤشر متوسط بما يقابل متوسط حسابي بلغ (3.544) وانحراف معياري (0.7378) ونلاحظ تشتت في إجابات العاملين مما يدل على اختلاف في إجابات العاملين، وكما يمكننا ترتيب أهمية العبارات تنازليا من اتجاه المؤشر المرتفع إلى الأضعف استنادا إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على النحو التالي:

1/. جاءت الفقرتين رقم (19، 20) بالأهمية الأولى والثانية على الترتيب ومتعلقة بمدى ثقة العاملين في أنفسهم و التي تم صياغتها على النحو التالي: {أعبر عن أفكاري ومقترحاتي بثقة تامة} في المرتبة الأولى، والفقرة (20) التي تتضمن: {أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب} في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة حيث كان الاتجاه الغالب للإجابات في كل من الفقرتين هو دائما، بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة جدا (4,09) و (4,06) بانحراف معياري مرتفع مقداره (1,106) و (1,168) على التوالي مما يدل على تشتت آراء المستجوبين، نلاحظ أن ثقة العاملين في أنفسهم مرتفعة جدا وهذا مؤشر مطمئن، لأنه بدون ثقة نفس لا يمكن للعاملين مواجهة المشاكل فضلا عن إيجاد حلول إبداعية لمشاكلهم، فالثقة في النفس سمة ضرورية جدا، لأنها نقطة انطلاق وبمثابة الأساس المتين لمبادرات العاملين الإبداعية، فبدون ثقة في النفس لا يمكننا أن ننصوّر أي مبادرة إبداعية للعامل.

2/. كما جاءت الفقرتين رقم (17، 16) بالمركز الثالث والرابع على الترتيب ومتعلقة بمدى مبادرة العاملين لطرح وتنفيذ أفكار جديدة والتي تم صياغتهما على النحو التالي: {أحرص على المبادرة لتنفيذ أفكار جديدة عند تأدية عملي} في المرتبة الثالثة باتجاه غالب دائما، والفقرة (16) التي تتضمن: {أشارك في طرح أفكار جديدة في مجال العمل} في المرتبة الرابعة باتجاه غالب أحيانا، بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,54) و (3,52) وبانحراف معياري مرتفع مقداره (1,213) و (1,151) على التوالي مما يدل على تشتت آراء المستجوبين، نلاحظ أن سمة المبادرة للعاملين مرتفع ولكن لا يتعد كثيرا عن تصنيف المتوسط، إذا مستوى المبادرة أقل تصنيفا من مستوى الثقة في النفس، وهذا الأمر يفسر كون العاملين رغم ثقتهم لأنفسهم لكنهم لا يجدون الحافز الكافي للمبادرة في طرح أفكار إبداعية سواء تعلق بحوافز مادية أو معنوية، لذلك فإدارة المصنع يجب عليها أن تراجع نظام الحوافز بما يضمن مبادرات جديّة للعاملين في احتواء مشاكل أعمالهم وطرح أفكار إبداعية لحلها.

3/. وجاءت العبارة الأخيرة في ترتيبها والمتعلقة بسمة المخاطرة لدى العاملين من خلال الفقرة رقم (18) التي تتضمن: {أجازف في القيام بأعمال ذات مخاطر عالية} حيث احتلت العبارة المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قيمته منخفضة (2,51) بانحراف معياري مقداره (1,422) بتوجه غالب أبدا، مما يدل على أن هناك نسبة معتبرة من العاملين يخاطرون عند تأدية أعمالهم، ولكن أغلب الموظفين يرون أنهم لا يجازفون عند تأدية أعمالهم، وهذا الترتيب جاء في سياق منطقي ولا يتعارض مع النتائج السابقة، فإذا كانت مبادرات العمال لطرح أفكار وتنفيذها جاءت بنسبة متوسطة فمن المنطقي أن يكون مؤشر المخاطرة أقل بكثير، لكن نعتبر المخاطرة في

إطارها العقلاني والتي يرجح فيها المكاسب الكثيرة عن المخاطر المتوقعة أهمية كبيرة للمؤسسة، فهو يساعدها في الخروج من تقوقعها ويدفعها للنهوض بأدائها والتميز عن الآخرين، فالمؤسسات الأكثر مخاطرة هي الأكثر تميزا.

المطلب الثاني: توصيف اتجاه الأفراد نحو محور مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل

المؤسسي

في هذا المطلب سنعمل على تحليل محور مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي، والذي يتكون من خمس أبعاد وهي على التوالي: قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما سنحاول التفصيل أكبر لفهم نتائج المستجوبين لكل بعد.

أولا - قوة الثقافة التنظيمية

خصصنا لهذا البعد خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (21، 22، 23، 24، 25) سنعمل من أجل تحليل مستوى قوة الثقافة التنظيمية مؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول رقم (5-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	الهيكل التنظيمي في المركب واضح.	3,62	1,136	2	موافق
22	تعتبر القواعد والإجراءات في المؤسسة عادلة.	3,07	1,181	5	محايد
23	يمتاز توزيع المهام في المركب بالموضوعية والشفافية.	3,33	0,991	3	موافق
24	العلاقات الغير الرسمية سائدة في المركب.	3,29	1,035	4	موافق
25	يحرص العاملون في المركب على الدوام الرسمي.	4,07	0,976	1	موافق جدا
المستوى العام		3.476	0.6594	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

توضح بيانات الجدول (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد قوة الثقافة التنظيمية، فنلاحظ أن المؤشر جاء فوق المتوسط بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.476) وانحراف معياري (0.6594).

1/. على مستوى الفقرات نلاحظ أن الفقرة رقم (25) احتلت الدرجة الأولى من حيث الأهمية وهي أول فقرة تتبادر للذهن عند وضع مقياس لقوة الثقافة التنظيمية {يحرص العاملون في المركب على الدوام الرسمي} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (4.07) بانحراف معياري منخفض مقداره (0.976) مما يدل على عدم تشتت في الإجابات، والتوجه الغالب هو موافق جدا، وهذه النتائج كانت متوقعة ومنطقية لما عايناه ميدانيا، حيث أكد لي المسؤولون في المؤسسة أن في حال بلغت تأخرات العامل مدة 06 ساعات خلال شهر فإنه يحال إلى مجلس تأديبي ويتعرض لعقوبات قاسية، وهو ما يفسر التزام العاملين بالدوام الرسمي في المؤسسة، ثم جاءت الفقرة رقم (21) متضمنة {الهيكل التنظيمي في المركب واضح}، بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3.62) بانحراف معياري مرتفع مقداره (1.136) مما يدل على تشتت في الإجابات، والتوجه الغالب هو موافق، ثم جاءت الفقرة رقم (23) متضمنة {يمتاز توزيع المهام في المركب بالموضوعية والشفافية}، بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3.33) بانحراف معياري منخفض مقداره (0.991) مما يدل على عدم تشتت في الإجابات، والتوجه الغالب هو موافق، وهذا يؤكد على أن الموظفين يفهمون التنظيم الرسمي للمؤسسة، وتوزيع السلطات والمسؤوليات من خلال الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالوضوح والبساطة، كما لاحظنا أن توزيع الوظائف والمهام وحتى المناصب النوعية على العاملين يعتمد على معايير موضوعية مثل التخصص والخبرة والمستوى التعليمي وأداء العاملين.

2/. في ظل هذا الإطار الرسمي القوي حاولنا تقصي العلاقات غير الرسمية في المؤسسة من خلال العبارة المباشرة رقم (24) والمتضمنة {العلاقات الغير الرسمية سائدة في المركب} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3.29) بانحراف معياري مقداره (1.035) والتوجه الغالب هو موافق، حيث أكد لي بعض المسؤولين أنه يوجد الكثير من العمال تربطهم علاقات اجتماعية مختلفة، وأن الجو العام في المؤسسة هو جو عائلي تسوده مظاهر التكافل الاجتماعي وفي المقابل لم ينفوا بعض مظاهر الصراع الوظيفي، فالعلاقات غير رسمية لها أهمية جوهرية في تقوية النسيج التنظيمي وبث روح الثقة والجو الآمن بين الموظفين وهو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء والسلوك الإبداعي للعمال، ثم جاءت الفقرة رقم (22) والمتضمنة {تعتبر القواعد والإجراءات في المؤسسة عادلة} بمتوسط حسابي قيمته فوق المتوسط (3.07) بانحراف معياري مرتفع مقداره (1.035) مما يدل على تشتت الإجابات والتوجه الغالب هو أحيانا، وعلى العموم فإنه يمكننا القول أن معظم العاملين يرون أن القواعد والقوانين

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

عادلة في المؤسسة، وهذا مؤشر مطمئن لأن رضا العاملين عن القواعد والإجراءات له انعكاسات إيجابية على جو العمل والأداء بصفة عامة.

ثانيا - بعد القابلية للتغيير

خصصنا لهذا البعد ثلاث عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (26، 27، 28) سنعمل من أجل تحليل مستوى القابلية للتغيير لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القابلية للتغيير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
26	الثقافة التنظيمية في المركب تتقبل التغيير.	3,30	0,953	3	موافق
27	تحرص إدارة المركب على تغيير أساليب وطرق العمل.	3,44	1,054	2	موافق
28	لدى المركب اتجاه واضح نحو التغيير تحسبا للتغيرات التي تشهدها بيئة العمل.	3,53	0,994	1	موافق
المستوى العام		3.406	0.8018	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

توضح بيانات الجدول (5-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لقياس بعد القابلية للتغيير، فنلاحظ أن المؤشر جاء فوق المتوسط حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.476) وانحراف معياري (0.8018).

جاءت العبارات رقم (26، 27، 28) بالمركز الأول والثاني والثالث على الترتيب والمتعلقة بمدى القابلية للتغيير والتي تم صياغتهما على النحو التالي: {لدى المركب اتجاه واضح نحو التغيير تحسبا للتغيرات التي تشهدها بيئة العمل} في المرتبة الأولى، ثم تليها العبارة: {تحرص إدارة المركب على تغيير أساليب وطرق العمل}، وأخيرا الفقرة (26) والتي تتضمن: {الثقافة التنظيمية في المركب تتقبل التغيير} في اتجاه غالب لكل العبارات موافق، بمتوسطات حسابية متقاربة القيم ومرتفعة (3,53) و (3,44) و (3,30) وبانحرافات معيارية (1,213)

و(1,151) و (1,151) على التوالي، ونفسر ذلك أن إدارة المؤسسة لها نظرة ورؤية نحو تغيير يضمن مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال وعلى رأسها المنافسة القوية، لذلك تقوم إدارة المؤسسة بإشاعة جو التغيير وبعده تغييرات في أساليب وطرق العمل وعلى مستوى عدة وظائف، منها تغيير في الهيكل التنظيمي تتعلق بفصل الوظيفة التجارية عن وظيفة التسويق، كما تعمل على تغيير بعض مآكينات المصنع القديمة المتهالكة بمآكينات جديدة أكثر تطورا، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الحاجة للتغيير والقابلية لذلك لها تأثير كبير في استشارة أفكار العمال الإبداعية لذلك الحاجة الى التغيير هي حافز لاستشارة أفكار العاملين.

ثالثا - بعد الالتزام بالجودة

خصصنا لهذا البعد أربع عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (29، 30، 31، 32) سنعمل من أجل تحليل مستوى الالتزام بالجودة لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الالتزام بالجودة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
29	تلتزم إدارة المركب بتحقيق أعلى درجات الجودة.	3,70	1,144	3	موافق
30	تستخدم إدارة المركب أدوات متعددة لمراقبة الجودة وتحديد الأخطاء ومعالجتها.	3,36	1,198	4	موافق
31	تعمل إدارة المركب على التحسين المستمر من أجل ضمان جودة منتجاتها.	3,84	0,977	1	موافق
32	يلتزم العاملون بالمهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة.	3,73	0,946	2	موافق
	المستوى العام	3.657	0.853	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

توضح بيانات الجدول (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لقياس بعد الالتزام بالجودة، فنلاحظ أن المؤشر جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.657) وانحراف معياري (0.853).

أما على مستوى فقرات الالتزام بالجودة احتل مبدأ التحسين المستمر المرتبة الأولى من خلال الفقرة رقم (31) والتي تتضمن {تعمل إدارة المركب على التحسين المستمر من أجل ضمان جودة منتجاتها} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,84) بانحراف معياري منخفض مقداره (0.997) مما يدل على عدم تشتت في الإجابات والتوجه الغالب هو موافق، ثم تليها العبارتان رقم (32، 29) تحتلان المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب والتي تتعلقان بمبدأ الالتزام بالجودة سواء تعلق الأمر بالالتزام العاملين من خلال العبارة {يلتزم العاملون بالمهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة} أو التزام إدارة المؤسسة بالجودة من خلال العبارة {تلتزم إدارة المركب بتحقيق أعلى درجات الجودة} بمتوسطات حسابية قيمتها متقاربة ومرتفعة (3,73) و (3,70) وبانحراف معياري منخفض مقداره (0,946) و (1,144) على الترتيب، وآخر عبارة في الترتيب تعلقت بمبدأ مراقبة الجودة والتي تضمنت {تستخدم إدارة المركب أدوات متعددة لمراقبة الجودة وتحديد الأخطاء ومعالجتها}، بمتوسط حسابي قيمته فوق المتوسط (3,36) بانحراف معياري منخفض مقداره (1,198)، والتوجه الغالب هو موافق.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن المؤسسة لها مستوى مقبول من الالتزام بمبادئ الجودة وهو ما تثبتته إجابات العينة، حيث تحتل نوعية منتجات الأغذية النسيجية للمؤسسة التصنيفات الأولى من حيث الجودة، ويعزز ذلك أن المؤسسة حازت على بعض الجوائز والميداليات المتعلقة بالجودة.

رابعا - بعد التمكين والقيادة الإبداعية

خصصنا لهذا البعد ست عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (33، 34، 35، 36، 37، 38) سنعمل من أجل تحليل مستوى التمكين والقيادة الإبداعية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين والقيادة الإبداعية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
33	يثق رؤسائي في خبراتي على إنجاز المهام الموكلة إلي.	3,98	0,870	1	موافق جدا
34	يتمتع العمال بحرية كافية في تحديد الطريقة المناسبة لتنفيذ عملهم.	3,44	1,024	4	موافق
35	تفوض الصلاحيات الكاملة التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير وتحسين أسلوب العمل.	3,27	1,165	6	موافق

36	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة.	3,72	1,043	2	موافق
37	يستخدم المسؤولون سياسة الباب المفتوح لتقديم المساعدة والإرشادات للعمال.	3,61	1,109	3	موافق
38	يتمتع المسؤولون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم.	3,36	1,144	5	موافق
المستوى العام		3.563	0.684	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

توضح بيانات الجدول (5-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لقياس بعد التمكين والقيادة الإبداعية، فنلاحظ أن المؤشر جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.563) وانحراف معياري (0.684).

1/. على مستوى فقرات التمكين والقيادة الإبداعية احتلت الفقرة (33) المركز الأول من حيث الأهمية والتي تتضمن {يثق رؤسائي في خبراتي على انجاز المهام الموكلة إلي} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,98) بانحراف معياري قيمته منخفضة (0,870) مما يدل على عدم تشتت في الإجابات، والتوجه الغالب هو موافق جدا، وهذا يفسر على أن المسؤولين في المؤسسة يمنحون العمال حرية ويشعرونهم أنهم يمتلكون وظائفهم وهو ما يعرف بالتمكين النفسي للعاملين وجاء هذا المؤشر بصفة مرتفعة، ثم تليها الفقرة (36) بالمرتبة الثانية والتي تتضمن {تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,72) بانحراف معياري قيمته (1,043) مما يدل على تشتت في الإجابات، فنلاحظ من خلال نتائج العبارة أنه يوجد توازن بين المهام الموكلة للعاملين مع حجم السلطة الممنوحة، وهذا التوازن يمنح العاملين ثقة في أنفسهم عند أداء مهامهم وفي المقابل فإن حجم السلطة محدود، لأن إطلاق العنان للسلطة له تبعات سلبية، ثم تليها العبارة (37) بالمرتبة الثالثة والتي تتضمن {يستخدم المسؤولون سياسة الباب المفتوح لتقديم المساعدة والإرشادات للعمال} لتقدير الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين فكانت نتيجة المتوسط حسابي مرتفعة (3,61) بانحراف معياري قيمته منخفضة (1,109) مما يدل على تشتت في الإجابات نظرا لاختلاف الآراء والتوجه الغالب هو موافق، ونفسر النتيجة أن معظم العمال يرون أن الرؤساء يقدمون لهم الإرشادات والمساعدة بدون حواجز، ويرجع التشتت في الآراء إلى اختلاف شخصية كل مسؤول ولكن على العموم فسياسة الباب المفتوح منتهجة من طرف المسؤولين في المؤسسة.

2/ احتلت الفقرة (34) والتي تتضمن {يتمتع العمال بحرية كافية في تحديد الطريقة المناسبة لتنفيذ عملهم} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,44) بانحراف معياري قيمته (1,024) والتوجه الغالب هو موافق، فنلاحظ أن مستوى الحرية في تحديد الطريقة لتنفيذ المهام جاء بمؤشر جيد ولا تتعارض مع نتائج الأسئلة السابقة، وهذه النتيجة بطبيعة الحال مشجعة للعاملين لأداء مهامهم بطرق إبداعية، ثم تليها العبارة رقم (38) بالترتيب الخامس والتي تتضمن {يتمتع المسؤولون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,36) بانحراف معياري قيمته مرتفعة (1,144) والتوجه الغالب هو موافق، حيث وضعت العبارة لقياس مدى ثقة الرؤوسين بالمسؤولين في المؤسسة، فكان مؤشر الثقة مرتفع لكن يوجد تشتت في آراء العاملين مما يدل على اختلاف مؤشر الثقة بالمسؤولين بين العمال، لكن الاتجاه الغالب جاء مقبول، ويمكن القول أن المؤشر مطمئن في العلاقة بين العمال والإطارات في المؤسسة، ثم تليها العبارة رقم (35) بالترتيب السادس والتي تتضمن {تفوض الصلاحيات الكاملة التي تمكني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير وتحسين أسلوب العمل} بمتوسط حسابي قيمته فوق المتوسط (3,27) بانحراف معياري قيمته مرتفعة (1,165) والتوجه الغالب هو موافق، جاءت العبارة لقياس حدود التمكين الهيكلي عند قيام العمال بالتغيير أو تحسين أسلوب العمل، فكان المؤشر متوسط، فإذا يمكننا القول أن العلاقة بين التمكين النفسي والتمكين الهيكلي غير متوازنة عند قيام العمال بعملية تغيير أو تحسين، فالتمكين النفسي يجب أن يدعم عن طريق تفويض صلاحيات رسمية تمنح العامل دفعا وثقة في نفسه للخروج بتغيير ناجح ونتائج إبداعية عند مواجهة المشاكل أو تأدية المهام.

خامسا - بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية

خصصنا لهذا البعد أربع عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (39، 40، 41، 42) سنعمل من أجل تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
39	يستفيد العمال من دورات تدريبية حسب حاجة الأقسام الإدارية والورشات.	3,00	1,240	2	محايد
40	يتبع المركب في طريقة عمله أسلوب فريق العمل.	3,34	1,122	1	موافق

41	تمنح المكافآت والحوافز على أساس أداء فريق العمل وليس على أداء الفرد الواحد.	2,65	1,187	3	غير موافق
42	نظام الحوافز المادي مرضي للعمال في المركب.	2,56	1,288	4	غير موافق بشدة
المستوى العام		2.8875	0.8965	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

توضح بيانات الجدول (5-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية، فنلاحظ أن المؤشر جاء متوسط حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (2.8875) وانحراف معياري (0.8965).

1/. أما على مستوى فقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية احتلت الفقرة (40) المركز الأول والتي تتضمن {يتبع المركب في طريقة عمله أسلوب فريق العمل} بمتوسط حسابي قيمته فوق المتوسط (3,34) بانحراف معياري قيمته (1,122) مما يدل على تشتت في الإجابات، والتوجه الغالب هو موافق، فنفسر النتيجة أن العمل في أغلب المصالح والورشات يعتمد على أسلوب عمل الفريق، وهذا بطبيعة الحال ليس من اختيارهم لكن تفرضه طبيعة العمل، كما نفسر التشتت في الإجابات كون بعض المصالح تعتمد على الأداء الفردي مثل مصلحة الصيانة ومصلحة مراقبة الجودة، لكن أهم وظيفة وهي المصالح التقنية والتي تشرف على عملية الإنتاج فإنها تعتمد تماما على أداء جماعي للعمال، ويتميز أداء العمل الجماعي عن العمل الفردي بتآزر أفكار العاملين عند أداء المهام ومواجهة المشاكل، وهذا يضمن ناتج إبداعي أفضل، وهذا من ناحية كم الأفكار و من ناحية نوعها، وهذا خصوصا عندما يكون هناك تنسيق بين أفراد الفريق الواحد، كما جاءت الفقرة (39) بالترتيب الثاني والتي تتضمن {يستفيد العمال من دورات تدريبية حسب حاجة الأقسام الإدارية والورشات} بمتوسط حسابي قيمته فوق المتوسط بقيمة (3,00) بانحراف معياري قيمته منخفضة (1,240) مما يدل على تشتت في الإجابات، ونلاحظ من خلال النتيجة وما عايناه ميدانيا أنه هناك بعض الدورات التدريبية لتكوين العمال والإطارات لكن معظمها خارج إطار المؤسسة، وأنها ترتب من طرف المديرية المركزية بالجزائر العاصمة، حتى أن بعض الموظفين أصحاب الشهادات الجامعية يتم إرسالهم إلى خارج الوطن من أجل تكوينات طويلة المدى، وهذا بطبيعة الحال أمر جد مشجع لصناعة كفاءات وإطارات قوية للمؤسسة، كما نفسر التشتت في الإجابات بأن بعض المصالح لم يستفد

موظفوها من أي تكوين، لأن إدارة المركب تركز على تكوين عمال المصالح التقنية فقط من أجل تحسين عملية الإنتاج، لكن ننصح إدارة المركب على أن تكون عملية التكوين شاملة، وتضم جميع مصالح المؤسسة وعلى مختلف المستويات لكي يكون هناك توازن بين كفاءات العمال، ولكي يشعر العمال بالعدل والرضى الوظيفي لأن عملية التكوين تلعب دور الحوافز أيضا.

2/. كما جاءت الفقرتين رقم (41، 42) بالمركز الثالث والرابع على الترتيب والمتعلقة بالحوافز والتي تم صياغتهما على النحو التالي: {تمنح المكافآت والحوافز على أساس أداء فريق العمل وليس على أداء الفرد الواحد} في المرتبة الثالثة باتجاه غالب غير موافق، والفقرة (42) التي تتضمن: {نظام الحوافز المادي مرضي للعمال في المركب} في المرتبة الرابعة باتجاه غالب غير موافق جدا، وبمتوسط حسابي قيمته منخفضة لكلا الفقرتين (2,65) و (2,56) وبانحراف معياري قيمته (1,187) و (1,288) على التوالي مما يدل على تشتت آراء المستجوبين، ونلاحظ أن رضا العاملين عن الحوافز المادية ضعيف، سواء تعلق الأمر بالأداء الفردي أو الجماعي، ونفسر ذلك كما ذكرنا سابقا كون العمال لا يحصلون على منحة المردودية التي يتقاضاها مختلف عمال القطاعات الاقتصادية وحتى العمومية الأخرى، حيث أنهم دائما ما يقارنون وضعهم مع وضع الإدارات الأخرى وهذا ما استقرأناه من خلال المقابلات، لذلك تسعى إدارة المؤسسة لحصر الفجوة في عدم الرضا عن الحوافز عن طريق بعض الأفكار، لكن أهم فكرة والتي يعتبرها المسؤولون إبداعية هي مشاركة العمال في عملية البيع، حيث يتم منح العامل مجموعة بطانيات بصفة دورية بسعر أقل من السعر المتداول، وتتم عملية التسديد بالتقسيط، ثم يتكفل العامل بتسويقها وفي المقابل حصوله على هامش ربح معين، فنلاحظ أن المؤسسة تستفيد من تنفيذ هذه الفكرة من وجهين، الوجه الأول هو تصريف نسبة معتبرة من المخزون عن طريق مشاركة العمال في عملية البيع، والوجه الثاني تلعب الفكرة دور الحافز المادي لحصول العامل على دخل إضافي ونسبة من الربح وهذا بطبيعة الحال يعزز من شعور الرضا والانتماء للعامل.

المطلب الثالث: توصيف اتجاه الأفراد نحو محور أداء المؤسسة

في هذا المطلب سنعمل على تحليل محور الأداء، والذي يتكون من أربع أبعاد أساسية وهي على التوالي: بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي، كما سنحاول التفصيل أكثر لفهم نتائج المستجوبين لكل بعد.

أولا - بعد التعلم والنمو

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

خصصنا لهذا البعد ثمان عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (43، 44، 45، 46، 47، 48، 49،

50) سنعمل من أجل تحليل بعد التعلم والنمو بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
43	يمكن لأي موظف الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامه.	3,60	1,041	2	موافق
44	بيئة العمل وثقافة المؤسسة تشجع تبادل المعلومات.	3,16	1,040	5	موافق
45	يقوم العمال والموظفون بعمل اجتماعات في حال الحاجة إلى أفكار إبداعية لتجاوز مشكل ما.	3,35	1,196	4	موافق
46	تلجأ المؤسسة إلى خبرات خارجية لمواجهة مشاكل العمل.	3,11	1,221	6	موافق
47	لدى عمال المركب كل الخبرة الفنية والتقنية في مجال عملهم.	3,85	1,056	1	موافق
48	يستخدم المركب وسائل اتصال ونظم المعلومات الحديثة.	3,07	1,283	7	موافق
49	تتحسن قدرات وكفاءات العاملين نتيجة توجه المركب نحو الاستثمار في المورد البشري.	3,39	1,164	3	موافق
50	يتوفر مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة.	3,05	1,208	8	موافق
	المستوى العام	3.3225	0.793	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

توضح بيانات الجدول (5-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات لقياس بعد التعلم والنمو، فنلاحظ أن المؤشر جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.3225)

وانحراف معياري قيمته (0.793).

1/ على مستوى فقرات بعد التعلم والنمو احتلت الفقرة (47) المركز الأول والتي تتضمن {لدى عمال المركب كل الخبرة الفنية والتقنية في مجال عملهم} بمتوسط حسابي قيمته فوق المتوسط (3,85) وبانحراف معياري قيمته (1,056) والتوجه الغالب هو موافق، ثم جاءت الفقرة (43) بالمركز الثاني والتي تتضمن {يمكن لأي موظف الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامه} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,60) وبانحراف معياري قيمته (1,041) والتوجه الغالب هو موافق، نلاحظ من خلال النتائج أن العمال لديهم خبرة كافية في مجال أعمالهم سواء تعلق بالجانب الإداري والجانب التقني، كما أن الحصول على المعلومات في المؤسسة متاح للعاملين وأن كل التسهيلات تقدم وخصوصا عندما يتعلق الأمر بمهامهم الوظيفية للعمال.

2/ بعد ما تطرقنا إلى قدرات وكفاءة العمال جاءت العبارة رقم (49) في ترتيبها المنطقي بالمركز الثالث من حيث الأهمية، والتي تتضمن {تحسن قدرات وكفاءات العاملين نتيجة توجه المركب نحو الاستثمار في المورد البشري} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,39) وبانحراف معياري قيمته (1,164) والتوجه الغالب هو موافق، حيث أن الإجابات تؤكد أن قدرات وكفاءات العمال تحسن باستمرار نتيجة توجه إدارة المؤسسة إلى الاستثمار في المحرك الأساسي للمركب وهو المورد البشري، ثم تلتها العبارة رقم (45) بالمركز الرابع من حيث الأهمية، والتي تتضمن {يقوم العمال والموظفون بعمل اجتماعات في حال الحاجة إلى أفكار إبداعية لتجاوز مشكل ما} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,39) وبانحراف معياري قيمته (1,164) والتوجه الغالب هو موافق، فنلاحظ من خلال النتائج أن اجتماع الموظفين في جلسات لإيجاد حلول واقتراحات وحتى أفكار جاء بمؤشر جيد، مما يؤكد ثقة المؤسسة في كفاءة موردها البشري، كما أن هذا يعزز معارف العمال من خلال تبادل الأفكار بينهم.

3/ جاءت العبارة رقم (44) بالمركز الخامس من حيث الأهمية، والتي تتضمن {بيئة العمل وثقافة المؤسسة تشجع تبادل المعلومات} بمتوسط حسابي قيمته متوسطة (3,16) و بانحراف معياري قيمته (1,040) والتوجه الغالب هو موافق، فنلاحظ أن مؤشر تبادل المعلومات بين العاملين مقبول، وبطبيعة الحال هذا أمر له دور مهم في تحسين مهارات العمال ونمو معارفهم، كما أنه مؤشر جيد للعمل الجماعي في المؤسسة، وبعدما تأكدنا من حركية المعلومات داخل المؤسسة وعدم وجود حواجز داخل بيئة المؤسسة، اتجهنا إلى تقصي مصادر أخرى للمعلومات وهي المصادر خارج بيئة المؤسسة من خلال العبارة رقم (46) التي احتلت المركز السادس من حيث الأهمية، والتي تتضمن {تلجأ المؤسسة إلى خبرات خارجية لمواجهة مشاكل العمل} بمتوسط حسابي قيمته متوسطة (3,11) و بانحراف معياري قيمته (1,221) والتوجه الغالب هو موافق، ونفسر ذلك أن المؤسسة تلجأ

في بعض الأحيان إلى مصادر خارجية للمعلومات عند الحاجة، وخصوصا فيما يتعلق بمشاكل صيانة الماكينات أو الاستشارات القانونية والاستشارات المتعلقة بالتسويق.

4/. ثم تليها العبارة رقم (48) بالمركز السابع من حيث الأهمية، والتي تتضمن {يستخدم المركب وسائل اتصال ونظم المعلومات حديثة} بمتوسط حسابي قيمته متوسطة (3,07) و بانحراف معياري قيمته (1,283) والتوجه الغالب هو موافق، حيث تعلقت العبارة بمدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى رأسها شبكة الانترنت فكانت النتائج متوسطة، لاحظنا مبادرة الإدارة في ربط بعض أجهزة الكمبيوتر بشبكة الانترنت وأجهزة هواتف داخلية لكن مقتصرة على الإطارات فقط، رغم ذلك يمكننا القول أن المؤسسة متأخرة في هذا المجال كما نبهنا إدارة المؤسسة على أهميتها، واقترحنا تعميم وسائل الاتصال الحديثة من أجل تسهيل تبادل المعلومات، وكذلك استخدام نظم المعلومات والبرمجيات الحديثة لتسهيل التعامل مع المعلومات ومعالجتها، ثم جاءت العبارة رقم (50) بالمركز الثامن والأخير من حيث الأهمية، والتي تضمنت {يتوفر مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة} بمتوسط حسابي قيمته (3,05) وبانحراف معياري قيمته (1,208) والتوجه الغالب هو موافق، جاءت العبارة لقياس رضا العاملين، لاحظنا تشتت في إجابات العاملين مما يدل على اختلاف مؤشر الرضا بين العمال، لكن المؤشر العام عن الرضا لظروف العمل جاء بمستوى متوسط، ويفسر ذلك كما ذكرنا سابقا لنقص الحوافز المادية والمعنوية وبعض مظاهر الصراع الوظيفي داخل المؤسسة.

ثانيا - بعد العمليات الداخلية

خصصنا لهذا البعد خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (51، 52، 53، 54، 55) سنعمل من أجل تحليل بعد العمليات الداخلية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
51	تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في العملية الإنتاجية.	3,18	1,205	5	موافق
52	يتميز المركب بمرونة في العملية الإنتاجية.	3,58	1,002	4	موافق
53	يلتزم المركب بالمواعيد والتسليم في الوقت المحدد.	3,76	1,034	2	موافق

54	يتميز المركب بالسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.	3,59	1,139	3	موافق
55	يتجاوب العمال للأوامر المفروضة من طرف إدارة المركب.	3,91	0,930	1	موافق جدا
المستوى العام		3.604	0.7432	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

توضح بيانات الجدول (5-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لقياس بعد العمليات الداخلية، فنلاحظ أن المؤشر جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.604) وانحراف معياري (0.7432).

1/. احتلت العبارة رقم (55) بالمركز الأول من حيث الأهمية، والتي تتضمن {يتجاوب العمال للأوامر المفروضة من طرف إدارة المركب} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة جدا (3,91) وانحراف معياري منخفض قيمته (0,930) والتوجه الغالب هو موافق جدا، وضعت العبارة لقياس تجاوب العاملين مع الأوامر كون العمال هم محرك العمليات الداخلية في مختلف مصالح المؤسسة فجاء المؤشر مرتفع وانحراف منخفض مما يدل على عدم تشتت آراء العمال، وهذا أمر مشجع لأن تجاوب العمال للأوامر يعتبر نقطة ارتكاز تنطلق منها العمليات الداخلية في المؤسسة، تلتها العبارتين رقم (53، 54) بمركز الثاني والثالث على التوالي من حيث الأهمية، حيث تضمنت العبارة (53) {يلتزم المركب بالمواعيد والتسليم في الوقت المحدد} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,76) وانحراف معياري قيمته (1,034) والتوجه الغالب هو موافق، ثم العبارة (54) {يتميز المركب بالسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,59) وانحراف معياري قيمته (1,139) والتوجه الغالب هو موافق، نلاحظ أن المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم كما تتميز بالسرعة في الاستجابة للعملاء، وهذا ما يؤكد كفاءة المصلحة التجارية ومصلحة التسويق في أداء مهامهم، وهذا بطبيعة الحال مؤشر مطمئن له تأثير إيجابي على رضا العملاء، كما أن المؤسسة تمتلك سيارات نقل لتلبية طلب العملاء في حالة وصلت قيمة الطلبية إلى حد معين.

2/. احتلت العبارة رقم (52) المركز الرابع من حيث الأهمية، والتي تتضمن {يتميز المركب بمرونة في العملية الإنتاجية} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,58) وانحراف معياري قيمته (1,002) والتوجه الغالب هو موافق، جاءت العبارة لقياس كفاءة خطوط الإنتاج من حيث قدرة المؤسسة على رفع وخفض الكميات المنتجة، المؤشر جاء مرتفع ونفسر ذلك أن المؤسسة لا تعمل بالطاقة الكاملة، حيث أنها تعمل بخطط إنتاج من أصل خطي

إنتاج، كما أن خط الإنتاج لا يعمل بطاقة كاملة وإنما بفريقين بدل ثلاث فرق، كما لا ينكر مسؤولوها صعوبة الرفع والخفض من الكميات المنتجة، وترجع في تحديد ذلك إلى دراسة الطلب على المنتج، وبهدف السيطرة على تكلفة المخزون، لكن تبقى هذه المرونة محدودة بسبب مجموعة حواجز من أهمها توفير اليد العاملة أو خفض منها، وتوفير المادة الأولية أيضا.

3/. احتلت العبارة رقم (51) المركز الخامس من حيث الأهمية، والتي تتضمن {تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في العملية الإنتاجية} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,18) وبانحراف معياري قيمته (1,205) والتوجه الغالب هو موافق، المؤشر مقبول ويفسر ما لاحظناه ميدانيا على مستوى العملية الإنتاجية، فمشكل قدم الماكينات المستعملة واهتلاكها ونقص كفاءتها وفعاليتها من المشاكل الرئيسية للمؤسسة، ولمواجهة هذا التحدي تعمل المؤسسة على اقتناء مجموعة ماكينات متطورة تضمن مضاعفة كفاءة العملية الإنتاجية إلى ثلاث أضعاف في ورشة النسيج وبالفعل قمنا بمعاينة مجموعة منها، ولكن مازالت هذه العملية قيد الدراسة والتجريب، لكن رأي عمال المؤسسة أن أولوية عملية تغيير الماكينات يجب تطول ورشة الغزل لأنها نقطة انطلاق العملية الإنتاجية، كما تعتبر مرحلة الغزل أعقد مرحلة في العملية الإنتاجية، لذلك فإدارة المركب تتقبل أي أفكار جديدة أو مبادرات ومقترحات لمساعدتها في هذا المسار الحرج والمرحلة الانتقالية المهمة، والمتمثلة في تغيير العتاد الإنتاجي عن طريق التخلص من العتاد المتهالك في المركب ثم توظيف العتاد الجديد وذلك بطريقة سلسلة وبأقل التكاليف، وهو أمر معقد للغاية لأن مدير المصالح التقنية أكد لي أنه للوصول لأفضل النتائج لا يمكن أن يحدث هذا التغيير تدريجيا عبر ورشات المصنع كل على حدا، بل بصفة تطول كل الخطوط الإنتاجية وبصفة شاملة، وهذا صعب للغاية وله تأثير على الأداء الكلي للمؤسسة.

ثالثا - بعد العملاء

خصصنا لهذا البعد أربع عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (56، 57، 58، 59) سنعمل من أجل تحليل بعد العملاء بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
56	يولي المركب أهمية كبيرة للسياسة التسويقية والتعريف بالمنشأة.	3,64	1,106	2	موافق

57	يمتلك المركب علاقات جيدة مع العملاء .	3,34	1,132	4	موافق
58	لدى المركب الصناعي صورة وسمعة مقبولة.	3,49	1,179	3	موافق
59	السعر يتناسب مع جودة المنتجات بالنسبة للعملاء.	3,78	1,097	1	موافق
المستوى العام		3.5625	0.824	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

توضح بيانات الجدول (5-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لقياس بعد العملاء، فنلاحظ أن المؤشر جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.562) وانحراف معياري (0.824).

1/. احتلت العبارة رقم (59) المركز الأول من حيث الأهمية، والتي تتضمن {السعر يتناسب مع جودة المنتجات بالنسبة للعملاء} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,78) وانحراف معياري قيمته (1,097) والتوجه الغالب هو موافق، حيث تؤكد النتائج أن السعر يتناسب مع جودة المنتجات، حيث أكد لي بعض المسؤولين أن جودة المنتج يصنف مع المراتب الأولى في السوق الوطنية والخارجية، لذلك فسعر البطانية مرتفع نوعا ما مقارنة مع أسعار المنافسين، لكن تدرك المؤسسة الفارق في جودة المنتج عن المنتجات الأخرى وأنه يتناسب تماما مع سعره، كما أن هناك عدة اقتراحات تقدم لإدارة المؤسسة لرفع سعر المنتج نظرا لزيادة سعر المواد الأولية والزيادة في حجم التكاليف، وأن هذه الزيادة لن تؤثر كثيرا على حجم الطلب.

2/. احتلت العبارة رقم (56) المركز الثاني من حيث الأهمية، والتي تتضمن {يولي المركب أهمية كبيرة للسياسة التسويقية والتعريف بالمنشأة} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,64) وانحراف معياري قيمته (1,106) والتوجه الغالب هو موافق، ونفسر ذلك لوعي عمال المؤسسة للأهمية الإستراتيجية لوظيفة التسويق، والتي تم إعادة هيكلتها وفصلها عن الوظيفة التجارية، والهدف من ذلك تطوير وظيفة التسويق في المؤسسة لتنمية الحصة السوقية وتحسين توقعها في السوق وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ومنتجاتها ومواجهة المنافسة القوية.

3/. احتلت العبارة رقم (58) المركز الثالث من حيث الأهمية، والتي تتضمن {لدى المركب الصناعي صورة وسمعة مقبولة} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,49) وانحراف معياري قيمته (1,179) والتوجه الغالب هو موافق، فيرى العمال أن سمعة المؤسسة جيدة، ونفسر ذلك للدور الاجتماعي والاقتصادي القوي الذي تلعبه على

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المستوى الولائي أو الوطني، حيث يعتبر أكبر وأقدم مؤسسة صناعية على مستوى الولاية، فهو من معالم ولاية تيسمسيلت، كما لاحظنا فخر العمال لانتمائهم للمؤسسة وهذا لارتباطها بتاريخ الولاية.

4/. احتلت العبارة رقم (57) المركز الرابع من حيث الأهمية، والتي تتضمن {يملك المركب علاقات جيدة مع العملاء} بمتوسط حسابي قيمته فوق المتوسط (3,34) وبانحراف معياري قيمته (1,132) والتوجه الغالب هو موافق، واستعملنا مصطلح يملك لأن العلاقات الجيدة تعتبر رأس مال زبوني له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، جاء المؤشر فوق المتوسط، حيث أن إدارة المؤسسة تحرص على بناء والمحافظة على علاقات جيدة مع تجار الجملة والإدارات العمومية باعتبارهم أهم العملاء، من خلال عدة آليات مثل الالتزام بالمواعيد وخدمات التوصيل والبيع بالتقسيط.

رابعا - البعد المالي

خصصنا لهذا البعد خمس عبارات موزعة ومرقمة على النحو التالي: (60، 61، 62، 63، 64) سنعمل من أجل تحليل البعد المالي للمؤسسة الجزائرية للمنسوجات على النحو التالي:

الجدول (5-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
60	السلوك الإبداعي للعمال له دور رئيسي ومباشر في النتائج المالية المحققة.	3,69	1,069	1	موافق
61	هناك تسيير رشيد لأصول المركب المادية والمالية.	3,39	0,999	4	محايد
62	تسعى المؤسسة إلى البحث عن مصادر جديدة أقل تكلفة لإمدادها بالمواد الأولية.	3,59	1,003	3	موافق
63	ترجع النتائج المالية المحققة محصلة جهود المورد البشري في المركب.	3,66	1,052	2	موافق
64	ترجع النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية للمركب.	2,19	1,108	5	غير موافق
المستوى العام		3.504	0.7672	مستوى المؤشر	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss /v22.

توضح بيانات الجدول (5-13) قيم المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لقياس البعد المالي، فنلاحظ أن المؤشر جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات (3.504) وانحراف معياري (0.7672).

1/ احتلت العبارة رقم (60) المركز الأول من حيث الأهمية، والتي تتضمن {السلوك الإبداعي للعمال له دور رئيسي ومباشر في النتائج المالية المحققة} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,69) وانحراف معياري (1,069) والتوجه الغالب هو موافق، تليها العبارة رقم (63) في ترتيبها الثاني والتي تتضمن {ترجع النتائج المالية المحققة محصلة جهود المورد البشري في المركب} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,69) وانحراف معياري (1.052)، فنلاحظ تقارب في النتائج مع العبارة (60) مما يدل على عدم وجود تناقض ومنطقية في الإجابات، كما نفسر النتيجة أن عمال المؤسسة بمختلف تصنيفاتهم وكل من موقعه (إطارات سامية، إطارات عادية، أعوان تنفيذ) يعتقدون أن لهم دور جوهري في الأداء الكلي للمؤسسة والنتائج المالية المحققة، سواء تعلق بالجهود البشرية المبذولة أو خبراتهم أو أفكارهم الإبداعية التي تعطي دفعا لتحسين الأداء في مختلف مستويات المديرية والمصالح والورشات، وهذا أمر مشجع يدل على ثقة العمال في أنفسهم وإدراكهم للدور المهم الذي يلعبونه في تحسين الأداء وتجاوز المؤسسة للمشاكل المختلفة التي مرت بها سواء تعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية، مما ساهم في استقرار وضعها وبالتالي استمرار المؤسسة في عملها إلى الوقت الحاضر.

2/ احتلت العبارة رقم (62) المركز الثالث من حيث الأهمية، والتي تتضمن {تسعى المؤسسة إلى البحث عن مصادر جديدة أقل تكلفة لإمدادها بالمواد الأولية} بمتوسط حسابي قيمته مرتفعة (3,59) وانحراف معياري قيمته (1.003) والتوجه الغالب هو موافق، جاء السؤال لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تحاول البحث عن موردين جدد لاقتناء مادة الأكريليك باعتباره المادة الأساسية لسير العملية الإنتاجية، وذلك بسعر أقل من أجل تعظيم أرباحها، فجاء المؤشر مرتفع، حيث أن عملية اقتناء المادة الأولية يتم عن طريق مناقصة بين الشركات الموردة، ويخضع لعدة شروط تقنية ومالية، لكن العامل الرئيسي السعر المعروض من طرف المورد، حيث أن الشركة التي تعرض السعر الأقل يتم اختيارها، وفي حالة عدم رضا المؤسسة لعروض وحاجة المؤسسة للمادة في الحالات الطارئة، تلجأ إلى بديل ثاني وهو إمدادها من مخزون المؤسسة الأم أو المؤسسات الفرعية الأخرى، نلاحظ أن المؤسسة لديها عدة بدائل للإمداد بالمادة الأولية مما يعطيها مرونة وأفضلية في التفاوض مع الموردين.

3/. احتلت العبارة رقم (61) المركز الرابع من حيث الأهمية، والتي تتضمن {هناك تسيير رشيد لأصول المركب المالية والمادية} بمتوسط حسابي قيمته متوسطة (3,39) وبانحراف معياري قيمته (0,999) والتوجه الغالب هو موافق، ونفسر هذه النتيجة بأن هناك استغلال جيد لأصول المركب المادية والمالية، حيث هناك توجه لترشيد النفقات بالمؤسسة وخصوصا في ما يتعلق بنفقات التسيير، وهذا تزامنا مع الوضع الاقتصادي الحرج التي تمر به الجزائر بسبب تذبذب أسعار البترول وانتهاج سياسة التقشف، أما الأصول المادية فهي تتعلق بعتاد التصنيع والمكينات لاحظنا اهتمام كبير بها، حيث أن هناك مراقبة دورية لها وتنظيم عملية الصيانة من طرف مصلحة الصيانة، حتى أن المؤسسة قامت بإقامة ورشة خراطة لتوفير قطع الغيار للآلات بدل اقتناءها.

4/. احتلت العبارة رقم (64) المركز الخامس من حيث الأهمية، والتي تتضمن {ترجع النتائج المالية المحققة إلى سيطرة المؤسسة على التكاليف} بمتوسط حسابي قيمته منخفضة (2,19) وبانحراف معياري قيمته (1,108) والتوجه الغالب هو غير موافق، نلاحظ أن عمال المركب لا يجدون أي رؤية واضحة لأي سياسية مالية منتهجة في المؤسسة، لذلك جاء المؤشر ضعيف جدا وهذا يتوافق ما عايناه ميدانيا واستقرانه من خلال مقابلات المسؤولين، فلا يوجد رؤية نحو تحليل التكاليف والسيطرة عليها، وأن كل الجهود منصبّة نحو تحقيق رقم أعمال مستهدف دون التركيز بجدية على التكاليف سواء تعلق بتكلفة رأس المال العامل أو تكلفة اليد العاملة أو التكاليف المتغيرة الأخرى، لذلك فتوظيف المحاسبة التحليلية من أجل إعطاء نظرة واضحة لإدارة المؤسسة عن التكاليف يساعد في إيجاد مداخل وحلول من أجل السيطرة عليها، مما يساهم في تسهيل الوصول لرقم الأعمال المستهدف بأقل تكلفة، وهذا بدوره يحسن في الأداء المالي للمؤسسة وزيادة أرباحها.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية

إن الهدف الأساسي لأي دراسة، هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها، وفي بحثنا هذا انطلقنا من أربع فرضيات رئيسية سنحاول اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية منها في هذا المبحث، سنتطرق في البداية لعرض الفرضية الرئيسية، ثم نتطرق إلى الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لقدرات التفكير الإبداعي لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وتتفرع هذه الفرضية إلى :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات الأصالة والمرونة لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات الطلاقة والقدرة على التحليل لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لسمات المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعتمد على تحليل الانحدار.

أولا - أثر مهارات الأصالة والمرونة للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر الأصالة والمرونة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مهارات الأصالة

والمرونة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.448	1	2.448	6.193	0.015 *

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

الخطأ	37.152	94	0.395	
المجموع الكلي	39.600	95		
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-14) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.193) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.015) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الأصالة والمرونة كبعد من أبعاد قدرات

التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الأصالة والمرونة	0.230	0.62868	0.249	4.489	*0.015
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 95) = 1.66.					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-15) أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للأصالة والمرونة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.489) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.015) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$ ، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.249) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات الأصالة والمرونة لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

ثانيا - أثر مهارات الطلاقة والقدرة على التحليل للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) (Analysis) لاختبار أثر الطلاقة والقدرة على التحليل كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-16): الطلاقة والقدرة على التحليل كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة

الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.295	1	2.295	5.587	0.018*
الخطأ	37.705	94	0.397		
المجموع الكلي	39.600	95			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-16) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (5.587) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.018) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مهارات الطلاقة والقدرة على التحليل كبعد

من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الطلاقة والقدرة على التحليل	0.225	0.629	0.241	2.405	0.018*

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66.

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-17) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للطلاقة والقدرة على التحليل كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.405) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.018) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.241) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات الطلاقة والقدرة على التحليل لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

ثالثاً - أثر مهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر مهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	2.723	1	2.723	6.940	0.010*
الخطأ	36.877	94	0.392		

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المجموع الكلي	27.468	95	
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.		قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-18) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (6.940) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.010) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية

تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التركيز والحساسية تجاه المشكلات	0.233	0.626	0.262	2.634	*0.010
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-19) أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية للتركيز والحساسية اتجاه المشكلات كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.634) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.010) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.262) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمهارات التركيز والحساسية تجاه المشكلات لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

رابعا - أثر سمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) (Analysis) لاختبار أثر سمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر سمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية

للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	3.303	1	3.303	8.554	0.04*
الخطأ	36.297	94	0.386		
المجموع الكلي	39.600	95			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) المجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-20) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.554) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.04) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$. وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر سمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
المبادرة والثقة	0.253	0.621	0.289	2.925	0.04*

في النفس والمخاطرة					
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-21) أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لتأثير سمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.925) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.04) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.289) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين. وبناءا عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين أداء المؤسسة يعزى لسمة المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

خامسا - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال تحليل النتائج السابقة يمكننا أن نرفض الفرضية الرئيسية الأولى، حيث توصلنا إلى أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لقدرات التفكير الإبداعي لعمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

وكخلاصة يمكننا القول أن جميع أبعاد قدرات التفكير الإبداعي (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، التركيز والحساسية تجاه المشكلات، المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة) ذات علاقة ارتباطية طردية مع أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.249، 0.241، 0.262، 0.289)، كما أنها تمارس وبصفة مستقلة تأثيرا مباشرا عليه، أي أننا نستطيع القول أن من أهم محددات أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت هو مستوى قدرات التفكير الإبداعي للعمال.

وانطلاقا من نتائج مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، حيث توصلنا سابقا إلى أنه يتحقق فيهم بمستوى فوق المتوسط إلى حد ما، وعليه نستطيع القول

بأن المؤسسة مطالبة بالمحافظة على هذا المستوى والعمل على تدعيمه من خلال تعزيز مختلف آليات وعناصر تنمية قدرات التفكير الإبداعي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لمقومات سلوك التفكير الإبداعي في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وتتفرع هذه الفرضية إلى :

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لقوة الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى للقابلية للتغيير في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى للالتزام بالجودة في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى للتمكين والقيادة الإبداعية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

أولا - أثر قوة الثقافة التنظيمية على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance)

للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)

(Analysis) لاختبار أثر قوة الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر قوة الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية

تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	16.192	1	16.198	65.064	0.000*
الخطأ	23.402	94	0.249		
المجموع الكلي	39.600	95			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-22) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (65.064) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد مقومات

سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
قوة الثقافة التنظيمية	0.626	0.498	0.640	8.066	0.000*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66.					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-23) أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لقوة الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (8.066) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.640) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لقوة الثقافة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

ثانيا - أثر القابلية للتغيير على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) (Analysis) لاختبار القابلية للتغيير كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القابلية للتغيير كبعد من أبعاد مقومات سلوك

التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	7.704	1	8.975	25.549	0.006
الخطأ	31.896	94	0.326		
المجموع الكلي	39.600	95			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

يتضح من خلال الجدول (5-24) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (25.549) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القابلية للتغيير كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
القابلية للتغيير	0.384	0.570	0.476	5.249	*0.006
قيمة (T) المجدولة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-25) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لبعده القابلية للتغيير كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.249) أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.476) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناءً عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لبعده القابلية للتغيير في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

ثالثاً - أثر الالتزام بالجودة على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر الالتزام بالجودة كبعد من أبعاد مقومات السلوك الإبداعي على أداء المؤسسة.

الجدول (5-26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الالتزام بالجودة كبعد من أبعاد مقومات السلوك الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

الانحدار	12.744	1	12.744	44.604	*0.000
الخطأ	26.857	94	0.286		
	39.600	95			
المجموع الكلي					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.			قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-26) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (44.604) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$. وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الالتزام بالجودة كبعد من أبعاد مقومات السلوك الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
الالتزام بالجودة	0.429	0.534	0.567	6.679	*0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66 .					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-27) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأثر الالتزام بالجودة كبعد من أبعاد مقومات السلوك الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.679) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.567) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لبعد الالتزام بالجودة في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

رابعا - أثر التمكين والقيادة الإبداعية على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت
من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) (Analysis) لاختبار أثر التمكين والقيادة الإبداعية على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت. الجدول (5-28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين والقيادة الإبداعية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية

تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	7.704	1	7.704	22.705	0.000*
الخطأ	31.896	94	0.339		
المجموع الكلي	39.600	95			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-28) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.705) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $\alpha = 0.05$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين والقيادة الإبداعية كبعد من أبعاد

مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
التمكين والقيادة الإبداعية	0.416	0.582	0.441	4.765	0.000*
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

يتضح من خلال الجدول (5-29) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتمكين والقيادة الإبداعية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (4.765) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.441) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في تحسين أداء المؤسسة يعزى للتمكين والقيادة الإبداعية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

خامساً - أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) (Analysis) لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	21.797	1	21.797	115.086	*0.000
الخطأ	17.803	94	0.189		
المجموع الكلي	39.600	95			

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.	قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 3.92.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-30) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (115.086) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.92)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$ ، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كبعد من

أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.534	0.43520	0.742	10.728	*0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (1، 94) = 1.66.					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

يتضح من خلال الجدول (5-31) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.728) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha = 0.05)$. كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.742) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في تحسين الأداء للمؤسسة يعزى لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

سادساً - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

من خلال تحليل النتائج السابقة يمكننا أن نرفض الفرضية الرئيسية الثانية، حيث توصلنا إلى أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تحسين الأداء للمؤسسة يعزي لمقومات سلوك التفكير الإبداعي في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

وكخلاصة يمكننا القول أن جميع أبعاد محور مقومات سلوك التفكير الإبداعي (قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية) ذات علاقة ارتباطية طردية مع أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، حيث بلغت معاملات ارتباطها على التوالي (0.640، 0.476، 0.441، 0.742)، كما أنها تمارس وبصفة مستقلة تأثيرا مباشرا عليه، أي أننا نستطيع القول أن من أهم محددات أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت هو مستوى مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

كما ذكرنا سابقا أن الهدف الأساسي لأي دراسة هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها، وفي بحثنا هذا انطلقنا من أربع فرضيات رئيسية سنحاول اختبار الرئيسية الثالثة والرابعة منها في هذا المبحث، سنتطرق في البداية لعرض الفرضية الرئيسية، ثم نتطرق إلى الفرضيات الجزئية للفرضية الرئيسية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ومن أجل اختبار الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثل في قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي على المتغير التابع والمتمثل في أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

الجدول (5-32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر سلوك التفكير

الإبداعي بمحوريه وهما قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة

الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	23.917	2	11.958	70.910	*0.000
الخطأ	15.684	93	0.169		
المجموع الكلي	39.600	95			
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$. قيمة (F) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (2، 93) = 3.07.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

يتضح من خلال الجدول (5-32) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (70.910) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة

(3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ α

= 0.05). وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

الجدول (5-33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سلوك التفكير الإبداعي بمحوريه وهما

قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية

تيسمسيلت

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
مهارات التفكير الإبداعي	0.163	0.417	0.138	2.037	*0.045
مقومات سلوك التفكير الإبداعي	0.818	0.410	0.727	10.697	*0.000
قيمة (T) الجدولة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ ودرجات الحرية (2، 93) = 1.66 .					
معامل التحديد $(R^2) = 0.603$.					
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

يتضح من خلال الجدول (5-33) أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية قدرات التفكير الإبداعي ومقومات السلوك الإبداعي كمتغيرات مستقلة في نفس الوقت على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة لقدرات التفكير الإبداعي ومقومات السلوك الإبداعي والبالغة على التوالي (2.037، 10.697) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (1.66)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية قد بلغ على التوالي (0.045 و 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وانطلاقا من قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.603)، نستنتج بأن قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي مع بعض يفسران (60.3 %) من التباين في أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وهذه القيمة مقبولة جدا خصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الأداء مفهوم إداري معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الأخرى التي لم يأخذها النموذج بالحسبان.

وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين سلوك التفكير الإبداعي وبين تحسن مستوى أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت».

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تضمنت الفرضية الرئيسية الرابعة ما يلي: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة عقد العمل). وتتفرع هاته الفرضية إلى سبع فرضيات فرعية، وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى للجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى للعمر.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى للمستوى التعليمي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاء متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى للتصنيف الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاء متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لسنوات الخبرة.

- الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لطبيعة العمل.

- الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لطبيعة عقد العمل.

أولا - أثر عامل الجنس على آراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل التأكد من هاته الفرضية سنعمد اختبار (Independent-Samples T-test)، وذلك لأن

عامل الجنس يحتوي على فئتين هما: (ذكور، إناث)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (5-34): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي

تبعا لعامل الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
قدرات التفكير الإبداعي	ذكر	63	3.61	0.537	1.144	0.288
	أنثى	33	3.51	0.568		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (5-34) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.288) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-35): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير

الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
مقومات سلوك التفكير الإبداعي	ذكر	63	3.4221	0.59054	0.840	0.362
	أنثى	33	3.1460	0.54830		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (5-35) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.362) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-36): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه بعد أداء المؤسسة تبعا

لعامل الجنس

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
أداء المؤسسة	ذكر	63	3.4625	0.65497	0.820	0.052
	أنثى	33	3.4890	0.63708		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (5-36) يمكننا القول انه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل الجنس، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب له والذي يبلغ (0.052) أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لعامل الجنس».

ثانيا - أثر عامل العمر على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار الفرضية سنعتمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن عامل العمر تم تصنيفه لخمس فئات، وهي: (أقل من 25 سنة، بين 26 و 35 سنة، بين 36 و 45 سنة، بين 46 و 55 سنة، بين 56 و 69 سنة).

والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (5-37): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي

تبعا لعامل العمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)

0.594	0.741	(5 ، 90)	0,518	3.61	20	أقل من 25 سنة	قدرات التفكير الإبداعي
			0,529	3.63	30	بين 25 و 35 سنة	
			0,460	4.48	14	بين 36 و 35 سنة	
			0,627	3.56	28	بين 46 و 55 سنة	
			0,608	3.15	4	بين 56 و 69 سنة	
			0,547	3.9020	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-37) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (0.741) أقل من قيمتها الجدولة وبالبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.594) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

الجدول (5-38): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير

الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل العمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
مقومات سلوك التفكير الإبداعي	أقل من 25 سنة	20	3,3045	0,58510	(4 ، 91)	0.379	0.823
	بين 25 و 35 سنة	30	3,4394	0,52744			
	بين 36 و 35 سنة	14	3,4318	0,64646			
	بين 46 و 55 سنة	28	3,4951	0,59296			
	بين 56 و 69 سنة	4	3,2841	0,64108			
	المجموع	96	3,4200	0,57347			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-38) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.379) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.823) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

الجدول (5-39): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه أداء المؤسسة تبعا لعامل

العمر

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
أداء المؤسسة	أقل من 25 سنة	20	3,45	0,477	(91 ، 4)	0.534	0.711
	بين 25 و 35 سنة	30	3,43	0,643			
	بين 36 و 35 سنة	14	3,66	0,583			
	بين 46 و 55 سنة	28	3,45	0,796			
	بين 56 و 69 سنة	4	3,17	0,510			
	المجموع	96	3,47	0,645			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-39) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير الأداء تبعا لعامل العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.534) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.711) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لعامل العمر».

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف العمر، أي أن العاملين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة.

ثالثا - أثر عامل المستوى التعليمي على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار الفرضية سنستخدم على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن المستوى التعليمي يحتوي على سبع فئات، وهي: (ثانوي، تقني سامي، ليسانس، مهندس، ماستر، ماجستير، أخرى)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (5-40): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير

الإبداعي تبعا لعامل المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
قدرات التفكير الإبداعي	ثانوي	40	3,71	0,481	(89 ، 6)	1.316	0.06
	تقني سامي	5	4,00	0,558			
	ليسانس	12	3,51	0,421			
	مهندس	2	3,80	0,141			
	ماستر	8	3,63	0,542			
	ماجستير	1	4,55	/			
	أخرى	28	3,28	0,575			
	المجموع	96	3,58	0,547			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v22.

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (5-40) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

وبالبالغة (1.316) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.09)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.06) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-41): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك

التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
مقومات سلوك التفكير الإبداعي	ثانوي	40	3,38	0,652	(6 ، 89)	0.404	0.875
	تقني سامي	5	3,66	0,692			
	ليسانس	12	3,56	0,607			
	مهندس	2	3,34	0,353			
	ماستر	8	3,42	0,793			
	ماجستير	1	3,77	/			
	أخرى	28	3,36	0,631			
	المجموع	96	3,42	0,645			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول (5-41) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.404) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.09)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.875) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-42): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا

لعامل المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
أداء المؤسسة	ثانوي	40	3,47	0,652	(89 ، 6)	0.684	0.663
	تقني سامي	5	3,81	0,692			
	ليسانس	12	3,60	0,607			
	مهندس	2	3,66	0,353			
	ماستر	8	3,17	0,793			
	ماجستير	1	3,63	/			
	أخرى	28	3,41	0,631			
	المجموع	96	3,47	0,645			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-42) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.684) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.09)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.663) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0.05)$.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى للمستوى التعليمي».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف المستوى التعليمي، أي أن العاملين من جميع المؤهلات التعليمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة.

رابعا - أثر عامل التصنيف الوظيفي على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة ومن أجل اختبار الفرضية سنستخدم على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن عامل التصنيف الوظيفي يحتوي على ثلاثة فئات، وهي: (إطار، عون تحكم، عون تنفيذ)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (5-43): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير

الإبداعي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
قدرات التفكير الإبداعي	إطار	42	3,54	0,578	(3 ، 92)	2.23	0.06
	عون تحكم	14	3,93	0,314			
	عون تنفيذ	18	3,71	0,530			
	أخرى	22	3,32	0,493			
	المجموع	96	3,57	0,547			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-43) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.23) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.06) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ $(\alpha=0.05)$.

الجدول (5-44): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك

التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)

0.088	2.246	(92 ، 3)	0,59	3,48	42	إطار	مقومات سلوك التفكير الإبداعي
			0,69	3,68	14	عون تحكم	
			0,54	3,30	18	عون تنفيذ	
			0,51	3,23	22	أخرى	
			0,57	3,42	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-44) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.246) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.088) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-45): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا

لعامل التصنيف الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
أداء المؤسسة	إطار	42	3,4773	0,73898	(92 ، 3)	0.457	0.713
	عون تحكم	14	3,6364	0,77283			
	عون تنفيذ	18	3,4419	0,52172			
	أخرى	22	3,3802	0,44922			
	المجموع	96	3,4716	0,64563			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss/v22**.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-45) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل التصنيف الوظيفي، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة

(0.457) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.713) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية، حيث نستنتج بأنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة تعزى للتصنيف الوظيفي».

خامسا - أثر عامل سنوات الخبرة على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار الفرضية سنعمد على تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك لأن عامل سنوات الخبرة يحتوي على أربع فئات، وهي: (أقل من 5 سنوات، بين 5 سنوات و 15 سنة، بين 16 سنة و 25 سنة، أكثر من 26 سنة)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (5-46): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير

الإبداعي تبعا لعامل سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
قدرات التفكير الإبداعي	أقل من 5 سنوات	41	3,59	0,558	(92 ، 3)	0.45	0.987
	بين 5 و 15 سنة	16	3,56	0,483			
	بين 16 و 25 سنة	8	3,63	0,688			
	أكثر من 26 سنة	31	3,56	0,551			
	المجموع	96	3,57	0,547			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-46) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.45) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.987) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

الجدول (5-47): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك

التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعاً لعامل سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
مقومات سلوك التفكير الإبداعي	أقل من 5 سنوات	41	3,43	0,571	(92 ، 3)	0.748	0.526
	بين 5 و 10 سنوات	16	3,23	0,556			
	بين 11 و 25 سنة	8	3,55	0,622			
	بين 26 و 35 سنة	31	3,46	0,579			
	المجموع	96	3,42	0,573			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-47) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعاً لعامل سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.748) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.526) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

الجدول (5-48): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعاً

لعامل سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
أداء المؤسسة	أقل من 5 سنوات	41	3,44	0,599	(92 ، 3)	0.126	0.944
	بين 5 و 10 سنوات	16	3,43	0,675			
	بين 11 و 25 سنة	8	3,55	0,955			
	بين 26 و 35 سنة	31	3,51	0,628			

			0,645	3,47	96	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-48) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل سنوات الخبرة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.126) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (2.86)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.944) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لسنوات الخبرة».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات خبرتهم، أي أن العاملين مهما كانت المدة التي قضاها في الخدمة يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة.

سادسا - أثر عامل طبيعة العمل على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل التأكد من هذه الفرضية سنعمد اختبار (Independent-Samples T-test)، وذلك

لأن عامل طبيعة العمل يحتوي على تصنيفين هما: (إدارية، تقنية)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (5-49): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي

تبعا لعامل طبيعة العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
قدرات التفكير الإبداعي	تقنية	68	3,59	0,577	0.140	0.709
	إدارية	23	3,56	0,459		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-49) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل طبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

(0.140) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.709) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-50): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير

الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل طبيعة العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
مقومات سلوك التفكير الإبداعي	تقنية	68	3.34	0.60	1.680	0.198
	إدارية	23	3.55	0.50		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-50) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعا لعامل طبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.680) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.198) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-51): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير الأداء تبعا لعامل

طبيعة العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
أداء المؤسسة	تقنية	68	3.38	0.588	1.025	0.314
	إدارية	23	3.67	0.67		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-51) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل طبيعة العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.025) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.314) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لطبيعة العمل».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة أعمالهم، أي أن العاملين سواء كانوا يمارسون أعمالا إدارية أو تقنية، فإنهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة.

سابعا - أثر عامل طبيعة عقد العمل على آراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة ومن أجل التأكد من الفرضية سنستخدم اختبار (Independent-Samples T-test)، وذلك لأن عامل طبيعة العمل يحتوي على تصنيفين هما: (دائم، متعاقد)، والجدول الآتي يبين نتائج هذه الاختبارات: الجدول (5-52): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل طبيعة عقد العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
قدرات التفكير الإبداعي	دائم	52	3,58	0,569	0.212	0.578
	متعاقد	44	3,57	0,526		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22.

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-52) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل طبيعة عقد العمل، وذلك استنادا إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.212) أقل من قيمتها المحدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.578) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$).

الجدول (5-53): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير

الإبداعي في العمل المؤسسي تبعاً لعامل طبيعة عقد العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
مقومات سلوك التفكير الإبداعي	دائم	52	3,37	0,59	2.153	0.079
	متعاقد	44	3,477	0,555		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

من خلال البيانات الواردة في الجدول (5-53) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي تبعاً لعامل طبيعة عقد العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (2.153) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.079) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

الجدول (5-54): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعاً

لعامل طبيعة عقد العمل

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
أداء المؤسسة	دائم	52	3,42	0,678	0.822	0.367
	متعاقد	44	3,533	0,607		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss/v22 .

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (5-54) يمكننا القول أنه لا يوجد تباين في آراء العاملين المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعاً لعامل طبيعة عقد العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (0.822) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.07)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.367) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha=0.05$).

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، أداء المؤسسة) تعزى لطبيعة عقد العمل».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف طبيعة عقد العمل، أي أن العاملين سواء كانوا دائمين أو متعاقدين يحملون نفس التصورات والاتجاهات اتجاه كل من قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي، وأداء المؤسسة.

خلاصة الفصل الخامس

تطرقنا في هذا الفصل إلى مناقشة وعرض نتائج البحث الميداني، فتناولنا بداية تقييم مستوى قدرات التفكير الإبداعي للعاملين ثم تطرقنا إلى تقييم مستوى مقومات سلوك التفكير الإبداعي في المؤسسة، كما تطرقنا إلى تقييم أداء المؤسسة من منظور التقييم المتوازن في المؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت، ثم قمنا باختبار الفرضيات وطرح النتائج وتحديدها.

خلصنا أن هناك مستوى متوسط لقدرات التفكير الإبداعي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت، حيث كانت مستويات مهارات الأصالة والمرونة والطلاقة والقدرة على التحليل والحساسية اتجاه المشكلات بصفة مقبولة ومشجعة، لكن سمات المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس جاءت بمؤشرات ضعيفة وغير مطمئنة، لذلك المؤسسة يجب عليها الاهتمام بالعمال بتعزيز هذه السمات لديهم، وذلك لكي يتسنى لهم طرح أفكار وتجاوز مشكلات العمل من خلال توفير جو محفز وآمن للمبادرة والمخاطرة وتعزيز ثقتهم في أنفسهم. كما خالصنا إلى أن مستوى مقومات سلوك التفكير الإبداعي جاء بصفة جيدة ومشجعة، وذلك لما يعكسه ارتفاع مستوى أبعاده الخمس المتمثلة في قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية وممارسات إدارة الموارد البشرية، لذلك فالمؤسسة مطالبة بالحفاظ على هذا المستوى والاهتمام بدعم المقومات السابقة، لأنها تعتبر البيئة الخصبة لتنمية وتحسين الأداء من جهة وتعمل على تعزيز سلوك التفكير الإبداعي للعاملين بالمؤسسة من جهة أخرى.

كما خالصنا أيضا أن هناك مستوى متوسط لمستوى أبعاد الأداء المتوازن للمؤسسة، وأن هناك تباين بين مستوى أبعاده حيث كانت مقبولة ومشجعة بالنسبة لبعد التعلم والنمو، أما أبعاد العمليات الداخلية للعملاء والبعد المالي جاء بصفة متوسطة وغير مشجعة، لذلك المطلوب من المؤسسة فتح المجال أكثر للعاملين لأجل معالجة مشاكل عملهم وتوفير البيئة المناسبة لتحسين مخرجات العاملين، والمتمثلة في الأفكار الإبداعية تساعدهم على الرفع من أداء المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بجانب العمليات الداخلية ورضا العملاء.

التحفة

تفرض بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيد على المؤسسات التميز وتطوير قدراتها التنافسية بالدرجة الأولى لضمان بقائها، ويعتبر مدخل الإبداع أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق التميز وأعلى مستويات المنافسة لذلك فإن تنمية السلوك الإبداعي الذي يتعلق بعدة قدرات وسمات ومقومات، فالإبداع في مضمونه عبارة عن مجموعة من المهارات التي يتميز بها الفرد وأهمها الأصالة والمرونة والطلاقة والقدرة على التحليل والتركيز والحساسية تجاه المشكلات وسمات نذكر منها المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس، كما يجب على المؤسسات الراغبة في تفعيل مفهوم الإبداع في عملها ترسيخ مقوماته (قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية) وفي المقابل يجب عليها الحذر من معوقاته كالصراع التنظيمي وضغوط العمل والفساد الإداري وغيره، كما أن المؤسسة التي تهدف إلى تبني مفهوم الإبداع في عملها أن يكون نفسها طويل ولها نظرة إستراتيجية بعيدة، لأن توظيف الإبداع والرفع من قدرات الإبداعية للعاملين تحتاج متابعة طويلة قد تمتد لسنوات.

إذا فإن تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشري هو أكثر ما تركز عليه منظمات الأعمال الرائدة، وذلك لإيمانها الراسخ أن العاملين يمتلكون قدرة على مواجهة التعقيدات والمشاكل والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل، ومن ناحية أخرى فإن المخرجات الإبداعية للعاملين تعطي قيمة وإضافة متفردة تساهم في التحسين والرفع من أداء المؤسسات وتميزها.

لكن في المقابل تحتاج المؤسسة إلى توفير بيئة عمل والالتزام بالأساليب والممارسات داعمة للإبداع ومعززة لسلوكه، ويأتي على رأسها مجموعة من المقومات أبرزها الثقافة التنظيمية وطبيعة الثقافة السائدة التي تدفع الفرد نحو الإبداع وتحفيزه من أجل تحسين الأداء، كما أنه لا يمكن أن يكون إبداع دون توجه واضح نحو التغيير والتسليم بحتميته، كما أن التعلم والمعرفة مفهومان مهمين لترسيخ الإبداع بصفة فعالة وفي إطار متكامل وشامل، كما أن الالتزام بالجودة بتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة واختلاف أبعاده وأساليبه يعتبر مدخل من مداخل التطوير التنظيمي، كما يتلخص مضمونه في إبداع وتغييره الفعال من أجل اختيار أفضل والاستخدام الأمثل لما هو متاح وينطلق من هذا المفهوم عدة مفاهيم وأساليب أخرى كأسلوب حلقات الجودة ومفهوم التحسين المستمر والتوجه نحو العميل والانطلاق منه ومراقبة الجودة، وكلها مفاهيم أثبتت العديد من الدراسات أثرها في تنمية الإبداع في عمل المؤسسات.

كما أن الاهتمام المتزايد نحو تبني الإبداع فرض على المؤسسات إدارته وإيجاد مداخل ونماذج عدة يمكن الاعتماد عليها في تفعيله والاستفادة أكثر من أفكار العاملين، لذلك يعتبر تنظيم الإبداع توجه للمؤسسات التي تبني الإبداع والتي تسعى من أجل تجسيده في واقع عملها، كما ركزت على توفير قيادات إبداعية تلتمز بالتغيير

وتدعم الابتكار وتمكن العاملين وتركز على استعمال الأساليب الحديثة في تحفيز العاملين على طرح أفكار أكثر كالعصف الذهني والتفكير الموجه وأسلوب دلفي وغيرها من الأساليب، وتهدف من خلال كل ما سبق لشيء واحد وهو تعظيم المخرجات الإبداعية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ككل.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج قسمناها نتائج نظرية ونتائج تطبيقية على النحو التالي:

أولاً- نتائج القسم النظري:

1/- التفكير الإبداعي هو مفهوم إنساني واسع وتعلق بمجالات واختصاصات مختلفة كما مر مفهوم التفكير الإبداعي بمراحل مختلفة، ففي الأزمان الغابرة تعلق تفسير الإبداع بالخرافة والقوة الخارقة، وفي منتصف القرن التاسع عشر بعد الثورة الصناعية تم إخضاعه لمنهج التجريبي والقياس من طرف نخبة من علماء النفس مثل تورانس وجيلفورد، أما في العصر الحالي فإن البحوث حول التفكير الإبداعي تضاعفت كثيراً سواء تعلقت بوضع برامج تدريبية له أو ابتكار أدوات أو طرق لقياسه أو الاهتمام بالعمليات الذهنية له و الاهتمام بالبيئة الخصبة للإبداع وخصائص النتائج الإبداعية.

2/- كما أن التفكير الإبداعي على المستوى التنظيمي عبارة عن تفاعل ونظام للمدخلات ومعالجة ومخرجات، بالاعتماد على قدرات ومهارات العاملين في ذلك، ونلمس ناتج التفاعل في مخرجات الإبداعية التي تتسم بالجدة والتفرد والملائمة إما في المنتجات أو العمليات أو الاستراتيجيات أو القرارات، وهذا التفاعل يتم في ظل بيئة تتميز بمقومات تدعمه وتعزز سلوك التفكير الإبداعي للعاملين.

3/- يتميز التفكير الإبداعي عن أنماط التفكير الأخرى بمجموعة من المميزات والخصائص منها: أنه تفكير غير نمطي متعدد الأوجه والجوانب وهو التفكير الموجه يهدف إلى حل مشكل وإزالة غموض، كما أن نتاجه جديد ومتنوع يهدف إيجاد أكثر من حل للمشكل، كما أنه يتعلق بمجموعة من المهارات أبرزها الأصالة والمرونة والطلاقة والقدرة على التحليل والتركيز والحساسية تجاه المشكلات، كما صنف الباحثون مجموعة من السمات تتعلق بالشخصية المبدعة نذكر منها المبادرة والمخاطرة والإرادة والثقة في النفس.

4/- ينقسم التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي إلى مستويات، حيث ينطلق الإبداع من المستوى الفردي للعاملين ويرتكز على القدرات الإبداعية للعاملين، أو يكون التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة فهو إبداع يتم التوصل إليه من طرف مجموعة اعتماداً على خاصية التداؤب، ويعتبر الناتج الإبداعي له أكبر نتيجة التفاعل وتبادل الرأي والخبرة وتكامل الأفكار والاختصاصات، كما أن حجم الناتج الإبداعي يزداد بحجم الجماعة، أما

الإبداع على مستوى المؤسسة ككل عبارة عن نظام من مدخلات وعمليات ومخرجات في ظل خطة إستراتيجية وبناء تنظيمي وثقافة ومقومات مؤثرة في عملية الإبداع.

5/- يركز الإبداع في بيئة الأعمال المعاصرة على دعائم للإدارة الحديثة، والتي تعلق بمفاهيم وممارسات متعددة، فتعتبر الثقافة التنظيمية كمفهوم حديث لها الأثر البارز في ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في عمل المؤسسات الاقتصادية، بحيث تعتبر القوة المحركة والطاقة الدافعة لإمكانات الأفراد والجماعات نحو الإبداع والتطور والتجديد، كما يلعب مفهوم التغيير التنظيمي جوهر عملية الإبداع والابتكار، حيث أن التغيير تفرضه المستجدات البيئية والنتائج الإبداعية كما أن كلا من التغيير والإبداع مفهومان يعزز ويدفع كل منهما الآخر، كما أن مفهوم المعرفة والتعلم تعمل إلى تفعيل إمكانيات المؤسسات في تمييز القيمة وتسهيل وتحفيز الإبداع في عمل المؤسسات.

6/- يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة أبرز فكر إداري في الوقت الراهن، فهي إستراتيجية متكاملة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتجنب الأخطاء وإهدار الموارد لذلك يعتبر هذا المفهوم من أهم المفاهيم الإدارية الداعمة للإبداع المؤسسي، كما يركز هذا المفهوم على عدة أساليب وآليات تعمل على تطوير والتغيير الفعال والمستمر، نذكر منها حلقات الجودة وأسلوب مخطط السبب والأثر لإثارة الحلول والأفكار المبتكرة، وأسلوب التحسين المستمر الذي يهدف إلى تطوير وإبداع وتحديد شامل من أجل ترقية أداء المؤسسة باستمرار، كما أن التوجه نحو العميل والانطلاق منه أهم ركائز هذا المفهوم، باعتبار أن عملية الإبداع تنطلق من أفكار الزبون، باستخدام عناصر المزيج التسويقي وإدارة العلاقة مع العملاء، لأن نجاح عملية الإبداع تركز في إيجاد نتاج إبداعي يتوافق مع رغباته وتطلعاته.

7/- تتمثل عملية إدارة الإبداع التنظيمي في تبني العمليات والوسائل والأساليب والسياسات والبرامج الإدارية التي تتجاوز النمطية والطرق العادية إلى الإبداع والتميز في الأداء، كما تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في علية الإبداع المؤسسي وأن قدرات العاملين الإبداعية تتأثر بشكل مباشر بنوع القيادة السائدة في المؤسسة، حيث أن القادة المبدعون يخلقون المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من الإبداع في منتجاتها وعملياتها وإشباع حاجات ورغبات عملائها، كما لهم دور كبير في جعل المرؤوسين يعملون على توليد أفكاراً أكثر، كما تعتبر القيادة التمكينية أبرز الأنماط القيادية المؤثرة على السلوك الإبداعي للعاملين، حيث تفسح المجال الأكثر للعاملين في أعمالهم ووظائفهم بحيث يشعرون أنهم يمتلكون المؤسسة التي يعملون بها مما يحفزهم أكثر لطرح أفكار وتنمية قدراتهم الإبداعية.

8/- تلجأ المؤسسات الاقتصادية في استشارة أفكار العاملين والموظفين والحصول على أفكار من خلال عدة أساليب، كالعصف الذهني الذي يتمثل في حلقة نقاش أو طريقة للتداول من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحفز وتشجع الأفكار الجديدة، كما يعتبر أسلوب دلفي الذي يعتمد على الاجتماع والبحث عن أفكار عن

بعد وبرنامج القبعات الملونة وتوجيه التفكير وأسلوب سكامبر والأسئلة المحفزة وأسلوب الحل الإبداعي للمشكلات تركز من أبرز الأساليب وأحدثها التي تستعمل في تنشيط العاملين للإبداع وتحصيل أفكار إبداعية أكثر.

9/- يختلف مفهوم الأداء المؤسسي باختلاف المدارس ونظريات الفكر التنظيمي، كما يعتبر مفهوم لم يتحدد له تعريف موحد، وعلى العموم فإن مفهوم الأداء يتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، كما يعتبر مفهوم الكفاءة والفاعلية من أكثر المفاهيم ارتباطاً بأداء المؤسسة، والكفاءة هي العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، أما الفاعلية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف، ويتعلق مفهوم الأداء المؤسسي بمفهوم الإنتاجية والذي يتلخص في تحقيق أكبر قيمة من المخرجات من قيمة محددة من المدخلات، ويعتبر مفهوم التنافسية من أكثر المفاهيم تشعباً وله علاقة مباشرة في أداء المؤسسة ويتلخص في قدرة المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والبقاء في السوق.

10/- يعتبر تقييم الأداء من أهم ممارسات ونشاطات المؤسسة حيث يعمل على توضيح الانحرافات التي يمكن أن تطرأ على أداء المؤسسة، لذلك تعمل المؤسسات لقياس أدائها ووضع معايير لذلك، كما تعددت مقاييس الأداء و تختلف حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، ويعتبر تقييم الأداء المالي بالاعتماد على المؤشرات المالية من الأساليب التقليدية التي عنت بذلك، كما شاهدت أساليب تقييم الأداء تطورا فرضته بيئة الأعمال الحديثة، ويعتبر الباحثون أن أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن من أبرز النماذج الحديثة التي حاولت سد فجوة نقائص الأساليب المالية القديمة وساهمت في إعطاء إطار متكامل بسبب قدرتها على ربط الأداء بأهداف المؤسسة.

11/- يعتبر أسلوب التقييم المتوازن للأداء من أبرز الأساليب التي شملت المقاييس المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات، والتي يتم تصميمها بشكل بطاقة سميت بطاقة الأداء المتوازن، فهي أداة لقياس الأداء تتكون من مجموعة من المقاييس تمكن المؤسسة من ترجمة أهدافها واستراتيجياتها إلى أربعة أبعاد رئيسية هي: بعد التعلم والنمو والبعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العملاء، كما تعتمد على ارتباطات السبب والنتيجة بين الأهداف وهذا بدوره يساهم في توجيه الأداء وتسهيل عملية تنفيذ خطط المؤسسة.

12/- للإبداع أثر مباشر على أنشطة المؤسسة على اختلافها كما يعتبر الإبداع كنتاج من أهم مداخل تصميم سلسلة القيمة للمؤسسة لما له من دور مباشر في خلق قيمة مبتكرة، ويتعدى ذلك إلى تطوير قدرات المؤسسة التنافسية وتوسيع بدائلها الإستراتيجية ودعم تنافسيتها، كما أن سلوك التفكير الإبداعي كعملية هو المنطلق لتحقيق كل ما سبق، حيث تآزرت الدراسات على إثبات دور تنمية التفكير الإبداعي في ترقية الأوجه المتعددة

للأداء المؤسسي، لذلك تعمل المؤسسات على البحث الدائم والسعي الخيث لتنمية القدرات الإبداعية لموردها البشري كأساس لتطوير أدائها.

ثانيا- نتائج القسم التطبيقي:

1/- تعتبر مؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت تكسالج فرعاً تابعاً للمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية كوفرتكس التي تتكون من (17) فرعاً عبر مختلف ولايات الوطن، وتعتبر مؤسسة الجزائرية للمنسوجات لولاية تيسمسيلت من أهمها والتي تنشط في صناعة الأغذية النسيجية والخيط الخشن، وقع اختيارنا على المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية لعدة أسباب، حيث تعتبر أكبر وأقدم مؤسسة صناعية على مستوى ولاية تيسمسيلت كما أن المؤسسة كانت ولا تزال تعاني من مشاكل وتراكمات سلبية وذلك لعقدين من الزمن، لذلك كان للمورد البشري في المؤسسة دور كبير في مواجهة هذه التحديات مما ساهم في صقل قدراتهم الإبداعية، لذلك ارتأينا أنه من المناسب إجراء دراسة ميدانية حول دور التفكير الإبداعي في تحسين الأداء بهذه المؤسسة.

2/- بتقييم جوانب الأداء المتعلقة ببعث التعلم والنمو والعمليات الداخلية وجدنا تبايناً في المؤشرات حيث تعاني المؤسسة قصوراً في عدة جوانب منها ومؤشرات إيجابية في جانب آخر، فعلى العموم المؤسسة ينخفض نشاطها وهو ما يؤكد التناقض الملحوظ في عدد العمال، ويقابله تحسن في دخل العمال كما أن المؤسسة تتوجه نحو تكوين العاملين وهو ما يؤكد زيادة مؤشر مصاريف التكوين، أما على مستوى بعد العمليات الداخلية فإن المؤسسة تعاني قصوراً وعجزاً في الأداء في كل ما تعلق بإنتاجية العاملين وكفاءة خط الإنتاج ومؤشر نسبة دوران المخزون ومعدل التلف، لذلك المؤسسة أمام تحدي وهو الرفع من مستوى هذه المؤشرات لما لها من الأهمية البالغة والأثر المباشر على أداء المؤسسة ككل.

3/- تعتبر مؤشرات بعد العملاء أكثر المؤشرات ضعفاً وتمثلت في مؤشر نسبة دوران الزبائن ومؤشر درجة الاحتفاظ بالعميل ومعدل نمو المبيعات، وهي نقاط ضعف قاتلة تؤكد أن المؤسسة تعاني عجزاً في الجانب التسويقي، حيث أن المؤسسة لا تملك رؤية واضحة وخطط لتسويق منتجاتها، لكن هناك بعض البوادر التي عانت بهذا الجانب كفصل المؤسسة للوظيفة التسويقية عن الوظيفة التجارية، وقيامها ببعض النشاطات التسويقية كالمعارض والإعلانات عبر عدد من الوسائل (الراديو، الملصقات) وتحسين نوعية التعبئة والتغليف.

4/- بعد أن تطرقنا لتقييم الجانب المالي خلصنا أن المؤسسة لها مؤشرات إيجابية في ما يتعلق بالتوازن المالي (رأس مال العامل، احتياجات رأسمال العامل والخزينة الصافية) كما جاءت مؤشرات النسب المالية بمستوى مقبول ومشجع (نسبة التمويل الدائم، ونسبة السيولة الجاهزة، ونسبة الاستقلالية المالية)، ولكن في المقابل فإن النسب

المتعلقة بنشاط المؤسسة جاءت ضعيفة، حيث أن النتيجة الصافية للمؤسسة سالبة مما يعني أنها تعاني من مردودية تجارية سالبة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع التكاليف الثابتة وانخفاض في هامش المساهمة لذلك فالمؤسسة تعاني من خسائر متتالية، كما لاحظنا ثبات هامش الخسارة على طول سلسلة زمنية وهذا يؤكد أن المؤسسة رغم خسارتها تحافظ على الاستقرار في أداءها المالي.

5/- انطلاقا من عدد الدراسات قمنا ببناء نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في التفكير الإبداعي من خلال محورين هما قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي، فبالنسبة لقدرات التفكير الإبداعي توصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس انطلاقا من أربعة أبعاد أساسية وهي: (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، التركيز والحساسية تجاه المشكلات، المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس)، أما بالنسبة مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي فتوصلنا إلى أنه يمكن أن يقاس بخمس أبعاد أساسية، وهي: (قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية)، أما المتغير التابع فهو أداء المؤسسة، واعتمدنا في قياسه إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتكونة من أربعة أبعاد أساسية وهي: (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء والبعد المالي)

6/- تمثلت عينة الدراسة في نصف عدد العمال، حيث وزعنا انطلاقا من ذلك (120) استبيان بطريقة عشوائية على مختلف العاملين بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت واسترجعنا منها (108) استمارة، وبعد فحص الاستمارات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (96) حيث بلغت نسبة الاستمارات المعالجة بالنسبة للموزعة (80 %)، وهي نسبة مقبولة جدا تؤكد تفاعل العمال مع الدراسة.

7/- بصفة عامة كان مستوى قدرات التفكير الإبداعي لدى العمال بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات متوسطا، حيث كان مستوى المهارات بصفة عامة مرتفعا لكن السمات كانت غير ذلك فسممة المبادرة والمخاطرة جاءت بصفة ضعيفة، أما على مستوى محور مقومات سلوك التفكير الإبداعي فكان المؤشر العام مرتفعا، وبنسبة لمحور أداء المؤسسة جاء مستوى أبعاده متوسط من وجهة نظر عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.

8/- بصفة عامة يمكننا القول أن جميع أبعاد قدرات التفكير الإبداعي (الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل، التركيز والحساسية تجاه المشكلات، المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس) وأن جميع أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي (قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية) جاءت ذات علاقة ارتباطية طردية مع أداء

المؤسسة لدى عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، كما أننا توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع أبعاد و محاور سلوك التفكير الإبداعي بصفة مستقلة على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات.

9/- كنتيجة رئيسية يمكننا القول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك التفكير الإبداعي بمحوريه قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي في نفس الوقت على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وانطلاقا من قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.603) نستنتج بأن مهارات التفكير الإبداعي ومقومات السلوك الإبداعي مع بعض يفسران (60.3 %) من التباين في أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت، وهذه القيمة مقبولة جدا خصوصا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن الأداء مفهوم إداري معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الأخرى التي لم يأخذها النموذج بالحسبان.

10/- وأخيرا، توصلنا إلى أن آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة (قدرات التفكير الإبداعي، مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي، أداء المؤسسة) كانت متجانسة وغير متباينة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

أهم الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج نظرية وتطبيقية فإننا نقترح ما يلي:

1/- الاهتمام أكثر بتنمية سلوك التفكير الإبداعي من طرف الباحثين والممارسين في مجال عمل المؤسسات الاقتصادية وهذا لندرة الدراسات بالأخص العربية منها التي عنت بمعالجة هذا الموضوع.

2/- من الضروري أن تسعى مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت إلى التركيز وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية تهدف لذلك، وعن طريق غرس الثقة بين الإدارة والعمال لتحسين مهاراتهم من جهة وتوفير جو آمن يسمح لهم بالمبادرة وتعزيز ثقتهم في أنفسهم وتنمية روح المخاطرة لديهم.

3/- الاهتمام أكثر والتركيز على مقومات السلوك الإبداعي والتي تطرقت الدراسة إلى خمس مقومات أساسية منها تمثلت في قوة الثقافة التنظيمية، القابلية للتغيير، الالتزام بالجودة، التمكين والقيادة الإبداعية، ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتعلق بإنشاء فرق عمل وتكوين العاملين وتحسين نظام الحوافز، والمقومات السابقة إذا ما توفرت فإنها تشكل البيئة الخصبة الملائمة لنمو القدرات الإبداعية للعاملين.

4/- ضرورة تطوير نظام الاتصالات ونظام تبادل المعلومات والمعالجة الآلية للمعلومات من خلال البرامج الحديثة، فإن المؤسسة تسجل تأخرا في هذا المجال لذلك نؤكد على أهمية توفير نظم اتصالات ومعلومات حديثة من أجل تسهيل الاتصالات بين العاملين وهذا له الدور المباشر في تحسين أداءهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

5/- التركيز على إبراز دور العاملين ومكانتهم الجوهرية في أداء المؤسسة، واعتبارهم كمورد ضروري في عمل المؤسسة وهذا من أجل إكسابهم ثقة في النفس وتعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

6/- من الضروري على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت مراجعة نظام الحوافز المادية والمعنوية، لأن المؤسسة تسجل نقصا في نظام الحوافز، وهو ما ينعكس على رضا وأداء العاملين ويتعدى ذلك على أداء المؤسسة ككل.

7/- من الضروري على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت إلى منح العاملين حرية أكبر في أداء مهامهم، كما يجب عليها تمكين العاملين في المؤسسة سواء تعلق بالتمكين النفسي من خلال دعمهم وتشجيعهم وجعلهم يشعرون أنهم يمتلكون أعمالهم ولهم حرية في تأدية مهامهم، ومن خلال التمكين الهيكلي حيث تفوض السلطة والصلاحيات للعمال مع الموازنة بين منح السلطة والمسائلة، والتركيز على النتائج بدل العمليات.

8/- من الضروري على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت الاهتمام بتوظيف مبادئ المحاسبة التحليلية في عملها، وهذا من أجل التعرف على مداخل التكاليف ومحاولة السيطرة عليها، لأننا سجلنا أن ارتفاع التكاليف والذي يعتبر من الأسباب الرئيسية ولها الدور المباشر في النتيجة الصافية السلبية للمؤسسة.

9/- نقترح على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت التزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة كالتحسين المستمر وإدارة حلقات الجودة وتحسين نظام مراقبة الجودة، خصوصا وأن المؤسسة معروفة ولها صورة ذهنية عن جودة الأغذية والبطانيات التي تنتجها، لذلك فالمطلوب منها الحفاظ على هذا المستوى من الجودة على أقل تقدير.

10/- من الضروري على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت وضع إطار وخطط إستراتيجية تسويقية تهدف إلى تصريف منتجاتها لأنها تعاني من عجز واضح في ذلك، وهو ما يؤكد مؤشر رقم الأعمال فيجب على المؤسسة اللجوء إلى أساليب تسويقية لتنشيط المبيعات بعد خروج موسم الشتاء لأن المبيعات تنخفض بعد هذا الموسم، لذلك يجب عليها تعظيم مبيعاتها من خلال الموسم.

11/- من الضروري على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت المحافظة على عمالها من خلال بناء علاقات معهم والسعي إلى إرضاء تطلعاتهم، والاستفادة من أفكارهم لأن العميل يعتبر مصدر مهم للأفكار الإبداعية للمؤسسة.

12/- نقترح على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت استخدام النظام المتوازن لتقييم الأداء وذلك من خلال تصميم بطاقة الأداء المتوازن تحتوي على مقاييس ومؤشرات ترتبط بأهداف المؤسسة، وهذا لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويتم ذلك عن طريق وضع خريطة للأداء تركز على مبدأ العلاقات السببية بين مؤشرات الأداء.

13/- نقترح على مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت دمج مؤشرات متعلقة بالسلوك الإبداعي تنتمي لبعد التعلم والنمو نقترح منها على سبيل المثال عدد اجتماعات العصف الذهني، عدد الأفكار الإبداعية المقترحة، عدد الأفكار المطبقة، المبادرات الإبداعية للعمال، وهذه المؤشرات السابقة تهدف لتحسين بعد التعلم والنمو، كما يتعدى دورها إلى الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.

آفاق الدراسة:

في ضوء الدراسة الحالية فإننا نقترح القيام بالدراسات التالية، وهذا كتكملة ولما فيها من إثراء لموضوع التفكير الإبداعي على النحو التالي:

1/- محددات السلوك الإبداعي في عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2/- أثر الإبداع التنظيمي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

3/- نماذج مقترحة لتنمية السلوك الإبداعي للمؤسسات الاقتصادية.

4/- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التنظيمي.

5/- أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على الإبداع التنظيمي للمؤسسات.

6/- أثر التمكين والإبداع في رفع مستوى أداء العاملين.

7/- أثر الإبداع التسويقي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

8/- أثر البيئة التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين.

9/- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين.

مستشفى

الكتب:

- القرآن الكريم
- أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، معجم مقاييس اللغة، دار الكتب العلمية، المجلد الأول، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008.
- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، المجلد الثاني، الجزء الثاني، بيروت، لبنان، 2003.
- أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2003.
- أحمد الضبع، صناعة الأفكار المبتكرة، دار اليقين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009.
- أحمد عبادة، قدرات التفكير الابتكاري في مراحل التعليم العام، دار الحكمة، البحرين، 1993.
- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2014.
- أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني لتحسين المستمر ومدى استفادة المنظمات العربية منه، المكتبة العصرية: دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2009.
- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم، الإدارة الإبداعية للجامعات، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
- أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- ادوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة: شريف محسن، نخبضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 2008.
- ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبو عبد الحي أبو فخر، دار عالم المعرفة، الكويت، 1990.
- اياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- تفسير القرطبي أبو عبد الله محمد بن حمد الأنصاري، الجامع لأحكام القرآن، دار الكتب العلمية، الجزء الثاني، بيروت، لبنان، 1993.
- توني بوزان، قوة الذكاء الإبداعي، مكتبة جرير، الطبعة الرابعة، الرياض، السعودية، 2007.
- جروان فتحي عبد الرحمن، الإبداع: مفهومه ومعايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2008.
- جلدة سليم بطرس، عبوى زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

- جمال عزيز فرمان البرقعاوي، التفكير الإبداعي علما وفن، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
- حسين حريم، سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- حلمي المليحي، سيكولوجية الابتكار، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية، 1984.
- حنان بن سالم آل عامر، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات، ديونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2009.
- خالد عبد الرحمن الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2003.
- خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007.
- خيضر كاظم حمود، هائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- دي بونو إدوارد، تعليم التفكير، ترجمة: عادل عبد الكريم ياسين وآخرون، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، 1989.
- رفعت عبد الحليم الفاغوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- زكرياء الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سامح صالح حطيب، إستراتيجيات معاصرة في تنمية التفكير الإبداعي، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

- سعد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، الطبعة الثانية، مركز وايد سارفيس للإشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.
- سعيد عبد العزيز، **المدخل إلى الإبداع**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سليمان محمود العميان، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2011.
- سهير الشناوي، **تقييم الأداء في المنشآت الصناعية**، مصلحة الكفاية الإنتاجية، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
- سيد محمد جاد الرب، **القيادة الإستراتيجية**، مراجع إدارة الأعمال، السويس، مصر، 2012.
- سيد محمد جاد رب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مطابع الدار الهندسية، قناة السويس، مصر، 2013.
- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- صلاح الشتواني، **إدارة الإنتاج**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، السعودية، 2004.
- طاهر محسن الغالي، صالح أحمد علي، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، **نظرية المنظمة: مدخل عمليات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيطي محمد حمد، **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001.
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، **لمحات عامة في التفكير الإبداعي**، البيان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2007.
- عبد الرحمان أحمد هيجان، **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999.
- عبد الرحمن توفيق، **إدارة الجودة الشاملة الدليل المتكامل**، إصدارات بيك، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2005.

- عبد الرحيم محمد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.
- العتوم عدنان يوسف وآخرون، تنمية مهارات التفكير: نماذج نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
- عثمان حمود الخضر، التفكير أساليبه ومهاراته، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الكويت، 2014.
- عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- عدنان تايه، سعدون مهدي وآخرون، الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- العساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- علاء شكر الله، دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة، بيلسان للتصميم والطباعة، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- علي الحمادي، التغيير الذكي، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1999.
- علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999.
- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2002.
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- علي السيد محمد، موسوعة المصطلحات التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012.
- علي خلف جحاحجة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- علي عبيد، القرارات الإدارية والأداء المنظمي، دار نطران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- عماد أبو رب، عيسى قداد، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار المعارف، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- عمر وصفي عقيلي، نظرية المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- فخري رشيد الخضر، طرائق تدريس الدراسات الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- فريد كورتل، آمال كحيل، الجودة و أنظمة الإيزو، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- فريد راغب النجار، إدارة الأعمال العالمية: مفاتيح تنافسية والتنمية المتواصلة الاقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
- فوزي الشربيني، عفت الطناوي، إستراتيجيات ما وراء المعرفة: بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2006.
- قاسم علوان ونجدة الزباني، ضريبة القيمة المضافة: المفاهيم، القياس، التطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار: مفاهيم وتطبيقات، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- قاسم نايف، علوان المحياري، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن.
- كوكس وهوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة: هاني حلجة، ريم سرطاوي، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، 1998.
- ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- مأمون الدراكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2009.
- محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006.
- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية، 2009.
- محمد حسن العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوى، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2011.

- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، مصر، 1997.
- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- المزيدي زهير منصور، مقدمة في منهج الإبداع، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1993.
- مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المعاني أيمن عودة، السلوك التنظيمي: سلوك منضبط وانجاز مبدع، مركز احمد ياسين الفني، عمان، الأردن.
- المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الطبعة الرابعة، مصر، 2004.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- نادية عبده عواض أبو دنيا، احمد عبد اللطيف إبراهيم، سيكولوجية الإبداع، مركز تطوير الأداء والتنمية، الإسكندرية، مصر.
- ناصر حمود العديلي، السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2008.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
- نصري حنورة، الإبداع منظور تكاملي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1997.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- نيجل كينج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة التغيير و الابتكار، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، مصر، 2004.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- وليد رفيق العباصرة، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- يحيى بن شرف بن مري النووي، صحيح رياض الصالحين، مؤسسة غراس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2002.

مقالات:

- أبو بكر مفتاح شابون، بطاقة الأداء المتوازن، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد: 12، العدد الأول، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة مصراتة، ليبيا، 2013.
- اسحاق محمود الشعار، أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار: دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد: 41، العدد: 02، 2014.
- أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد: 18، العدد: 04، 2003.

- أيوب نادية حبيب، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة إدارة عامة، السعودية، المجلد: 40، العدد: 21، 2000.
- بومدين يوسف، اعتماد بطاقة الأداء المتوازن البيئية كآلية لتأهيل بيئة منظمات الأعمال وتفعيل دورها في التنمية المستدامة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 14، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
- جادو سماسم كامل، دراسة تحليلية لمدى فعالية تطبيق الإدارة على أساس القيمة لتعظيم القيمة لأصحاب حقوق الملكية في الوحدات الاقتصادية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد: 01، العدد: 02، 2007.
- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد: 12 العدد: 01، 2010.
- حمزة محمد كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية، مجلة التقنية، العدد: 04، البصرة، العراق، 2013.
- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد: 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
- رجال سلاف، دور أدوات التحليل الإستراتيجي في تحديد نمط الابتكار في المؤسسة: دراسة حالة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد: 18، 2015.
- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد: 01، 2007.
- سعد مهدي حسين، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السادس، العراق، 2010.
- سعيد يحي محمود ضو، تدعيم مدخلات المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط بالقيمة المضافة الاقتصادية لترشيد قرارات الاستثمار، دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد: 64، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
- الشريف بقة، سمراء دومي، التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد: 12، 2013.
- الشيخ داوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد: 07، جامعة ورقلة، الجزائر 2010.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

- طالب أصغر دوسة، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع التنظيمي: بحث ميداني في الشركة العامة في صناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصرية، العراق، العدد: 63.
- طاهر محسن منصور الغالي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي، دراسة إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد: 04، العدد: 07.
- عاطف العدوان، سحر سليمان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد: 39، العدد: 02، 2012.
- العامري صالح، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد: 21، العدد: 2، 2005.
- عبد الرضا فرج بدرابي، وائل محمد صبحي إدريس، بطاقة التقديرات المتوازنة: أداة حديثة لتقييم الأداء في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، المجلد: 04، 2005.
- عبد الفتاح نبيل، مهارة التفكير الإبداعي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، المجلد: 17، العدد: 60، 1995.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا، المجلد: 28، العدد: 01، 2006.
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001.
- عثمانية جمعة ضهيرية، مصادر العقيدة الإسلامية ودور العقل، مجلة البحوث الإسلامية، السعودية، العدد: 46، 2005.
- فراس سليمان الشبلي وآخرون، التفكير الإبداعي و أثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية الهاشمية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد: 40، العدد: 02، 2013.
- قاسم إبراهيم الشعار، فايز جمعه النجار، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد: 42، العدد: 02، 2015.
- قاسم بن علي الحربي، رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة جازان، السعودية، المجلد: 01، العدد: 01، 2011.
- كريم عبد الحفيظ محمد، اختبار وتقييم العلاقة بين تكلفة رأس المال والعوائد السوقية للأسهم، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة الأردنية، العدد: 29، 2004.
- كيوان رندا مرسي، أثر هيكل دخول المديرين على القيمة الاقتصادية المضافة في المنشآت المصرية، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، كلية التجارة، المجلد: 32، العدد: 01، 2010.

- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره على الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد: 11، العدد: 02، 2008.
- محمد الحراحشة، صلاح الدين الهبتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد: 33 العدد: 02 ، 2006.
- محمد سعيد أحمد، الكفاءة والفاعلية، مجلة التجاريين، العدد: 05، 1989.
- مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمان، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد: 04، 2014.
- مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد: 13.
- مصطفى بابكر، الإنتاجية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد: 61، الكويت، 2007.
- نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد: 03، المجلد: 32، العراق، 2015.
- نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 13، الجزائر، 2015.
- هالة عبد الله الخولي، دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد: 56، جامعة القاهرة، مصر، 2000.
- هوري السويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد: 07، 2010.
- يحيي سليم ملحم، فؤاد نجيب الشيخ، القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمة الاتصالات في اليمن، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، مجلد: 23، العدد: 01.

المذكرات:

- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، 2008.
- إبراهيم بختي، دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2002.
- أبو جزر حمد أحمد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.

- براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الأردن: جامعة اليرموك، 2002.
- بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل إستراتيجي لإحداث التطور التنظيمي، دراسة حالة: المطحنة الصناعية لمتيجة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، السعودية، 2003.
- حمدة بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية، 2005.
- خالد حسن أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- الدليمي انتصار، الموائمة بين النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الإستراتيجي وأثرهما في الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1998.
- رزان حسن كمال شهيد، التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس الدين، مصر، 2008.
- ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عملية إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
- سائح بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
- شرفي مسعود، إدارة التغيير من خلال إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة بشار، الجزائر، 2008.
- شوقي بورقة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- عامر ملايكية، واقع و أهمية ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية باعتباره عامل لرفع القدرة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة عنابة، الجزائر، 2006.
- عبد الرحمان محمد جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.

- عبد الرحمن فالج العبدلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.
- عزيزة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام: دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- عوض فاطمة رشدي، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية على أساس الأنشطة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- فاطمة علي محمد الرابعة، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
- قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير، إدارة الأفراد والمنظمات وحركة الشركات، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2012.
- محار عبد الله خليل، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- محمد أحمد عبد الله الفياض، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
- محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر، المعارف الجماعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- محمد مظهر أحمد، تقويم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة، رسالة دكتوراه، 2010.
- منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

- مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، مذكرة ماجستير إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2010.
- ناجحة محمد طاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي: دراسة حالة في شركة الوسام للمنتوجات والألبان والمواد الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- نايف أسعد كاظم، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة.
- نجاة الطروانة، واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية الرسمية والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2007.
- نمري نصر الدين، تحليل النمو وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تقييم وقيادة الأداء المالي: دراسة حالة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
- ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

المداخلات

- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والابداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2009.
- تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكارات في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية، الملتقى العلمي الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.
- حاتم عثمان محمد، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلية بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009.
- زكرياء مطلق الدوري، مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية المؤتمر العلمي الأول، القاهرة، مصر، 2005/04/17.

- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- شريف حمزاوي، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2010.
- شريف غياط، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010.
- صديقي مسعود، مرزوق مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة والتغيير في المنظمة: إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الأول الذي نظّمته كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، أيام 18 – 19 أفريل 2012.
- طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع التنظيمي على تحسين إدارة الموارد البشرية للبنوك التجارية الأردنية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي والمنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- عبد الناصر موسى، وسيلة واعر، الرقابة الالكترونية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمة: دراسة ميدانية، الملتقى الدولي العالمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
- قدور بن نافلة، فلاق محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (orange)، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18-19/06/2011.
- قرين ربيع، عطا الله ياسين، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي العالمي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
- كمال رزيق، سميوني عمور، الإبداع والابتكار مدخل إستراتيجي لتطوير المقاولات الصناعية في الجزائر، الندوة الدولية حول المقاولات والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، الجزائر 2007.
- ماضي محمد الحمدي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة لقياس الأداء في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة بحثية إلى الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي: 18-19/05/2011.

المراجع باللغة الأجنبية

- Abraham Selznick, **Making Managers Creative** : The Psychodynamics of Creativity and Innovation Handbook for Creative and Innovation Managers, USA, 1988.
- Amy Cortese, **Master of Innovation**, Business Week Spring, Issue 3726A, 2001.
- Awamle Na'il, **Managerial innovation in the civil service in jordan**, Journal of Managment Development, vol :13. 1994,
- Bernard garette, Pierre dussauge, Rodolphe durand, **Strategor**, Dunod, 5edition, 2009.
- Beyer, B.K ,**What research suggests about teaching thinking skills In Costa**, Arthur editor, Developing minds, Alexandria, Virginia, USA, 2001.
- Buchanan, David Andrzej, **Organizational Behavior An Introductory**, Pearson Education Limited and Huczynski, 5th Ed, London, 2004.
- Charles, J, & Pineno, P, Balanced Scorecard Application and Model Building A Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, **Management Accounting Quarterly**, Vol: 06, No: 01, 2004.
- Chia-Chien Husu, & Brain A. Sandford, **The Delphi Technique: Making Sence Of Consensus, Pratical Assessment,Research & Evaluation**, Usa, Vol :12, N : 10, 2007.
- Cumming, Brain, **Innovation overview and future challenge**, European Journal Of Innovation Management, 1998,.
- Daft, **Organization Theory & Design**, 4th ed, South West, 2001.
- David, F, **Strategic Management: Concepts & Cases**, 8TH Ed, Prentice-Hall Inc, 2001.
- Drucker, F. P.. **Innovation and Entrepreneur Ship: Practiceand Principles**, Harper and Row, New York, 1985.
- François Leroux, **Introduction à l'économie de l'entreprise Gacton Morin**, Québec, 2 end, 1980.
- Garrison, R H, and Eric, W, Noreen, and Peter, C, Brewer, Thirteenth Edition, Mc Graw Hill, USA, 2010.
- Gilles Bressy et christian konkuyt, **Economie d'entreprise**, Edition Sirey, Paris, 1990.
- H. Ingram, B. Donnel,, **Effective performance management**, the team work approach considered, Management service quality, Vol 6, N° 6, 1996.
- Hitt, Michael & Ireland, Duane & Hoskisson Robert, **Strategic Management**, South-Western College Publishing, 2003, USA.

- Joseph, Anderson, Mind Mapping, **A Tool for Creative Thinking Horizons**, Industrial and Commercial Training, 1995.
- Kaplan & Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Asseets**, Harvard Business Review, 2004.
- Kaplan Robert S, Norton David P, **The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January, February, 1992.
- Kaplan , Robert S, & Norton, David P, **Linking The Balanced Scorecard To Strategy**, California Management Review, 39 (1), 1996.
- Kaplan, & Atkinson, **Advanced Management Accounting**, 3rd ed, Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
- Kaplan, Robert S, & Norton, David P, **Having Trouble With Your Strategy ? Then Map It**, Harvard Business Review, 2000.
- kim & Maubroge, **Valure The strategicLongic of High Gowth**, Harvard Business Review, Jan, 1997.
- Kirbi ,G.R ,&GoodPaster ,J.R, **Thinking**, New Jersey: Pearson Education. 4th ed, 2007.
- Lacaster Groff, Laster Massin,**Marketing Management**, The Mc Graw hill, landan,2000.
- Lau and Anderson, **Athree Dimensional Perspective for total quality Management**, international journal for quality and reliability management, 1998.
- Michael Porter, La concurrence selon Porter, édition Village Mondial, Paris,1999
- N.Cham, **total quality Management: Panacea or Pitfall**, International of Physical, Distribution and logistics Management, vol :21,No:8•USA , 1991.
- N.logothetis, **Managing for Totale Qualité**, v.h : practice Hall LTD ,USA , 2001.
- Newman, F, M,Classroom Thoughtfulness' and Students, **Higher Order Thinking :Common Indicators and Diverse Social Students Courses**, Theory and Research in Social Education,1991.
- **Oxford learner's pocket dictionary**, 3TH edition, Oxford university press oxford, 2003.
- P, Drucker, **L'avenir du management selon Drucker**, Edition Village mondial, Paris, 1999.

- Peter F. Druker, **Management : Tasks, responsibilities, practices**, Harper and Row, New York, 1979.
- Philip.BCrosby, **la qualité c'est Gratuit: L'art et Manière d abtenir la Qualité**, Economica, Paris, USA,1986.
- Rajinish Tiwari, **Global innovation**, Research Project, Hamburg University of Technology (TUHH), 2008.
- Ray Subroto, K.Wilkinson, Lan F, **Innovation Generation in Supply Chain Relationships : A Conceptual Model and Research Proposition** ,INNOVATION GENERATION, 2004.
- Robbins Stephen, **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications**, 6th Edition, Prentice Hall Inc, 1993.
- Robert Boege, **Engineering and Mathematics (STEM) Enterprise: Measures for innovation and Competitiveness**, Workshop on Science Technology, 2009.
- Robert N, **Anthony & Arajan, Govindarajan, Management Control Systems**, 9th-Ed, Irwin, Mc Graw-Hill,1998.
- Schermerhorn. J. Hunt. & Osborn, R, **Organisational behavior**, 5th ed , John Wiley , 2000.
- Scott, mike, Joing Forces, **Financial Management** (CIMA), April 2001.
- Selemer C, **Concevoir le tableau de bord**, Dunod, Paris, 1998,
- Tidd Joe, **Innovation Management in context Environment Organizataion and Performance**, International journal of Management Reviews, vol:03.
- Vincet Plauchet, **Mesure et amelioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006.
- Wickham,A, **Strategic Entrepreneur ship Europe prentice**, Hall , 2001,
- Williams, M.R, **performance Apparail in Management** , Heinemann, London, 1996.
- Wootton,& Horne, **Strategic Thinking**, Kogun Poge, Finited, London, 2010.
- Zeithmal, V. & Other, **Service Marketing**, Integrating Customer Focus Across The Firm, 4 th, Ed, McGr Hill/Irwin, New York, 2006.

المواقع الالكترونية:

- www.scotland.gov.uk.library/3/education_ftts,03.asp
- www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate_backgrounder_aug2007.
- www.antior.fr/img/pdf/BSC-Tdb, Article Antior Web.

البحر

الملحق رقم (01): الاستبيان

الموضوع: الاستبيان

السادة والسيدات عمال مؤسسة الجزائرية للمنسوجات،، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية ، في إطار استكمال رسالة دكتوراه بالعنوان الآتي:

التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الجزائرية للمنسوجات - تيسميسيلت

ونظرا لأهمية رأيكم في الموضوع، فإنني أرجو منكم التكرم بالإجابة على كامل أسئلة الإستبانة بما يعكس واقع الحال العملي في المركب، حتى نتمكن من اقتراح التوصيات الملائمة كمحصلة لنتائج الدراسة، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي ومحاطة بالسرية التامة.

،، لكم خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم ،،،

الطالب: شداد ناصر

TEL : 0771065016

E-MAIL :

ch.nacer1986@gmail.com

أولا :

الرقم	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01-	لدي القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبقني إليها أحد.					
02-	التمييز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عملي.					
03-	لدي القدرة على التكيف مع مشاكل العمل المختلفة.					
04-	لدي القدرة على مواجهة أكثر من مشكل ووضع الحلول المناسبة لها.					
05-	لدي القدرة على طرح بدائل مختلفة لحل مشكل معين.					
06-	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
07-	أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه.					
08-	لدي القدرة على تحديد ما يمكن التحكم فيه من مسببات مشاكل العمل.					
09-	أفهم المهام الموكلة إلي بسرعة.					
10-	أستمر في العمل بجهد لفترة طويلة للوصول إلى حلول لمشاكل العمل.					
11-	أركز على مشاكل العمل أكثر من أي شيء آخر.					
12-	لدي القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة التي تواجهني.					
13-	أتوقع مشكلات العمل قبل حدوثها.					
14-	لدي القدرة على اكتشاف مواطن الخلل والقصور في أداء العمل.					
15-	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
16-	أشارك في طرح أفكار جديدة في مجال العمل.					
17-	أحرص على المبادرة لتنفيذ أفكار جديدة عند تأدية عملي.					
18-	أجازف في القيام بأعمال ذات مخاطر عالية.					
19-	أعبر عن أفكاري ومقترحاتي بثقة تامة.					
20-	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.					

ثانيا :
الرقم

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 -	الهيكل التنظيمي في المركب واضح.					
02 -	تعتبر القواعد والإجراءات في المؤسسة عادلة.					
03 -	يمتاز توزيع المهام في المركب بالموضوعية والشفافية.					
04 -	العلاقات غير الرسمية سائدة في المركب.					
05 -	يحرص العاملون في المركب على الدوام الرسمي.					
06 -	الثقافة التنظيمية في المركب تتقبل التغيير.					
07 -	تحرص إدارة المركب على تغيير أساليب وطرق العمل.					
08 -	لدى المركب اتجاه واضح نحو التغيير تحسبا للتغيرات التي تشهدها بيئة العمل.					
09 -	تلتزم إدارة المركب بتحقيق أعلى درجات الجودة.					
10 -	تستخدم إدارة المركب أدوات متعددة لمراقبة الجودة وتحديد الأخطاء ومعالجتها.					
11 -	تعمل إدارة المركب على التحسين المستمر من أجل ضمان الجودة.					
12 -	يلتزم العاملون بالمهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة.					
13 -	يثق رؤسائي في خبراتي على انجاز المهام الموكلة إلي.					
14 -	يتمتع العمال بجرية كافية في تحديد الطريقة المناسبة لتنفيذ عملهم.					
15 -	تفوض لي الصلاحيات الكاملة التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير وتحسين أسلوب العمل.					
16 -	تناسب مسؤولياتي مع حجم السلطة الممنوحة.					
17 -	يستخدم المسؤولون سياسة الباب المفتوح لتقديم المساعدة والإرشادات للعمال.					
18 -	يتمتع المسؤولون بمهارات قيادية تعزز الثقة بهم.					
21 -	يستفيد العمال من دورات تدريبية حسب حاجة الأقسام الإدارية والورشات.					
22 -	يتبع المركب في طريقة عمله أسلوب فريق العمل.					
23 -	تمنح المكافآت والحوافز على أساس أداء فريق العمل وليس على أداء الفرد الواحد.					
24 -	نظام الحوافز المادي مرضي للعمال في المركب.					

ثالثا :
الرقم

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 -	يمكن لأي موظف الوصول بسهولة إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامه.					
02 -	بيئة العمل وثقافة المؤسسة تشجع تبادل المعلومات.					
03 -	يقوم العمال والموظفون بعمل اجتماعات في حال الحاجة إلى أفكار ومعلومات لإنجاز مهمة ما.					

04-	تلجأ المؤسسة إلى خبرات خارجية لمواجهة مشاكل العمل.					
الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05-	لدى عمال المركب كل الخبرة الفنية والتقنية في مجال عملهم.					
06-	يستخدم المركب وسائل اتصال ونظم المعلومات الحديثة.					
07-	تتحسن قدرات وكفاءات العاملين نتيجة توجه المركب نحو الاستثمار في المورد البشري.					
08-	يتوفر مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل المؤسسة.					
09-	تعمل المؤسسة على إدخال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة في العملية الإنتاجية.					
10-	يتميز المركب بمرونة في العملية الإنتاجية.					
11-	يلتزم المركب بالمواعيد والتسليم في الوقت المحدد.					
12-	يتميز المركب بالسرعة في الاستجابة لطلبات العملاء.					
13-	يتحارب العمال للأوامر المفروضة من طرف إدارة المركب					
14-	تنخفض نسبة العمال الذين يتركبون المركب وينتقلون إلى أماكن أخرى.					
15-	يولي المركب أهمية كبيرة للسياسة التسويقية والتعريف بالمنشأة.					
16-	يملك المركب علاقات جيدة مع العملاء.					
17-	لدى المركب الصناعي صورة وسمعة جيدة.					
18-	السعر يتناسب مع جودة المنتجات بالنسبة للعملاء.					
19-	السلوك الإبداعي للعمال له دور رئيسي ومباشر في النتائج المالية المحققة.					
20-	هناك تسيير رشيد لأصول المركب المادية والمالية.					
21-	تسعي المؤسسة إلى البحث عن مصادر جديدة أقل تكلفة لإمدادها بالمواد الأولية.					
22-	ترجع النتائج المالية المحققة محصلة جهود المورد البشري في المركب.					
23-	ترجع النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية للمركب					

خامسا - المعلومات الوظيفية	
1/- التصنيف الوظيف	
☐ إطار سامي	☐ إطار عادي
☐ عون تحكم	☐ عون تنفيذ
☐ أخرى	
2/- سنوات الخبرة	
☐ أقل من 05 سنة	☐ بين 05 و 10 سنة
☐ بين 11 و 25 سنة	☐ بين 26 و 35 سنة
3/- طبيعة العمل	
☐ إدارية	☐ تقنية
4/- طبيعة عقد العمل	
☐ دائم	☐ متعاقد

رابعا - المعلومات الشخصية	
1/- الجنس	
☐ ذكر	☐ أنثى
2/- العمر	
☐ أقل من 25 سنة	☐ بين 25 و 30 سنة
☐ بين 31 و 45 سنة	☐ بين 46 و 55 سنة
☐ بين 56 و 69 سنة	
3/- المستوى التعليمي	
☐ ثانوي	☐ تقني
☐ ليسانس	☐ مهندس
☐ ماجستير	☐ دكتوراه
☐ أخرى	

الملحق رقم (02): قائمة أسماء محكمي الإستبانة

الرتبة العلمية واسم المحكم	مكان العمل
01 الأستاذ الدكتور: قدور بن نافلة.	جامعة شلف
02 الأستاذ الدكتور: مزريق عاشور.	جامعة شلف
03 الدكتور: عادل رضوان	جامعة تيسمسيلت
04 الدكتور: عبد الحكيم براضية.	جامعة تيسمسيلت
05 الدكتور: محمودي احمد.	جامعة تيسمسيلت
06 الدكتورة: نجاح عائشة.	جامعة تيارت
07 الأستاذ: شداد محمد.	جامعة تيارت
08 الدكتور: دراجي عيسى.	جامعة خميس مليانة

شكر وتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة ----- أ

الفصل الأول: التفكير الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد: ----- 2

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتفكير الابداعي في العمل المؤسسي ----- 3

المطلب الأول: ماهية التفكير ----- 3

المطلب الثاني: التدرج التاريخي لتطور مفهوم الإبداع ----- 9

المطلب الثالث: تعريف الإبداع والتفكير الإبداعي ----- 16

المطلب الرابع: التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي ----- 23

المبحث الثاني: إطار متكامل لمفاهيم مقارنة وأنواع وخصائص التفكير الإبداعي ----- 25

المطلب الأول: تحليل مفهوم التفكير الإبداعي و المفاهيم المقاربة له. ----- 25

المطلب الثاني: أنواع الإبداع المؤسسي. ----- 28

المطلب الثالث: خصائص وميزات التفكير الإبداعي. ----- 33

المبحث الثالث: مكونات التفكير الإبداعي ومراحلها. ----- 37

المطلب الأول: مهارات التفكير الإبداعي. ----- 37

المطلب الثاني: الحساسية تجاه المشكلات والقدرة على التركيز عليها Sensitivity. ----- 40

المطلب الثالث: سمات الشخصية المبدعة. ----- 45

المطلب الرابع: مراحل عملية التفكير الإبداعي. ----- 49

المبحث الرابع: مستويات التفكير الإبداعي ومعوقاته. ----- 52

المطلب الأول: الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي). ----- 53

المطلب الثاني: التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة. ----- 54

المطلب الثالث: التفكير الإبداعي على مستوى المنظمة. ----- 58

المطلب الرابع: معوقات التفكير الإبداعي. ----- 61

خلاصة الفصل الأول ----- 65

المبحث الثاني: المداخل الإدارية الحديثة الداعمة للإبداع المؤسسي في ظل التوجه نحو التميز في الأداء	67
تمهيد-----	67
المبحث الأول: أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة الداعمة للسلوك الإبداعي في المؤسسات.-----	68
المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية في ترسيخ مفهوم الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.-----	68
المطلب الثاني: أثر التغيير التنظيمي في تنمية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.-----	72
المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي.-----	77
المبحث الثاني: مدخل إدارة الجودة الشاملة لتنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.-----	83
المطلب الأول: أثر تطبيقات مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.-----	83
المطلب الثاني: حلقات الجودة ودورها في تنمية مهارات الإبداع للعاملين.-----	86
المطلب الثالث: أثر التحسين المستمر والتوجه نحو العميل في ترقية مهارات الإبداع للعاملين.-----	91
المبحث الثالث: مدخل إدارة الإبداع وتوظيف القيادة الإبداعية لتنمية السلوك الإبداعي للعاملين.-----	99
المطلب الأول: إدارة الإبداع التنظيمي.-----	99
المطلب الثاني: النماذج الإدارية الفاعلة للإبداع التنظيمي.-----	103
المطلب الثالث: القيادة الإبداعية ومؤشرات اتخاذ القرارات الإبداعية.-----	109
المطلب الرابع: القيادة التمكينية كأبرز الأنماط القيادية لتنمية التفكير الإبداعي للعاملين.-----	117
المبحث الرابع: أساليب وبرامج محفزة للتفكير الإبداعي في عمل المؤسسات.-----	121
المطلب الأول: العصف الذهني Brainstorming.-----	121
المطلب الثاني: طريقة دلفي والاجتماع عن بعد وبرنامج القبعات والتفكير الموجه لديونو.-----	125
المطلب الثالث: الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار وأسلوب الحل الإبداعي للمشكلات تريز.-----	131
خلاصة الفصل الثاني-----	134

الفصل الثالث: الأداء المؤسسي في ظل التوجه نحو الإبداع

تمهيد-----	136
المبحث الأول: إطار عام لأداء المؤسسات الاقتصادية-----	137
المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي-----	137
المطلب الثاني: مداخل الأداء المؤسسي وتصنيفاته-----	142
المطلب الثالث: المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأداء المؤسسي-----	147
المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي بين النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة-----	153
المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية-----	154
المطلب الثاني: الاتجاهات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المؤسسي.-----	159

164	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة في تقييم وقياس أداء المؤسسة الاقتصادية
169	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن
169	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
179	المطلب الثاني: هيكل بطاقة الاداء المتوازن
187	المطلب الثالث: خطوات تطبيق وتصميم بطاقة الاداء المتوازن
192	المبحث الرابع: تحليل العلاقة بين الإبداع كنتاج وعملية وأداء المؤسسة الاقتصادية
192	المطلب الأول: اثر الإبداع كنتاج على الأداء الداخلي من خلال تحليل أنشطة سلسلة القيمة
198	المطلب الثاني: الإبداع وتنافسية المؤسسة الاقتصادية
204	المطلب الثالث: العلاقة بين التفكير الإبداعي وأداء المؤسسة الاقتصادية
208	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: تقييم أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت والتعريف بدراسة الميدانية
210	تمهيد
211	المبحث الأول: إطار شامل عن المؤسسة محل الدراسة الميدانية
211	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت
218	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات
223	المطلب الثالث: المراحل الأساسية لعملية تصنيع الأغذية النسيجية
227	المبحث الثاني: تحليل أداء الجزائرية للمنسوجات من منظور التقييم المتوازن
227	المطلب الأول: بعد التعلم والنمو
234	المطلب الثاني: بعد العمليات الداخلية
240	المطلب الثالث: بعد العملاء
245	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات
247	المطلب الأول: تقييم التوازن المالي للمؤسسة
251	المطلب الثاني: تقييم مؤشرات النسب المالية
255	المطلب الثالث: تقييم الربحية والتكاليف والنشاط في المؤسسة
260	المبحث الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
260	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
269	المطلب الثاني: الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
273	المطلب الثالث: الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
279	خلاصة الفصل الرابع

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت	
تمهيد-----	282
المبحث الأول: توصيف مستوى متغيرات الدراسة -----	283
المطلب الأول: تحليل اتجاه الأفراد نحو محور قدرات التفكير الإبداعي -----	283
المطلب الثاني: تحليل اتجاه الأفراد نحو محور مقومات سلوك التفكير الإبداعي في العمل المؤسسي -----	291
المطلب الثالث: تحليل اتجاه الأفراد نحو محور أداء المؤسسة -----	299
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية -----	308
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى -----	308
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية -----	316
المبحث الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة -----	324
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة -----	324
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة -----	326
خلاصة الفصل الخامس -----	344
الخاتمة -----	345
المراجع -----	355
الملاحق -----	372

الجدول (1-1): آيات التفكير في القرآن الكريم	4
الجدول (2-1): أقسام التفكير	8
الجدول (3-1): الإبداعات المؤثرة في عالم الأعمال في القرون الحديثة.....	14
الجدول (4-1): الفرق ما بين الإبداع و الذكاء	28
الجدول (5-1): التفكير الإبداعي والتفكير التقليدي.....	34
الجدول (6-1): نماذج مقترحة لمراحل السلوك الإبداعي.....	51
الجدول (7-1): سلبيات وإيجابيات الإبداع الجماعي	56
الجدول (1-2): عملية إدارة المعرفة	78
الجدول (2-2): مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	85
الجدول (3-2): نموذج سكامبر	131
الجدول (1-3): الفرق بين تقييم وتقويم الأداء المؤسسي.....	156
الجدول (2-3): جدول التغير في تقييم الأداء	169
الجدول (3-3): مقاييس أداء بعد العملاء.....	186
الجدول (1-4): بطاقة تقنية عن المركب	214
الجدول (2-4): وصف تشكيلة المنتجات لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات تكسالج.....	217
الجدول (3-4): تغير عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة (1995-2017)	227
الجدول (4-4): نسبة دوران العمال في المؤسسة من (2010-2016)	229
الجدول (5-4): معدل التأطير في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)	230
الجدول (6-4): مصاريف العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2015)	231
الجدول (7-4): مصاريف التكوين في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)	233
الجدول (8-4): إنتاجية العمال في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)	234
الجدول (9-4): كفاءة خط الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)	235
الجدول (10-4): نسبة دوران المخزون المؤسسة خلال الفترة (2010-2015).....	237
الجدول (11-4): قيمة المنتجات التالفة بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2016).....	239
الجدول (12-4): نسبة دوران الزبائن المؤسسة خلال الفترة (2010-2015).....	241
الجدول (13-4): عدد العملاء المؤسسة خلال الفترة (2010-2016).....	242
الجدول (14-4): معدل نمو مبيعات المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)	243
الجدول (15-4): جدول التحليل المالي	246
الجدول (16-4): صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة FR خلال الفترة (2010-2015)	247

249	الجدول (4-17): احتياجات رأس مال العامل خلال الفترة (2010-2015)
250	الجدول (4-18): صافي الخزينة خلال الفترة (2010-2015)
252	الجدول (4-19): صافي الخزينة خلال الفترة (2010-2015)
253	الجدول (4-20): نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2010-2015)
254	الجدول (4-21): نسبة الاستقلالية المالية خلال الفترة (2010-2015)
256	الجدول (4-22): النتيجة الصافية والمردودية التجارية للمؤسسة خلال الفترة (2010-2015)
258	الجدول (4-23): النتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2015)
264	الجدول (4-24): ترتيب مقياس ليكرت
265	الجدول (4-25): تصنيف درجة المؤشرات للمتوسطات الحسابية
266	الجدول (4-26): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
266	الجدول (4-27): معاملات الارتباط بين الفقرات مع المحاور التي تنتمي إليها
268	الجدول (4-28): قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)
270	الجدول (4-29): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار الجنس
271	الجدول (4-30): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار العمر
272	الجدول (4-31): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي
273	الجدول (4-32): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف الوظيفي
275	الجدول (4-33): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار تصنيف سنوات الخبرة
276	الجدول (4-34): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة العمل
277	الجدول (4-35): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة عقد العمل
283	الجدول (5-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الأصالة والمرونة
285	الجدول (5-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الطلاقة والقدرة على التحليل
287	الجدول (5-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز والحساسية تجاه المشكلات
289	الجدول (5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المبادرة والمخاطرة والثقة في النفس
291	الجدول (5-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد قوة الثقافة التنظيمية
293	الجدول (5-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد القابلية للتغيير
294	الجدول (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الالتزام بالجودة
295	الجدول (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين والقيادة الإبداعية
297	الجدول (5-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية
300	الجدول (5-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو

- الجدول (5-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية 302
- الجدول (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العملاء 304
- الجدول (5-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي 306
- الجدول (5-14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الأصالة والمرونة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات 309
- الجدول (5-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الأصالة والمرونة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 310
- الجدول (5-16): الطلاقة والقدرة على التحليل كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 311
- الجدول (5-17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مهارات الطلاقة والقدرة على التحليل كبعد من قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 311
- الجدول (5-18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 312
- الجدول (5-19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مهارات التركيز والحساسية اتجاه المشكلات كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي للعمال على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 313
- الجدول (5-20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر سمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 314
- الجدول (5-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر سمات المبادرة والثقة في النفس والمخاطرة كبعد من أبعاد قدرات التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 314
- الجدول (5-22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر قوة الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 317
- الجدول (5-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر قوة الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 317
- الجدول (5-24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القابلية للتغيير كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 318
- الجدول (5-25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القابلية للتغيير كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 319

- الجدول (5-26): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الالتزام بالجودة كبعد من أبعاد مقومات السلوك الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت..... 319
- الجدول (5-27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الالتزام بالجودة كبعد من أبعاد مقومات السلوك الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت..... 320
- الجدول (5-28): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين والقيادة الإبداعية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 321
- الجدول (5-29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين والقيادة الإبداعية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 321
- الجدول (5-30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 322
- الجدول (5-31): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كبعد من أبعاد مقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت..... 323
- الجدول (5-32): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر سلوك التفكير الإبداعي بمحوريه وهما قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت 325
- الجدول (5-33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سلوك التفكير الإبداعي بمحوريه وهما قدرات التفكير الإبداعي ومقومات سلوك التفكير الإبداعي على أداء مؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت.... 325
- الجدول (5-34): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل الجنس 328
- الجدول (5-35): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير الإبداعي تبعا لعامل الجنس 328
- الجدول (5-36): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه بعد أداء المؤسسة تبعا لعامل الجنس 329
- الجدول (5-37): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي تبعا لعامل العمر 329
- الجدول (5-38): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير الإبداعي تبعا لعامل العمر 330

الجدول (5-39): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه أداء المؤسسة تبعا لعامل العمر	331
الجدول (5-40): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي	332
الجدول (5-41): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير	333
الجدول (5-42): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل	334
الجدول (5-43): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي	335
الجدول (5-44): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير	335
الجدول (5-45): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل	336
الجدول (5-46): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير قدرات التفكير الإبداعي	337
الجدول (5-47): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير مقومات سلوك التفكير	338
الجدول (5-48): نتائج تحليل التباين الأحادي لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير الأداء تبعا لعامل سنوات	338
الجدول (5-49): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي تبعا	339
الجدول (5-50): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير الإبداعي	340
الجدول (5-51): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير الأداء تبعا لعامل طبيعة	340
الجدول (5-52): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه قدرات التفكير الإبداعي تبعا	341

الجدول (5-53): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه مقومات سلوك التفكير الإبداعي	342
الجدول (5-54): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء العمال المستجوبين اتجاه متغير أداء المؤسسة تبعا لعامل طبيعة عقد العمل	342

ح	الشكل (1): أنموذج الدراسة-----
29	الشكل (1-1): أنواع الإبداع-----
30	الشكل (2-1): أنواع الإبداع الريادي -----
39	الشكل (3-1): العلاقة التفاعلية بين الأصالة والملاءمة -----
42	الشكل (4-1): أركان المشكلة وعناصرها -----
43	الشكل (5-1): أركان المشكلة والحل الإبداعي -----
59	الشكل (6-1): النظام الإبداعي والإبتكاري في المنظمات -----
76	الشكل (1-2): قيادة التغيير مقابل إدارة الوضع الراهن. -----
84	الشكل (2-2): عجلة النوعية الشاملة ومركزاتها الفكرية والفلسفية. -----
89	الشكل (3-2): آلية عمل حلقات الجودة. -----
90	الشكل (4-2): مخطط السبب والتأثير. -----
92	الشكل (5-2): دورة شيوارت ديمينج للتحسين المستمر. -----
93	الشكل (6-2): المسارات الإبداعية لتنفيذ الأعمال -----
94	الشكل (7-2): مراحل الطريقة العلمية للتحسين المستمر. -----
97	الشكل (8-2): محور "العمل" في فلسفة إدارة الجودة الشاملة. -----
98	الشكل (9-2): الإبداع من خلال عناصر المزيج التسويقي. -----
102	الشكل (10-2): أثر إدارة الإبداع في ترقية مستوى الإبداع في المؤسسات -----
103	الشكل (11-2): الانتقال من ما قبل إدارة الإبداع وما بعد إدارة الإبداع -----
105	الشكل (12-2): النموذج الإستراتيجي لعملية الإبداع -----
106	الشكل (13-2): نموذج لإدارة الإبداع من علاقات سلسلة التجهيز. -----
107	الشكل (14-2): متغيرات تنشيط وحث عمليات الإبداع في المنظمة. -----
108	الشكل (15-2): الإطار التكاملي لعمليات الإبداع في المنظمة-----
110	الشكل (16-2): نموذج القيادة الابتكارية. -----
118	الشكل (17-2): نموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية. -----
140	الشكل (1-3): الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية -----
143	الشكل (2-3): مدخل القيم التنافسية-----
151	الشكل (3-3): الأداء = الكفاءة+ الفاعلية -----
171	الشكل (4-3): الجيل الأول من بطاقة التقييم المتوازن. -----
172	الشكل (5-3): الجيل الثاني من بطاقة التقييم المتوازن -----

173	الشكل (3-6): الجيل الثالث من بطاقة التقييم المتوازن
177	الشكل (3-7): ارتباطات السبب والنتيجة
191	الشكل (3-8): بطاقة التقييم المتوازن ومكوناتها الرئيسية
193	الشكل (3-9): سلسلة القيمة في المؤسسات
194	الشكل (3-10): أثر الكفاءة والنوعية والإستجابة للزبون والابتكار على تكلفة
195	الشكل (3-11): مصفوفة أبعاد الإبداع الإستراتيجي
196	الشكل (3-12): دور الإبداع التكنولوجي في إنعاش النمو
199	الشكل (3-13): ملخص الإستراتيجيات الشاملة.
200	الشكل (3-14): أسس وقواعد التفوق التنافسي.
202	الشكل (3-15): إستراتيجيات النمو الداخلي لأنصوف
203	الشكل (3-16): إستراتيجيات النمو الداخلي لأنصوف
219	الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمنسوجات بولاية تيسمسيلت
226	الشكل (4-2): مراحل عملية صناعة الأغذية النسيجية بمؤسسة الجزائرية للمنسوجات
228	الشكل (4-3): تغير عدد العمال في المؤسسة خلال الفترة (1995-2017)
229	الشكل (4-4): نسبة دوران العمال في المؤسسة من (2010-2016)
231	الشكل (4-5): معدل التأطير في المؤسسة من (2010-2016)
232	الشكل (4-6): مصاريف العمال بالمؤسسة خلال الفترة (2010-2015)
233	الشكل (4-7): مصاريف التكوين في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)
235	الشكل (4-8): إنتاجية العمال والمؤسسة خلال الفترة (2010-2016)
237	الشكل (4-9): كفاءة خط الإنتاج في المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)
239	الشكل (4-10): نسبة دوران مخزون المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)
240	الشكل (4-11): قيمة المنتجات التالفة بالمؤسسة خلال الفترة الزمنية (2010-2016)
242	الشكل (4-12): نسبة دوران الزبائن المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)
243	الشكل (4-13): عدد عملاء المؤسسة خلال الفترة (2010-2016)
244	الشكل (4-14): عدد عملاء المؤسسة خلال الفترة (2010-2015)
248	الشكل (4-15): صافي رؤوس الأموال العاملة الدائمة خلال الفترة (2010-2015)
250	الشكل (4-16): احتياجات رأس مال العامل خلال الفترة (2010-2015)
251	الشكل (4-17): صافي الخزينة خلال الفترة (2010-2015)
252	الشكل (4-18): نسبة التمويل الدائم خلال الفترة (2010-2015)

- الشكل (4-19): نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة (2010-2015) ----- 254
- الشكل (4-20): نسبة الاستقلالية المالية خلال الفترة (2010-2015) ----- 255
- الشكل (4-21): النتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2015) ----- 257
- الشكل (4-22): المردودية التجارية للمؤسسة خلال الفترة (2010-2015) ----- 258
- الشكل (4-23): النتيجة الصافية خلال الفترة (2010-2015) ----- 260
- الشكل (4-24): الاستثمارات الضائعة والملغاة والصالحة للتحليل ----- 261
- الشكل (4-25): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس ----- 270
- الشكل (4-26): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار العمر ----- 272
- الشكل (4-27): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي ----- 273
- الشكل (4-28): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف الوظيفي ----- 274
- الشكل (4-29): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف سنوات الخبرة ----- 276
- الشكل (4-30): عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة العمل ----- 277
- الشكل (4-31): تصنيف عينة الدراسة حسب معيار التصنيف طبيعة عقد العمل ----- 278