

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (LMD) في العلوم التجارية

تخصص: تجارة دولية ولوجيستيك

أثر مراقبة الجودة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية

من إعداد الطالبة:

لاكسي فوزية

تحت إشراف:

الدكتور: براينيس عبد القادر

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أ.د: زرواط فاطمة الزهراء
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	د: براينيس عبد القادر
عضوا ممتحنا	جامعة الشلف	أ.د: نوري منير
عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر	أ.د: صديقي مليكة
عضوا ممتحنا	جامعة الشلف	د: قورين الحاج قويدر
عضوا ممتحنا	جامعة مستغانم	د: رمضاني محمد
عضوا ممتحنا	جامعة مستغانم	د: دواح بلقاسم

السنة الجامعية: 2014 - 2015

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم: أهدي هذا العمل المتواضع وثمره جهد السنين من الجد والمثابرة إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما، إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي، إلى من ربنتي وغمرتني بحنانها وعطفها ودعواتها، إلى منبع الحنان والأمان، والصبر إلى من هي أعلى من اللؤلؤ والمرجان أُمي الحبيبة والغالية.

إلى من كان له الفضل في نجاحي أبي الكريم أدامه الله لي، إلى كل أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل إلى إخوتي محمد الأمين وأخي عبد النور.

إلى كل أقاربي وكل من يحمل لقب "لاكسي" و"قوبة" إلى كل الأعمام والعمات، إلى الأخوال والخالات، إلى جدي رحمهم الله، إلى جدي "خيرة وعائشة" أطال الله في عمرهما.

إلى صديقتي ورفيقة دربي وتوأم روحي وأعز إنسانة على قلبي "ليندة" وإلى كل عائلتها، إلى صديقاتي (نبيلة، وفاء، نادية، رحمة)، وإلى كل دفعة 2016/2015 علوم اقتصادية تخصص لوجيستيك وتجارة دولية، وكل رفقاء الدراسة منذ بداية مشواري الدراسي، كما لا أنسى جميع طلبتي وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد إلى كل من نسيهم قلبي ولا ينساهم قلبي.

وأخيرا أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج والباحثين عن العلم.

لاكسي فوزية

تَشْكُرَات

الحمد لله الذي أنار لنا دري العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني في إنجاز هذا العمل بعد مسيرة علمية أحمد الله عليها، يذهب المرء والأحاديث تبقى، فتعجز الكلمات عن التعبير فأتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني على تحقيق هدف من أهدافي وحلم من أحلامي وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في تفادي العراقيل ومواجهة الصعوبات وأخص بالذكر الأستاذ المؤطر والمشرف "د.برائيس عبد القادر" الذي كان عوناً لي في تقديم هذا البحث ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا العمل، كما لا يفوتني أن أشكر الأستاذ "د.رمضاني محمد" الذي لم يبخل بمد يد المساعدة لي باركه الله وحفظه فشكر خاص له

كما أشكر الأساتذة الدكاترة أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه لي من ملاحظات واقتراحات في سبيل إثراء هذا العمل فشكراً جزيلاً لهم، والشكر الموصول لمدراء ومسيري المؤسسات الاقتصادية المبحوثة لما قدموه لي من معلومات لإثراء الجانب التطبيقي

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير للقائمين على إدارة جامعة مستغانم ولكل من ساهم وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الأطروحة، فجزاهم الله كل خير

ملخص الأطروحة باللغة العربية

يتمحور موضوع هذا البحث حول تقديم مفاهيم أساسية عن الجودة ونظام مراقبتها والتشخيص والتحليل الدقيق لأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في مراقبة الجودة التي تعتبر من المتطلبات الأساسية لضمان نجاح نظام مراقبة الجودة، والتحكم فيه والتقليل من التكاليف الناتجة عن اللاحقة، وبالتالي التحسين المستمر للجودة وهذا ما يحفز على طرح الأفكار الإبداعية، ويؤكد أهمية الإبداع ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية باعتباره من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في البيئة الحالية، المتغيرة والمعقدة في نفس الوقت، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع، وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد بمنح الفرص والتجاوز عن الأخطاء وتوفير الموارد المالية والتكنولوجية، وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع، كما تهدف الدراسة إلى تبيان العلاقة التي تجمع بين الجودة والإبداع باعتبار أن هذين العنصرين من أهم متطلبات تحسين المنافسة والدخول إلى الأسواق الدولية التي تتطلب منتوجات ذات جودة عالية وبللمسة إبداعية.

وقد حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الايزو 9000 الكشف عن تأثير كل من مراقبة الجودة والإبداع في تحسين التنافسية، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى تبيان واقع مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة ووجود علاقة ارتباط قوية بين هذين العنصرين ودورهما في تحسين التنافسية.

الكلمات المفتاحية: مراقبة الجودة، الإبداع، المؤسسة الجزائرية، التنافسية.



ملخص الأطروحة باللغة الأجنبية

Abstract :

The current work designed to present basic concepts of quality, its monitoring system, diagnosis, and accurate analysis of the most important tools used in statistics of monitoring the quality, these elements considered as the basic requirements to ensure the mastery of the control system, as well as reducing the costs resulting from the non-quality, this will lead toward the improvement of quality, and that's what motivates to put creative ideas which ensure the important and role of creativity in the company that gives a competitive advantages, Creativity is one of the most important means adopted by companies, and very demanded in the current environment which is changeable and complex the modern companies are fully aware that creativity can improve the efficiency and effectiveness of any company and make it progress and be at first rate, beside to this individuals are heart muscles of any company without this muscles we can not succeed, that's why we should give them opportunities to be creative, overrun errors, provide them with financial and technological resources, and other gains for creativity requirements,

This research aimed to show the impact of monitoring the quality and creativity in improving competition to achieve our aim we need to gather a relevant data in field, we chose Algerian economic companies exported that have ISO9000 certificate as sample of our study, The investigation revealed the actual monitoring quality and creativity in surveyed economic companies, and also demonstrate the strong relationship between these two elements and their role in improving competition.

Keys words: monitoring quality, the creativity, Algerian company, competitiveness.

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
VI	الشكر
V	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الأجنبية
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ- ز	مقدمة عامة
82-1	الفصل الأول: إدارة ومراقبة الجودة كإستراتيجية تنافسية
02	مقدمة الفصل
03	I- أساسيات حول الجودة وإدارتها
03	I-1-1 تعاريف عامة للجودة
03	I-1-1-1 التطور التاريخي لمفاهيم الجودة
08	I-1-2 أبعاد الجودة ومختلف خصائصها
10	I-1-3- أهمية قياس تكاليف الجودة
12	I-2- مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة
12	I-2-1 ماهية إدارة الجودة الشاملة
14	I-2-2 نماذج ومعايير إدارة الجودة الشاملة
18	I-2-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأخطاء الشائعة في تطبيقها
22	I-3- إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو
22	I-3-1 نظام إدارة الجودة (الإيزو)
24	I-3-2 مراحل الحصول على شهادة الإيزو
28	I-3-3 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو
31	II مراقبة جودة كآلية للتحسين المستمر في المنتج
31	II-1- ماهية مراقبة الجودة
31	II-1-1 مفهوم وأشكال عملية مراقبة الجودة
33	II-1-2 مراحل وأهداف عملية مراقبة الجودة
35	II-1-3 وظائف عملية مراقبة جودة المنتج
38	II-2- التقنيات ومختلف الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة
38	II-2-1 القرارات الأساسية في مراقبة الجودة
40	II-2-2 تقنيات مراقبة الجودة
42	II-2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية مراقبة الجودة
46	II-3- متطلبات التحسين المستمر لجودة المنتج
46	II-3-1 طرق ومفهوم عملية التحسين المستمر
52	II-3-2 مراحل عملية التحسين المستمر لجودة المنتج
55	II-3-3 الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر
58	III- البعد الاستراتيجي للجودة كأسبقية تنافسية

58	III-1- أهمية الإدارة الإستراتيجية ومختلف تحدياتها
58	III-1-1- أهمية الإدارة الإستراتيجية
61	III-1-2- مستويات الإدارة الإستراتيجية
63	III-1-3- مراحل وتحديات الإدارة الإستراتيجية
66	III-2- إستراتيجية الجودة وعلاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة
66	III-2-1- علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة
68	III-2-2- الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة
69	III-2-3- تضمين إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة
73	III-3- الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية
73	III-3-1- الأسبقيات التنافسية والمنافع المستمدة منها
77	III-3-2- الجودة وإستراتيجيات التنافس
79	III-3-3- أهمية تبني الجودة كإستراتيجية وسلاح تنافسي
82	خلاصة الفصل
163-84	الفصل الثاني: الطاقة الإبداعية ومحددات القدرة التنافسية
84	مقدمة الفصل
85	I- الإطار المفاهيمي للإبداع
85	I-1- ماهية الإبداع وأهميته
85	I-1-1- تعريف الإبداع ومختلف خصائصه
88	I-1-2- الفرق بين المصطلحات المقاربة للإبداع
91	I-1-3- تصنيفات الإبداع
94	I-2- نظريات ومستويات الإبداع
94	I-2-1- نظريات ومراحل العملية الإبداعية
98	I-2-2- الإبداع في الاقتصاد الجزئي والكلي
100	I-2-3- مستويات العملية الإبداعية
102	I-3- تكاليف وأهداف النشاط الإبداعي
102	I-3-1- دوافع النشاط الإبداعي
105	I-3-2- تكاليف الإبداع وعوائده
108	I-3-3- مقومات الإبداع وأساليب تنميته
111	II- الطاقة الإبداعية بين المحفزات والمعوقات
111	II-1- محفزات الإبداع وأهم معوقاته
111	II-1-1- تحفيز الإبداع في المؤسسة
113	II-1-2- معوقات الإبداع والعوامل التي تحد منه
116	II-1-3- الأفكار الإبداعية وخصائص المؤسسة المبدعة
119	II-2- بناء الفكر الإبداعي لدى المؤسسات
119	II-2-1- مكونات وعناصر النشاط الإبداعي

121	II-2-2 تعلم وأساليب تنمية التفكير الإبداعي
124	II-2-3 آلية تفعيل دور الإبداع في المؤسسة
127	II-3 مؤشرات الإبداع في المؤسسة
127	II-3-1 سيرورة الإبداع
133	II-3-2 قياس الإبداع
137	III - دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
137	III-1 مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
137	III-1-1 مفهوم، أنواع وأهمية الميزة التنافسية
141	III-1-2 أبعاد الميزة التنافسية
142	III-1-3 مصادر ومحددات الميزة التنافسية
146	III-2 الإبداع والاستراتيجيات التنافسية
146	III-2-1 علاقة الإبداع بالميزة التنافسية للمؤسسة
148	III-2-2 الميزات الإستراتيجية للإبداع
149	III-2-3 أثر الإبداع على إستراتيجية التنافس
154	III-3 أثر الإبداع على القوى التنافسية
154	III-3-1 محددات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها
157	III-3-2 تأثير الإبداع على القوى التنافسية
161	III-3-3 الأهمية الإستراتيجية للإبداع
163	خلاصة الفصل
165-246	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر مراقبة الجودة والإبداع على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
165	مقدمة الفصل
166	I-1 واقع مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
166	I-1-1 مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
166	I-1-1-1 مراقبة جودة ومطابقة المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
169	I-1-2 تقييم مخابر مراقبة الجودة في الجزائر
171	I-1-3 - مظاهر الاهتمام بجودة المنتجات الجزائرية
174	I-2 نظرة حول واقع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
174	I-2-1 الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
177	I-2-2 النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر
178	I-2-3 قراءة في ترتيب الجزائر ضمن تقرير الإبداع العالمي لسنة 2013
181	I-3 علاقة الجودة بالإبداع
181	I-3-1 الجودة في الماضي والحاضر وعلاقتها بالإبداع في المؤسسة
183	I-3-2 دراسة تطبيقية لعلاقة الجودة بالإبداع
189	II -مجتمع، أدوات ومنهجية الدراسة
189	II-1 التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

192	II- 2 منهجية الدراسة
192	II- 3 أساليب وأدوات الدراسة الميدانية
192	II- 1-3 أدوات الدراسة
193	II- 2-3 محاور الاستبيان
199	II- 3-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
200	III -تحليل نتائج الدراسة ومناقشة قوة العلاقة بين المتغيرات
200	III - 1 تحليل وعرض نتائج البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية وخصائص المؤسسات
200	III -1-1 تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
201	III - 1-2 تحليل خصائص المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة
202	III - 2 تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
202	III - 1-2 نتائج عينة أفراد الدراسة المتعلقة بمدى أهمية عملية مراقبة الجودة
205	III - 2-2 نتائج عينة أفراد الدراسة المتعلقة بواقع عملية تمويل الإبداع في مؤسساتهم
206	III - 2-3 تحليل وعرض نتائج واقع تبني المؤسسات الإقتصادية الجزائرية قيد الدراسة للجودة
210	III - 2-4 تحليل وعرض نتائج واقع تبني المؤسسات الإقتصادية الجزائرية قيد الدراسة لعملية الإبداع
216	III- 2-5 تحليل وعرض نتائج مستوى المزايا التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية قيد الدراسة
219	III - 3 تحليل وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة
246	خلاصة الفصل
254-248	الخاتمة
258	المراجع
271	الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
26	مضامين سلسلة الإيزو	01
29	مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ايزو ISO9000	02
47	الفرق بين الطريقة الأمريكية واليابانية	03
75	الأسبقيات التنافسية حسب بعض الباحثين	04
78	مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس	05
86	الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة	06
89	بعض رواد الفكر الذين تناولوا علاقة الإبداع بالابتكار	07
90	الفرق بين الإبداع والابتكار	08
105	أهداف تحقيق إبداعات	09
110	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	10
126	إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع	11
127	نتائج دراسة Novactio IDSI	12
135	مكونات مؤشر الأداء	13
153	أثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية	14
160	أثر الإبداع على قوى التنافس	15
168	تزايد الحصول على شهادة الإيزو في الجزائر	16
170	مخابر مراقبة الجودة والمطابقة في الجزائر	17
184	المستويات الثلاثة للجودة	18
185	أثر شهادة ISO 9000 على الأداء من خلال الإبداع	19
188	أثر مختلف مستويات الجودة على الأداء من خلال الإبداع	20
191	نسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	21
194	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية (عينة البحث)	22
194	التسلسل الاستيعابي	23
195	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارات الجودة وجميع عبارات محور الجودة في المؤسسة	24
196	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارات الإبداع وجميع عبارات محور مجالات الإبداع	25
197	معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارات الميزة التنافسية وجميع عبارات محور أبعاد الميزة التنافسية	26
198	معاملات الثبات لأداة الدراسة (ألفا كرونباخ)	27
199	المقياس ليكارت الخماسي	28
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	29
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	30
201	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص	31
201	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	32
201	توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وفقا لمتغير نوعية المنتوجات	33
202	توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وفقا لمتغير المكية	34
202	توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وفقا لمتغير الحجم	35
203	أهمية عملية مراقبة الجودة بالنسبة لأفراد العينة	36
204	واقع عملية تمويل وتحفيز الإبداع في مؤسساتهم	37
206	أهم عوائق عملية الإبداع من وجهة نظرهم	38
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الجودة في المنتوجات	39
208	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني مراقبة جودة المنتج	40
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني التحسين المستمر	41
210	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الجودة في المؤسسة	42
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع في المنتج	43

212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع التقني	44
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع الإداري	45
212	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع في التسويق	46
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع	47
216	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التكلفة الأقل	48
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة المرونة	49
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التسليم	50
218	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التميز	51
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية	52
220	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني عملية مراقبة الجودة تبعا لمتغير العمر	53
220	نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تبني عملية مراقبة الجودة تبعا لمتغير المستوى العلمي	54
221	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير التخصص	55
222	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير سنوات الخبرة	56
223	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير نوعية المنتجات	57
223	اختبار T-test للعينات المستقلة بين مراقبة الجودة ونوعية المنتجات	58
224	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير الملكية	59
224	اختبار T-test للعينات المستقلة بين مراقبة الجودة ونوعية المنتجات	60
225	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير الحجم	61
226	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها لمراقبة الجودة باختلاف أحجامها	62
227	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير العمر	63
227	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير المستوى العلمي	64
228	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير التخصص	65
229	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير سنوات الخبرة	66
230	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير نوعية المنتجات	67
230	اختبار T-test للعينات المستقلة بين الإبداع ونوعية المنتجات	68
231	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير الملكية	69
231	اختبار T-test للعينات المستقلة بين الإبداع والملكية	70
232	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير الحجم	71
232	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للإبداع باختلاف أحجامها	72
234	نتائج الارتباط بين مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة	73
234	نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع في المنتج)	74
235	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأول (الإبداع في المنتج)	75
236	نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع التقني)	76
237	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الثاني (الإبداع التقني)	77
238	نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع الإداري)	78
238	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الثاني (الإبداع الإداري)	79
239	نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع التسويقي)	80
240	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الثاني (الإبداع التسويقي)	81
241	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة التكلفة الأقل	82
242	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة المرونة	83
243	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة التسليم	84
244	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة التميز	85

الصفحة	العنوان	الرقم
04	مفهوم الجودة: (من وجهة نظر المستهلك والمصنع)	01
05	مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة	02
07	تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية	03
08	أبعاد الجودة الستة	04
11	تكاليف الجودة	05
13	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	06
14	فوائد تطبيق TQM في المؤسسة	07
15	نموذج جوران	08
19	الجودة حسب رؤية العميل	09
32	مخطط توضيحي لمفهوم مراقبة الجودة	10
36	مراحل اختبار العينات	11
37	المعالجة الآلية بالأثر المرتد	12
43	مخطط هيكل السمكة (العلاقة بين السبب والنتيجة)	13
45	أسلوب الفحص بالعينات	14
50	مراحل عملية التحسين المستمر	15
53	خطوات عملية التحسين	16
54	دورة تحين الجودة (عجلة ديمنج)	17
63	التنسيق بين مستويات الإستراتيجية	18
67	علاقة إستراتيجية الجودة بإستراتيجية المؤسسة	19
76	العلاقة التبادلية بين الأسبقيات التنافسية	20
77	العلاقة التبادلية بين الأسبقيات التنافسية (A,B)	21
97	العوامل المؤثرة في الإبداع	22
106	ربح المؤسسة من السعر الأعلى/خفض التكلفة بمعدل التعلم	23
106	الإبداع وتغير كمية المبيعات	24
107	ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة وكمية المبيعات	25
118	مصادر الأفكار الإبداعية	26
132	فجوة الإبداع	27
135	فهم مقاييس الإبداع	28
136	العملية النموذجية لقياس الإبداع	29
145	دورة حياة الميزة التنافسية	30
147	علاقة الإبداع و المعرفة بالميزة التنافسية	31
150	منحنى التجربة الإجمالية	32
182	الجودة بين الماضي والحاضر	33
183	علاقة الجودة والفاعلية: من التقليد إلى الإبداع	34

يشهد العالم اليوم تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار التطورات الاقتصادية الحاصلة والمتمثلة في اقتصاد السوق، ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية، وظهور منتوجات جديدة زادت من تحديات المنافسة الدولية وأصبحت المؤسسات مهددة بترك السوق إن لم تتمكن من مواجهة هذه المنافسة الشرسة وتلبية المتطلبات المتنامية للمستهلك، فبروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات وبهذا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكانية تحسين موقعها والمحافظة عليه في الأسواق الدولية لمواجهة ضغط المنافسين الحاليين والمحتملين حيث بلغ التنافس والإنتاج ذروته، وأصبح الاهتمام بالمستهلك هدفا تتسابق إليه المؤسسات المتنافسة في شتى أقطار العالم، ولمواجهة التطورات الحاصلة كانت الدول المتقدمة السبابة إلى اكتشاف أساليب الإنتاج الكفيلة للاستحواذ على أكبر حصة في السوق، وذلك بإنتاج المنتوجات ذات المستوى العالي من الجودة ولعل ما شهدته المؤسسات اليابانية والأمريكية لخير دليل على ذلك.

ونجد أن الجزائر هي من تلك الدول التي طرأ على اقتصادها عدة تحولات منها انفتاح السوق الوطنية للمنافسة المحلية والأجنبية، وعدة تغييرات على مستوى هيكلها الإستراتيجية وخاصة الاقتصادية منها، مما جعلها تفكر في اتخاذ عدة إجراءات لمسايرة تلك التحولات، فقبل عدة سنوات كان الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو الإنتاج من أجل تغطية الطلب المحلي في ظل اقتصاد موجه، وبالتالي لم تكن تولي اهتماما كبيرا بنوعية الإنتاج بقدر ما كانت تهتم بتوفير كميات كبيرة منه، حيث تكون في بعض الأحيان زيادة حجم الإنتاج على حساب جودته، وبالتالي كثرة وتنوع المنتوجات أتاح للمستهلك فرصة التفضيل بين العديد منها بالأخذ بعين الاعتبار مدى جودتها وسعرها، وهذا ما فرض على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية توجيه الاهتمام نحو تقديم منتوجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة بحيث لا تكون الجودة العالية على حساب التكلفة.

وفي ظل الظروف الحالية أصبح موضوع ضمان جودة المنتوجات والرقابة عليها بمثابة القاسم المشترك لمختلف الاهتمامات الاقتصادية في الكثير من الدول، وهذا كنتيجة منطقية لوعي كافة المؤسسات الاقتصادية بتطوير الأساليب الإنتاجية كمدخل أساسي لمواجهة التحديات المستقبلية المرتبطة بالمحيط التنافسي مما أدى إلى تطوير مفاهيم الجودة وأساليب مراقبتها التي تؤدي إلى رفع وتحسين نوعية المنتوجات، فتحقيق أعلى مستويات الجودة يتطلب برنامج متكامل للجودة يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالتقييم المستمر لمستوى الجودة ثم تحسينها وتطويرها بشكل مستمر من مرحلة تصميم المنتج التي قد تكون بلمحة إبداعية ثم الإنتاج حتى مرحلة تسليم المنتوجات ومتابعتها ما بعد البيع، ويتطلب ذلك تسخير مختلف الموارد المادية والبشرية بشكل خاص تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة وإشعار العمال بانتمائهم لها عن طريق التحفيز المادي والمعنوي وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعترض سبيل تحقيق الجودة، حيث تعتبر حلقات الجودة من الأساليب المهمة التي تدعم مشاركة العاملين من خلال تحفيزهم على العمل بروح الفريق من أجل تحسين المنتج وتصحيح العيوب وتفادي الأخطاء قبل وقوعها، وهذا ما يؤدي إلى تنمية روح الإبداع وكذا طرح الأفكار الإبداعية، وهذا يستدعي توفر قدرات إبداعية عالية داخل المؤسسات لإيجاد الحلول والبدائل الناتجة عن مشاكل الجودة، فحلقات الجودة تساهم في نشوء الإبداع الذي له دور كبير في تحقيق ميزة تنافسية، فعملية مراقبة الجودة تشترك مع الإبداع في هدف واحد ألا وهو تحقيق ميزة تنافسية.

فلقد أصبح موضوع مراقبة الجودة والإبداع ضرورة حتمية، فنجاح المؤسسة في تحقيق رضا عملائها لم يعد مقتصرًا على السعر فقط وإنما أيضا على جودة المنتج واللمسة الإبداعية التي صارت أحد



العوامل الرئيسية المحددة له، كما ساهم انتشار المواصفة العالمية الإيزو في ترسيخ الاتجاه المذكور بحيث فرضت هذه المواصفة نفسها، ولاقت قبولا عاما في عدة دول، فالمؤسسة التي تريد الصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تتميز من خلال الجودة العالية والإبداع في منتوجاتها، وتكون قادرة على خلق الإبداع مما جعل المؤسسات الحديثة تنتهج عدة أساليب واستراتيجيات للإبداع، فالتفكير الإبداعي يعتبر واحد من أهم المهارات المطلوبة لتسيير مختلف الأنشطة التسويقية بكفاءة وتحسين جودة المنتج، لهذا لجأت بعض الحكومات إلى اتخاذ إجراءات لتوفير التكنولوجيا وتشجيع البحث العلمي والتطوير لتنمية القدرة على الإبداع.

1- إشكالية الدراسة:

بناء على التحليل السابق يتضح أن المؤسسات الاقتصادية أصبحت تدرك شيئا فشيئا أهمية تحسين الجودة والإبداع، ودورهما كنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتوجات الأسواق العالمية في ظل تزايد المنافسة وتوسع الأسواق الدولية عن طريق إبداع أساليب إنتاجية جديدة تحقق الجودة المطلوبة، وهو ما يستلزم بناء إستراتيجية لمراقبة الجودة وتحفيز الإبداع لدى هذه المؤسسات، وكذا الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال، فالظروف التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاليا متغيرة ومعقدة تفرض عليها مواجهتها بسرعة وكفاءة وفعالية، مما يتطلب الاهتمام بعملية مراقبة الجودة للحصول على جودة مطابقة للمواصفات العالمية ومعترف بها وتشجيع القدرات الإبداعية حتى تتمكن من دخول الأسواق الدولية والمنافسة، وعليه تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال مراقبة الجودة والإبداع أن تحسن تنافسيتها للدخول إلى الأسواق الدولية؟

ومن خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح عدة أسئلة فرعية كمايلي:

- ما المقصود بعملية مراقبة الجودة، وما هي أساليبها؟
- ما دور مراقبة الجودة والإبداع في تطوير قدرات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحسين تنافسيتها للدخول إلى الأسواق الدولية؟
- ما علاقة وظيفة مراقبة الجودة بالإبداع في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى تطبيق عملية مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو9000، وهل تعتبر عملية مراقبة الجودة خيار مناسب لتحفيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية؟

3- فرضيات الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث نقترح بعض الإجابات المبدئية للأسئلة المطروحة من أجل اختبارها لاحقا، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة للمؤسسة من حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، نوعية المنتوجات، الملكية، الحجم)

ب- الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة نشاط الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة للمؤسسة من حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، نوعية المنتوجات، الملكية، الحجم).

ج- الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000.

د- الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة تنافسية.

4- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة من خلال الجانب النظري والتطبيقي هو محاولة التعرف على مدى مساهمة عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تقوم بعملية التصدير والحاصلة على شهادة الإيزو 9000 للدخول إلى الأسواق الدولية، ويمكن تجزئة هذا الهدف الرئيسي إلى الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على مستوى إدراك المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 والمصدرة لمفهوم مراقبة الجودة والإبداع.
- تسليط الضوء على مستوى تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000.
- تحديد دور وظيفة مراقبة الجودة في تحسين المنتج.
- توضيح التأثير بين تطبيق عملية مراقبة الجودة ومدى تحقق الإبداع لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.
- توضيح أهمية عملية مراقبة الجودة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودورها في مواجهة تحديات المنافسة في الأسواق الدولية.
- إبراز طبيعة التأثير بين خصائص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 (نوعية المنتوجات، القطاع، الحجم) ومدى تطبيقها لمراقبة الجودة والإبداع.
- تطوير بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 وتحسن مركزها التنافسي.
- تحديد أهم الخطوات والأساليب المتبعة التي يمكن الاعتماد عليها في عملية مراقبة الجودة.
- مناقشة طبيعة عملية مراقبة الجودة التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000.

5- أهمية الدراسة:

يستمد الموضوع أهميته من خلال ما يجري من تغيرات وتحولات بالإضافة إلى متطلبات المنافسة، حيث أصبحت المؤسسات الكبرى من خلال الاندماج وتشكيل كتلات تفرض ضغوطات وتغزو الأسواق، وهذا ما أضفى بعدا جديدا على أهمية الجودة والإبداع، ومن ثم توجد كثير من الظواهر تشير إلى أهمية هذين العنصرين لدى المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، وانطلاقا من هذه الزاوية تأتي أهمية هذه الدراسة من حيث أنها تتفق مع ملامح خطة التنمية الشاملة التي تنتهجها الجزائر، والتي من أبرز مضامينها حث المؤسسات الاقتصادية على الاهتمام بالجودة وتحفيز الإبداع، وذلك في سبيل تحسين المنتج المحلي من جهة وتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية من جهة أخرى، كما تأتي أهمية الدراسة من الحاجة إلى إبراز أهمية مراقبة الجودة والإبداع لدى المديرين، وبيان الدور الذي يمكن أن تؤديه عملية مراقبة الجودة في تحفيز الإبداع لبناء ميزات تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مما يكسبها القدرة على ولوج سوق المنافسة الدولية، وأخيرا فإن نتائج هذه الدراسة قد تساهم في جعل عملية مراقبة الجودة والإبداع قضية حضارية تفتح الطريق أمام مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى القيام بواجبهم اتجاه المستهلك سواء كان جزائري أو أجنبي بتقديم منتج ذو جودة عالية ومطابق للمعايير الدولية وبللمسة إبداعية.

6- دوافع اختيار موضوع البحث:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع البحث نلخص أهمها فيما يلي:

- الأهمية المتزايدة لموضوع الجودة والإبداع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث قد يعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسات قيد البحث في بذل المزيد اتجاه عملية مراقبة الجودة والإبداع.
- قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع مراقبة الجودة وعلاقتها بالإبداع ودورها في تحسين التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، وكمساهمة متواضعة منا رأينا أن نكتب فيه من أجل إثراء المكتبة الجزائرية.
- يعطي هذا البحث إضافة جديدة حيث أنه يربط بين متغيرين مهمين بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فكل من مراقبة الجودة والإبداع لا زال يشغل بال الباحثين فمفهومهما وأبعادهما في تطور وبحاجة إلى إثراء.
- أما من الناحية العلمية فهو قد يساهم في علاج المشاكل المتعلقة بجودة المنتج التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا المعوقات التي تحول دون تجسيد الإبداع مما يتسبب في إضعاف تنافسيته وإعاقة نموها، خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة الدولية وعلى رأسها الشركات المتعددة الجنسيات، حيث يمكن لتلك المؤسسات الاستفادة من فلسفة مراقبة الجودة والإبداع في التقليل من التكاليف وتعزيز علاقاتها مع عملائها وتسهيل دخولها إلى الأسواق الدولية.

7- حدود الدراسة:

لا بد أن تتسم الدراسات والبحوث بنطاق أفقي محدد وعمق عمودي، وإذا كان العمق يتكفل به الجانب الفكري والفلسفي من الدراسة، فإن النطاق الأفقي يبقى مهمة حدود الدراسة، إذ لا بد من تحديد توجهاتها ضمن حدود واضحة ومعلومة تحصر الجهد في إطار نقطة بذاتها وليس في نقاط عدة مهما كانت صلتها قوية بالنقطة الأساسية، وبناء على إشكالية البحث وأهدافه فإن حدود الدراسة تأخذ ثلاث أبعاد وهي على النحو التالي:

- **الحدود العلمية:** تقتصر دراستنا من الناحية العلمية على تحديد وقياس أثر مراقبة الجودة والإبداع، وكيفية حدوث ذلك، بناء على تحديد دورهما في تحسين التنافسية للدخول إلى الأسواق الدولية.
- **الحدود الزمنية:** أما من الناحية الزمنية فقد كانت دراستنا مبنية على بيانات ومعطيات حديثة تتعلق بفترة زمنية تواجه فيها المؤسسات تحديات العولمة والتفتح على الاقتصاد العالمي، حيث أجريت خلال الفترة الممتدة من (2013/10/25) حتى (2015/01/22).
- **الحدود المكانية:** أما من الناحية المكانية فستركز دراستنا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من القطاع العمومي والخاص الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 والتي تقوم بالتصدير المنتشرة في 09 ولايات جزائرية (الجزائر العاصمة، البليدة، قسنطينة، بجاية، عنابة، تبسة، تلمسان، وهران، معسكر).
- **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على عينة من المديرين، رؤساء الأقسام ومديرين وحدة في المؤسسات المعنية بالدراسة.

8- المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة الوصول إليها، والمتعلقة بتحديد مدى أهمية كل من مراقبة الجودة والإبداع في تحسين التنافسية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة الإجابة عليها، سنعتمد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري أي من أجل وصف ظاهرة مراقبة الجودة والإبداع والتعرف على أهميتها في تحسين التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث، كما اعتمدنا إلى جانب ذلك على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى المنهج الكمي لدراسة الارتباطات الخطية، بناء على جمع البيانات والحقائق حول المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بواسطة توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة من المؤسسات، ثم تفرغ وتبويب تلك البيانات وتحليلها وتفسير النتائج بالاعتماد على التكرارات والارتباطات الخطية، التي استطعنا من خلالها قياس قوة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحديد كيفية تأثير كل من مراقبة الجودة والإبداع على التنافسية.

9- الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بأحد متغيرات دراستنا والتي تتضمن الجودة، الإبداع، التنافسية، إذ تعد الدراسات السابقة إحدى المرتكزات الرئيسية في بناء النموذج الفكري لأي دراسة من خلال الاختيار والتحليل والكشف عن مدى التجانس فيما بينها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عرض لعدد من الدراسات المختارة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

- **دراسة:** كحيله أمال، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير مؤسسة، بعنوان: استخدام الأدوات الإحصائية في الرقابة على جودة المنتجات، جامعة سكيكدة، 2007، حيث تهدف الدراسة إلى التشخيص والتحليل الدقيق للأدوات الإحصائية وتبيان كيف تؤدي فعلا إلى التقليل من الانحرافات والعيوب والتحكم في التكاليف المرتبطة بالجودة أو ما يسمى بتكاليف اللاجودة، وكذا التأكد من فعالية هذه الأدوات في مراقبة وضبط جودة المنتوجات، وكانت نتائج الدراسة تنص على أن الرقابة على جودة الإنتاج بمؤسسة عينة البحث لا تتم بطريقة تعطي نتائج مفيدة لكن بحصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001، أصبحت مقنعة بضرورة الاهتمام بمراقبة جودة المنتج وتحسين النوعية، وكذا غياب الدورات التكوينية الخاصة بالجودة وطرق الرقابة عليها باستعمال الأدوات الإحصائية من أسباب عدم الإهتمام بالجودة.

- دراسة: سلطان كريمة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة سكيكدة، 2007، بعنوان: طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف، تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الجودة والتكلفة باعتبارهما من أهم المتغيرات في مجال المنافسة، ومعرفة الوسائل والأدوات التي تستخدم في تحسين الجودة والوقوف على المستوى الحقيقي للجودة عن طريق تقييم تكاليف عدم الجودة، وأثرها على التكلفة النهائية وبالتالي على السعر، كما تهدف الدراسة إلى الوصول لسبيل التوفيق بين جودة عالية وتكاليف منخفضة، وبالتالي مواجهة المنافسة، وتوصلت الباحثة إلى أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض تكاليف عدم الجودة، وأن هناك توافق بين جودة عالية وتكاليف منخفضة وذلك من خلال التحسين المستمر للجودة، حيث أن إدخال تحسينات سيؤدي بالضرورة على تحسين الجودة، وبالرغم من أن ذلك سيزيد من التكاليف في البداية مثل تكاليف الوقاية إلا أنه في الأجل الطويل ومع استمرار التحسينات، فإن هذه التكاليف ستكون أقل بكثير بالنسبة للتكاليف التي كانت ستنشأ في حالة غياب الجودة والتمثلة خاصة في تكاليف الاختلالات.

- دراسة: عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، بعنوان: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة في بعض الشركات في القطاعين العام والخاص، والكشف عن مدى تبني تلك الشركات للمفاهيم الحديثة، ومعرفة نتيجة تطبيق إدارة الجودة على هذه الشركات ومدى مساهمة تطبيق علم إدارة الجودة لدى الكثير من الموظفين، وأن مؤسسات القطاع العام المتمثلة في الدولة لها تاريخ قديم في إنشاء إدارة الجودة بالقطاعات التابعة لها عكس القطاع الخاص الذي لم يولي اهتماما كبيرا لإدارة الجودة.

- دراسة: مؤيد محمد علي الفضيل، بعنوان: تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، العراق، حيث تهدف الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات محاسبة تكاليف الجودة في المنظمات الصناعية، وتحليل مدى تحقق أبعاد الميزة التنافسية في هذه المنظمات وتشخيصها في مجال الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة والإبداع، وتوصل الباحث إلى أن تركيز المنظمات الصناعية على الجودة بوصفها الميزة التنافسية الأهم في أولياتها لن يحقق أهدافه إن لم تول تكاليف الجودة اهتماما ماثلا، وأن تكاليف الجودة حققت مجتمعة تفسيراً معنوياً لقدرة المنظمات الصناعية في تطوير الميزة التنافسية وبناءها، ويكون ذلك أكثر وضوحاً في مزايا الجودة بمنظور المطابقة تليها مزايا الكلفة، ثم مزايا التسليم، وبدرجة أقل في مزايا الإبداع والمرونة.

- دراسة: سنان كاظم الموسوي، بعنوان: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، العراق، تهدف الدراسة إلى تبيان أهم المبادئ التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية فيما يخص إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أسبقيات تنافسية، وتوصل الباحث إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وخاصة متطلب التركيز على الزبون، ومعرفة جودة منتجات المنظمة من خلاله، وتشجيع عملية الإبداع داخل المؤسسة وبث روح التعاون والإبداع بين صفوف العاملين، وذلك لتحقيق التفوق التنافسي.

- دراسة: باسل فارس قنديل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال، بعنوان: أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، جامعة فلسطين، 2008، تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية عينة البحث وأهم السياسات التنافسية التي تتبعها، وتوصل الباحث إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل المنشآت الصناعية عينة البحث بالسياسات التنافسية، وبأبعاد نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أكدت

الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتباع إستراتيجية التركيز على الزبائن كأحد متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وبين السياسات التنافسية المتبعة.

- دراسة: شريف مراد، بعنوان: الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة

الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2008، تهدف الدراسة على تسليط الضوء على أهمية الجودة ومواصفات الإيزو في تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن كلاهما له دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة في السوق، وتوصل الباحث إلى انه لم يعد امتلاك المؤسسات لقدرات تنافسية يقتصر فقط على الأسواق المحلية، ولكن أيضا على المستوى العالمي، وهذه القدرات بات ارتباطها بمدى تبني المؤسسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية حيث أن حصول المؤسسات على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة.

- دراسة: لزهرة العابد، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بعنوان: إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قسنطينة،

2013، تهدف الدراسة إلى إبراز دور تحسين الكفاءات وترقية الإبداع في تحسين القدرة التنافسية

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن اكتسابهما، وتوصل الباحث إلى أن التنافسية تحكمها متغيرات كثيرة مرتبطة فيما بينها، ومن بينها جهود البحث والتطوير والإنفاق عليهما، ودخول المؤسسات في روابط للشراكة مع مؤسسات البحث والتطوير، وهو ما يدل على أن التنافسية تحكمها متغيرات من المحيط الداخلي والخارجي العام والخاص، وأكثرها تفسيراً هي التي لها علاقة بالكفاءات والإبداع.

- دراسة: رماس محمد أمين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسويق الدولي، بعنوان: دراسة اختراق المؤسسة الجزائرية للأسواق الدولية، جامعة تلمسان، 2012، تهدف

الدراسة إلى التعرف على فرص إمكانية الدخول إلى الأسواق الدولية والصعوبات والأفاق التي تواجهها

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تجسيد ذلك، وتوصل الباحث إلى أنه يمكن من خلال الأساليب

الإبداعية والمبتكرة الدخول إلى الأسواق الدولية وفق خصوصية كل دولة أو سوق مستهدف من خلال إتباع إستراتيجية مناسبة.

- دراسة: خراز الأخضر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في مالية دولية، جامعة تلمسان، 2011، بعنوان: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، حيث تهدف الدراسة إلى

التعرف على أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية من خلال تطبيق نموذج كانو

لدراسة أثر تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بارتضاء العميل حيث

قام الباحث بدراسة ميدانية على مستوى مركب حمام ربي (سعيدة)، وتوصل إلى أنه يمكن تطبيق نماذج

عالمية داخل المؤسسة الجزائرية من أجل دفع عجلة الإبداع، كما أثبتت الدراسة مدى مساهمة الإبداع في اكتساب المؤسسات الاقتصادية ميزة تنافسية، وأن عملية الإبداع ترتكز على مجموعة من المتغيرات أهمها ثقافة الإبداع التي لها قدرة في منح مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسة الجزائرية.

- دراسة: منصف ملوك، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التقنيات

الكمية في التسيير، بعنوان: أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية حالة المواصفة

ISO9001(2000) جامعة سطيف، 2010، تهدف الدراسة إلى إبراز الظروف التي تؤدي إشهاد الجودة

إلى تحسين أداء المؤسسة الجزائرية أي الوصول إلى تحديد بعض المتغيرات التي تساعد على التنبؤ

بنتائج إشهاد الجودة (ISO9001(2000) على أداء المؤسسة الجزائرية، وكانت نتائج الدراسة تدل على أن

العلاقة غير ميكانيكية بين إشهاد الجودة (ISO9001(2000) والأداء، وأن نجاح إشهاد الجودة

ISO9001(2000) مرتبط بمجموعة من العوامل أهمها مدى التزام الإدارة بوضع وتعليق نظام إدارة الجودة وتحسين فعاليته باستمرار وأيضا بالثقافة السائدة داخل المؤسسة.

- دراسة: طراد فارس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، بعنوان: مناخات الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، 2007، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة ديناميكية الإبداع في التأثير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإبراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات، المشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها، كما تهدف أيضا الدراسة إلى إظهار الأساليب والطرق التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المؤسسات لتطبيق الإبداع، وتوصل الباحث إلى أن الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يستمد قوته من القدرات المالية للمؤسسة وإرادة الإبداع عند المسير، وللدولة دور في تفعيله من خلال تحفيزاتها وتدعيماتها من الناحية المالية حتى تتمكن هذه المؤسسات من حل مشكلة تمويل إبداعاتها، كما أثبتت الدراسة أن النمو الذي تحققه الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يتدعم أكثر بالاعتماد على الإبداع بالنظر إلى النتائج التي يحققها غالبا على حصة السوق، رقم الأعمال، الإنتاجية، وغيرها من مؤشرات النمو، وبذلك يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة: حجاج عبد الرؤوف، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، بعنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومحاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج حيث تبين له من خلال دراسته لذا الموضوع أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية تعد مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل، وأن الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أثبتت الدراسة أن المحيط العام بمختلف أبعاده يؤثر على الميزة التنافسية.

- دراسة: Sanja PEKOVIC بعنوان: Certificat ISO9000 et Innovation: une analyse empirique sur des donnés d'entreprises françaises (Paris Dauphine)، 2009، حيث تهدف الدراسة إلى توضيح النقطة المتعلقة بالعلاقة بين الجودة والإبداع، وإبراز دور الجودة والحصول على شهادة الإيزو 9000 في رفع الأداء من خلال الإبداع، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بهذه الدراسة من بينها أن شهادة الإيزو ISO9000 تؤثر إيجابيا على الإبداع وأن المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد شهادة الإيزو ISO9000 تحسن أداءها من خلال الإبداع وفقا لمعظم مؤشرات الإبداع أي أن المؤسسات التي لديها مستوى أعلى من الجودة هي مؤسسات تحفز الإبداع (مؤسسات مبدعة).

- دراسة: Sylvie ROLLAND، بعنوان: Qualité et Innovation : UN DUO GAGNANT (Paris Dauphine)، 2012، حيث قامت الباحثة بدراسة أكثر من 1100 مؤسسة صناعية فرنسية، وذلك بهدف استنتاج العلاقة التي تجمع بين الإبداع والجودة وتوصلت الباحثة إلى أن المؤسسات التي تتخذ خطوات الجودة منهاجها لها تحقق ارتفاع في نفقات البحث والتطوير، وتطور في أسلوب الإنتاج وتجديده، بالإضافة إلى زيادة عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة الموجهة إلى السوق، كما أثبتت الدراسة إلى أن نظام الجودة يسمح للمؤسسات بإثراء عملياتها الإبداعية من خلال أن الجودة مصدر للإبداع

المتزايد في المنتجات حيث أن التحسين المستمر موجود في نظام الإيزو، فعمليات التحسين مرتبطة بالمطابقة في مختلف أقسام المؤسسة، كما أن الجودة مصدر للإبداع في أسلوب وطريق الإنتاج وذلك بخفض وتقليل النفايات الناتجة عن الإنتاج، كما أكدت الدراسة على أن الجودة تسمح بدمج الموردين، الأفراد العاملين، والعملاء في عملية الإبداع، فالتعاون مع موردين لهم شهادة الإيزو يؤدي إلى تحسين الأداء بأسلوب مبدع.

- دراسة: فردوس محمود، بعنوان: دور الإبداع التقني في تحسين جودة المنتج، جامعة العراق، 2013، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع التقني على تحسين جودة المنتج، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، وأثبتت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عملية تحسين عملية إنتاجية قائمة على الجودة، وأن الإبداع التقني يمثل إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية فهو سلاح ذو حدين يتعلق بتهيئة فرص جديدة من خلال مواكبة التغيرات السريعة لحاجات الزبائن و رغباتهم والثاني يتمثل في التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة الاقتصادية من قبل المنافسين الآخرين بسبب تقادمها وضعف مواكبتها للتجديد مما يؤثر على مواقعها التنافسية في الأسواق.

دراسة: بشار محمد العبيدي، بعنوان: الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، جامعة المنصورة (العراق)، 2010، حيث تهدف الدراسة إلى تبيان تأثير الإبداع المنظمي في تحسين جودة المنتج حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من التنافس مع المؤسسات الكبرى والدخول إلى الأسواق العالمية، وتوصل الباحث إلى أن الإبداع المنظمي يعد عامل ملازم لتحسين جودة المنتج، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع المنظمي وتحسين جودة المنتج، والذي يعني الحاجة إلى الإبداع في تحسين المنتج، كما أثبتت الدراسة على السعي إلى تحسين الجودة لا بد أن يرافقه اهتمام بالإبداع المنظمي.

- دراسة: هواري معراج، بعنوان: الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي عن مدى توفر محفزات الإبداع وأهم معوقاته، ومدى توفر خصائص الإداري المبدع، وتوصل الباحث إلى أن المؤسسة عينة الدراسة تتوفر على محفزات الإبداع ومن أهمها ثقة الرؤساء بمرؤوسيهيهم على القيام بأعمالهم دون الحاجة للرقابة عليهم، ووجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل، وكذا اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين، أي بصفة عامة عدم وجود محسوبة في المؤسسة، كما أثبتت الدراسة وجود معوقات تحول دون الإبداع لدى المديرين في القطاع الصناعي وأهمه نقص تمويل المشاريع الإبداعية.

10- صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذه الأطروحة تعلقت بالجانب النظري وأكثرها في الجانب الميداني والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- قلة المراجع المتخصصة وذات الصلة المباشرة بموضوع البحث وخاصة المتعلقة بالربط بين متغير الجودة ومتغير الإبداع، مما يتطلب بذل جهد إضافي للبحث عن هذه المراجع.
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات لإجراء الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان وذلك لسببين رئيسيين، الأول هو صعوبة الحصول على الموافقة من قبل الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة لتوزيع الاستبيان داخل مؤسساتهم للإجابة عليها، أما السبب الثاني يعود لانشغال المديرين ورؤساء الأقسام بالأعمال مما يتطلب المسابرة حسب وقت فراغهم لكي يتم مقابلتهم ومحاورتهم وتعريفهم بالهدف العام للدراسة والحصول على المعلومات الضرورية.

- اتساع وامتداد عينة الدراسة حيث أنها تقع في مواقع متباعدة وعلى مسافات بعيدة عن إقامة الطالبة (مدينة مستغانم)، حيث واجهنا صعوبة في التنقل ما بين هذه المواقع.
- عدم وجود جهة رسمية في الجزائر تعنى بتجميع المعلومات حول عدد المؤسسات في القطاع العمومي والخاص وتقديم أرقام أعمالهم والجهات المساهمة فيها.

11- أقسام الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابة دقيقة لإشكالية بحثتنا وتحقيق أهدافه فقد تناولنا هذه الدراسة من خلال تحليل طبيعة ومكونات متغيراتها والمتمثلة في مراقبة الجودة والإبداع، والتنافسية، ثم قمنا بمعالجة العلاقة بينهم بتفسير أبعاد والأسس التي تقوم عليها هذه المتغيرات إلى جانب اختبار نتائج ذلك بناء على الدراسة الميدانية التي حددنا من خلالها بدقة طريقة تأثير عملية مراقبة الجودة والإبداع على التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقياس أهميتها، ولذلك فقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، وهذا على النحو التالي:

- **الفصل الأول:** لقد قمنا من خلال هذا الفصل بتحليل الأسس النظرية التي تركز عليها الجودة، حيث بدأنا هذا التحليل بالتعرض للجذور التاريخية لمفهوم الجودة من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لهذه الأخيرة، ثم إبراز أهم أبعادها ومختلف خصائصها، ثم قمنا بالتعريف بمختلف أنواع التكاليف الناتجة عن الجودة وأهمية قياسها، ثم عرجنا إلى أهم نماذج ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعايير إدارتها، كما تطرقنا من خلال المطلب الثاني إلى عملية مراقبة الجودة من خلال التركيز على أشكالها ومختلف مراحلها وأهم التقنيات ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية مراقبة الجودة، وأخيرا تم إبراز البعد الاستراتيجي للجودة كأسبقية تنافسية من خلال الإشارة إلى أهميتها الإستراتيجية وعلاقتها باستراتيجيات التنافس (إستراتيجية التمييز، قيادة التكلفة، التركيز)، وأهمية تبني الجودة كإستراتيجية تنافسية وسلاح تنافسي.

- **الفصل الثاني:** يتعلق بالإبداع ودوره في رفع القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للإبداع، وذلك من خلال ثلاثة مطالب حيث تم تناول ماهية الإبداع والفرق بين المصطلحات المقاربة للإبداع وأهم أنواعه وتصنيفاته، أما المطلب الثاني فتم التطرق إلى نظريات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية حيث تم تناول الإبداع من جانب الاقتصاد الجزئي والكلّي وإبراز مستويات العملية الإبداعية، أما في المطلب الثالث فتم معالجة أهم دوافع النشاط الإبداعي وأهدافه، وكذا مقومات عملية الإبداع وأساليب تنميته بالإضافة إلى تكاليف العملية الإبداعية وعوائدها على المؤسسة الاقتصادية.

- أما في المبحث الثاني فخصص للدراسة الإبداع في المؤسسة من خلال التطرق إلى كيفية خلق بيئة محفزة للإبداع داخل المؤسسة، وكذا العوامل التي تعيق نجاح الإبداع في المؤسسة، وأهم أساليب بناء الفكر الإبداعي لدى المؤسسات والية تفعيل دور الإبداع في المؤسسة، وفي المطلب الثالث تم تناول مؤشرات قياس الإبداع في المؤسسة.

وأخيرا في المبحث الثالث تناولنا فيه دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاثة مطالب حيث سعينا في المطلب الأول إلى التعريف بالميزة التنافسية ومصادرها، وفي المطلب الثاني خصص لدراسة علاقة الإبداع بالإستراتيجيات التنافسية من خلال اكتشاف أثر الإبداع على كل من إستراتيجية التكاليف، التمييز، التركيز وأثره على مختلف القوى التنافسية وأخيرا إبراز الأهمية الإستراتيجية للإبداع.



- الفصل الثالث: لقد توج الفصل التطبيقي الفصول النظرية السابقة بإسقاطها ميدانيا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو 9000، وذلك من خلال ثلاثة مباحث بحيث تعرضنا في المبحث الأول لواقع مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقراءة أهم التقارير الخاصة بهذين العنصرين بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الجودة والإبداع، أما المبحث الثاني فقد خصص لمنهجية الدراسة الميدانية وذلك بتبيان طريقة اختيار العينة والظروف التي سادت بناء الاستبيان وكيفية توزيعه، وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة، في حين خلص المبحث الثالث على مناقشة النتائج واختبار الفرضيات وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول

إدارة ومراقبة الجودة كإستراتيجية تنافسية

مقدمة الفصل

تواجه المؤسسات خلال تقديمها لمنتجاتها من سلع أو خدمات، حاجات، ورغبات توقعات متغيرة ومنتامية باستمرار للعميل تماشياً مع متغيرات البيئة الخارجية التي تشهد تسارعاً في التغيير والنمو، فأصبحت هذه الأخيرة تدرك أهمية وقيمة الاهتمام بجودة المنتج التي تساهم في تعزيز سمعتها ومكانتها السوقية، وبالتالي قدرتها التنافسية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، فأصبحت الجودة من أهم متطلبات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، بالرغم من أن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة ليس بالأمر الهين، إذ ينبغي على المؤسسة تحمل تكاليف خاصة لضمان توفير منتجات بالمواصفات المطلوبة، وهذا ما يستدعي عملية مراقبة الجودة عن طريق مختلف أساليب ضبط الجودة على مستوى جميع مراحل ووحدات الإنتاج لتحسين المنتج وتفاذي العيوب.

لقد أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة ومعايير الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية الإيزو من المواضيع الهامة وتحلّ موقع الصدارة في الملتقيات والأبحاث وفي كتابات أغلب الباحثين سعياً لتجسيد فكرة تحسين المنتجات والخدمات والارتقاء بها، وبالتالي تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة والصمود أما البدائل المنافسة خاصة وأن العميل أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة مميزة، ومن أجل التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة بالجودة يتم معالجة من خلال هذا الفصل كل المفاهيم المتعلقة بالجودة وتطورها التاريخي، وكذلك معرفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، كما سيتم تناول مفهوم الإيزو ومراحل تطبيقه، كما سيتم التطرق إلى الأدوات والأساليب المستعملة في عملية مراقبة الجودة وكيفية ضبطها وفي الأخير يتم تناول الأهمية الإستراتيجية للجودة كسلاح تنافسي تستطيع المؤسسة بواسطته الدفاع عن مركزها في السوق وفرض مكانتها السوقية.

I- أساسيات حول الجودة وإدارتها

لقد اختلفت التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالجودة، حيث كان لمفهوم هذه الأخيرة عدة أبعاد مختلفة وأصبحت تشمل على عدة معاني إلا أن المفكرين والمختصين في هذا المجال اتفقوا على أن هدف الجودة هو تحقيق رضا العميل وإشباع حاجاته ورغباته المتوقعة، وفي ظل المنافسة العالمية انتقل اهتمام الباحثين من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي إلى نظرة أشمل تشمل كل وظائف ونشاطات المؤسسة ومهامها ومواردها وهو ما يطلق عليه إدارة الجودة الشاملة.

I-1-1 تعريف عامة للجودة

لم يتم تحديد تعريف واحد ودقيق وشامل لمفهوم الجودة، فالفهم الحقيقي لهذا المصطلح ومعناه يعتبر أحد الركائز الأساسية في تطبيق ونجاح الجودة في المؤسسة والتقليل من تكاليفها المتنوعة.

I-1-1-1 التطور التاريخي لمفهوم الجودة وأهميتها**1- مفهوم الجودة وتطورها التاريخي**

لقد اختلفت المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالجودة، ويرجع ذلك إلى مختلف التطورات والتحويلات والمراحل التي مر بها الاقتصاد عبر التاريخ، فتعددت أبعادها وأصبحت تشمل على عدة معاني، حيث اختلفت مفاهيمها لدى العديد من المفكرين والباحثين وكل واحد عبر عن معنى مختلف عن الآخر وفيما يلي البعض من هذه التعاريف:

عرفت المنظمة العالمية ISO الجودة تمثل مجموعة خصائص متعلقة بالمنتج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى.¹

وقد تم تعريفها من قبل الجمعية الأمريكية لمراقبة النوعية (**American Society For Quality Control ASFQC**) من خلال مفهومين هما:

* السمات المقترنة بالسلع أو الخدمات التي توضح قابلية تلك السلع أو الخدمات على تحقيق رضا المستهلك وإشباع حاجاته.

* القابلية على خلو تلك السلع أو الخدمات من العيوب.²

فالمواصفات هي جوهر الجودة التي يجب تحقيقها من خلال النظام الإنتاجي التشغيلي، ويقول Juran أن الجودة هي الملائمة للاستخدام³ (Fitness For Use) أو الغرض، وهذا التعريف يمثل المدخل التسويقي الذي يفترض أن الجودة تبدأ من السوق⁴، فللجودة هي قابلية منتج (سلعة أو خدمة) لتلبية الحاجات المعبر عنها أو الكامنة للمستهلكين.⁵

فالجودة تعني "كلفة أقل"، كما أن هناك وجهة نظر حول ماهية الجودة بالنسبة للمستهلكين ومن وجهة نظر المصنع وهي:

أ- الجودة من وجهة نظر المستهلك:

حيث يقول ادواردز ديمينج (W.Edwards Deming) كاتب ومستشار في مجال الجودة المستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية.

¹ Les projets de normes ISO 9000 :version 2000, «recueil normes » édition AFNOR, Paris ,2000,P10.

² خضير كاظم حمود، " المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الإيزو 9000:2000)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 18، 19.

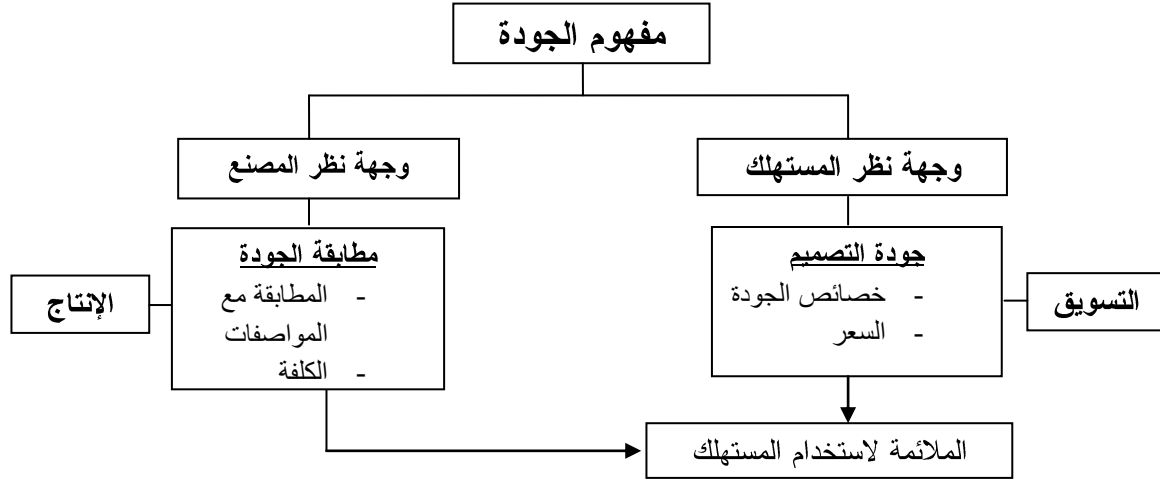
³ John R.Shgemermehorm, David S.shappell, « principe de management », ERPI édition, 2000, p36.

⁴ نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 29.

⁵ Chantal martin, Alain courtois et autres, « gestion de production », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2002, p319.

ب- **الجودة من وجهة نظر المصنع:** تقتضي الجودة بالضرورة تطابق المواصفات مع المصممة مسبقاً، ويعتمد تحقيق التطابق على عدد من العوامل التي تتضمن تصميم عملية الإنتاج، التكنولوجيا والمواد المستخدمة، درجة استخدام تقنيات ضبط الجودة، ومنه الاعتبار المهم من وجهة نظر المصنع هو تحقيق الجودة عند مستوى مقبول من التكلفة، حيث تعتبر كلفة المنتج مواصفة مهمة في تصميم المنتج. والشكل الموالي يوضح المفهومين:

شكل رقم (01): مفهوم الجودة (من وجهة نظر المصنع والمستهلك)



المصدر: محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة"، نفس المرجع، ص37.

وبالرغم من عدم وجود تعريف محدد عالمي للجودة، إلا أن معظم التعريف التي تناولت مفهوم الجودة اشتركت في النقاط التالية:

* الجودة تشمل احتياجات الزبائن أو وتخطيطها.

* تطبق الجودة على المنتجات والخدمات والعمليات والبيئات المختلفة.

* الجودة حالة متغيرة باستمرار (ما يعتبر جودة اليوم قد لا يكون كذلك غداً).

وبوضع هذه العناصر معا يمكن الوصول للتعريف الشامل التالي: الجودة هي حالة ديناميكية متغيرة ترتبط بالمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة وتقوم على تلبية توقعات الزبائن أو حتى تجاوزها¹، وصنفت الجودة إلى صنفين: جودة المنتج وجودة العملية².

إن التطور التاريخي لمفهوم الجودة مر بعدة مراحل زمنية ويمكن بيانها فيما يلي:

* **المرحلة الأولى: ضبط الجودة (1890-1920)**

تميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات المصنعة.

* **المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة (1920-1940)**

استتمت هذه المرحلة بتحديد درجة التطابق إنتاج المنتج وفق المواصفات المطلوبة للجودة عن طريق استخدام التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة.

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، "إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص35، 38.

² David Mark, Aquilano, M.Daft Nicholas, Bachase Richards, « **Fundamentals of operation management**», 4th ed, ms Graw-Hill companies, 2003, p34.

*** المرحلة الثالثة: ظهور منظمات متخصصة بالجودة (1940-1960)**

تميزت بعدد من التغيرات في بيئة الصناعات خصوصا بعد فترة الكساد الاقتصادي الرأسمالي في سنة (1920-1933)، وهذا ما أدى إلى ظهور منظمات صناعية متخصصة بضبط الجودة مثل الجمعية الأمريكية لضبط الجودة American Society of Quality Control، وبالتالي أدى ذلك إلى تحديد مستوى مقبول من الجودة، كذلك ظهور حلقات الجودة في اليابان في سنة 1956 وما حدث من ذلك التاريخ على مفهوم حلقات الجودة.

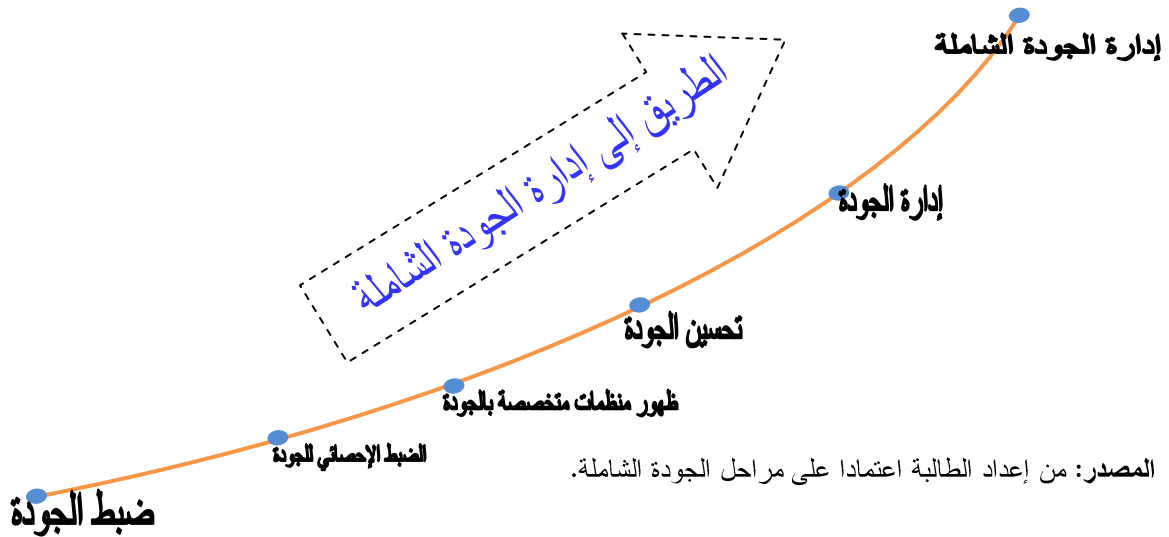
*** المرحلة الرابعة: تحسين الجودة (1960-1980)**

تتميز بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، وكذلك ظهور مفهوم التلّف الصفري Zero Defect في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في الشركات الصناعية.

*** المرحلة الخامسة: إدارة الجودة (1980-2000)**

برزت عدة مفاهيم للجودة كمفاهيم العولمة، الإيزو والجيل الخامس للحاسبات الذي جاء بعد سنة 1990 الذي كان له دور في تصميم المنتج وظهور فكرة التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغيرها. *** المرحلة السادسة: إدارة الجودة الشاملة (مرحلة القرن 21):** وهي المرحلة التي يكون فيها الاهتمام بالمستهلك من خلال ما تشير إليه الأبحاث العلمية في هذا الميدان من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به المستهلك من حيث السهولة والسرعة في الحصول على المنتج.¹

شكل رقم (02): مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة



¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ، الطبعة الأولى/الإصدار الثاني، 2009، ص 24.

2 أهمية جودة المنتج وأهدافها

2-1 الأهمية:

إن عمليات تصميم المنتج Product design تعتبر من أكثر الأفاق الهادفة في الأداء ولذا فإن دقة التصميم المرتكز الرئيسي للجودة الملائمة لمتطلبات المستهلكين وحاجاتهم، ولهذا فإن دقة المطابقة Conformance بين التصميم والأداء المراد إنجازه لا يمكن لها أن تتحقق دون أن يكون التصميم قابلاً للتنفيذ من جهة وله مقاييس ومتغيرات واضحة الأبعاد من جهة أخرى، ولذا فإن التصميم وجودته تعتبر من العوامل الرئيسية في تحقيق فاعلية وكفاءة نظام إدارة الجودة الشاملة.¹

كما أن لعلامة الجودة عدة فوائد يمكن ملاحظتها من طرف أطراف مختلفة:

- أ- بالنسبة للمستهلك أو العميل: وذلك لحمايته من الغش والخداع، ولكي يطمئن إلى أن جودة هذا المنتج قد اجتازت مرحلة الفحص والتفتيش في المختبر.
 - ب- بالنسبة للمنتج: بحيث تكسبه الشهرة والسمعة الجيدة والسيطرة والهيمنة على السوق والحفاظ على سلامة الموقف في السوق وضمان حقوق الإنتاج.
 - ج- بالنسبة للبلد: حيث من المؤكد أنه ضمان مصلحة المستهلك ومصلحة المنتج سوف يدفع بالصناعة الوطنية مع دعم القدرة والإمكانيات التي يتمتع بها هذا البلد في الأسواق المحلية والعالمية.²
- للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى العملاء أو على مستوى المؤسسات باختلاف أنشطتها، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة، ويمكن تناول الأهمية كما يلي:

* بالنسبة لسمعة المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتبين ذلك من خلال خبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن، فإذا تميزت منتجات المؤسسة بجودة منخفضة فبإمكانها تحسين جودة منتجاتها لكي تحقق لها الشهرة والسمعة الواسعة وتمكنها من المنافسة مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط الممارس أو القطاع.

* المسؤولية القانونية للجودة:

التزايد باستمرار لعدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتقديم منتجات أو خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها، جعل كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانوناً عن أي ضرر يصيب الزبون عند استعماله لهذه المنتجات.

* المنافسة العالمية:

إن التغيرات والسياسات الاقتصادية في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة، تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والتوغل في الأسواق العالمية، فكلما خفض مستوى الجودة في منتجات المؤسسة كلما الحق ذلك الضرر بأرباحها ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص56.

² مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حليم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي)"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص57.

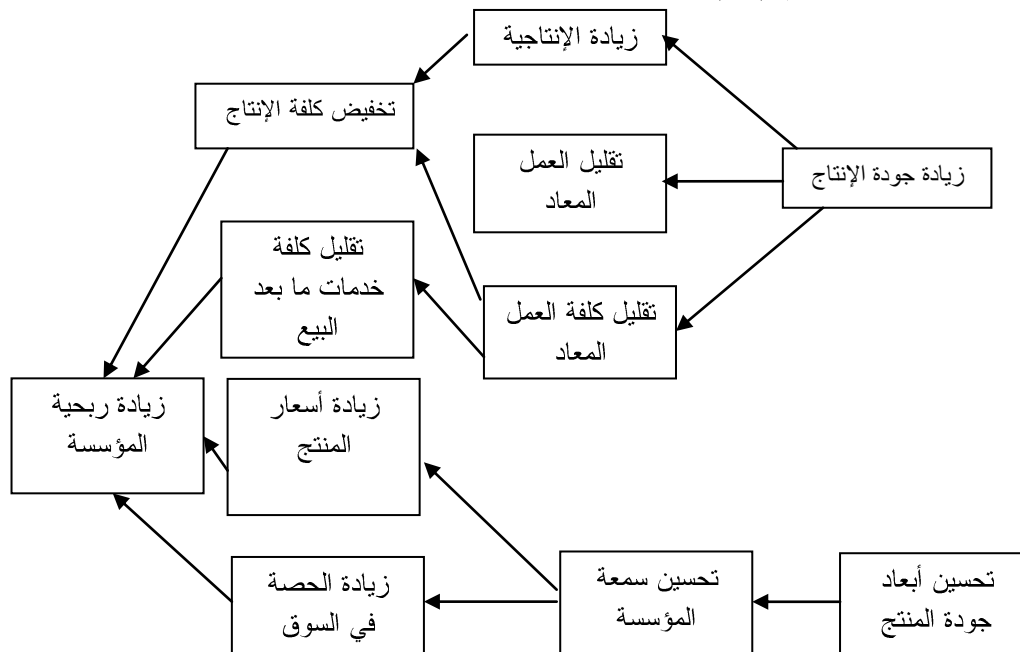
* حماية المستهلك:

تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المؤسسة، فعندما تكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة، فعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشراءه من القيام بالوظيفة التي يتوقها المستهلك منه.

* التكاليف وحصة السوق:

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب تحمل كلفة إضافية إلى الاستفادة القصوى من زمن الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض التكلفة وزيادة ربح المؤسسة. الشكل الوالي يوضح كيف أن تحسين الجودة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتخفيض الكلفة وبالتالي زيادة ربحية المؤسسة.¹

شكل رقم (03): تأثير الجودة على الكلفة والحصة السوقية



المصدر: قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001"، مرجع سابق، ص 33.

2-2 أهداف الجودة:

يوجد عدة أهداف للجودة يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين:

- * أهداف تخدم ضبط الجودة: والتي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن... الخ.
- * أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر.

ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- أهداف الأداء للمنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001"، مرجع سابق، ص 31

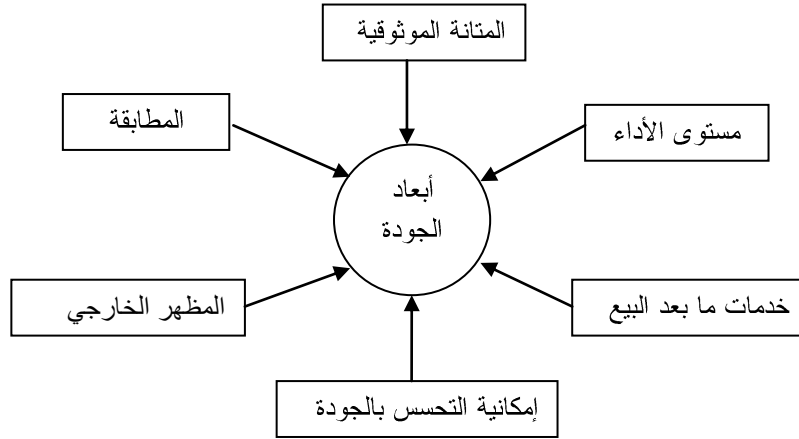
– أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.¹

I-1-2 أبعاد الجودة ومختلف خصائصها

1- أبعاد الجودة:

يمتلك المنتج أبعاد متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات، ومع اختلاف تلك الأبعاد من منتج لآخر، إلا أنه يمكن القول بشكل عام وجود ستة أبعاد للجودة يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (04): أبعاد الجودة الستة



المصدر: فريد كورتل وأمال كحيلة، "الجودة وأنظمة الإيزو"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص 27.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من أبعاد الجودة:

- **مستوى الأداء:** حيث يهتم المستهلكين بمستوى أداء المنتج خلال فترة استعماله والعمر المتوقع له وتكلفة الصيانة وإمكانية إصلاحه، أي مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- **المطابقة:** مطابقة المواصفات ومعايير الصنع أي التوافق مع المواصفات المحددة والمتوقعة من قبل العميل.²
- **المظهر الخارجي:** وهو إمكانية اقتناع الزبون بجودة المنتج انطلاقاً من مظهره الخارجي وترغيبه في اقتنائه، وتعتبر عوامل شخصية فالظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد برضاهم اتجاه منتج معين أو تشكيلة معينة من المنتجات .
- **الموثوقية والمثانة:** يكس هذا البعد احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي للمنتج، ويحقق بذلك الاستفادة الشاملة والدائمة.
- **خدمات ما بعد البيع:** يهدف إلى معالجة شكاوى المستهلكين أو التأكد من رضاهم، كما يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم خدمات ما بعد البيع من استبدال، تصليح وتركيب بشكل يسمح للمؤسسة بالمحافظة على سمعتها لدى عملائها، لقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم لخدمات ما بعد البيع تشكل المعيار الأكثر أهمية في إمكانية التحسس بالجودة للتأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80% من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية تمثل 80% من التأثير على المستهلك.

¹ محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة TQM (طريقك للحصول على شهادة الإيزو)"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 26.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000&ISO14000"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص 22.

يمكن الحكم على العديد من المنتجات من خلال العلامة التجارية الخاصة لكل منتج، إذ مجرد سماع أو رؤية علامة المنتج تزداد رغبة الحصول على هذا المنتج وتفضيله دون غيرها من السلع البديلة والمنافسة.

2- خصائص الجودة:

من الملاحظ أن أبعاد الجودة قد عرفت توسعا في خصائصها وفيما يلي أبرزها:

* **الخصائص التقنية:** أصبحت تأخذ أكثر فأكثر نتائج الأداء للمنتج والمكاسب المنتظرة للجودة المعلن عنها للمنتج.

* **الخصائص الاقتصادية:** أصبحت تأخذ بعين الاعتبار كل من تكلفة الشراء، وتكلفة الاستعمال.

* **الخصائص التجارية:** وتظهر مدى قابلية المنتج للتسويق وزيادة قدرته على الأداء بما يتوافق مع رغبات المستهلك، أي التوسع في الخدمات المرافقة للمنتج التي تظهر في مرحلة ما قبل البيع وما بعده، ويمكن إبرازها من خلال وثائق تقنية، مكونات، محتويات الضمان مدته والوثائق المرتبطة به وفي الأخير خدمات ما بعد البيع ومدة الصلاحية.

* **خصائص الإتاحة:** تتعلق بدرجة الوفاء، الصيانة والأمن، حيث يعتبر المنتج على درجة عالية من الوفاء إذا حقق الغرض المرجو منه لمدة معينة من الزمن دون حدوث أي خلل، وتظهر على سبيل المثال المفهوم الجديد للصلابة في قدرة المنتج على مواصلة التعبئة الصحيحة لوظائفه حتى ولو حدثت تعديلات، أو أن البيئة تغيرت بشكل محسوس، ويعتبر المنتج على درجة من الصيانة للدلالة على قابليته للرقابة والتصليح، كما يعتبر على درجة من الأمن كلما نقصت أخطاء تشغيله.

* **الخصائص الاجتماعية:** ظهور متطلبات يقال عنها "المجتمعية" و"الصحة البيئية"، ويمكن أن تظهر الخصائص الاجتماعية من خلال:

- الخصائص النفسية: تتمثل في مدى تلبية المنتج لحاجات المستهلك، ويتعلق الأمر بذوقه ومدى قبوله للسلعة، سهولة الاستعمال، الأمن في الاستعمال والمحافظة على المحيط.

- الخصائص الجمالية: تتمثل في المظهر العام للمنتج من حيث الشكل واللون، الأخذ في الاعتبار الجودة الحالية، الرفاهية، احترام القوانين... .

- الخصائص المتعلقة بالبيئة: يعني الحرص على أن تكون المنتجات المقدمة غير ملوثة للبيئة.¹
بصفة عامة للجودة عدة خصائص تميزها نذكر أهمها:

- فائقة: حيث الجودة تعني التفوق.
 - قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.
 - قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات العميل.
 - قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.
- ويعتبر توفير خصائص الجودة وتلبية احتياجات العملاء أمرا حيويا ، ليس فقط بين المؤسسة وغيرها بل أيضا ضمن المؤسسة نفسها، ففي بعض الشركات والمؤسسات يتوفر في كل قسم سلسلة من الموردين ومن العملاء ويؤدي الخلل في أي جزء من هذه السلسلة لحدوث مضاعفات، مما يتسبب بالمزيد من الأخطاء والمشاكل في كل مرحلة تالية من العمل.²

¹ فريد كورتل وأمال كحيلة، "الجودة وأنظمة الإيزو"، مرجع سابق، ص 27.

² محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)"، مرجع سابق، ص 39.

I-1-3 أهمية قياس تكاليف الجودة**1- أنواع تكاليف الجودة:**

تتحمل المؤسسة في سعيها إلى إنتاج منتج أو خدمة تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم أنواعاً مختلفة من التكاليف المتعلقة بتحقيق الجودة تسمى تكاليف الجودة أو تكاليف ضبط الجودة¹، أي أنها تشمل مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سعيها لتوفير وضمان منتجات وخدمات بالجودة المطلوبة حيث نلاحظ أنواعاً مختلفة من التكاليف، صنفها مجموعة من الباحثين المختصين بأربعة أنواع ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:

أ- تكاليف ضبط الجودة أو الرقابة: (تكاليف المطابقة)

تشمل التكاليف التي تنفقها المؤسسة في جودها لإنتاج منتجات مطابقة للمواصفات وتفاذي حدوث المشاكل أثناء وبعد عملية الإنتاج، وتشمل تكاليف ضبط الجودة:

*** تكاليف الوقاية(المنع):**

هي التكاليف المتعلقة بالأنشطة التي تقلل أو تستبعد إنتاج سلع معيبة أو تقديم خدمة أقل من المستوى القياسي، ومن أكثر الطرق فاعلية لخفض تكاليف الجودة مع المحافظة على الجودة العالية للمخرجات هي تفادي حدوث مشاكل الجودة من البداية، فقد وجدت المؤسسات أن تكلفة المنع(الوقاية) أقل من تكلفة تصحيح العيوب بعد حدوثها.

*** تكاليف التقويم:**

وهي كلفة تقويم المنتج أو الخدمة أثناء عملية إنتاج المنتج أو توفير الخدمة لتحديد ما إذا كان المنتج قادر على تلبية المتطلبات الموضوعية من قبل العميل، وتعد أنشطة التقويم ضرورية في بيئة الجودة الضعيفة، فهي يمكن أن ينشأ في أي مكان كتقويم وفحص المواد الأولية والإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام، من ناحية أخرى فكل تقويم في كلفة الفحص لضمان تلبية المواصفات، وغالبا ما تصنف أنشطة التقويم بأنها أنشطة لا تضيف قيمة لأن العملاء لا يدفعون مقابل الفحص، وإنما يدفعون مقابل المنتج عال الجودة.

ب- تكاليف الفشل في ضبط الجودة: (تكاليف عدم المطابقة)

تمثل التكاليف التي تحدث بسبب المطابقة الرديئة بين المنتجات أو الخدمات ومعايير تصميمها، فالفشل في ضبط الجودة يسبب أنشطة الفشل الداخلي والخارجي ويرتبط هذا النوع من التكاليف بالمؤشرات الرئيسية التي يمكن أن تحصل في المستقبل نتيجة لانخفاض المبيعات الناتج عن هذا الفشل، فهذه التكاليف تحصل عند فشل المنشأة في إنتاج منتج بالشكل الصحيح مما يخلق عدم تطابق هذا المنتج أو (الخدمة) التام مع متطلبات العميل، وتنقسم إلى قسمين:

*** تكاليف الفشل الداخلي:**

تشمل التكاليف الناتجة عن الأنشطة المطلوبة لتصحيح العمليات والمنتجات أو الخدمات المعيبة التي جرى تحديدها قبل وصولها إلى المستهلكين، وأنشطة الفشل الداخلي لا تضيف قيمة ويمكن أن تكون مكلفة جدا خاصة بخسارة وقت العملية، فعلى الرغم من أن وقت العملية يمكن أن يكون الأكثر كلفة، فهو الأكثر صعوبة في القياس لأنه يمكن أن يؤثر على المبيعات المستقبلية للمؤسسة.

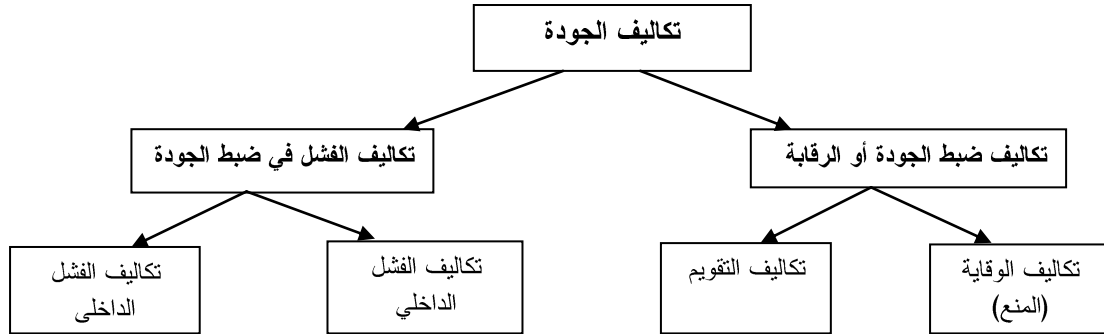
*** تكاليف الفشل الخارجي:**

يمكن أن تكون أنشطة الفشل الخارجي الأكثر كلفة بسبب تأثيراتها على سمعة المؤسسة، ويمكن أن تكون صغيرة مقارنة بالكلفة الفرضية للمبيعات المستقبلية، والمدافعين عن إدارة الجودة الشاملة يرون بأن

¹ محمود سلامة عبد القادر، "الضبط المتكامل لجودة الإنتاج"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، بدون سنة، ص 230.

كل نشاط سيمنع الفشل الخارجي هو كلفة فعالة، وهذه الحجة من الصعب دمجها لأن الكلفة الفرضية عن المبيعات الضائعة يمكن أن تكون مرتفعة جدا لكنها في الوقت نفسه صعبة القياس بشكل موضوعي. والشكل الموالي يلخص أنواع تكاليف الجودة:

شكل رقم (05): تكاليف الجودة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات سابقة الذكر

كما صنف بعض الباحثين تكاليف الجودة إلى صنفين هما:

- أ- التكاليف المباشرة للجودة: والتي تقسم إلى نوعين:
 - * تكاليف الرقابة: وتتضمن تكلفة الوقاية وكلفة التقييم.
 - * تكاليف الفشل: وتشمل تكلفة الفشل الداخلي وتكلفة الفشل الخارجي. وتحسب تكلفة الجودة المباشرة بالمعادلة الآتية:

$$\text{التكاليف الكلية المباشرة للجودة} = \text{تكاليف الرقابة} + \text{تكاليف الفشل}$$

$$= (\text{تكاليف الوقاية} + \text{تكاليف التقييم}) + (\text{تكاليف الفشل الخارجي} + \text{تكاليف الفشل الداخلي}).$$
- ب- التكاليف غير المباشرة للجودة: وتشمل التكاليف الغير الملموسة مثل:
 - * فقدان السمعة.
 - * عدم رضا العميل.
 - * معاناة العميل.¹

2- أهمية قياسها:

يترتب عن حساب التكاليف المتعلقة بالجودة وتحليلها أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:

- تعتبر أداة في يد المختصين بالرقابة على الجودة في المؤسسة لمعرفة الأماكن في المصنع التي تحتاج إلى مجهود أكبر لرفع الجودة وأيضاً تحديد الأماكن التي ترتفع فيها مصاريف الجودة بدون عائد معين حتى يتخذ الإجراء المناسب للإقلال منه.
- كذلك تعتبر تكاليف الجودة أداة لقياس كفاءة تطبيق أي برنامج للتحكم في الجودة.
- بفضل تكاليف الجودة يمكن توجيه التخطيط للمرحلة المقبلة لضبط الجودة في الاتجاه الذي يقود إلى المستوى المناسب أو الأمثل للجودة، عن طريق السيطرة على الأنواع المختلفة للجودة بزيادة تكاليف الرقابة أو الإقلال من تكاليف الكشف والاختبار باستخدام طرق أخرى للكشف أو تغيير الأشخاص المراقبين.
- بمعرفة تكاليف الجودة يستطيع مدير مراقبة الجودة أن يحدد الميزانية اللازمة لبرامج ضبط الجودة في المراحل المقبلة من العمل²، فهناك عدة أسباب تؤدي إلى اللجوء كإغفال بعض العناصر التقنية كغياب

¹ حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص50.

² عبد العزيز سمير محمد، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011: رؤية اقتصادية، فنية، إدارية"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1999، ص91.

الصيانة الوقائية¹، وهذا ما يستلزم على المسير أن يكون في حالة إصغاء دائم لمتطلبات السوق، وأن يقيس جودة منتوجاته التي يفترض أن تكون مطابقة لرغبات واحتياجات زبائنه، فإن عدم رضا العملاء يؤدي حتما إلى عدم وفائهم لمنتوجات المؤسسة مما يستدعي ضرورة قياس درجة عدم رضا العميل².

I-2 مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ يؤدي تحقيقها إلى زيادة الكفاءة والفعالية في المؤسسة، وقد ساهم في صياغتها عدة مفكرين قدموا عدة نماذج لإرساء فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أسس متينة قابلة للتطبيق.

I-2-1 ماهية إدارة الجودة الشاملة

1- مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من الباحثين والمفكرين في إيجاد مفهوم محدد لإدارة الجودة الشاملة، فتعددت مفاهيمها ويمكن إبراز أهم التعاريف فيما يلي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها إطار عمل يخص المؤسسات التي تطمح للارتقاء إلى الدرجة أو المستوى العالمي، أو هي وظائف وأنشطة المؤسسة الإدارية التي من أهمها سياسة الجودة ووضوح الأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل علمية مثل تخطيط الجودة وراقبتها وتوكيدها وتحسينها باستمرار ضمن مواصفات نظام الجودة.

كما وصفت على أنها ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة، وتعبير عن مواقف الأفراد والعاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات بالاستخدام المبدع للأساليب العلمية³، كما تعرف بأنها إستراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيطها من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات العملاء⁴.

وعرفها ستيفن كوهن ورونالد برند على أنها المحافظة على كل ما تملكه المؤسسة وتطويره من أجل التحسين المستمر للجودة وتلبية متطلبات العميل وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي شكل من أشكال العمل بداية من التعرف على احتياجات العميل وانتهاء معرفة رضا العميل عن المنتوجات أو الخدمات المقدمة له⁵، فيمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري يركز على الموارد البشرية التي تعيش تطور مستمر في خدمة العميل بتكلفة تكون دائما أقل⁶.

وقد عرفها Cole بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات المدى القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير⁷، وعرفها N.Chotn على أنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بالإدارة والمنظمات⁸.

¹ Line Bergergery, « **Qualité globale et tourisme** », Economica, Paris, 2002, p32.

² Mellak Abderrahmane, « **La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel** », la revue de gestion et entreprise N°9 INPED, Bommerdès, 1999, p10.

³ مهدي السامرائي، «إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي»، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص33.

⁴ Gerde Kamisk, j.Peter Bouer, **Management de la qualité de A à Z**, Masson, Paris, 1994, p119.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، «الإدارة الرائدة»، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص199.

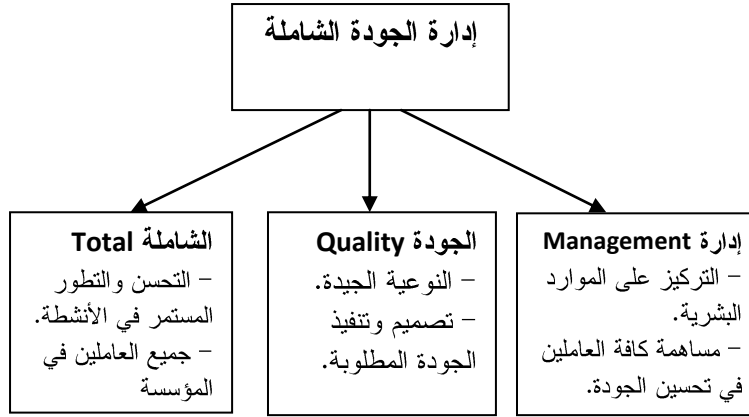
⁶ Jean Brilman, « **Meilleures pratique de management** », 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2000, p217.

⁷ خضير كاظم، «المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الإيزو 9000:2000)»، مرجع سابق، ص83.

⁸ N.H Chron, «**Total quality Management : Pit-Fally, international of physical distributions and logistics management**», vol21, 1991, p31.

بينما يعرفها جابلو نسكي بأنها عملية تعاون بين الإدارة والعمال لانجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، ويعرفها الباحث هورنجرين بأنها القيام بالنشاط بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى لأدائه، مع تحسين مستويات الأداء بالاعتماد على رضا المستهلك.¹

ويمكن توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM في الشكل الموالي:
شكل رقم(06): مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء المفاهيم السالفة الذكر

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لقد أشار أورد دمينج إلى إعطاء إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة نظرا لفائدتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن بين فوائدها:

- تقليص التكاليف من خلال تكثيف الجهود في تقليل الأخطاء التي ترافق العملية الإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المادية والوقت اللازم، حيث أخذت التكلفة بعن الاعتبار كمطلب لتحقيق الجودة خاصة بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق، حيث ينبغي تحقيق الجودة المطلوبة عند تكلفة مثلى.²
- تطوير الإنتاجية وتحسين كفاءتها وزيادة الحصة السوقية.
- زيادة الربحية المستهدفة وبالتالي تحقيق الثبات والاستقرار بالأسواق.
- التحسين المستمر في العمل الإنتاجي ونتائج تطويرية وهذا ما يحقق استمرارية فاعلة في التحسن والتطور المستمر من خلال إسهام كافة العاملين في المؤسسة.
- السعي نحو تحقيق رضا المستهلك الأخير من خلال العمل على تحقيق التطور والتحسين المستمر في النوعية القادرة على إشباع الحاجات في ظل المنافسة والتسابق الإنتاجي والخدمات بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة.
- اعتماد السبل والصيغ المرنة في الاستجابة لطلبات السوق ومتغيراته المختلفة، بحيث يجب أن تتسم المؤسسة بمرونة عالية في الاستجابة وفي وقت مبكر قياسا بالمؤسسات المنافسة الأخرى لكي تكون سباقة وأكثر قدرة وفاعلية في التغير والتطور المستهدف.
- جدولة العمليات الخدمية وتوفير إمكانية إيصال البضائع والخدمات للعملاء والمستهلكين في الأوقات والأماكن المناسبة والأسعار الملائمة والجودة العالية لتحقيق استقرار بالحصص السوقية واستقطاب المستهلكين جدد.³

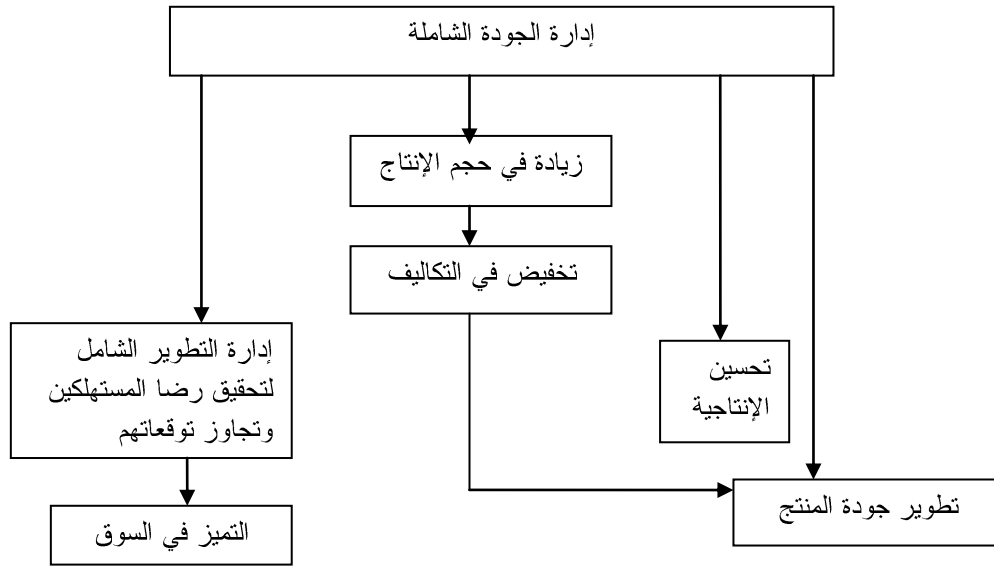
¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001"، مرجع سابق، ص 80.

² Edgarde hamalian, Jacques ségot, **la demarche qualité 15 entreprises témoignent**, Afnor, Paris, 1996, p136.

³ خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الإيزو 9000:2000)"، مرجع سابق، ص 85.

- اعتماد صيغ التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف والغايات المراد إنجازها، والتركيز على استثمار الفرص الاستثمارية وتجاوز التهديدات التنافسية.
- الاستخدام الأمثل للقوى البشرية بفاعلية وكفاءة عالية واعتماد أعلى الصيغ الإنسانية والثقة العالية واعتماد فرق العمل (العمل الجماعي) المساهمة في التطوير والتحسين في الأداء التشغيلي.¹
- وعليه ينبغي على إدارة المؤسسة الاهتمام بالموازنة بين أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق معايير الأهمية النسبية والعمل على علاج أوجه الضعف في المؤسسة²، حيث أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تحقيق تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لكسب رضا العملاء.³

شكل رقم (07): فوائد تطبيق TQM في المؤسسة



المصدر: قاسم نايف علوان، نفس المرجع، ص93.

I - 2- 2 نماذج ومعايير إدارة الجودة الشاملة

1- نماذج إدارة الجودة الشاملة:

لقد اعتمدت إدارة الجودة الشاملة خلال العقود الماضية على العديد من النماذج التي تم اعتمادها في مجالات متعددة حيث ساهموا من خلالها في دفع عجلة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهدافها ومن أبرز هذه النماذج:

1-1 نموذج ديمينج:

- ويعد إدوارد ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة حيث حدد المبادئ الأربعة عشر بما يسميه "نظرية ديمينج" وتتمثل هذه المبادئ في:
- إنتاج فلسفة جديدة (إدارة الجودة الشاملة) التي تمثل قرار مشترك يتحمله كل فرد في المؤسسة.
- التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة.
- إلغاء مبدأ تقييم العمل على أساس السعر فقط مع التخلي عن فلسفة الشراء اعتماداً على السعر فقط.

¹ قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001" مرجع سابق، ص93.

² Daft, «Organization theory and design», 4thed, New York: West Publishing, 2001, p184.

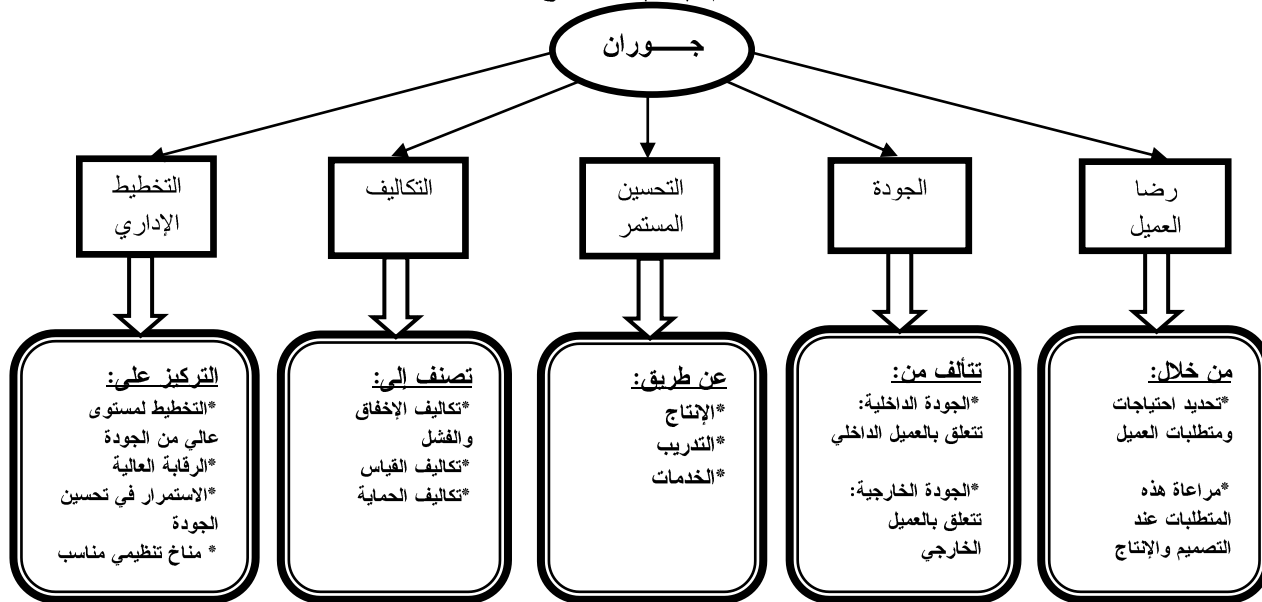
³ Amitava, Mitra, «Fundamentals of quality control and Improvement», wily INC publication, 3thed, 2009, p33.

- وجود قيادة فعالة وتطوير مستمر في جودة الإنتاج والخدمات.
 - إنشاء مراكز للتدريب الفعال كتدريب العامل على المراقبة الإحصائية للجودة.
 - إزالة الحواجز بين الإدارات عن طريق القضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام والتركيز على أن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء.
 - التخلص من النسب الرقمية لتحديد الأهداف حيث أنها تجعل العامل يركز عليها فقط.
 - إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم.
 - إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين حيث ينبغي أن يتوفر لدى العاملين أساس قوي عن أدوات وتقنيات مراقبة الجودة، ولا بد من أن يقترحوا سبل جديدة للعمل الجماعي والمشاركة.
 - إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة تطبيق الخطوات السابقة لجعل جميع العاملين في المؤسسة يعملون لتحقيق التغيير.¹
- فنموذج ديمينج يقوم على افتراض أن إدارة الجودة الشاملة مسؤولية الجميع، كما يشير إلى أن هذه الأخيرة هي عملية نسبية وليست منطقية كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإنتاجية.²

1-2 نموذج جوران:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملائمة في الاستعمال، حيث يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء، وهذا ما يشير إلى أن مستوى الجودة في المؤسسة مرتبط برضا العميل، كما أنه أكد على الاهتمام بعملية التحسين المستمر وصنف تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات وركز على التخطيط الإداري في إدارة الجودة الشاملة وعدم تركها إلى الصدفة أو الارتجالية وأن الجودة تتألف من طرفين هما الجودة الداخلية والخارجية ويلخص الشكل الموالي أهم ما ركز عليه جوران في نموذجه:

شكل رقم (08): نموذج جوران



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل السابق للنماذج.

¹ محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص ص 178، 179.

² عطا الله علي الزبون وخالد بني حمدان، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 163.

كما يركز جوران على ثلاثة عناصر للجودة نذكرها فيما يلي:

*** تخطيط الجودة:**

يتم فيها التركيز على تحديد العملاء واحتياجاتهم، واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم وتطوير نوعية المنتج.

*** مراقبة الجودة:**

يتم خلال هذه المرحلة التركيز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة حتى يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويتم كذلك التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغبها العميل عن طريق حل المشكلات التي تكشف عنها عمليات التقويم.

*** تحسين الجودة:**

توضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال تكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة وتوفير التدريب اللازم لهم، كما يتم كذلك تشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

1-3 نموذج فليب كروسبي:

هو أول من نادى بمفهوم منتجات خالية من العيوب حيث ركز على التحسين المستمر حتى يكون المنتج النهائي خالي من العيوب 100%، وقد أشار فليب كروسبي إلى العناصر الأساسية لتحسين الجودة وهي:

- الإصرار من قبل الإدارة العليا ودعم القيادة الدائم للجودة.
- تحديد الأهداف وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار.
- إنشاء فرق تحسين الجودة.
- الاهتمام بتدريب العاملين والمشرفين على آليات تحسين الجودة.¹

1-4 نموذج إيشيكاوا:

إن مفهوم الجودة بالنسبة لإيشيكاوا يستند إلى جوانب متعددة ويركز على عدم مراقبة العمل بهدف التفتيش بل اعتبار العاملين جزء لا يتجزأ من عملية التحسين المستمر في المؤسسة ومقاومة جميع التحديات التي من شأنها عرقلة تلك العملية وتطبيق الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة فحل مشكلة ما يتطلب معرفة أسبابها الحقيقية وذلك باستعمال مخطط "السبب الأثر" لتوجيه مجموع المعطيات وتحليلها من أجل كشف السبب الأول للمشكلة²، و يلخص إيشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة والتي تتمثل فيما يلي:

- الجودة الشاملة هدفها العميل.
- اعتبار الجودة الشاملة أهم عنصر في العملية الإدارية التي يجب العمل بها ضمن التخطيط طويل الأجل.
- المشاركة الفاعلة ودمج مختلف الإدارات في المؤسسة والعاملين بها معا دون أي حواجز.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات من خلال الأساليب الإحصائية التي تساهم في عملية اتخاذ القرار السليم.³

¹ موسى اللوزي، مداخلة تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، يومي 27 و 29 نوفمبر 2004، مصر، ص380.

² Shoji Shiba et autre, « TQM : 4 révolutions du management », Dunod, Paris, 2003, p108.

³ عطا الله علي الزبون، وخالد بني حمدان، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص165.

2- معايير إدارة الجودة الشاملة:

لقد اهتم كل من فليب كروسبي وأمينه محمود حسين بتحديد المعايير التي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة، فضلا عن التركيز على التخطيط أكثر من عمليات الرقابة الإحصائية للجودة، وقد حدد هذه المعايير في:

* الجودة:

حيث تعد المعيار الذي تستخدمه المؤسسة لقياس وتقييم أدائها لتحسين الربحية من خلال تحسين الجودة للسلع والخدمات.

* أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة:

وهو أساس إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أدنى حد ممكن من العيوب، ومن ثم الوصول إلى هدف العيوب الصفرية، فالوقت الذي يستغرقه الفرد في تحقيق الأخطاء يؤدي إلى زيادة الوقت والتكلفة دون زيادة القيمة المتمثلة في السلعة أو الخدمة التي يحصل عليها الفرد.

* التمييز التنافسي:

ويظهر من خلال المحاولات المستمرة للإدارة لتقوية مركزها التنافسي واستخدام مختلف المعلومات وتنظيمها، ولا يتم ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف تميزا.

* تفويض السلطة للعاملين بالمؤسسة:

يجب أن تسعى إدارة كل مؤسسة على تفويض السلطة للأفراد كنتيجة للثقة في العاملين وفي قدرتهم على تحمل المسؤولية، وبالطبع فلا بد أن تتناسب السلطة مع حجم العمل المسند إليها، ويجب أن يشترك كافة العاملين بدءا من المديرين ومرورا برؤساء الأقسام ووصولاً إلى العاملين حتى الذين يعملون في تقديم الخدمات فكل فرد بالمؤسسة يجب أن يشترك في تقديم الخدمة.

* الرؤية: وتتعلق بالقيم الأساسية (الجوهرية) للمؤسسة والتي يجب أن تكون إرشادات لعمل أي موظف.
* القيادة: حيث تقدم الجودة الشاملة وإدارتها نمطا جديدا لرؤية القائد، والذي يجب ألا يقبل فقط من القائد ولكن أيضا فريق العمل ككل.

* التحسين المستمر: نظرا للتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء يجب أن تبنى المؤسسة على مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنها الاستمرار في تلبية احتياجات عملائه.

* اتساع الأفق: والهدف هنا ليس تفادي المشكلات، ولكن تحقيق توقعات العميل، وربما السعي لتحقيق ما يفوق تلك التوقعات.

* فريق العمل: حيث يجب أن يسعى كل فرد في المؤسسة لأداء عمله والمشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو التحسين في الجودة، فالمشاركة والعمل الجماعي في العمل يحقق نتائج إيجابية ملموسة.
* التدريب: فمن خلال التدريب يتم تلبية احتياجات العاملين في المؤسسة لفهم فلسفة الجودة الشاملة وتطوير فريق العمل ومهارات حل المشكلات.

ولقد قام "تشارلز" بتحديد المعايير الأساسية للجودة في:

- إيجاد أغراض إنتاجية أو خدمية على المدى الطويل تتضمن أهداف متعددة يتم تحقيقها على المدى القصير مع تحديد الموارد والمصادر التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف.

- وضع فلسفة جديدة مفادها أن الطريقة الأفضل لتحسين الجودة هو السعي لتحسين العمليات وأداء الأشياء الصحيحة من أول مرة.

- إنهاء حالة الاعتمادية على التفويض والتأكيد على أن الغرض الأساسي من المراجعة هو التطوير والتحسين.

- التحسين المستمر والدائم لكل العمليات والذي يتضمن التخطيط والإنتاج والخدمات وهذه العمليات يجب تقييمها في ضوء الجهد من أجل الوصول إلى الأداء الموجود.
- التعليم والتدريب المستمر لكل العاملين في المؤسسة في إطار مفاهيم تحسين الجودة.
- إزالة الخوف وبث الثقة ومساعدة العاملين على طرح الأفكار والمبادرات دون خوف من تعليقات سلبية محبطة.
- إزالة الحواجز والحدود بين الموظفين والاهتمام بتشجيع التعاون والتواصل والاعتماد المتبادل بينهم.
- إلغاء سياسة النصب الكمي والأهداف الرقمية حيث أن التركيز ينصب على الأهداف الكيفية المتعلقة بالجودة.¹

I-2-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأخطاء الشائعة في تطبيقها

1- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك اختلاف في أسلوب إدارة الجودة الشاملة من مؤسسة لأخرى، إلا أنها تتفق إلى حد كبير على مبادئ عامة ومنها على سبيل المثال التركيز على احتياجات العميل والدور الذي تقوم به القيادة، ومن بين القواعد والمبادئ التي يركز عليها نظام إدارة الجودة الشاملة نذكر مايلي:

*** التركيز على العميل:**

تعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان والتكلفة.²

فلا يمكن تصور وجود واستمرار مؤسسة دون عملاء، حيث أن هذا الأخير يمثل السبب الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح وبقاء المؤسسة التي تجد نفسها أمام ضرورة فهم الحاجات الحاضرة والمستقبلية لهؤلاء العملاء³، وذلك عن طريق توفير قنوات الاتصال الفعالة لتلقي آراء واقتراحات وشكاوي العملاء، كذلك عمل استبيانات لرضا العملاء والأخذ بالنتائج كأحد أسس التطوير الهامة.⁴

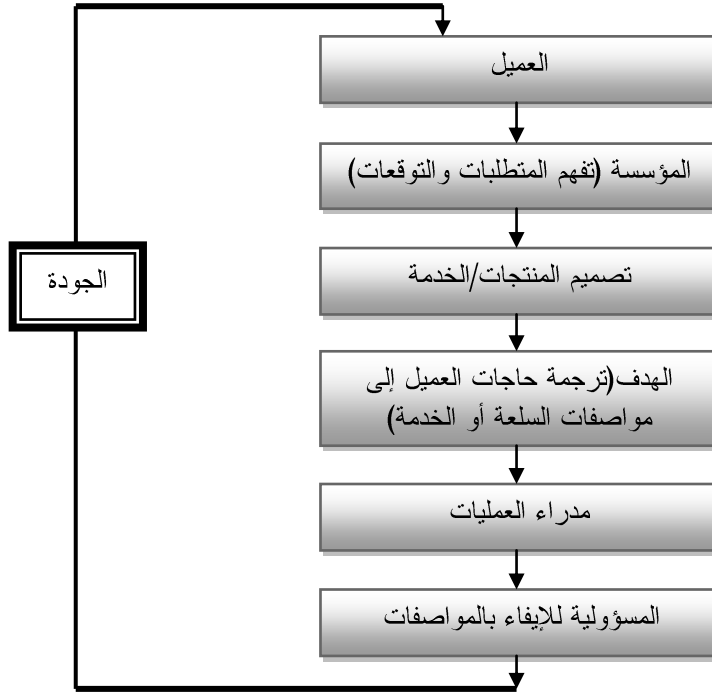
¹ محمد عبد الفتاح محمد، "إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 181.

² Marcel et Tayeb Hafsi, « Le management d'aujourd'hui une perspective nord américaine », édition Economica, France, 2000, p102.

³ منصف ملوك، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التقنيات الكمية في التسيير (أثر إشهاد الجودة على أداء المؤسسات الجزائرية)، جامعة سطيف، السنة الجامعية 2009-2010، ص 32.

⁴ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، (إدارة الجودة في بناء الشركات)، السنة الجامعية 2009-2010، ص 27.

شكل رقم (09): الجودة حسب رؤية العميل



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حبيب الطائي، "إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك منتهي كمي)"، مرجع سابق، ص 335.

* التركيز على العملية والنتائج معا:

يجب تركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات والخدمات، فالنتائج المعيبة تعتبر مؤشرا على عدم الجودة في العمليات ذاتها¹، وعليه ينبغي التركيز على تحسين العمليات حتى يمكن الوصول إلى نتائج حسنة عندما يتم الاستخدام الأمثل والكفاءة لموارد ونشاطات الجودة فالتحكم في العمليات ضرورة حتمية².

إن التركيز على العملية يهدف إلى التقليل من التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج، وحسب المواصفات المبرمجة لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة³ حتى يمكن تحقيق النتيجة المرجوة بكفاءة أكبر عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد اللازمة لها من خلال الاستخدام الفعال للموارد وإيجاد فرص للتحسين حتى تكون نتائج مستقرة ويكون النظام ذو كفاءة وفاعلية⁴.

* التحسين المستمر في الإبداع:

تفرض التغيرات السريعة والمستمرة للبيئة الخارجية على المؤسسة التكيف معها، كما تحتم عليها تطوير وتحسين منتجاتها وأدائها، إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتجات لمواجهة المنافسات الشرسة، فالمؤسسة لن تفقد مكانها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطورا، ولا يمكن تحقيق ذلك دون خلق إبداعات جديدة، حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة ولا يكون ذلك على مستوى المنتج، العملية الإنتاجية والتكنولوجيا فحسب، بل أيضا على مستوى تنظيم المؤسسة وأساليبها الإدارية، فالتحسين لا يأتي إلا بعد تحديد وتحليل الأداء الحالي للمؤسسة ومعرفة مواقع القصور لتفاديها⁵.

¹ سونيا محمد البكري، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص52.

² SEGOT Jaques, «Assurer le passage a la norme ISO 9001», version 2000, p18.

³ حميد عبد النبي، رضا صاحب، وسنان كاظم، "إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO"، مرجع سابق، ص51.

⁴ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص28.

⁵ العيهار فلة، مذكرة ماجستير (دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 67

*** مبدأ القيادة:**

يجب على الإدارة العليا أن تهتم في التوجه نحو العملاء، وتوضيح القيم الخاصة بالجودة وبلورتها¹، فهناك مجموعة من الأنماط القيادية المتنوعة إلا أنه يوجد نمطا قياديا ملائما لتطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل، وهو النمط الهادف إلى العمل بروح الفريق من خلال المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق عمل، كما يولي اهتماما متوازنا للعنصر البشري والإنتاج واستخدام التكنولوجيا وتطوير البنية التنظيمية²، وذلك من أجل حماية المحيط الداخلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها³.

*** مبدأ التخطيط الاستراتيجي:**

إن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لا بد وأن تكون لديها خطة إستراتيجية حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المقومات المهمة لتحقيق جودة المؤسسة، وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الإستراتيجية وكذا عملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها⁴.

*** المشاركة الكاملة:**

يمثل أفراد المؤسسة بجميع مستوياتهم العمود الذي تقوم عليه، وهو العنصر الفاعل والمؤثر فاندماجهم بحرية داخل المؤسسة يسمح لهم باستخدام قدراتهم وإمكاناتهم وسيجعلهم أكثر رضا لوظائفهم وباعتبارهم طاقة المؤسسة سيكون لهم أثر واضح من خلال مساهمتهم في التطوير المستمر للمؤسسة، كما أن المشاركة الكاملة لجميع الأفراد تكون حافزا يدفع بهم إلى الإبتكار والإبداع كذلك ستزيد من حماسهم وولائهم للمؤسسة⁵.

*** اتخاذ القرار بناء على الحقائق:**

تمتاز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، فلا يمكن للمؤسسة إصدار قرارات ارتجالية مبنية على أساس يمكن أن تنجح في عالم يتغير بخطوات متسارعة، فينبغي أن يكون القرار المتوصل إليه سريعا ودقيقا كما يمكن الاعتماد على القرارات المبنية على الحقائق بشكل أوسع، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة والتعرف على مستوى درجة الانحراف في العمليات الإنتاجية فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يستخدم أدوات إحصائية متعددة التي تساعد ليس فقط في اتخاذ قرارات روتينية وإنما في وضع سياسات واستراتيجيات للمؤسسة⁶.

*** الوقاية من الأخطاء بدلا من التفتيش:**

تنتقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يدخل عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بأنواعها، كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة يحث على تطوير فكرة الوقاية لدى العاملين داخل المؤسسة أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية⁷.

¹ مصطفى أحمد سيد، "التنافسية في القرن الواحد والعشرين: مدخل إنتاجي"، ع د ن، الطبعة الأولى، 2003، ص20.

² برهان الدين حسين السامرائي، مشروع بحث (دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة)، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، ص80.

³ Herri Mitonneau, «ISO900 version 2000», Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001, p168.

⁴ إباد علي الدجني، أطروحة دكتوراه «دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي»، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2010-2011، ص97.

⁵ محسن بن نايف، "استراتيجية نظام الجودة في التعليم"، دار فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص29.

⁶ خالد بن سعد عبد العزيز، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص99.

⁷ خالد بن سعد عبد العزيز، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص96.

*** التدريب المستمر:**

تدريب الأفراد لتطوير أدائهم ضرورة ملحة لتحسين وتطوير عمل المؤسسة حيث يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتطبيقها من خلال التدريب المتواصل لهم وتوفير البرامج التدريبية القادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أدائهم وقدراتهم.

*** التغذية العكسية:**

هذا المبدأ الأخير الذي يتيح للمبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها في هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي والمحوري لأن أي منتج من أي نوع لا يمكن تصميمه بدون مدخلات بشرية، ولهذا فإن من أكبر المسؤوليات التي يجب أن يتحملها المشرفون ليست فقط مسؤولياتهم عن إدارة الأموال والإنتاج والجدول الزمني للتنفيذ... بل أن إدارة الموارد البشرية تعتبر هي التحدي الأكبر، ومن ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تتحقق في الوقت اللازم والرغبة المخلصة من المشرفين في مساعدة مرؤوسيه على الارتقاء يعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المؤسسة.¹

2- الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:*** عمل المؤسسة بهدف تحقيق نتائج سريعة:**

حيث يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة في التطبيق العملي وهذا بدوره ما يؤكد مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر متطلباً للنجاح، فينبغي على الإدارة العليا للمؤسسة تقديم الدعم الكافي والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، فهذه المتغيرات لا يمكن أن تتحقق في فترة قصيرة، فتقييم الأداء لا يتم على النتائج بدل من تحسين العمليات.²

*** اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم للمؤسسة:**

انطلاقاً من دراسات ميدانية سابقة لعدد من المؤسسات التي لم تنجح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تأكد بأن السبب راجع إلى عملية الإسراع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكفيلة بنجاحه.

*** التقدير الغير الكافي لأهمية الموارد البشرية:**

إن عدم الاهتمام بالموارد البشرية من الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل عملية إدارة الجودة الشاملة، وذلك مقارنة مع الاهتمام بالموارد الأخرى كالتكنولوجيا.

*** إتباع سياسات وأنظمة غير ملائمة:**

هناك عدة متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ونجد من بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية التي تخلق التنافس بين الأفراد العاملين وليس الجماعات، بالإضافة عدم اللجوء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، فكل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

*** الفشل في توفير المعلومات عن الإنجازات المحققة:**

إن عملية القياس تعتبر من أهم الأمور في عمليات التحسين المستمر للأداء حيث يمكن من خلالها تحديد الأداء الحالي ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل.

¹ جوزيف جابلونسكي، "إدارة الجودة الشاملة"، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1993، ص3.

² Z.Irani, Aeskese, « Total quality management and corporate culture : constructs of organizational excellence », Technovative, vol 24, 2004.

*** المواجهة والتصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:**

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت ولا يعتمد على التغييرات الجذرية حيث أن الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو التغييرات المرئية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب.

*** عدم الاستماع والإنصات للعملاء والموردين:**

من أساليب مدخل إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بالعملاء والموردين من خلال الاستماع لهم والمشاركة والنقاش وتنمية روح الحوار حتى يمكن تحديد احتياجات ورغبات العملاء وبالتالي الإيفاء بها وهذا ما يشعر العملاء بالرضا الكامل عن المؤسسة ومنتجاتها.¹

*** عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار:**

إذ يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات وهذا ما ينعكس إيجابياً على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يلاحظ أنه لا تعطى أهمية كبيرة للإبداع والابتكار والتركيز على نظام المراقبة والتدقيق بطريقة تقليدية.²

I-3 إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو

لقد تعددت الآراء حول الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة (ISO)، إلا لكل منهما أثر على أداء المؤسسة ويعتبران مكملان لبعضهما البعض حيث هدفهما الأساسي تحقيق جودة أفضل.

I-3-1 نظام إدارة الجودة (الإيزو)**1- نشأة وتعريف الإيزو:**

تعود نشأة الإيزو 9000 إلى سنة 1979 مع ظهور اللجنة الفنية التابعة للمنظمة العالمية للمعايرة والتي كلفت بوضع معايير عالمية في مجال الإدارة وتأكيد الجودة³، إذ تعتبر المواصفات القياسية الإيزو 9000 كمعايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام الجودة من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات جودة مقبولة على المستوى المحلي وحتى العالمي.⁴

والإيزو كلمة إغريقية (Isos) تعني التساوي، وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات، وهي اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في مختلف بلدان العالم مقره في جنيف، ويضم في عضويته أكثر من 160 هيئة مقاييس وطنية.⁵

وتعتبر الإيزو 9000 سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987، حيث تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الأساسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات ورغبات العملاء.⁶

¹ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، مذكرة ماجستير "اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، جامعة الرياض، 2006، ص56.

² موسى الوزني، مداخلة تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص384.

³ Janes Lampre, « ISO9000 : commentaires et conseils pratiques, une approche statistiques », Edition d'organisations, Paris, 1999, p7.

⁴ Christopher Lovelock et autre, « Marketing des services », Edition Pearson, Paris, 2004, p457.

⁵ رضا صاحب آل علي وسنان كظم الموسوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص113.

⁶ فريد كورتل وأمال كحيلية، "الجودة وأنظمة الإيزو"، مرجع سابق، ص204.

كما عرفت المنظمة العالمية للتقييس ISO المواصفات على أنها مجموعة من المتطلبات والشروط التي يجب تطبيقها وينبغي تحقيقها في منتج ما أو عملية ما¹، كما تعرف منظمة الإيزو بأنها العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات العملاء الخارجيين والداخليين بالإضافة إلى الموردين².

2- أهمية تطبيق مواصفة الإيزو:

في ظل الأسواق العالمية والانفتاح الاقتصادي يعتبر امتلاك شهادة الإيزو ميزة تنافسية، حيث أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسيا ويعطيها أولوية خاصة، وأصبحت شهادة الإيزو ISO مطلبا تجاريا وشرطا أساسيا للمنافسة ومن بين فوائدها:

- تحسين صورة المؤسسة ودخول أسواق عالمية جديدة والتي تشترط الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية.
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير وزيادة الحصة السوقية.
- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج.
- توفير النظام ميزة تنافسية للمؤسسات الحاصلة على الشهادة.
- منح المؤسسة فرصة التصدير وبالتالي القدرة على دخول الأسواق العالمية.
- زيادة الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال توسيع قاعدة الإنتاج وتحسين عمليات التصنيع، وزيادة إنتاجية العاملين، وتبسيط الضوء على نقاط الضعف في المنتج واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمنع حالات الضعف وعدم التطابق مستقبلا.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق في السوق وتلبية رغبات وأذواق العملاء.
- تحقيق الانخفاض المستمر للتكاليف المتعلقة بالجودة، وتشكيل الأنظمة الثابتة للجودة وإتاحة فرص اعتماده في استخدام TQM.

- منح العاملين الشعور بالثقة بسبب الحصول على شهادة المطابقة، والذي ينعكس إيجابا على مستوى الروح المعنوية والرضا عن العمل وتحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة ويمنحهم القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية³.

وعليه فإن اعتماد مواصفات الإيزو يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وهو ما يثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، ولهذا أصبحت تسعى العديد من المؤسسات وخاصة منها اعتماد مواصفات نظام إدارة الجودة (ISO9000)، ومواصفات نظام إدارة البيئة (ISO14000) حيث أن اعتمادها يعني احترام القوانين المحافظة على البيئة المحيطة بالمؤسسة والحرص على تفادي الأخطاء المحتملة وهذا ما يمنح مستوى تنافسي أفضل⁴، ومواصفات نظام إدارة الصحة وسلامة العمل (ISO18000) فكل منها يساهم في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، كما يسهل عمليات الاندماج وتحسين فرص الشراكة⁵.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، "الإدارة الرائدة"، مرجع سابق، ص 222.

² H.Besterfied Dale, «Total quality management», 2thed, upper saddle river: prentice-hall, 1999, p1.

³ رضا صاحب آل علي وسنان كاظم الموسوي، "إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO"، مرجع سابق، ص 120.

⁴ Said Boumendjel, «Contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial», l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international, la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra, 29-30 octobre 2002, p253.

⁵ J.Singles, G.Ruel and H.Water, «Iso9000 series: certification and performance», International journal of quality and reliability management, vol 18, N°1, 2000, p75.

3- معوقات تطبيق الإيزو في المؤسسة:

- إن الحصول على شهادة المواصفات الدولية الإيزو (ISO) لا يخلو من صعوبات ومعوقات تتمثل في:
 - ارتفاع التكاليف نسبياً نتيجة تدريب العاملين والخدمات التي تقدمها لها الجهات الاستشارية لقاء عملية نظام الجودة والحصول على الشهادة والحصول عليها.
 - إدراج مهام جديدة ومسؤوليات لممثل الإدارة التي تتعلق بتأسيس نظام الجودة وتطبيقه والمراقبة الفعالة في أدائه وكيفية الحفاظ عليه.
 - ضعف المتابعة الإدارية على الأقسام والإدارات.
 - قلة الاهتمام بحل مشاكل العمل اليومية وانخفاض في التركيز على مشاريع التحسن الداخلية بسبب انشغال العاملين بعملية التطبيق.
 - عدم وجود الشخص العامل المناسب في المكان المناسب.
 - عملية توثيق نظام الجودة وتدريب العاملين تحتاج إلى جهد وتركيز أكبر.
 - عدم فهم المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
 - مقاومة بعض العمال لبعض القرارات الموجهة إلى تلبية متطلبات الوصفة.
 - نقص الجدية في التعامل مع نظام الإيزو.
 - احتمال فشل المؤسسة في الحصول على أية فائدة ملموسة نتيجة تطبيق نظام الجودة خاصة إذا كانت أرباح المؤسسة محدودة أو منتجاتها غير مرغوب فيها.¹

I-3-2 مراحل الحصول على شهادة الإيزو**1- مضمون المواصفات العالمية للجودة ISO9000:**

- إن هذه المواصفات عبارة عن شبكة ترابط مع بعضها البعض يطلق عليها بعض المتخصصين في مجال الإنتاج والتسويق اسم عائلة المواصفات القياسية أو عائلة المواصفات العالمية ISO9000 وتشمل هذه المواصفات كافة التقسيمات التي تم وضعها من قبل اللجنة الفنية ISO/TC/176، كما تغطي هذه المواصفة 67 تعريفاً لمختلف المصطلحات التي تتعلق بمفاهيم الجودة، أما بالنسبة للتقسيمات والتشعبات الخاصة بمواصفات الجودة فهي مصنفة كمايلي:
- مواصفات إرشادية عامة.
 - مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية.
 - مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية.
- أ- المواصفات الإرشادية العامة: وتتضمن مجموعة من المواصفات وهي:

- المواصفات القياسية ISO9000:

- وهي عبارة عن مجموعة من المواصفات الإرشادية العامة التي تساعد على اختيار وتطبيق مواصفات عائلة (ISO 9001، 9002، 9003)، وتحتوي على إرشادات اختيارية تقوم المؤسسة بمواءمتها لظروفها واحتياجاتها وتتكون هذه المواصفة من أربع أجزاء:

*** المواصفة القياسية ISO9000-1:**

- وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وهي بمثابة البوابة الرئيسية التي يتم الدخول منها لبقية عائلة ISO9000، وتشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية والفرق والترابط فيما بينها، وتشمل أيضاً الأهداف والمسؤوليات وتقييم أداء وفاعلية الجودة.

¹ مأمون السلطي وسهيله إلياس، "دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة ISO9000"، دار الفكر، الطبعة الأولى، مصر، ع ت ن، ص 37.

*** المواصفة القياسية ISO9000-2:**

وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وتتضمن إرشادات عامة لتطبيق مجموعة (الإيزو 9001، 9002، 9003)، وتحتوي على إرشادات لتطبيق بنود المواصفة وتستخدم لتأكيد الجودة للأغراض الخارجية، وتمكن هذه المواصفات من تحقيق التناسق والدقة والوضوح في تطبيق متطلبات هذه المواصفة.

*** المواصفة القياسية ISO9000-3:**

وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وتتضمن إرشادات لتطبيق المواصفة ISO9000 وذلك في مجال تطوير وتوريد وإدامة البرمجيات.

*** المواصفة القياسية ISO9000-4:**

وهي مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وتتعلق ببرامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص وهي الإنتاجية، المعولية، وقابلية الصيانة.

ب- مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية.

إن هذه المواصفات تستخدم لغرض تأكيد الجودة لأطراف خارج المؤسسة، وتمنح الثقة بأن المنتج المعني يفي بالمتطلبات المطلوبة، وتتفرع هذه المواصفة إلى ثلاثة فروع يشكل كل منها نموذجا يمكن التعاقد على أساسه علما بأن متطلبات هذه المواصفة إلزامية وتشمل:

- المواصفة القياسية ISO9000:

هي نموذج لتأكيد الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة، وتحدد هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات نظام الجودة لاستخدامها حينما يتطلب الأمر إظهار مقدرة المجهز على تصميم وتزويد منتجات مطابقة للمواصفات المحددة، إن هذه المواصفة تغطي (20) عنصرا من عناصر نظام الجودة وتطبق على المؤسسات القادرة على تصميم المنتج بناء على طلب العميل.

- المواصفة القياسية ISO9002:

مخصصة لتأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة وتغطي (19) عنصرا من عناصر نظام الجودة وترد هذه المواصفة عندما يحدد المستهلك المتطلبات التي يرغب في توفرها في المنتج من خلال تصميم محدد.

- المواصفة القياسية ISO9003:

مخصصة لتأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي وتغطي هذه المواصفة (16) عنصر من عناصر نظام الجودة، وبالاعتماد على هذه المواصفة يكون المستهلك على ثقة بأن المنتج المطلوب الحصول عليه يكون مطابقا للمتطلبات المرغوب فيها، لأن المؤسسة المنتجة ستقوم بالتفتيش والاختبار للمنتج النهائي.

ج- مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية.

إن هذه المواصفات ذات استخدامات داخلية حيث تعتمد لأغراض تأكيد الجودة لإدارة المؤسسة وإعطائها الثقة بأن نظام الجودة يتمتع بالفعالية والكفاءة، وأن المؤسسة بإمكانها تقديم سلع وخدمات بالمواصفات المطلوبة علما أن هذه المواصفات ليس فيها أية متطلبات إلزامية، وتتكون من المواصفات التالية:

- المواصفة ISO9004-1: مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة-إرشادات.

- المواصفة ISO9004-2: مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة-إرشادات للخدمات.

- المواصفة ISO9004-3: مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة-إرشادات للمواد المصنعة.

- المواصفة ISO9004-4: مخصصة لإدارة الجودة وعناصر أنظمة الجودة-تحسين الجودة.¹
جدول رقم(01): يلخص مضامين سلسلة الإيزو

المواصفة	محتواها	استخداماتها
المواصفات الإرشادية العامة	- المواصفة القياسية ISO9000 وتشمل: *المواصفة القياسية ISO9000-1 *المواصفة القياسية ISO9000-2 *المواصفة القياسية ISO9000-3 *المواصفة القياسية ISO9000-4	- تقييم أداء وفعالية الجودة - تحقيق التناسق والدقة في التطبيق - تطور وتوريد البرمجيات - برامج الاعتمادية
مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الداخلية	*المواصفة القياسية ISO9004-1 *المواصفة القياسية ISO9004-2 *المواصفة القياسية ISO9004-3 *المواصفة القياسية ISO9004-4	- تأكيد الجودة لإدارة المؤسسة - عناصر إدارة الجودة-إرشادات - تأكيد الجودة لإدارة المؤسسة - عناصر إدارة الجودة-إرشادات للمواد المصنعة - تأكيد الجودة لإدارة المؤسسة - عناصر إدارة الجودة-تحسين الجودة
مواصفات تأكيد الجودة للأغراض الخارجية	*المواصفة القياسية ISO9000 *المواصفة القياسية ISO90002 *المواصفة القياسية ISO90003	- تأكيد الجودة لأطراف خارج المؤسسة - تأكيد الجودة في الإنتاج والخدمة - تأكيد الجودة في التفتيش والاختبار النهائي للمنتج

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على عرض المواصفات العالمية للجودة

2- مراحل الحصول على شهادة ISO9000

*المرحلة الأولى: مرحلة التحضير (ما قبل التسجيل):

- هي المرحلة التي يتم فيها التحضير والاستعداد لتتطابق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO9000 وتشمل على الخطوات التالية:
- إدراك والتزام الأعضاء العليا للمؤسسة بأهمية إنشاء نظام للجودة يتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو العالمية للجودة وفوائدها.
 - تبليغ الإدارة العليا للمؤسسة جميع المستويات الإدارية بقناعتها لإنشاء نظام للجودة، ويتم ذلك عن طريق برامج أو ندوات متخصصة بأهمية الجودة وتحسينها.
 - تعيين لجنة توجيهية ومدير للجودة يكون مسؤولا ومشرفا على عمليات الجودة ولقيادة عملية تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو 9000 للجودة.
 - ينبغي أن يتفهم مدير الجودة فلسفة ومكونات المواصفات القياسية الدولية وملامح نظام الجودة الذي يتطابق مع هذه المواصفات.
 - تكوين فريق للجودة يعمل على تنفيذ مشروع إنشاء نظام الجودة في المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو حسب نشاطاتها، ويضم هذا الفريق تخصصات متنوعة من موظفي أقسام الجودة.
 - الاستفادة من خبرات الاستشاريين والمؤسسات التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، "إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي)"، مرجع سابق، ص278.

- وضع خطة عمل وبرنامج للتنفيذ يحدد فيه النشاطات المختلفة المطلوب تنفيذها وأسماء المسؤولين عن ذلك والوقت اللازم للعمل وكذلك التكاليف التقديرية.
- إجراء المراجعة الأولية لنظام الجودة الحالي للتعرف على نقاط القوة والضعف، حيث أول ما يجب التدقيق فيه هو دليل الجودة المستعمل في المؤسسة وإنشاؤه إن لم يكن موجوداً وتعديله قبل الاستمرار في باقي الخطوات.
- تطبيق نظام الجودة الذي ينسجم مع ما جاء في دليل الجودة ويتوافق مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية.
- التأكد من أن المؤسسة جاهزة لعملية التقييم للحصول على شهادة الجودة وذلك بالتدقيق على نظام الجودة المطبق لدى المؤسسة.
- تحديد نقاط عدم التطابق وتقديم المقترحات والتوصيات من أجل تحسينها وتطويرها حتى تصبح مطابقة للمواصفة القياسية المطلوبة.
- *المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل والحصول على شهادة الجودة.**
- تعني المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بالتركيز على التخطيط للحصول على شهادة الجودة المطلوبة والإعداد لعملية التدقيق الخارجي وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:
 - اختيار المؤسسة المستقلة التي ستقوم بالتدقيق والتقييم من أجل الحصول على شهادة الجودة من المؤسسات المرخصة لها بذلك.
 - توقيع اتفاق عقد ما بين المؤسسة الطالبة للشهادة ومؤسسة التدقيق للقيام بعملية التسجيل والحصول على شهادة الجودة.
 - تزويد مؤسسة التدقيق (التسجيل) بمعلومات تفصيلية كاملة عن المؤسسة الطالبة للشهادة، وبيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
 - دراسة المدقق الخارجي لنظام الجودة والعمليات في المؤسسة دراسة جيدة، وذلك بمراجعة الوثائق وأولها دليل الجودة الإرشادي.
 - إعداد جدول زمني لعملية التدقيق حتى يقوم كل قسم من المؤسسة بتجهيز جميع الوثائق ليطلع عليها فريق التدقيق، ويتم ترتيب مواعيد وأماكن الاجتماعات وكذلك تعيين الشخص المرافق لفريق التدقيق من كل دائرة.
 - التعاون التام مع فريق التدقيق وتسجيل جميع النصائح والملاحظات الصادرة عن فريق التدقيق خاصة فيما يخص حالت عدم التطابق لمتطلبات المواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000 أو نقاط الضعف في مختلف أجهزة المؤسسة.
 - يقوم فريق التدقيق المرخص بإعداد التوصيات لتقديمها للمؤسسات المانحة لشهادات الجودة وذلك لحصول المؤسسة على شهادة الإيزو المناسبة حسب نشاطها، وينبغي أن يكون واضحاً للإدارة المسؤولين في المؤسسة أن عملية التدقيق والمراجعة ستتم كل ستة شهور بعد الحصول على الشهادة، وسيقوم فريق التدقيق بإعادة التقييم الشامل للمؤسسة من البداية وكأنها لم تحصل على شهادة الجودة كل ثلاث سنوات.
 - قيام المؤسسة المرخصة بمنح شهادات الإيزو وبناء على توصيات ممثلي المؤسسة المتخصصة والمستقلة والتي قامت بعملية التدقيق والتقييم، بتسجيل المؤسسة ضمن سجل المؤسسات على شهادات الإيزو (ISO9001، ISO9002، أو ISO9003) وإصدار الشهادة بذلك.

***المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على شهادة الإيزو.**

- إن حصول المؤسسة على شهادة الجودة لا يعتبر نهاية المطاف، بل يجب الاستمرار في عمليات تحسين الجودة والمحافظة على المستوى اللائق الذي وصلت إليه المؤسسة والذي منحت الشهادة على أساسه، لأنه سيتم شطب المؤسسة من سجل الجودة في حالة تدني مستواها، فيجب إتباع الخطوات التالية للمحافظة على مستوى نظام الجودة المطلوب:
- المحافظة على وثائق الجودة وتحديثها وخصوصاً دليل الجودة الإرشادي.
 - التفتيش والمراقبة المستمرة، وتفعيل عمل مدير الجودة باستمرار لمراقبة كل ما يؤثر على نظام الجودة.
 - الالتزام بالأنشطة والمنتجات والخدمات كما نصت عليها شهادة الجودة المعنية.¹

فبعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، يصبح التدقيق عليها كل ستة أشهر، وقد تحدث المراجعات المفاجئة في حالة وجود شكوى من عيوب في منتجات أو خدمات المؤسسة التي منحت الشهادة أو في حالة إجراء تعديلات وتغييرات رئيسية على نظام الجودة الذي تم منح الشهادة على أساسه، فصلاحيّة شهادة الإيزو تحدد بثلاث سنوات، ويتحتم على المؤسسة بعد ذلك طلب إعادة التقييم والتدقيق للحصول على شهادة جديدة بنفس المحتوى القديم أو بمحتوى جديد بناء على التقييم الجديد لنشاطات المؤسسة، وعادة ما تكون عملية إعادة التقييم أسهل من عملية التقييم والتدقيق الأولى بحيث يكون هناك معلومات كافية عن المؤسسة ونشاطاتها لدى المدققين.

I-3-3 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الإيزو، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة لأخرى، ومن دولة لأخرى في حين أن تطبيق إحدى سلسلة الإيزو هي مواصفة محددة من طرف المنظمة العالمية للقياس والمواصفات حيث يكون تطبيقها وفق قواعد إرشادية محددة، فالحصول على شهادة الإيزو دليل على امتلاك المؤسسة نظام جودة موثق يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الإيزو دون استكمالها لمتطلبات الجودة، فلذلك فإن شهادات الإيزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة وخطوة نحو الجودة الشاملة.²

¹ فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (دراسة تطبيقية عملية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 240.

² قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001"، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

الجدول رقم (02): مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة ومواصفة ايزو 9000.

المعيار	إدارة الجودة الشاملة	المواصفة الدولية ايزو 9000
منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات مؤقتة.
تركيز الجودة	تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي وتحاول تكيفه مع الجانب الفني	تركز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة
هدف نظام الجودة	التحسين المستمر للإنتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث
التطبيق بالمؤسسة	يشمل التطبيق كافة أقسام وإدارات المؤسسة	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المؤسسة
مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المؤسسة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
وقت التطبيق	يحتاج إلى وقت طويل نسبياً	يحتاج على تطبيقه وقت أقل
نوع المؤسسة	تصلح لكافة المؤسسات	يطبق حسب نوع عمليات المؤسسة

المصدر: قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000"، مرجع سابق، ص 214.

يؤدي البدء في تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلى إمكانية الحصول على الإيزو 9000، حيث لا تحتاج المؤسسة التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على شهادة الإيزو ISO9000، فتطبيق نظام الإيزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة TQM ولكن تطبيق الإيزو 9000 يؤدي إلى التمهيدي بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، فلا بد من تحديد أوجه التباين والاختلاف بين كل منهما، إذ أن نظام الإيزو 9000 يختلف عن نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال العديد من الأبعاد من أهمها:

*** التركيز:**

يرتكز الجهد الأساسي لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا العميل والتوفير له جميع متطلباته لإشباع حاجاته ورغباته وتطلعاته المتنامية باستمرار بينما لا يركز نظام الإيزو 9000 على العميل بشكل محدد.

*** الإهتمام بالجودة:**

تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجودة العالية للسلعة/الخدمة المقدمة للعميل، بينما لا يهتم نظام الإيزو 9000 بجودة المنتج/الخدمة.

*** التحسن المستمر:**

لا يركز نظام الإيزو 9000 على مبادئ التحسن المستمر للمنتج، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التطور والتحسين المستمر في إطار العمليات التشغيلية والإنتاجية باعتبار هذا الهدف يمثل احد المرتكزات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة.

* **عناصر نظام الجودة:** عدم الاهتمام بالتحسن المستمر لعناصر نظام الجودة بينما تركز إدارة الجودة الشاملة على درجة كبيرة من التأكيد على أهمية تطوير العناصر الأساسية للجودة.¹

للإيزو 9000 مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه بأية لغة ومنظور، وهذا ما يسهل تقييم مدى التوافق معها على المستوى العالمي، وذلك يعتبر صعبا بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، وتتركز إيزو 9000 على علاقة المورد-المشتري، بينما تكون علاقة منهجية نظامية، ومعززة بالوثائق والمراجعات ومكاملة لتوجه الإدارة والعاملين بإدارة الجودة الشاملة.

تمثل الإيزو 9000 نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، فهما غير متعارضتين وإنما هما متكاملتان ويؤكد هذا الدراسة التي قامت بها مؤسسة اللويدز لتأكيد الجودة عن المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على شهادة الإيزو 9000 حيث اتفقت معظم المكاتب المبحوثة على أن إدارة الجودة الشاملة مكاملة للإيزو 9000، وليست بديلة لها.²

ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين الإيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- يمكن اعتبار نظام الإيزو كمرحلة أولية تم الانطلاق منها للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المستقبل حيث أنها أشمل من الإيزو.
- تهدف المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى التعامل المباشر مع العملاء بينما الإيزو لا تركز كثيرا على العميل الذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق أي بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة يختلف من مؤسسة لأخرى لكن المؤسسات التي تحصل على شهادة الإيزو تطبق في عملها نفس القواعد التي حصلت على أساسها شهادة الإيزو فلا يوجد أي خصوصية بالنسبة لأي مؤسسة.
- لا تخضع المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى المراجعة والتفتيش الدوري فلها حرية التصرف بينما المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو تخضع إلى التفتيش الدوري والمراقبة من طرف المؤسسة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهذا للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحت لها الشهادة وهي ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المؤسسة الدولية بتغيير معاييرها.
- تسعى المؤسسات الصغيرة للحصول على شهادة الإيزو بغرض فتح أسواق جديدة سواء كانت إقليمية أو عالمية بينما تعمل المؤسسات الدولية والكبرى على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتعزيز قدرتها التنافسية وذلك من خلال التعامل المباشر والمستمر مع العملاء.³

فيمكن القول أن الفروق بين كل من الإيزو وإدارة الجودة الشاملة ليست ذات أبعاد جوهرية في التباين والاختلافات بل تختلف في الغايات والأهداف المراد تحقيقها، فالمؤسسة الواعية بأسلوب نجاحها في ظل المنافسة على مستوى الأسواق العالمية لا بد لها من تحقيق البعدين الهادفين من خلال التفاعل والتكامل بين متطلبات كل منهما وتحقيق نجاحها في الالتزام بهما في الوقت ذاته وبقدرة عالية من النجاح فهما متكاملتان وليست متعارضتان فيمكن الحصول على الإيزو دون إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تبني هذه الأخيرة كمدخل للحصول على الإيزو وبدون الحصول عليه، كما لا يمكن القول أنهما متطابقتان ومترادفتان فنظام الإيزو يمثل جزءا من اهتمامات ومكونات إدارة الجودة الشاملة، فيوجد مؤسسات

¹ خضير كاظم حمود، "المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الإيزو 9000:2000)، مرجع سابق، ص 91، 93.

² سكير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011: (رؤية اقتصادية.فنية.إدارية)، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، إسكندرية، 2000، ص 111.

³ ختيم محمد العيد، مذكرة ماجستير (إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة)، 2009، جامعة المسيلة، ص 14.

حصلت على شهادة الإيزو ولم تبدأ في إدارة الجودة الشاملة، فيمكن للمؤسسة الحصول على شهادة الإيزو دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة، كما تعتبر الإيزو خطوة تمهيدية وإحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومنه مواصفات الإيزو 9000 تمثل نظاما للجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، في حين إدارة الجودة الشاملة تمثل إدارة الجودة من منظور شامل حيث تغطي وتهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المؤسسة فهما نظامان متكاملان وليس متعارضان.¹

II مراقبة الجودة كآلية للتحسين المستمر في المنتج

أصبحت جودة المنتج من أهم العوامل المؤثرة في توزيعه وذلك نظراً للمنافسة المتزايدة بين المنتجين وكثرة تنوع المنتجات التي تشبع حاجة المستهلك، مما أتاح له فرصة اختيار الأفضل من حيث الجودة العالية وأرقى المزايا والاستخدامات، وهذا ما يستدعي عملية مراقبة الجودة التأكد من أن أوجه النشاط المختلفة في عملية الإنتاج تسير طبقاً للخطط الإستراتيجية الموضوعة والأسس المتفق عليها من خلال مختلف الأساليب والأدوات المستخدمة لضبط الجودة بهدف تحقيق التحسين المستمر لجودة منتجات المؤسسة، وعليه سيتم التطرق إلى مختلف هذه التقنيات من خلال هذا المبحث.

II-1 ماهية مراقبة الجودة

تعتبر مراقبة الجودة عملية ضرورية لبلوغ الأهداف وتحقيقها، ويستخدم ضمن هذه الخطوة عدة أساليب وتقنيات للحد من العيوب واكتشافها قبل حدوثها.

II-1-1 مفهوم وأشكال عملية مراقبة الجودة

1- مفهوم مراقبة الجودة:

لقد تباينت الأفكار والمفاهيم بين المفكرين والباحثين لتحديد مفهوم شامل ودقيق للرقابة على الجودة Quality control إلا أنه من حيث المضمون لا يرى اختلافاً واسعاً فقد عرف جوران الرقابة النوعية بأنها عملية تنظيمية يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للنوعية بالمقارنة مع المعايير أو المواصفات المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية على هذا التباين والانحراف، وعرفها كابلن على أنها مجموعة من الوظائف والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لفرض انجاز الأهداف النوعية. ويلاحظ أن مفهوم الرقابة على الجودة يستند إلى تحقيق ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في:

أ- جودة التصميم:

يجب على إدارة المؤسسة تحديد مواصفات منتجاتها المستقبلية، فالتصاميم العامة على المدى الاستراتيجي يتم إقرارها عادة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية أما الجوانب التفصيلية تقنياً وفنياً فإن الإدارة الفنية (الهندسية) تقوم بإعدادها في إطار السياسة العامة للمؤسسة.

ب- دقة المطابقة:

توفير منتجات بجودة عالية يعتمد على دقة المطابقة للمواصفات والالتزام بها في مختلف المراحل التحضيرية والتشغيلية (الإنتاجية) من قبل المؤسسة الاقتصادية، فدقة المطابقة للمواصفات الفنية والهندسية ضرورة تستلزمها الحاجة لتوفير منتجات بنوعية جيدة وملائمة، نظراً لأن المنتجات المعيبة ترجع أسبابها إلى عاملين هامين هما:

- عدم الدقة في التصميم.
- عدم الدقة في تنفيذ التصميم (المطابقة).

¹ Michel Debruyne, « la certification qualité selon les normes ISO », la revue de sciences de gestion, direction et gestion des entreprises N°194, 2002, p68.

ج- دقة الأداء:

تعتبر هذه الفعالية الممارسة أثناء النشاط الإنتاجي من النشاطات الحيوية والهامة، والتي لا بد من توافر الإرشادات الكفيلة بتقويمه وتدعيمها وفقا للتوجهات والإرشادات الفنية والإدارية من الأجهزة المعنية وتتضمن هذه الإرشادات مايلي:

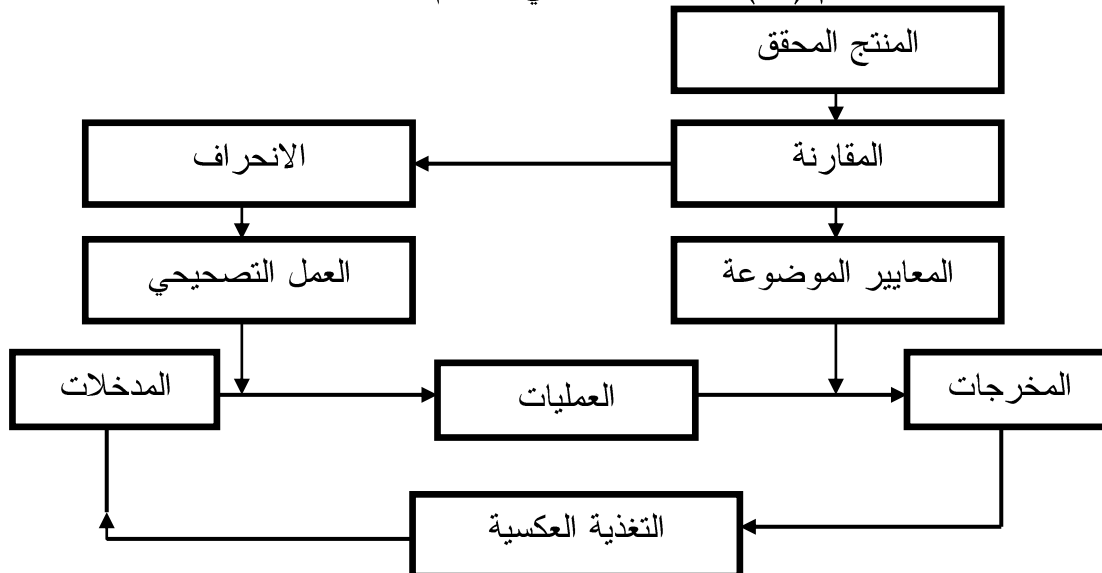
- تحديد حجم العينة التي يتم سحبها من الخط الإنتاجي.
- تحديد عدد مرات سحب العينات.
- تحديد الفترات الدورية المنتظمة التي يتم سحب العينات خلالها.
- تفسير النتائج التي يمكن الرجوع إليها في حالة حصول التباين أو الانحراف عن المواصفات والمعايير القياسية.

ومنه تعتبر الإرشادات من الضرورات الأساسية التي يتطلبها الالتزام بالأداء المتحقق وفق المتطلبات المراد انجازها¹، كما تعرف مراقبة الجودة وفق معايير ISO 10000-1-1990 على أنها "اختيار مهني ومستقل يهدف إلى التأكد من أن النشاطات المتعلقة بالجودة موافقة للترتيبات المتخذة"². وتعرف أيضا مراقبة الجودة بأنها عملية استخدام الأساليب والأنشطة في تحقيق تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتشمل تكامل الأساليب والأنشطة المرتبطة بها منها: المواصفات، تصميم المنتج لمقابلة المواصفات، الفحص لتحديد مطابقة المواصفات.³

وتعرف كذلك بأنها مدى التزام المنتج بالمواصفات والرسومات والتصميمات، فكلما كان تطابق بين التصميمات وخصائص الإنتاج الفعلي كلما كانت درجة الجودة عالية وكلما انحرفت خصائص المنتجات عن المواصفات المعيارية كلما انخفض مستوى الجودة.⁴

فبالرغم من تعدد التعاريف إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن مراقبة الجودة أو عملية الرقابة على الجودة هي مجموعة من الخطوات المحددة مسبقا والتي تقوم بتخطيطها إدارة المؤسسة الاقتصادية بهدف التأكد من أن المنتج مطابق للمواصفات والخصائص الموضوعه للمنتج مسبقا.

شكل رقم (10): مخطط توضيحي لمفهوم مراقبة الجودة



المصدر: خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 155.

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 102.

² CORBEL Bernard et Murry Bernard, « L'Audit qualité interne : Démarche et technique des communication », Edition AFATOR, 2ème édition, paris 2000, p 06.

³ دال بستر فيلد، "الرقابة على الجودة: ترجمة سرور علي إبراهيم مسرور"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995، ص 26.

⁴ فريد راغب النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية (مدخل تكاملي تجريبي)"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 375.

2- أشكال عملية مراقبة الجودة:

فعملية مراقبة الجودة مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج وتنتهي عند وصول المنتج عند المستهلك، وذلك بهدف التحقق من أن المنتجات أو الخدمات مطابقة للمواصفات والمقاييس والمعايير المطلوبة وتستوفي الشروط المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع وأشكال لمراقبة الجودة إذا تحقق وجودها مجتمعة تحقق مفهوم مراقبة الجودة الشاملة:

أ- المراقبة الأمامية على الجودة:

وهي عملية تمنع دخول المدخلات التي لا تتوفر بها الشروط المطلوبة.

ب- المراقبة الحالية على الجودة:

تشمل عملية رقابة خط الإنتاج خلال الانتقال من عملية لأخرى، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل نظرا لتكلفتها الناجمة عن التنفيذ غير السليم تكون كبيرة.

ج- المراقبة الخلفية على الجودة:

تتم هذه العملية بعد الانتهاء من تصنيع المنتج بغية التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعه، وفي حالة اكتشاف خطأ أو عيب يتم إعادة المنتج أو إصلاحه أو استبعاده.¹

II- 1-2 مراحل وأهداف مراقبة الجودة**1- مراحل تطبيق عملية مراقبة الجودة:**

تتم عملية مراقبة الجودة وفق المراحل التالية:

أ- تحديد مستوى الجودة المطلوبة: من خلال دراسات وأبحاث السوق وتصاميم المنتج ووضع مختلف المواصفات والخواص المتعلقة بالمنتج سواء كانت خواص نوعية أو كمية والتي تتفق مع التصميم الذي وضع له من قبل، وفي هذه الحالة يجب ألا تحديد نوع الخواص الموجودة بالمنتج وخاصة تلك التي تتأثر بها جودة السلعة بدرجة كبيرة.

ب- قياس خصائص الجودة للمنتج: مقارنة وتقييم المطابقة بين المنتج والمواصفات ويحتاج ذلك إلى أخذ عينات منتظمة من خط الإنتاج وتلعب طريقة سحب العينات دورا هاما ثم تأتي مرحلة إجراء عمليات قياس على خصائصها وأخيرا مقارنة النتائج مع مثيلاتها المحددة في المواصفات وتحديد الاختلافات الموجودة بينها عن طريق الأساليب المختلفة لضبط الجودة الإحصائي.

ج- تحليل وتقييم أسباب الاختلافات بين المواصفات والنتائج الفعلية: وذلك بمعرفة الأسباب المؤدية إلى الانحرافات في نتائج القياسات وهذا ما يعني حدوث عدم المطابقة للمواصفات.

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لعدم المطابقة الحادثة: من خلال اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الاختلافات لعدم المطابقة للمواصفات ومن ثم معالجة الأسباب الجذرية لمنع حدوث عدم المطابقة مرة أخرى على المدى الطويل.²

كما يمكن اختصار خطوات ومراحل تطبيق عملية مراقبة الجودة فيما يلي:

* **المرحلة الأولى:** التخطيط وهو من أهم وسائل التخطيط الموازنة التقديرية للإنتاج حيث تضم الأهداف، الموارد المتاحة والقيود.

* **المرحلة الثانية:** الإعلان والنشر وذلك بعد إعداد الموازنة يتم توزيعها على مختلف الجهات المعنية بالمراقبة.

¹ فداء محمود حامد، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص89.

² رفع وليد البغدادي، "ضبط الجودة"، كتاب محمل من الانترنت، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تاريخ الإطلاع: 13 أكتوبر 2014، على الساعة 20h13، ص3.

* **المرحلة الثالثة:** القياس والمقارنة بمعنى قياس النشاطات أولاً، ثم مقارنتها بالمستويات التي يتم تحديدها في الموازنة.

* **المرحلة الرابعة:** التصحيح حيث تقوم الإدارة المختصة باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد إبلاغها بالانحرافات الموجودة.¹

2- أهمية مراقبة الجودة وأهدافها: لعملية مراقبة الجودة فوائد عديدة منها داخلية ومنها خارجية تكمن فيما يلي:

- أ- فوائد خارجية تعود على المؤسسة:**
- تساعد عملية مراقبة الجودة على نشر الإطمئنان وتحسين العلاقة بين المورد وعملائه ومنحهم الثقة بأن المنتجات الواردة منه ستكون بدرجة الجودة المطلوبة.
 - تمكين المورد من تخفيض كمية المواد الهالكة والتالفة من خلال مراقبة الجودة، مما يحقق له وفورات يترتب عليها تخفيض في الأسعار التي يبيع بها إلى العملاء.
 - توفر عملية المراقبة ووجود نظام دقيق للمراقبة بالمؤسسة على العميل القيام بالتفتيش الكامل على المنتجات الواردة إليه، وزيادة رضا العميل وولائه لمنتجات المؤسسة.
- ب- فوائد داخلية تعود على المؤسسة:**
- تساعد عملية مراقبة الجودة على تحسين جودة المنتجات وتؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة.
 - كما تساعد الرقابة على الجودة من تقليل التكاليف والذي يؤدي إلى الانخفاض في أسعار المنتجات وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة والذي يحقق زيادة في الأرباح وفي الحصة السوقية.
 - وجود نظام واضح للرقابة على الجودة يمكن للمؤسسة من توفر المعلومات الضرورية لإدارة العمليات لدى القائمين عليها، بحيث يقوم هذا النظام على افتراض أساسي "أنه لكي تكون قادراً على حل مشكلة ما فإنه يجب أن تكون قادراً على رؤيتها أولاً.
 - يمكن نظام المراقبة من التعرف على أي انحراف أو عدم التطابق في الوقت المناسب، وهذا ما يزيد في القدرة على التغلب عليه بسرعة وفعالية، وبالتالي تصبح أكثر تحكماً وقدرة على منع حدوث مشكلات مماثلة في المستقبل.²

إن الهدف الأساسي لمراقبة المنتج يرتكز في حصول هذا الأخير على رضا المستهلك وإشباع حاجاته المتنامية من خلال مطابقة المنتج المتحقق مع المواصفات والمعايير القياسية المقررة من طرف المؤسسة بواسطة التصميم لتلك المنتجات بما ينسجم مع المتطلبات الفعلية للمستهلكين، ومن هنا تتفرع عدة أهداف رئيسية تكمن فيما يلي:

- تعزيز سبل الرضا لدى المستهلكين على السلع والخدمات، أي تحقيق الإشباع الأمثل لديهم من خلال ما تتسم به تلك المنتجات والسلع من الملائمة للاستخدام الفردي أو العائلي، ويعتبر هذا الهدف من أكثر الأهداف أهمية ودورا خاصة في ظل التنافس العالمي السائد.
- تقليص التكاليف الكلية المرتبطة بالأداء التشغيلي عن طريق تخفيض التكاليف أو إعادة التصنيع... إلخ.
- السعي باستمرار في تطوير وتحسين المنتج وتقديم الخدمات التعاقدية للمستهلكين كالضمان، الصيانة... إلخ من أجل التقليل والتقليص من شكاوى المستهلكين.

¹ علي حسين علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص218.

² فريد كورتل، أمال كحيلة، "الجودة وأنظمة الإيزو"، مرجع سابق، ص91.

- تخفيض تكاليف الفحص ومراقبة الجودة وتقليلها من خلال استخدام الأدوات الإحصائية أو أسلوب الفحص بالعينات توفيراً للجهد، الوقت والتكاليف...إلخ.
- تقليص المردودات من المبيعات من خلال تحسين الجودة باستمرار واعتبار عمليات التطوير والتحسين دائمة ومستمرة للمؤسسة.
- اعتبار الجودة مسؤولية جميع الأطراف وكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وإتاحة المجالات الواسعة أمامهم في اتخاذ القرارات التطويرية والتحسين المستمر في الإنجاز.
- التعاقد مع الموردين لفترات طويلة اعتماداً على جودة المنتجات المقدمة من طرفهم بدون الأخذ بعين الاعتبار السعر كميياراً محدداً للتعاقد والفحص والتفتيش على المواد الموردة للتأكد من مدى انسجامها مع المعايير المحددة بغية الحصول على منتج نهائي خال من العيوب بأقل ما يمكن.
- التركيز على جودة الأداء المحقق باستمرار، فسيل المطابقة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مواصلة العمل في تحسين الأداء من خلال: الدورات التدريبية التطويرية وإدخال التقنيات المتطورة في الأداء وتعزيز سبل الدعم المتواصل في المؤسسة.¹

II-1-3 وظائف عملية مراقبة جودة المنتج

- تتطلب عملية مراقبة جودة المنتج متابعة عملية المراقبة بضبط جودة التشغيل للوصول على جودة المنتج النهائي، وذلك عن طريق توفير جودة الموارد البشرية ذات التأهيل العالي التي تسهر على ضبط ومراقبة الجودة في مختلف مراحل الإنتاج، كما تحتاج وظيفة مراقبة جودة المنتجات إلى وضع نظام للتفتيش في كل مرحلة من مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقة المواد الداخلة والتي تبني على أساسها عملية التصنيع والإنتاج وتشمل وظائف مراقبة الجودة ما يلي:
- *تحديد مواصفات المنتج:**

- تتجسد جودة المنتج من ناحية القيمة في مجموعة الخواص المحددة لمدى ملائمة المنتج للغرض المطلوب منه وكما يرغب العميل النهائي وتشمل عدة مواصفات منها:
- أوصاف محددة للمنتج كالأبعاد اللازمة والأوزان وكذا الأوصاف الدقيقة كالأطوال والأقطار.
- الطريقة المستخدمة في عملية الإنتاج والواجب إتباعها حسب خصوصية كل منها، وكذا أسلوب القياس الواجب إتباعه لاختيار المنتج أو المواد اللازمة له، بالإضافة إلى نوعية الآلات والأجهزة الواجب استعمالها ومختلف الطرق المستعملة لضبطها وتوفير أدوات القياس والمعايرة.
- وضع مواصفات محددة لعمليات التغليف، التخزين والتعبئة، وكذا النقل والمناولة لمختلف المنتجات حسب طبيعتها وحجمها بشكل يسهل عملية الاستهلاك أو الاستعمال وحتى الاحتفاظ به.
- كما أن هناك اعتبارات أخرى من الواجب إتباعها في تحديد المواصفات حتى تتمكن الأطراف التي تتعامل مع المنتج من التفاهم شراءً وبيعاً، وهذا ما يتيح للمؤسسة المنتجة ترقية منتجاتها، ولهذا لا بد من توافر شروط أخرى مصاحبة لتحديد المواصفات والتي تشمل:
- الشمولية بحيث لا تترك أي تفاصيل للاجتهاد.
- الكتابة بأكثر من لغة وبطريقة واضحة وإبعاد كل الإضافات الزائدة التي لا تتطلبها الجودة حتى يتم تخفيض تكاليف وضع المواصفات.
- وضع تعليمات محددة للإنتاج أو الاستخدام أو الشراء مع الابتعاد عن كتابة الاقتراحات، كما يجب توضيح الأرقام الترميزية المستخدمة أو العلامات التجارية المعتمدة.

¹ فريد كورتل، "الجودة وأنظمة الإيزو"، نفس المرجع السابق، ص 92.

كما تتأثر المواصفات بالعديد من العوامل التي تحدد داخل أكثر من قسم في المؤسسة بحيث نجد أن مختلف الأقسام والإدارات تتقاسم مسؤولية تحديد المواصفات كل من موقعه، لكن يجب التركيز بشكل كبير على قسم التصميم الذي هو المسؤول الأول على عملية وضع المواصفات وإصدارها بعد الأخذ بعين الاعتبار ملاحظة لجنة المواصفات.

*ضبط جودة المواد الداخلة:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في نظام إدارة الجودة بهدف ضمان استخدام مواد ذات جودة مقبولة بسعر مناسب وهذا ما يتطلب:

أ- وضع المواصفات المناسبة للمواد المشتراة:

تقوم المؤسسة بتقسيم المواد التي تم شراؤها لغرض بداية أو استمرار العملية الإنتاجية إلى ثلاثة أقسام وهي:

- مواد لازمة لمنتجات المصنع التي يقوم بإنتاجها حالياً.

- مواد لازمة لمنتج جديد ينتج لأول مرة حيث يتم تحديد مواصفاتها ومميزاتها وفقاً لمتطلبات الجودة إذ يتكفل قسم التصميم والهندسة بتقديم جداول تساعد في عملية انتقاء المواد الجديدة اللازمة.

- مواد لازمة لأغراض عامة تستعمل في كل مراحل الإنتاج وتكون دائماً مطلوبة بكميات كبيرة.

ب- اتخاذ القرار المناسب لتوفير المواد:

بعد الانتهاء من عملية تحديد المواصفات تليها مرحلة دراسة لمعرفة القرار المناسب لتوفير هذه المواد من حيث المصدر والسعر والجودة.

ج- انتقاء الطرق المناسبة لاختيار المواد واستلامها:

بعد أن يتم إرسال أوامر الشراء إلى المورد الذي تم اختياره وإرسال عينات من قبله إلى المصنع قبل

البدء في عملية الإنتاج بكميات كبيرة لتجرى عليها الإختبارات اللازمة حتى يتم التأكد من أنها مطابقة

لمتطلبات الجودة، ويتم بعدها إعلام المورد بالملاحظات ونتائج التفحص لتكون له مرشداً قبل بداية

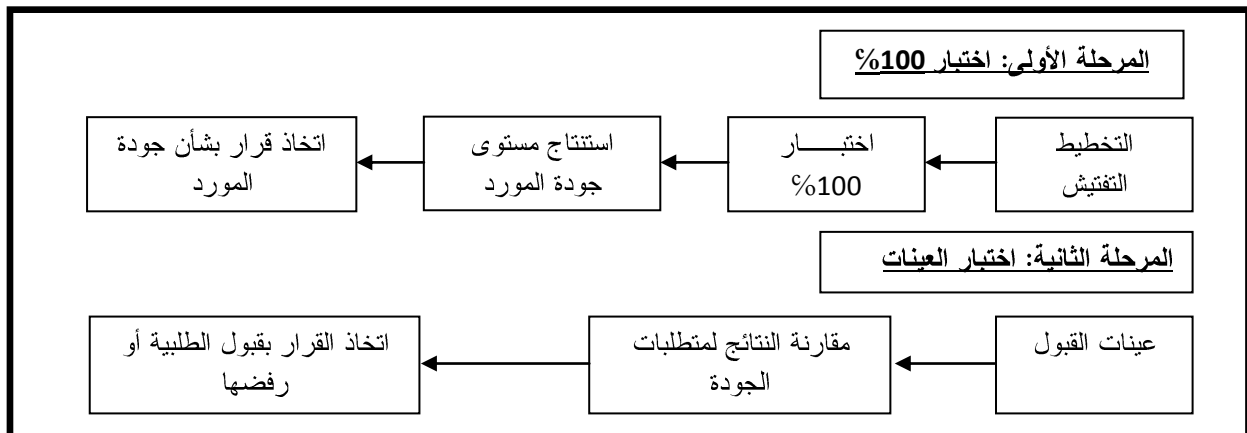
التصنيع الإنتاج، وبمجرد بداية عملية التوريد تجرى اختبارات كلية على الطلبات الأولى حيث يتم تفتيش

كل الوحدات الواردة حتى يمكن تقدير جودة المواد الداخلة، وبعدها يمكن إتباع نظم عينات القبول لاختيار

باقي الطلبات القادمة من نفس المورد، ويمكن توضيح الخطوات المتبعة لقبول المواد في المرحلة الأولى

والاختبار الكلي 100% وكذا المرحلة الثانية لاختيار العينات في الشكل الموالي:

شكل رقم (11): مراحل اختبار العينات

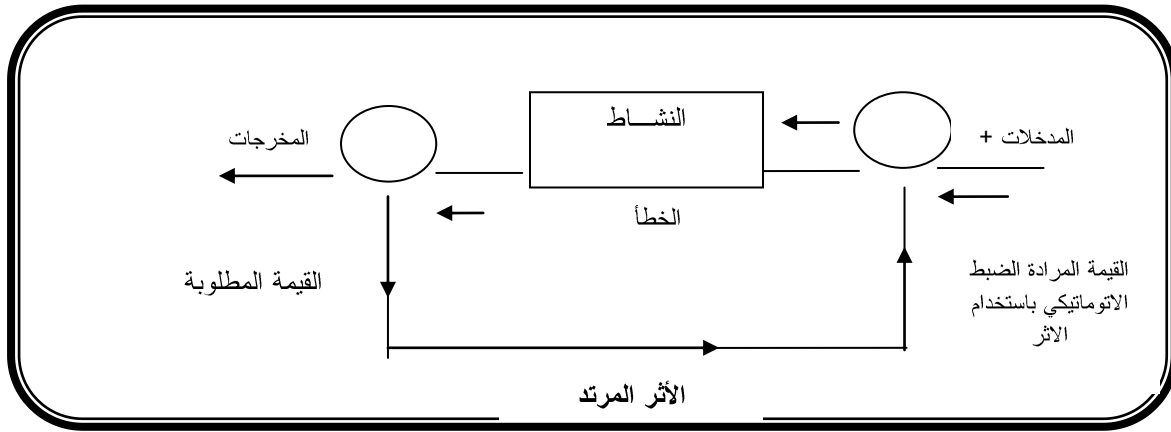


المصدر: عاشور مزريق ومحمد غربي، "تسيير وضمان جودة المنتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة شمال إفريقيا، عدد 02، جامعة الشلف، ص 263.

*ضبط الجودة أثناء التشغيل:

هو الجزء الأساسي في سلسلة عمليات الضبط الشامل لجودة الإنتاج فهو يشمل الضبط أثناء العمليات الإنتاجية المقبلة ومقارنة المواصفات الفعلية بالمواصفات الموضوعية مسبقا، وكذا يجب التركيز على عدة جوانب مؤثرة يمكن أن تؤثر على جودة التشغيل كالمعدات وأدوات القياس وأجهزة الضبط التي لها أثر على القدرة الإنتاجية للتجهيزات أن تعرقل عملية الوصول إلى المواصفات الموضوعية من قبل، فكلما زادت دقة هذه الأجهزة كلما أمكن الوصول إلى تنفيذ المواصفات المطلوبة للمنتجات، كذلك هناك عامل آخر يؤثر على جودة المنتجات ألا وهو العامل الذي يقوم بتنفيذ العملية الإنتاجية والقائم على عملية التفقيش فكلما قلت مهارة هذا الأخير كلما كان ذلك واضحا على مستوى جودة المنتجات المحصل عليها. كذلك طرق مناولة المواد داخل المصنع لها أثر سلبي إذا تمت بشكل عشوائي دون مراعاة القيمة الفنية وخصوصيات المواد كتعرضها للتلف أو عدم ملائمة درجات الحرارة والرطوبة أثناء إمدادها، فإذا كان بالإمكان إحلال الآلة بدل العمل اليدوي في عمليات القياس والتأكد من المطابقة بحيث يصبح نظام القياس أوتوماتيكيًا، ومنه التحكم تماما في دقة وجودة المنتج أي المعالجة الآلية بالأثر المرتد ويمكن توضيح ذلك بالشكل الموالي:

شكل رقم (12): يوضح المعالجة الآلية بالأثر المرتد



المصدر: عاشور مزريق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة المنتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، عدد 02، جامعة الشلف، نفس المرجع السابق، ص 265.

*ضبط جودة المنتج النهائي:

تأتي هذه المرحلة بعد أن يتم إنتاجه والتأكد من التنفيذ السليم والضبط الجيد للمواد الداخلة والتحكم في الجودة أثناء التشغيل، حيث تختلف الطريقة المتبعة في الضبط تبعا لدرجة الجودة المطلوبة في المنتج فيزداد التركيز على عملية الضبط والمراقبة كلما تعلق استخدام المنتج بسلامة الأفراد إلى أن يصل إلى التفقيش الكلي وعبارة عن ذلك تستخدم عينات قبول التفقيش على جودة المنتج النهائي واستخدام خرائط نسبة العيوب وتشمل ضبط جودة التغليف والتعبئة والتخزين حيث تحدد المواصفات الفنية عن طريق تعبئة المنتج وتغليفه بمراعاة طبيعة ومكونات المنتج حتى لا يتأثر بالعوامل الخارجية ولا بد أن يجرى عليه الاختبار بعد تغليفه باستخدام نظام العينات أن التفقيش الكلي حسب طبيعة المنتج وذلك للتأكد من جودة التعبئة والتغليف، كذلك يجب مراقبة جودة المنتج بعد البيع والاعتمادية حيث أن هذه الأخيرة عبارة عن مجموعة خصائص المنتج المتصلة بكيفية أدائه لوظيفته خلال الاستعمال وإلى أي مدى يمكن له الصمود وما هو الزمن الذي يمر حتى يتوقف المنتج عن أداء وظيفته، فهي مقياس للمنتج للتأكد من مدى أدائه لوظيفته التي وجد من أجلها بشكل جيد في ظروف الاستعمال العادية ولمدة زمنية محددة.¹

¹ عاشور مزريق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة المنتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص ص 259، 260.

II-2- التقنيات ومختلف الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة

هناك عدة تقنيات وأساليب تستخدمها المؤسسة لتفادي المشاكل والعيوب في جودة المنتوجات وتصحيحها حتى تصل للمستهلك النهائي في صورة أفضل تضمن ولائه.

II-2-1- القرارات الأساسية في مراقبة الجودة

إن القرارات الأساسية في عملية مراقبة الجودة تتسم بأبعاد إستراتيجية تمكن المؤسسة من تحقيق المكانة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية لها في ظل الصراعات التنافسية بين مختلف المؤسسات خاصة في ظل عولمة الأبعاد الاقتصادية، ونظرا لكون عملية مراقبة الجودة متعلقة بالتأكد من سير الإنتاج وفق البرامج والخطط الموضوعة أو المواصفات المحددة مسبقا، حيث أن مراقبة الجودة ليست عملية إحصائية للأخطاء والانحرافات وإنما وسائل علمية منظمة للتغلب على الصعوبات الحاصلة في العمليات الإنتاجية وتفادي الانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأوقات المناسبة لتجنبها¹، وكذلك تحديد مجموعة من القرارات التي يتوجب على المسؤولين عن نظام مراقبة الجودة معرفتها ومن بينها نذكر مايلي:

أ- معرفة المواصفات التي تسمح بتقدير جودة المنتج : حيث يمكن أن تكون مواصفات طبيعية، كيميائية، أبعاد، وزن المنتج والمظهر الخارجي(اللون، الشكل،...)، وكذلك معرفة الجوانب التي يتم قياسها في المنتج (هل يتم قياسها جميعا، أم هناك مواصفات محددة ومهمة لا بد من قياسها)، وفي العادة يتم استعمال مقاييس عامة مثل:

-الرتبة: التي تعني تصنيف المنتجات حسب خصائصها الخاصة بها مثل الدرجات، الأرقام 1،2،3 أو حسب الحروف C، B، A حيث يمثل الرقم 1 أو الحرف A أعلى مستوى جودة من حيث المواصفات والمقاييس الخاصة بالمنتج، أما الرقم 3 أو الحرف C فيمثل أدنى مستوى من حيث المواصفات الخاصة بالمنتج.

-الاعتمادية (الجدارة): ويقصد بها احتمالية عمل المنتج حسب المواصفات الموضوعة لفترة زمنية معينة في إطار ظروف التشغيل العادية كالحرارة، التيار، الضوء...إلخ.
- القابلية للصيانة بسهولة.

- الاستمرارية على مستوى معين من الجودة.

ب- تحديد النقاط في كل عملية تصنيع أين يجب أن تتحقق الرقابة وهي:

- عند استلام المكونات أو المادة الأولية.

- عند الانتقال من مرحلة إجراء معينة إلى المرحلة التالية.

- قبل البدء في تجميع الأجزاء الذي يجعل الوصول إلى المكونات الأخرى صعبا.

- قبل عمليات التشطيب (الدهن أو التلميع).

- قبل نقل وتحويل المنتج الذي تم طلبه.

بالإضافة إلى ذلك يجب مراقبة العمليات:

- الناتجة عن شكاوى العملاء.

- التي مرت خلال تغيرات حديثة في التصميم والمواصفات.

- التي تشمل تكاليف مرتفعة في تصحيحها.

- التي يحددها العميل.

¹ خضير كاضم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص108.

- التي يمكن أن تؤثر على أمن المستخدم.
- كما يجب مراقبة الوحدات المعيبة بحيث يجب معرفة الإجراء الذي سيتم اتخاذه بالنسبة للوحدات المعيبة، حيث تكون هناك مجموعة من الخيارات ممثلة في:
 - استبعاد أو إصلاح الوحدات المعيبة.
 - تحديد الخطوات والإجراءات التصحيحية التي سوف تتخذ لتصحيح الأخطاء الواقعة أثناء العملية الإنتاجية.
 - تحديد إمكانية إعادة النظر في المعايير الموضوعية للجودة لتناسب مع الظروف الحقيقية للتشغيل.
 - تحديد الظروف التي يمكن أن يعاد فيها النظر في المعايير المحددة للجودة.
- ج- التحديد الدقيق لمسؤولية الرقابة:** من المهم جدا تحديدها فقد يكون العامل هو الذي يتولى بالرقابة الذاتية، وهذا هو الاتجاه الحالي لعملية المراقبة لأنه كفاء وله تأثير محفز على الفرد المؤدي للعمل، ويمكن له الحصول على مساعدة من أفراد قسم مراقبة الجودة، أو ممثل المؤسسة التي وضعت الأمر، إلا أنه يضل العامل مسؤولا دائما عن مراقبة ما يؤديه من عمل، وقد يكون المراقب خبيرا داخليا أو أحد الفاحصين أو هيئة خارجية مفوضة من قبل العميل (ممثلة له)، أو وكالة حكومية.
- د- تحديد كيفية أو طريقة المراقبة:** يمكن مراقبة الجودة إجراء الفحص البصري، أو بفحص الأبعاد الذي يقاس فيه بعد واحد أو أكثر وذلك باستخدام أدوات أو أجهزة أخرى، ومن الطرق الأخرى للرقابة نجد:
 - الاختبار التدميري أي إجراء اختبارات تدميرية وغير تدميرية، كما في حالة الكبريت الذي يختبر عن طريق إشعاله، ونظرا لأن هذه الاختبارات قد تكون مكلفة جدا فتستخدم الاختبارات غير التدميرية لمنتجات معينة كاستخدام الأشعة السينية لاكتشاف الشروخ أو أي شواذ أخرى، كما نميز بين كيفيتين للمراقبة هما:
 - ه- مراقبة الخواص:** تكون لاختبار خاصية معينة، وبدء وجودها أو اختفائها ببساطة مثال ذلك اختبار ما إذا كان المنتج جيدا أو معيبا، ويكون الناتج في هذا النوع من المراقبة دائما قبول العنصر الخاضع للرقابة أو رفضه.
 - و- وقت المراقبة:** يجب تحديد ما إذا كانت عملية المراقبة ستتم بصورة منتظمة أو عشوائية، أو بعد معارضة وشكاوي المستهلكين، أو ستكون مستمرة أو دورية أي على فترات زمنية محددة مسبقا أو ستتبع خطة سابقة التحديد.
 - ي- نسبة المراقبة:** تحديد إن كان سيتم مراقبة شاملة (100%) أي مراقبة جميع الوحدات المنتجة أو عمل مراقبة بالمعينة وذلك بفحص بعض الوحدات التي تتم الرقابة على جودتها أو اتخاذ إجراء بعدم المراقبة، ففي بعض الحالات عدم المراقبة يكون أفضل عندما يقوم المورد بمراقبة كل شيء يرسله للخارج فلا داعي لعمل نفس المراقبة عند استلام تلك السلع، وحسب ديمنج الرقابة على الجودة اختبار اقتصادي، ويرى أن هناك ثلاث قيم معرفة كالتالي:
 - K_1 : تكلفة الرقابة لاستلام قطع سليمة.
 - K_2 : تكلفة متوسطة لمرور قطع معيبة في الإنتاج.
 - P : متوسط نسب القطع المعيبة وهو محصور بين [0 - 1].

تكون القاعدة كمايلي:

إذا كان:

$P * K_2 > K_1$: المؤسسة لا تقوم بالرقابة.

$P * K_2 < K_1$: المؤسسة تقوم بالرقابة مئة بالمائة.¹

II-2-2 تقنيات مراقبة الجودة

هناك عدة تقنيات تستخدم في عملية مراقبة الجودة نذكر منها:

1- التحليل الحسي:

هو عبارة عن خصائص لا يمكن قياسها بوحدات قياس كالطعم، الرائحة... الخ ويطلق على هذه الخصائص بالجودة الحسية فهي التي تحدد قبول أو عدم قبول السلعة من طرف العميل حيث تعتبر خصائص يصعب قياسها وكذلك نتيجة عدم توفر أجهزة تساعد لاختبار تواجدتها في المنتج، وتعتمد في الحكم عليها مقدرة الإنسان وذلك عن طريق عقد اختبار تشترك فيه مجموعة من الأفراد لإبداء رأيهم في المنتج وفي خصائص الجودة الحسية.

تتجسد الفكرة الأساسية في قياس خصائص الجودة الحسية في أن العميل أو المستهلك دائما على حق لذلك يؤخذ رأي هذا الأخير باستمرار لمعرفة رد فعله اتجاه المنتج ويتم ذلك من خلال معرفة مايلي:

- إجابة العميل على السؤال «هل يفضل المنتج أم لا» حيث يعتبر هذا السؤال من أهم الأسئلة الهامة جدا في تحديد قدرة المنتج على البقاء في السوق من عدمها، ويتم معرفة الإجابة عن طريق إعطاء عينات للعملاء أو المستهلكين والحصول على ردودهم حول المنتج وعليه تلعب بحوث التسويق دورا كبيرا في الحصول على إجابة لهذه التساؤلات خاصة إذا كانت الكميات المراد إنتاجها كبيرة.
- حساسية العميل اتجاه المنتج فالهدف من هذا الاختبار هو قياس مدى تفضيل العميل أو المستهلك لمستويات مختلفة للجودة بالنسبة لخاصية معينة فمثلا في مصنع مجوهرات وضع أمام العميل مجموعة معينة من الخواتم لها نفس الشكل ولكن لكل خاتم درجة مختلفة في الجودة مثلا: درجات اللون، اللعان... ويقوم ذلك الشخص بترتيب هذه الخواتم حسب رأيه في مستوى خاصية الجودة تحت الاختبار، وعادة ما يؤخذ رأي عدد من العملاء يتم اختيارهم بطريقة معينة وتدريبهم بطريقة محددة ثم تسجيل النتائج المتوصل إليها في أداء العملاء والنتائج المتحصل عليها من اختبار هذه المنتجات بطرق علمية مختلفة داخل المؤسسات، ومن ثم محاولة إيجاد علاقة ارتباط بين النتائج المحصل عليها من العملاء وبين نتائج الاختبارات العلمية ومن ذلك يمكن الوصول إلى الآتي:

* تحديد الخصائص التي يحس ويهتم بها العميل وتمثل بالنسبة له الأولوية في الحكم على جودة المنتج وبالتالي تهتم المؤسسة أكثر بهذه الخاصية وهذا ما يعني تضييق في حدود التفاوت وفي عملية مراقبة الجودة.

* تحديد الخصائص التي لا يحس ولا يهتم ولا يمثل له الأولوية في الحكم على جودة المنتج وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تقليل التركيز على هذه الخصائص وأن تشدد في حدود التفاوت المقابلة لها وفي عمليات الكشف والاختبار والمراقبة، وهذا ما يؤدي إلى النقص في التكاليف.

- تحديد أوليات الجودة لدى العميل بالنسبة للمنتجات متماثلة من مجموعة مؤسسات أو منتجات مختلفة التصميم من نفس المؤسسة، ويقوم العميل بوضع ترتيب لأفضلية الجودة بالنسبة لهذه المنتجات وعادة ما تعرض المنتجات وعادة ما تعرض العينات على مجموعة من العملاء الذين يقومون باستخدام هذه

¹ فريد كورتل، "الجودة وأنظمة الإيزو"، مرجع سابق، ص 93.

المنتجات في الظروف العادية للاستخدام ثم يقومون بترتيب هذه المنتجات حسب أفضليتهم من ناحية الجودة وتختلف هذه الاختبارات السابقة الذكر من حيث عنصر المنافسة في المنتجات المماثلة يدخل في الاعتبار فمثلا مستهلك أو عميل ما يحب الشكولاطة من كل الأنواع لكنه يفضل نوعا ما ثم يليه في الأفضلية نوعا آخر وهكذا... .

2- الضبط الأوتوماتيكي لجودة المنتج:

وهي آلية ضبط واكتشاف الأخطاء وتعتبر أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في طرق التحكم في جودة المنتجات، وهي طريقة تقنية تهدف إلى التحكم في الأخطاء التي يقوم بها الفرد حيث تستخدم هذه التقنية في مجال الصناعة كاستعمال العيارات لمعرفة جودة القطع، فإذا تساوت القطع مع العيار فإن هذه القطعة جيدة أما إذا كانت العكس فإنها رديئة وبها عيب، كما يستعمل فيه نظام الأثر المرتد، ومن أهمية الضبط الأوتوماتيكي نجد ما يلي:

- التقليل من التكاليف حيث أنه يسمح بزيادة الدقة في جودة المنتجات بالإضافة إلى السرعة العالية في الأداء.

- إبعاد الأخطاء التي يتسبب فيها الإنسان أثناء القياس نتيجة إرهاق عامل القياس أو الملل الذي ينتابه نتيجة التكرار المستمر لعمليات القياس اليومية.

- لا يمنع الضبط الأوتوماتيكي من استخدام الأساليب الأخرى لمراقبة الجودة أثناء التشغيل أو مراقبة جودة المنتج النهائي، ولكنه يكون عامل حاسم في التقليل من إعداد خرائط ضبط الجودة من عمليات سحب العينات وزيادة الوقت الذي يمر بين سحب عينة وأخرى.

3- المراقبة الذاتية:

هي تقنية أساسية تجعل العامل مسؤولا عن جودة المنتجات التي يقوم بانجازها فهذا لا يعني أن العامل يعطي قيمة مضاعفة للمنتج ولكنه في نفس الوقت يراقب المطابقة من خلال المواصفات، ففي سنوات الثمانينات كانت المراقبة مهمة مراقبين مختصين ينتمون إلى قسم مستقل في إدارة الإنتاج في معظم المؤسسات فإدارة المراقبة لم يكن موقعها في الورشات وإنما في المقر العام للمؤسسة ثم بدأ تطبيق المراقبة الذاتية حيث بدأت المؤسسات في تكوين وتدريب عمالها وتوفير كل الوسائل اللازمة لمراقبة منتجاتهم، وذلك للميزات التي تحملها هذه الأخيرة والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

- سرعة التدخل في حالة اكتشاف أي خطأ فإن العامل يقوم بإصلاحه دون تأخير وهذا ما يجنب تراكم مخزون المنتجات المعيبة.

- إشراك الأفراد حيث عندما يقوم العامل بمراقبة المنتجات التي يقوم بإنتاجها فبذلك ينتبه للمهمة التي يقوم بها بدلا من العمل دون تفكير معتمدا على المراقب المختص ليهتم بجودة المنتجات، فالمراقبة الذاتية تجعل العامل مسؤولا عن تحسين جودة منتجات المؤسسة بصورة دائمة وتصحيح الخطأ في نفس المكان الذي حدث فيه الخلل.

وتتم عملية المراقبة الذاتية حسب طبيعة نشاط المؤسسة ولتطوير عملية المراقبة الذاتية يجب:

* التطبيق التدريجي لها حيث أن أخذ القرار بالنسبة لتطبيق المراقبة الذاتية لا يكون عاما ولا تلقائيا بل تطبيقه وتطويره يكون حسب سياسة الجودة المطبقة في المؤسسة وذلك من خلال استقلالية مناصب العمل للقياس، المراقبة والتصحيح والتزام الأفراد القائمين بهذا النوع من المراقبة.

* التكوين حيث ينبغي على المسير اختيار وسائل التكوين فالعامل يحتاج إليه ويكون ذلك في مجال فهم العمليات التي يجب القيام بها حتى يستطيع التدخل في مناصب مختلفة والقيام بتشخيص كل تعطل الأجهزة حتى يتمكن من تصليحها، كذلك معرفة أنواع الأخطاء التي يمكن أن يتميز بها المنتج ومعرفة أسبابها

من خلال تطبيق طرق معالجة المشاكل كالمراقبة الإحصائية ويجب أن تكون تعليمات ومعايير المراقبة مفهومة وواضحة حتى تسهل عملية التكوين.

* أعمال مختلفة حيث أن دخول المعلوماتية والممكنة في مجال الإنتاج أدى إلى ظهور مجموعات إضافية في مجال تدخل العامل مع مسؤولية كل عامل على عدة مناصب عمل حيث أنه يقوم بعدة عمليات كالصيانة، التعديل وبالتالي عليه تطبيق المراقبة الذاتية لتسهيل أعماله.

II-2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية مراقبة الجودة

تهدف عملية مراقبة الجودة من خلال إجراء اختبارات للمنتج ومقارنة نتائج الاختبارات مع متطلبات ومواصفات العملاء إلى اكتشاف الانحرافات والاختلافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهناك عدة أدوات تستخدم للضبط الإحصائي للجودة ونذكر منها:

1- تحليل باريتو:

يعتبر من أهم وأكثر الأدوات الإحصائية المستعملة حديثاً في معالجة المشاكل المتعلقة بجودة المنتوجات والخدمات، حيث يستخدم تحليل باريتو لتحديد أولوية المشكلات، إذ أنه يساعد الإدارة على التركيز على المشكلات التي تتميز بأهمية نسبية أكبر وحلها، ويرتكز هذا التحليل على قاعدة أساسية 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، وبالتالي 20% من المشكلات ترجع إلى 80% من الأسباب، وتكمن أهمية تحليل باريتو في إظهار الأسباب الأكثر تكراراً من أجل لفت نظر وانتباه الإدارة إليها ثم الأسباب الأقل فالأقل تكراراً، ويدعي أيضاً بأسلوب الأولويات حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر والأسباب وفق أهميتها¹، وتحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة والإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي:

- الرسم البياني الخاص بالترددات

- الرسم البياني الخاص بالتكاليف.²

2- قائمة المراجعة:

يمكن المسؤولين بواسطة قائمة المراجعة من ترتيب وتنظيم المعلومات الخاصة بالأخطاء والعيوب الموجودة في المنتج أو في العمليات وأسباب هذه الأخطاء، وهذا ما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها، وتستخدم هذه القائمة لترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لها، فهي أداة تستخدم لجمع المعلومات وتساعد في تحليلها مما يساهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المؤسسة، ويوجد عدة أنواع من قوائم المراجعة أهمها:

* **قوائم المراجعة المتعلقة بالتوزيع:** خاصة بجمع البيانات بهدف معرفة كيفية توزيع التكرارات على متغير معين كأن يكون هذا المتغير متغير الزمن.

* **قوائم المراجعة المتعلقة بمواقع العمل:** أين يتم التركيز على الأخطاء والمشكلات حسب مواقع العمل بهدف العمل على تحسين أداء المواقع التي تكثر فيها الأخطاء أو المشكلات.

* **قوائم المراجعة المتعلقة بالأسباب:** تستعمل لمتابعة مدى تكرار كل سبب من أسباب المشكلة بهدف التركيز على حل المشاكل ذات التكرار الأعلى.

¹ Jocou pierre et luc AS frédéric, « Au coeur du changement : une autre démarche de management, la qualité totale », Edition Dunod, 3ème édition, Paris, 1995, P 189.

² Jean-Marie Gogue , « Management de la qualité », édition Economica, 4^{ème} édition, 2005, p85.

3- شكل الانتشار:

يستعمل بهدف عرض العلاقة بين متغيرين من أجل تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة مثل (العلاقة بين سعر الآلة وعمرها)، ويرسم خط الملائمة الأفضل والذي يمثل خط الانحدار أو أقل مربع انحرافات عن الوسط الحسابي بغرض إجراء المقارنة المنظورة بينه وبين النقاط حوله والتي تمثل النقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة، فكلما كانت مجموعة النقاط قريبة من خط الملائمة الأفضل كلما كانت العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس صحيح كلما كانت النقاط منتشرة أكثر حول الخط كلما كانت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة.

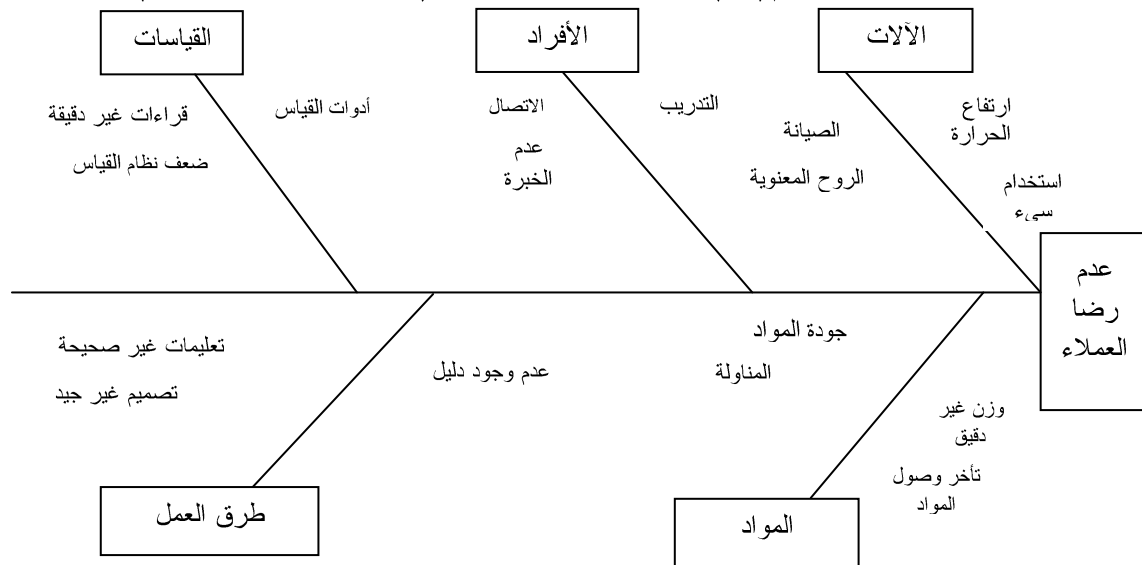
4- خريطة تدفق العمليات:

تستعمل لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها، كما تمثل خريطة التدفق أو مخطط العمليات توصيف خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، كما تسعى على تحديد عدة أهداف أهمها توضيح الصورة أمام العاملين لتوحيد طرق العمل وتحديد المواقع التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة، ويتم استخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة كالدوائر والخطوط والأعمدة كوسائل تمكن من التوصل والتعرف على طبيعة العمليات التشغيلية في المؤسسة، كما يمكن استخدام خرائط التدفق لتوثيق العمليات في نظم إدارة الجودة عوضاً عن طرق أخرى تحتاج إلى مدة أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط وعملية في المؤسسة، وينبغي على معدو الخريطة والمطلعون عليها أن يكون لديهم إلمام بالرموز المستخدمة في الخريطة.

5- خريطة السبب والأثر:

تحدد هذه الخريطة أسباب المشكلة وعلاقة هذه الأسباب بالمشكلة نفسها، حيث يتم تحديد الأثر أو المشكلة أولاً وكأنه رأس السمكة، وتليها عملية رسم خط الوسط والفروع الرئيسية لهذا الخط، إذ يوضع عليها الأسباب الرئيسية للمشكلة، بعدها يتم رسم الفروع الثانوية المتفرعة من الفروع الرئيسية لخط الوسط ووضع الأسباب الثانوية عليها، وبناء على ذلك تظهر خريطة السبب والأثر حيث تمكن المطلع عليها من تحليل الأسباب الرئيسية والثانوية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويبين الشكل التالي مثالاً لاستخدام خريطة السبب والأثر لمشكلة عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم:

شكل رقم (13): مخطط هيكل السمكة (علاقات السبب والنتيجة)



المصدر: محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص 272.

6- خريطة المتابعة:

تستعمل خريطة المتابعة عند عرض بيانات ظاهرة يتم تتبعها من طرف مسؤول الجودة لفترة معينة ومحددة ويستطيع بواسطتها التأكد من استمرارية ثبات القراءات لظاهرة أو مشكلة معينة أو اختلاف هذه القراءات بين فترة وأخرى.¹

كما يوجد خرائط أخرى لمراقبة الجودة والسيطرة الإحصائية على نوعية الإنتاج ولكل منها مميزات وطرق استخدامها والغرض من استعمالها وتتلخص فيما يلي:

* خارطة السيطرة للمتغيرات:

تعتبر من أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في السيطرة على جودة المنتجات، حيث يتم الاهتمام بالواصفات المتغيرة في المنتج مثل الطول أو العرض أو الوزن أو الحجم...إلخ.

* خارطة السيطرة للعوامل (المرفوضات):

إذا كانت المواصفات المراد السيطرة عليها لا يمكن قياسها كميًا بالأرقام، فالسيطرة عليها تتم وفق خرائط إحصائية مصممة لهذا الغرض تسمى مخططات أو خرائط السيطرة للعوامل (المرفوضات)، مثال ذلك المصاييح الكهربائية التي أساس فحصها على ضوء قبولها في حالة الإنقاذ ورفضها في حالة عدم الإنقاذ.

* خارطة السيطرة للشوائب (النواقص):

يتم إعداد خارطة السيطرة على أساس عدد الشوائب أو النواقص الموجودة في المنتج، فإذا كان عدد الشوائب كبير فتلك المنتجات تكون مرفوضة والعكس صحيح إذا كان عددها قليل ومنسجم مع المواصفات الموضوعه فإن هذه المنتجات تكون مقبولة.²

كما يمكن تقسيم الخرائط الإحصائية إلى نوعين رئيسيين:

أ- **خرائط قياس المتغيرات:** يركز هذا النوع من الخرائط على القياسات الفعلية لخصائص المنتجات الرئيسية الطول، الوزن، إلخ وتنقسم إلى:

- خرائط المتوسطات الحسابية: يرمز لها بـ \bar{X} حيث يتم حساب المتوسطات الحسابية للعينات المسحوبة من المنتج.

- خرائط المدى: قياس درجة التشتت بين قيم مشاهدات كل عينة ويرمز للمدى بالرمز R وعليه تكون العلاقة الرياضية لاحتساب المدى لكل عينة كالتالي:

$$R_i = X_{im} - X_{it}$$

حيث: X_{im} تعني أكبر قيمة مشاهدة في العينة i.

X_{it} تعني أصغر قيمة مشاهدة في العينة i.

ب- خرائط قياس الخصائص:

تقوم على قياسات عامة لمدى المطابقة للوحدات المنتجة للمواصفات من عدمه دون اللجوء للعمليات الحسابية كحساب المتوسطات أو المدى، ويتم تسجيل البيانات على أساس مطابق أو غير مطابق، وتؤخذ المعلومة بشكل دقيق وقراءات صحيحة وتعامل على أساس حساب النسب المئوية وتتمثل في:

- خارطة النسب المعيبة P: تهتم بقياس النسبة المئوية للوحدات المعيبة في العينة.

- خارطة عدم المعيب C: تهتم بعدد الوحدات الغير المطابقة للمواصفات في العينة.³

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مرجع سابق، ص 262.

² خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 163.

³ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 133.

كما تعتبر العينات من أكثر الأساليب والوسائل الإحصائية استخداماً في مجال البحوث التطبيقية والعمليات التشغيلية نظراً لانخفاض تكلفتها والأوقات اللازمة في استخدامها مقارنة بأسلوب الفحص الشامل، ويتم استخدام أسلوب العينات في المجالات التالية:

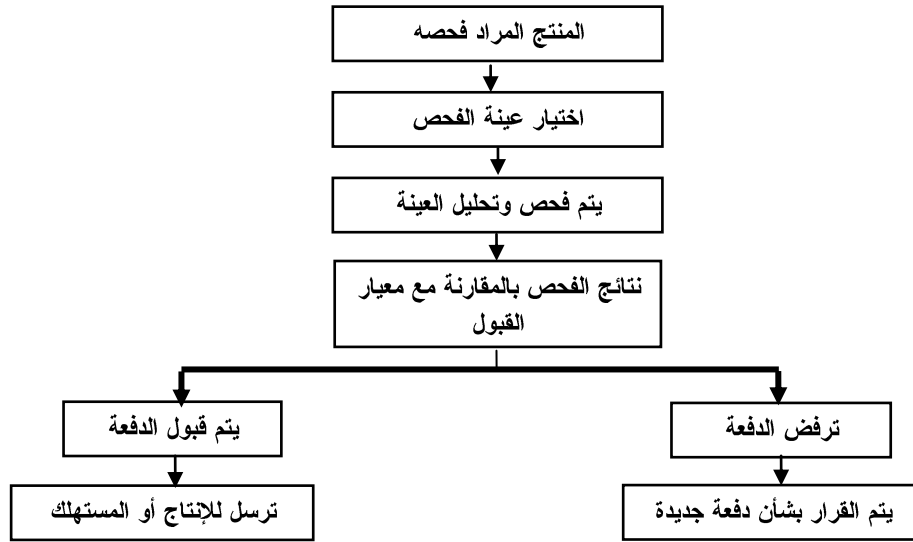
* فحص المواد الأولية النصف مصنعة عند الاستلام أو في حالة التجهيز الداخلي للتأكد من مطابقة المواصفات لتلك المواد.

* لإجراء الفحص والاختبار أثناء العمليات التشغيلية الجارية في المؤسسة.

* لإجراء الفحص للمنتجات النهائية قبل أن يتم شحن تلك المنتجات للمستهلك النهائي.

والشكل الموالي يوضح أسلوب الفحص بالعينات (طريقة استخدام العينات للتأكد من جودة المنتج):

شكل رقم (14): أسلوب الفحص بالعينات



المصدر: خضير كاظم محمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 116.

وهناك أسس وخطوات أساسية يجب إتباعها للقيام بالفحص بواسطة العينات وهي:

أ- تعيين دفعات الفحص.

ب- ترتيب الدفعات بشكل ملائم ومعقول.

ج- تثبيت النسب المئوية للعيوب المسموح بها.

د- اختيار خطة فحص العينة.

ويمكن تقسيم أسلوب العينات إلى نوعين:

أ- أسلوب العينة الواحدة:

وهي قيام المحلل بسحب عينة واحدة من الدفعة المراد فحصها، ويتم على ضوءها اتخاذ القرار

بالقبول أو الرفض ولذا فإن خطة العينة الواحدة تكون فعالة عادة باستخدام الأسس التالية:

- تحديد (ت) عدد القطع أو الوحدات في الكمية (الدفعة) التي سيتم أخذ العينة منها.

- تحديد (ع) عدد الوحدات في العينة العشوائية.

- تحديد (ق) عدد القبول.

- تحديد (ر) عدد الرفض.

ب- أسلوب العينتين المتتابعين:

- يقوم على أساس القيام بفحص عينتين بدلا من عينة واحدة (مفردة) من أجل اتخاذ القرار الملائم بصدده رفض الدفعة أو قبولها، وتعتمد على الأسس التالية:
- تحديد (ن) عدد القطع الكمية (الدفعة) التي سيتم أخذ العينة منها.
 - تحديد (ع1) عدد الوحدات في العينة العشوائية الأولى.
 - تحديد (ع2) عدد الوحدات في العينة العشوائية الثانية.
 - تحديد (ق1) عدد الوحدات المعابة في العينة الأولى وهي عدد القبول.
 - تحديد (ق2) عدد الوحدات المعابة في العينة الثانية وهي عدد القبول.
 - تحديد (ر1) عدد الوحدات المعابة في العينة الأولى وهي عدد الرفض.
 - تحديد (ر2) عدد الوحدات المعابة في العينة الثانية وهي عدد الرفض.¹

II- 3- متطلبات التحسين المستمر لجودة المنتج

يوجد عدة مراحل وطرق لعملية لتحسين المستمر للجودة الذي يعتبر جوهر إدارة الجودة الشاملة ومطلب ضروري لنجاحها والتكيف الدائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

II- 3-1 مفهوم وطرق التحسين المستمر**1- مفهوم التحسين المستمر:**

إن كل مؤسسة تحاول أن تحسن باستمرار منتوجاتها وتقلل من العيوب حتى تستطيع أن تقف في وجه المنافسة القوية في السوق، والتحسين في هذا المجال لا ينفذ مرة واحدة حتى يقال أن التحسين قد تم بالفعل، بل يجب أن تبذل جهود التحسين باستمرار لأن هناك دائما فرص التحسين.

التحسين المستمر هو عبارة عن فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وتعتبر فلسفة التحسين المستمر إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة وبالتالي يقع على الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود في التحسين المستمر.

إن التحسين المستمر يمثل عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو ارتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء.²

2- طرق التحسين: هناك طريقتين للتحسين**أ- الطريقة اليابانية (Kaizen):**

إن (KAIZEN): كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين (KAI) وتعني التحسين و (ZEN) تعني الهدوء، ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يحددها رضا العملاء أهمها ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تهتم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتوجات

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، مرجع سابق، ص 115.

² محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 181.

الجديدة، وتسيير الموردين¹، و يتم النظر وفقا لهذه الطريقة إلى التحسين على أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة، وتتم هذه الطريقة وفقا لفلسفة أن العنصر البشري ذو مهارة عالية محفز بشكل جيد عليه أن يستخدم تكنولوجيا مبسطة لكي يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز، وأن واجب الإدارة يجب أن ينقسم إلى عمليتين أساسيتين وهما:

- الصيانة وهي عملية وضع المعايير والمعدلات والتأكد من إتباعها.
- التحسين ويعني ذلك تطوير المعايير والمعدلات والارتفاع بها إلى مستويات أعلى.

ووفقا لهذه الطريقة فإن عملية التحسين المستمر يمكن تمثيلها فيما يعرف بقطار الكايزن (le train de kaizen)، والذي يضم ثلاثة عناصر أساسية تسمح بالوصول إلى كل محطات الجودة، وهذه العناصر أو المبادئ هي:

أ- الأفكار: العنصر الأول في قطار kaizen هو أفكار التحسين.

ب- حلقة ديمنغ: والتي تتكون من خطط، إعمل، دقق، نفذ.

ج- تعميم توحيد: العنصر الثالث في قطار kaizen هو تعميم التحسين وتوحيده.²

ب- الطريقة الأمريكية: Bzeak-thzoughs

يركز الأسلوب الأمريكي على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة ومبدعة لتحل محل الطريقة القديمة فالتحسين يجب أن يتم دفعة واحدة أو بضربة واحدة وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى للجودة، وذلك اعتمادا على أساليب تكنولوجية معقدة ومتطورة جدا وإمكانيات مالية كبيرة، فالاتجاه الأمريكي لا يركز على العنصر البشري في عمليات التحسين مثل الاتجاه الياباني بل ينحصر تركيزه في التكنولوجيا المتطورة وفيما يلي جدول يوضح الاختلاف بين الطريقتين:

جدول رقم (03): الفرق بين الطريقة الأمريكية واليابانية

الطريقة اليابانية	الطريقة الأمريكية
يتم بصورة تدريجية لا تحتاج إلى إجراء تغييرات جذرية.	يتم على دفعات قصيرة الأجل تحقق تغييرات جذرية.
يشمل جميع المجالات في أن واحد.	يشمل مجالا محددا وبعد الانتهاء منه يتم اللجوء إلى مجال آخر وهكذا..
إصلاح وهدم في أن واحد.	هدم وإعادة بناء.
تفكير جماعي	فردي
استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري.	استثمارات عالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة ومعقدة مع التركيز على الجوانب الفنية.

المصدر: محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2011، الإسكندرية، ص 142.

كما يوجد ثلاثة طرق معروفة للتحسين المستمر وهي:

أ- الطريقة الأولى: ثلاثية جوران

من وجهة نظر جوزيف جوران وزميله فإن عملية التحسين المستمر تتألف من ثلاثة مكونات أساسية تتمثل في:

- **التخطيط:** يبدأ التخطيط لتحسين العمليات بالعمل الخارجي حيث تتضمن هذه العملية ما يلي:

¹ HubeRac jean-pierre, « Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services », Edition Maxima, 2ème édition, Paris 2001, P137

² Seddik Abdallah, « Management de la qualité », office de publications universitaires, Alger, 2004, pp311, 312.

* تحديد العملاء.

* التعرف على احتياجات العملاء ومتطلباتهم الحقيقية.

* تطوير خصائص المنتج التي تلبي احتياجات العميل وتحقيق الميزة التنافسية.

* تحديد العمليات اللازمة لإنتاج المنتج بالخصائص المطلوبة.

* تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذية اعتماداً على إنشاء فرق العمل.

- مراقبة الجودة

تتعلق باختبار ومقارنة نتائج الاختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف أية انحرافات ومن ثم

تصحيحها، حيث تقوم الإدارة باستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدى تلبية المنتج

بالخصائص المطلوبة من العملاء، ويتم الاعتماد بكثرة على أدوات الضبط الإحصائي مثل تحليل بارينتو

وشكل الانتشار وخريطة السبب والأثر وغيرها.

- التحسين:

تهدف هذه العملية للوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، بحيث تتضمن إنشاء

فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها فجهود التحسين ينبغي أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو

تباطؤ في العمل وبذل الجهود.

ب- الطريقة الثانية: الطريقة العلمية

تسمى أيضاً طريقة حل المشاكل فهذه الطريقة تحقق نتائج باهرة في تحسين العمليات، ويتكون الإطار

العام لها من سبعة مراحل مترابطة فيما بينها وكل مرحلة تعتمد على المرحلة السابقة لها.

-المرحلة الأولى: تحديد الفرص

الهدف الأساسي منها هو تحديد الفرص المتاحة للتحسين وتتكون هذه المرحلة من جزأين هما تحديد

المشاكل وتكوين الفريق، فتحديد المشاكل يحاول الإجابة عن السؤال عن ماهية المشكلة والإجابة تؤدي

إلى المشاكل التي أمامها احتمال أكثر للتحسين وتحتاج إلى حل، ويمكن تحديد المشاكل من خلال مجموعة

من المدخلات نذكر منها:

* تحليل بارينتو لإشارات التحذير الداخلية مثل العادم وإعادة الإنتاج.

* المقترحات من المدير والمشرفين وفرق العمل.

* معلومات العاملين عن الأداء بالنسبة للمنتجات مقارنة بالمنافسين الآخرين.

* بحوث العملاء ومعلومات جمهور البيئة الخارجية عن المنتجات.

* حلقات العصف الذهني بين جماعات العمل.

ولا يمكن اعتبار المشاكل شيء سيء بل فرص للتحسين، أما الجزء الثاني من المرحلة الأولى يتعلق

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.¹

-المرحلة الثانية: تحديد النطاق

تشخيص المشكلة بدقة يمثل نصف الحل، وفي الصين يعتبر فهم المشكلة جيداً يمثل 90% من الحل

ولتحديد المشكلة تحديداً سليماً يمكن الاعتماد على العوامل التالية:

* وصف المشكلة بسهولة ووضوح.

* وصف التأثير (أين ولماذا ومن هو المسؤول عن الخطأ).

* التركيز على ما هو معروف وغير معروف، وحجم المعرفة المطلوبة.

* التركيز على توضيح التأثير على العميل.

¹ محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو"، مرجع سابق، ص145.

بالإضافة إلى تحديد المشكلة تتطلب هذه المرحلة وضع قواعد واضحة للفريق من حيث السلطة الممنوحة له وكيفية تكوينه ومن هم أعضاؤه والمراقبة والتوجيه لعمليات الفرق والموارد المتاحة لها.

-المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية

يتمثل الهدف في هذه المرحلة في فهم العملية وكيفية الأداء والأنشطة الهامة المطلوبة لتقرير المقاييس المطلوبة، وجمع البيانات وتحديد العملاء والموردين وتحديد مستوى رضا العملاء، والخطوة الأولى في هذه المرحلة هي رسم خريطة تدفق العمليات ثم تليها مرحلة تحديد مقاييس الأداء، فما يمكن قياسه يمكن أدائه، ففريق العمل بمجرد إنشاء مقاييس الأداء يمكنه أن يجمع البيانات والمعلومات المتاحة عن طريق استخدام قوائم الفحص، كما يقوم بتحديد العملاء وتوقعاتهم ومدخلاتهم ومخرجاتهم ومدى تداخلهم مع العمليات، بحيث تشمل المعلومات التي يتم جمعها معلومات عن تصميم المنتج مثل المواصفات والرسم والتكاليف والصيانة، ومعلومات عن العمليات كالتحميل والمعدات والعاملين والموردين، بالإضافة إلى معلومات إحصائية كالمتوسط، المنوال والانحراف المعياري، ومعلومات عن ضبط الجودة مثل: خرائط بارينتو، خرائط السبب والأثر، عينات القبول وغيرها.

فمن الضروري البحث عن الأسباب الجذرية والأسباب الأكثر حدوثا وتكرارا وفقا للمشكلة قيد الدراسة.

-المرحلة الرابعة: وضع تصور للعمليات المستقبلية

الهدف منها هو وضع حلول للمشكلة والتوصيات الخاصة بالحل الأمثل لتحسين العمليات، فبمجرد جمع المعلومات وإتاحتها أمام الفريق فإن الجهود تبذل لوضع تصور للحلول الممكنة، ويمكن في بعض الأحيان التوصل إلى الحلول بمجرد القيام بعملية الفحص وتحديد الأسباب وتحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها، ويمكن اقتراح التحسين من خلال إحدى الطرق الثلاثة:

- * اقتراح عمليات جديدة هذه تعتبر هذه الطريقة إبداعا وتجديدا شاملا.
- * دمج مجموعة من العمليات معا وذلك بهدف خلق عملية أحسن.
- * تعديل الطريقة الحالية لأداء العمليات والوظائف بطريقة أحسن.

ويمكن اعتبار قاعات العصف الذهني من أهم الأساليب الفعالة لتشجيع الإبداع والتجديد، فيتم من خلالها الاعتماد على الحصول على أفكار جديدة من المشاركين ولا يسمح بتوجيه الانتقادات لأي فكرة خلال هذه الاجتماعات حتى لا يتأثر مناخ الإبداع، ومن أهم المجالات التي يمكن فيها استخدام هذا الأسلوب عدد الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام المختلف، توقيت وعدد مرات الفحص وإعادة العمل ومناولة المواد، بالإضافة إلى مشاكل التأخير في العمليات.

-المرحلة الخامسة: تنفيذ التغيير

الهدف من هذه المرحلة إعداد خطة التنفيذ والموافقة على تنفيذ عمليات التحسين، ويتضمن التقرير الخاص بتنفيذ الخطة الجديدة ما يلي:

*ماذا سوف يتم عمله؟

* متى وكيف سيتم العمل؟

* من سوف يقوم بالعمل؟

* أين سوف يتم تنفيذ العمل؟

بعد الحصول على موافقة لجان الجودة فمن المرغوب الحصول على نصائح وتغذية عكسية من مديري الأقسام وفرق العمل والأفراد الذي سوف يتأثرون بالتغيير، مما سيساعد في تطوير التزامات التحسين.

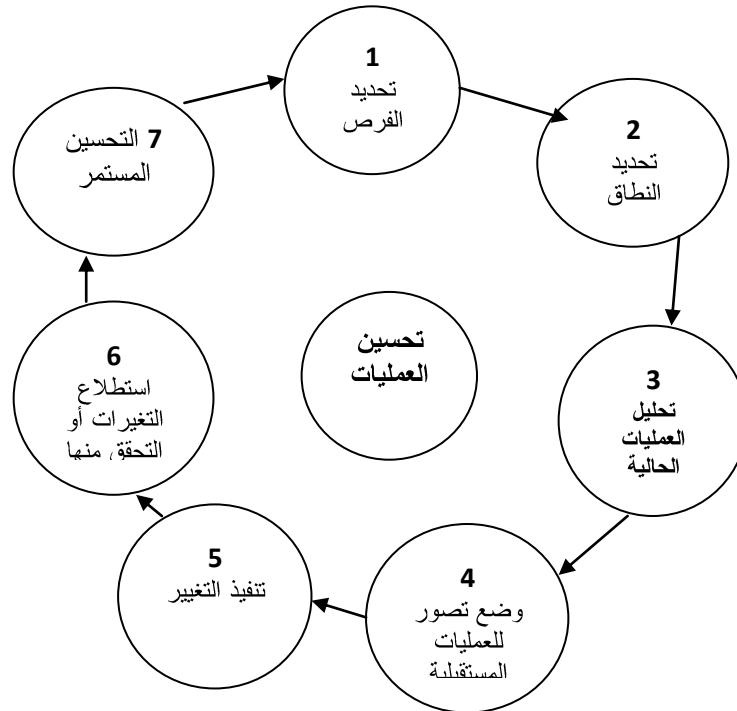
- المرحلة السادسة: استطلاع التغيرات أو التحقق منها

هدف هذه المرحلة تقييم التغيير عن طريق متابعة فعالية جهود التحسين من خلال جمع البيانات ومراجعة التقدم الذي حصل، فمن المهم تشجيع القياس المستمر واستمرار جهود التقييم للوصول إلى التحسين المستمر، ففي بعض الأحيان يتم إحداث التغيير بصفة مبدئية على نطاق محدود وعندما يثبت نجاحه يتم تطبيقه في باقي الأقسام، وعلى فريق العمل الاجتماع بصفة دورية خلال هذه المرحلة لتقييم النتائج ولمعرفة إن تم حل المشاكل أما لا، كما ينبغي التركيز على أهمية توثيق عمليات المراقبة والعمليات وتوثيق نظام الجودة.

- المرحلة السابعة: التحسين المستمر

الهدف من هذه المرحلة الأخيرة هو الوصول إلى مستوى تحسين معين من أداء العمليات وبغض النظر عن مدى جهود التحسين المبدئية، إلا أن عمليات التحسين لا بد وان تستمر، كما ينبغي على الإدارة في المؤسسة أن تنشأ نظام يساعد على تحديد التحسين المستقبلي ويتابع الأداء بالنسبة للعميل الداخلي والخارجي، فالتحسين المستمر يعني عدم الاكتفاء بأداء الوظيفة بطريقة جيدة، ولكن بذل جهد أكبر لتحسين الأداء.

شكل رقم (15): مراحل عملية التحسين المستمر



المصدر: محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 185.

- الطريقة الثالثة: طريقة كيزن

لقد قام اليابانيون بتطوير تقنية ناجحة اسمها Kaisen تعتمد على مفهوم التحسين المتزايد المستمر، وتنقسم هذه الكلمة في اللغة اليابانية إلى جزأين حيث يعني الجزء الأول (Kai) التغيير، والجزء الثاني (Zen) الذي يعني الجيد، وبناء عليه فإن الكلمة Kaisen تعني التغيير الجيد حيث يشمل هذا التحسين عمليات المؤسسة وأفرادها، وتتلخص هذه الطريقة في إجراء التحسينات المستمرة في كل المجالات وفي جميع الأوقات، وهناك عدة عناصر يتم التركيز عليها نذكر من أهمها:

- التركيز على العميل وتنمية روح التعاون وعمل الفريق.

- التوقيت المطلوب.

- حلقات الجودة.

- علاقات الإدارة مع العاملين.

- استخدام التكنولوجيا في العمل.

فكل هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض لتعمل ضمن طريقة كيزن في المؤسسات التي تطبق هذه المنهجية، وغالبا ما يستخدم اليابانيون قائمة مراجعة لمساعدتهم في تحديد مواطن التحسين المستمر سواء في مجال الأفراد، أو العمليات أو الإجراءات أو غيرها من المجالات التي تؤثر في الجودة، ولتطبيق هذه الطريقة يتم استخدام المدخل الياباني المعروف بخطة الخطوات الخمسة والتي تتلخص فيما يلي:

*** الفرز:**

ويعني تطبيق مفهوم الفرز عمليا مقاومة الرغبة التقليدية بالاحتفاظ بالأشياء القديمة التي لا يستفاد منها والتخلص من تلك الأشياء الغير المستخدمة، حيث يقود هذا المفهوم إلى البحث في أسباب ظهور أشياء مزعجة كتسرب الزيوت من الآلات أو صدور أصوات غريبة منها، مما يوجب تقصي الأسباب ومعالجتها.

*** الترتيب المنهجي:**

ويعني ذلك وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بحيث تصبح قابلة للاسترجاع والاستخدام بدون إضاعة للوقت، ويوجد ممارسة يابانية تسمى قانون الثلاثين ثانية حيث تقوم بموجبه معظم المؤسسات بترتيب عدة الاستخدام في لوحة خاصة بحيث يمكن استخدامها بسهولة ويسر خلال ثلاثين ثانية، وذلك ضمن مفهوم "مكان فحص لكل شيء وكل شيء يعود إلى مكانه المخصص بعد الاستخدام".

*** تنظيف مكان العمل:**

أي قيام موظفي المؤسسة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن عملهم، ففي كتي من المؤسسات اليابانية تستغل الخمسة دقائق الأولى والأخيرة يوميا لانجاز تنظيف شامل لمكان العمل، وهذا ما يعني ضرورة التفتيش عن النظافة، فبدون التفتيش ليس هناك فرصة لتحقيق نظافة شاملة.

*** التعقيم الشامل:**

وتكمن الفكرة هنا في متابعة تطبيق المفاهيم الثلاثة الأولى (1، 2، 3) باستمرار في كافة أماكن العمل في المؤسسة، وفي المحافظة على استمرار تطبيق هذه المفاهيم، فهذه الخطوة تتعلق أساسا بالنظافة الشخصية للعامل بحيث يكون مظهره العام لائقا عند أدائه لوظيفته.

*** الانضباط الذاتي:**

تعني هذه الخطوة استخدام اللطف مع الآخرين واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى عادات، أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقيد بتعليمات النظافة والترتيب، ويساهم هذا المدخل الياباني في تحويل المصانع من ورش عمل مهملة إلى مصانع نظيفة ومرتبطة مما يؤثر في كفاءتها وإنتاجية العاملين فيها، فمكان العمل النظيف والمريح لا بد وأن يؤثر في الرضا الوظيفي للعاملين وفي تحسين إنتاجيتهم، فالنظافة في مكان العمل تعتبر من عناصر المناخ التنظيمي في أي مؤسسة من المؤسسات¹.

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص ص190، 191

II - 3-2 مراحل عملية التحسين المستمر لجودة المنتج

يمكن أن يساهم كل فرد في المؤسسة من المدير العام، العامل البسيط في تحسين نشاطات المؤسسة، عملياتها، أنظمتها الإدارية، تكنولوجياتها، طرقها¹، ولتحديد مراحل عملية التحسين لا بد من التفرقة بين ثلاث طرق وهي:

1- مدخل رقابة العملية

تمر عملية التحسين خلال هذه الطريقة بالمراحل التالية:

- جدد: أي تحديد أهداف المراقبة التي تعبر عن مستوى الجودة المطلوب في المنتج، وينبغي أن يكون تحديد هذه الأهداف على شكل كمي أي بواسطة معايير.
- قيس: وذلك عن طريق تحديد نوع المعلومات التي تمكن من تكوين رؤية واضحة عن واقع التنفيذ الفعلي للمجال المراد تحسينه.
- قارن مع المعايير: وهنا تتم مقارنة ما تم تحقيقه مع معايير الجودة المطلوبة للتعرف على مدى وجود انحراف من عدمه وفي حالة ما إن وجدت انحرافات فيجب التعرف على أسباب ذلك.
- قيم: بعد القيام بعملية المقارنة تجري عملية تحديد التحسينات التي سيتم إدخالها.
- اتخاذ: القيام بالإجراء التصحيحي إن كان ذلك ضروريا.
- متابعة الإجراء التصحيحي: وذلك للتأكد من فعاليته ومقدرته على حل المشكلة والقضاء تماما على الانحرافات.

2- مدخل PDCA

يطلق على هذا المدخل اسم دورة ديمنج الذي يركز على أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة تفيد كل منها الأخرى للتأكيد على الوصول إلى الأهداف وتكمن هذه الحلقات في:

- **خط P:** ويشمل التخطيط الخطوات التالية:
 - * جمع المعلومات عن العملية المراد تحسينها.
 - * يتم تحديد الأخطاء على ضوء المعلومات المحصل عليها.
 - * وضع خطط للقضاء على هذه الأخطاء.
 - * وضع معايير من أجل تقييم التحسين.
- **نفذ D:** ويشمل التنفيذ على ما يلي:
 - * وضع خطة التحسين تحت التنفيذ.
 - * القيام بتجربة خطة التحسين.
 - * تسجيل البيانات الناتجة عن التجربة.
 - * جمع البيانات بشكل مستمر من أجل تقييم خطة التحسين.
- **دقق C:** حيث يشمل التدقيق هنا ما يلي:
 - * تقييم خطة التحسين بعد تنفيذها.
 - * تحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق أهدافها.
- **أعمل A:** وهي المرحلة الأخيرة وتشمل ما يلي:
 - * يتم اعتماد خطة التحسين إذا كانت نتائج التقييم إيجابية.
 - * تدريب كافة العاملين على خطة التحسين.

¹ Bernard, « le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles », AFNOR, Paris, p76.

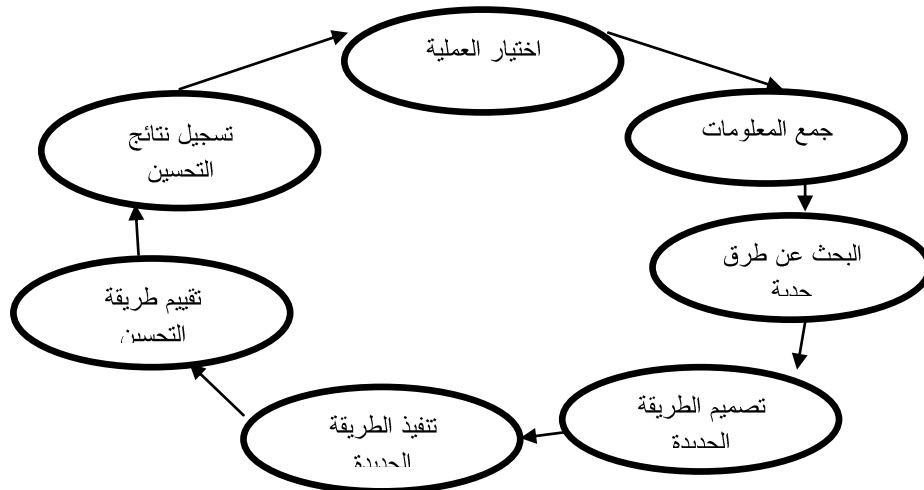
- * تطبيق خطة التحسين على مستوى كافة الإدارات والأقسام بالمؤسسة.
وفي حالة إذا كانت نتائج التقييم سلبي فينبغي أن يتم التفرقة بين:
- الأخطاء الناجمة بسيطة وفي هذه الحالة يجب القيام بتعديل الخطة للقضاء على هذه الأخطاء.
- أما إذا كانت الأخطاء كبيرة ينبغي هنا إلغاء هذه الخطة واستبدالها بخطة جديدة.

3- مدخل دائرة الجودة المستمرة:

يشمل هذا المدخل المراحل التالية:

- اختيار العملية المطلوب تحسينها.
 - جمع المعلومات عن تلك العملية بشكل تفصيلي.
 - البحث عن طريقة جديدة من أجل التحسين.
 - تصميم الطريقة التي سيجرى من خلالها التحسين.
 - تنفيذ وإنجاز طريقة التحسين.
 - تقييم طريقة التحسين.
 - تسجيل نتائج التحسين على شكل خطة¹.
- والشكل الموالي يوضح أهم الخطوات في عملية التحسين المستمر لجودة المنتج:

شكل رقم (16): خطوات عملية التحسين



المصدر: محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو"، مرجع سابق، ص 149.

4- تحسين الجودة

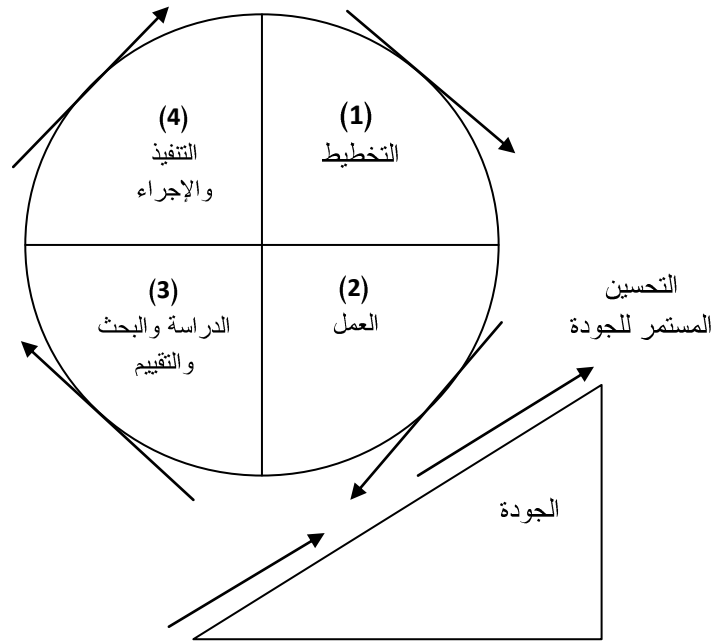
إن أي مشروع لتحسين الجودة يجب أن يتعرف على مشاكل الجودة ويعمل على دراستها وتحليلها بحيث يكون حل تلك المشاكل هو المدخل لتحسين النوعية والجودة للمنتج أو الخدمة، فعليه يجب تحديد المشكلة ونوعها ثم تحليلها ودراستها ثم الوصول إلى الحل واختيار متابعته وتقييمه. ومن أهم الأساليب التي تساعد بشكل فعال في عمليات حل مشكلات الجودة ومن ثم تحسينها:
أ- أسلوب تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث مشكلة ما والخسارة المترتبة على كل منها، (تحليل بارينتو) والهدف من ذلك هو تحديد المشكلات الأكثر تكرارا في الحدوث أو الأكثر تسببا في الخسارة.

¹ محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو"، مرجع سابق، ص 147.

ب- تحليل السبب والتأثير، حيث يستخدم هذا الأسلوب لتحليل الأسباب الرئيسية والأسباب الفرعية والتي يحتمل أن تكون السبب الحقيقي وراء المشكلة، بغرض معرفة جذور المشكلة ومن ثم التوصل إلى حلول جذرية.

ومن مزايا مفهوم تحسين الجودة قدرته على إلزام كل شخص مهما كانت وظيفته أو موقعه في المؤسسة على الاعتراف بالنواقص الموجودة في مجال عمله أو بالأخطاء التي قد ارتكبها والمحاولة لانجاز عمل أحسن مستقبلاً، ويمكن إتباع حركة دورة زمن التحسين "خط-اعمل-قيم-نفذ" أو عجلة ديمينج، وحيث تبدأ هذه الدورة باختيار عملية إنتاج أو خدمة مطلوب تحسينها كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (17): دورة تحسين الجودة (عجلة ديمينج)



المصدر: فتحي أحمد يحيى العالم، "نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (إدارة علمية وتطبيقية)"، مرجع سابق، ص45.

* **التخطيط:** يتم تحديد جميع العناصر التالية:

- مقدار المنجزات الحالية لعملية الإنتاج ومقدار الفجوة بين حاجات الزبون وأداء العملية الإنتاجية.
- مقدار المنجزات المطلوب تحقيقها بحيث تساوي أو تفوق متطلبات العميل.
- الموارد والمهارات اللازمة.
- النشاطات والتعليمات اللازمة لتحقيق مستوى الجودة المطلوب للمنتج.
- الإطار الزمني لتنفيذ الخطة.
- الآثار الجانبية التي قد تنتج من تنفيذ خطة تحسين الجودة.

* **العمل:**

- تعليم وتعريف المؤسسة بالعلاقة بين متغيرات العملية الإنتاجية وتقليل الفجوة بين متطلبات العميل وأداء عملية الإنتاج.
- تدريب وتعريف العاملين بالآثار الجانبية والسلبية المتوقعة من جراء تنفيذ الخطة ولقوموا بتعديل أساليب عملهم إذا كان ضرورياً.
- البدء بتنفيذ خطة الجودة.

*** الدراسة والتقييم:**

- دراسة أثر المتغيرات في العملية الإنتاجية أو الخدمة المعينة على تحسين أدائها ورفع مستوى مخرجاتها.

- الكشف عن الآثار الجانبية لخطة تحسين الجودة وقياسها.

- تحديد التعديلات اللازمة على الخطة أو عملية الإنتاج لتحقيق أهداف تحسين الجودة.

*** التنفيذ والتصرف:**

- القيام بتنفيذ التعديلات التي تم إقرارها خلال مراحل الدراسة والتقييم والاختبار.

- الاستمرار في عمليات تقليل الفجوة ما بين متطلبات الزبون وأداء العملية الإنتاجية.

- الرجوع إلى مرحلة التخطيط مرة أخرى للبحث عن متغيرات أخرى في العملية الإنتاجية يمكن من خلالها تقليل الفرق بين متطلبات العميل وأداء العملية الإنتاجية.

على الإدارة العليا للمؤسسة أن تقدم الدعم المعنوي والمادي لفرق تحسين الجودة من خلال مايلي:

- تدريب متميز لمشرفي فرق تحسين الجودة وإعدادهم ليصبح لديهم مهارات جيدة في الاتصالات والتحفيز.

- تدريب أعضاء فرق تحسين الجودة على شكل عملية تعليم مستمر.

- إعداد منسقين يقدمون الدعم المباشر لقادة المجموعات ويعملون كمستشارين لهم.

- تقديم الدعم بتوفير الأساليب الإحصائية التي تساعد على تشخيص المشكلة وإيجاد أنسب الحلول.

- إعطاء الوقت الكافي لتنفيذ مشاريع تحسين الجودة وتقديم الدعم المادي للعاملين في هذا المجال.

- تجنب التدخل بشكل مكثف في أعمال مشروعات تحسين الجودة، والإعلام بالإنجازات التي تحققت فرق تحسين الجودة والاعتراف بمجهوداته.

إن الفوائد التي تتحقق من مشروعات تحسين الجودة هي في الغالب إرضاء بدرجة أكبر للزبون

وتخفيض تكلفة الإنتاج ووضع المنتج في موقف تنافسي أفضل.¹

II-3-3 الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر

1- متطلبات التحسين المستمر:

تتطلب الجودة الشاملة إجراء عمليات تحسين مستمرة لكافة عناصرها وهذه العمليات تتطلب بدورها

توافر العديد من العناصر من أهمها:

- تحديد الهدف من إجراء التحسين.

- تحديد المتطلبات البشرية والمادية على هيئة خطة عمل.

- تشكيل لجنة عليا للتنسيق بين عمليات التحسين.

- توفير الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا.

- تشكيل فرق للتحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها.

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام جميع العاملين في مجال التحسين.

- التحفيز الدائم والمستمر للموارد البشرية.

ويجب أن تقوم هذه العمليات على المبادئ التالية:

- التحسين عملية مستمرة ليس لها نهاية.

- يحتاج التحسين إلى كافة جهود العاملين بالمؤسسة.

¹ فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (إدارة علمية وتطبيقية)، مرجع سابق، ص 42.

- لا يعني عدم وجود الأخطاء توقف عملية التحسين.

- لا ينبغي تصحيح الأخطاء بل القضاء عليها تماماً.¹

2- الأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر:

أ- المقارنة المرجعية (البينية):

وهي عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى سواء في نفس أو خارج الصناعة، حيث تساعد هذه العملية المؤسسة إلى حد كبير في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها، فهي تبين للإدارة موقع المؤسسة من المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه، وتتم عملية إجراء المقارنة المرجعية من خلال القيام بالخطوات التالية:

- اختيار موضوع المقارنة.

- إقرار نطاق المقارنة المرجعية من حيث إجراءاتها داخل أو خارج الصناعة، أو تكون المقارنة المرجعية مع المؤسسات المحلية أو المؤسسات خارج حدود الدولة.

- تكوين فريق عمل لأداء المهمة حيث يراعى تمثيل فريق العمل لأعضاء أكثر من قسم لإعطاء هذا الأخير فعالية أكبر.

- جمع المعلومات الضرورية ودراستها وتحليلها.

- إقرار نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات الأخرى الداخلة في نطاق المقارنة المرجعية.

- وضع خطة عمل تتضمن إجراء التحسينات الضرورية في موضوع المقارنة المرجعية بهدف الوصول إلى أداء أفضل.

- تنفيذ خطة العمل المتعلقة بالتحسينات المراد إنجازها ومتابعة التنفيذ.

وتشمل المقارنة المرجعية ثلاثة مستويات وهي:

*** المستوى الأول: المقارنة المرجعية الداخلية**

تجرى بين مختلف أقسام وفروع المؤسسة، ويدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم المقارنة المرجعية الداخلية حيث أن إجراء المؤسسة لمقارنة بين أدائها لهذه السنة مع أدائها للسنة الماضية أو السنوات السابقة يعتبر ضمن مستوى المقارنة المرجعية الداخلية.

*** المستوى الثاني: المقارنة المرجعية الخارجية**

يتم إجراء هذه المقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط، حيث يقارن أداء المؤسسة في موضوع معين مع أداء المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط سواء اشتمل نطاق المقارنة المؤسسات داخل الدولة أو داخل الدولة وخارجها.

*** المستوى الثالث: المقارنة مع الممارسة الأفضل**

تسعى بعض المؤسسات إلى أن تكون متميزة في أدائها وبالتالي فقد تجري مقارنتها مع الممارسة الأفضل بدون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة عمل المؤسسة التي تؤدي الممارسة الأفضل، ويتم التركيز في هذا المستوى من المقارنة على العملية نفسها أو موضوع المقارنة نفسه.

ب- نظام معلومات العملاء

من الضروري حتى تتمكن المؤسسة من تلبية احتياجات العميل ومتطلباته تأسيس نظام معلومات للجودة الذي يعتبر أسلوب منظم لجمع وتخزين وتحليل المعلومات المتعلقة بالجودة في المؤسسة وذلك بهدف مساعدة المديرين على اتخاذ القرار، ويعتمد هذا النظام على ثلاثة مكونات أساسية وهي:

*** قاعدة البيانات:** يتطلب بناء قاعدة بيانات جيدة نظام له القدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات والبيانات الموجودة.

¹ محمد الصيرفي، "الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الإيزو"، مرجع سابق، ص 144.

* **المدخلات:** وتأتي من مصادر داخلية كموظفي المبيعات وقرارات أجهزة الاختبار والقياس أو من مصادر خارجية كالعملاء أنفسهم ووسائل الإعلام ، كما قد تتضمن المدخلات اتجاهات العملاء إزاء المنتج، أداء الموردين، جودة المواد المشتراة، فحص ومراقبة العمليات.

* **المخرجات:** والتي قد تكون على شكل تقارير أو جداول أو أشكال توضيحية، وهذه المخرجات يمكن أن تكون على فترات دورية أو حسب الحاجة، وينبغي مراعاة إخراجها في الوقت المناسب لمستخدميها، كذلك من الممكن إصدار تقارير تلخيصية تغطي فترات طويلة بحيث تسهل على المديرين الربط بين نتائج هذه الفترات واتخاذ القرار الأكثر رشداً.

فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على طبيعة علاقاتها مع عملائها، فالعمل هو مفتاح نجاح المؤسسة لذلك من الأهمية الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء وكسب ثقتهم.

ج- تدريب وتحفيز العاملين:

فالتدريب هو عبارة عن جهود مخططة ومستمرة تهدف إلى رفع كفاءة الفرد وذلك من خلال زيادة معارفه وتنمية مهاراته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة، وتبرز أهمية التدريب في الفوائد التي تتحقق منه ومن أهمها:

- تخفيض معدل الأخطاء المرتكبة أثناء العمل.
 - ارتفاع إنتاجية ودرجة جاهزية العامل المتدرب لتنفيذ مشاريع التحسين المستمر.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين واعتقادهم أن التدريب مكافأة لهم وها ما يخفض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب.
 - تحسين علاقات العمل وتعميق مفهوم عمل الفريق والمساهمة في نشر الاستقرار الوظيفي.
 - زيادة القدرة على تبادل الآراء والمعلومات بخصوص مشاريع التحسين المستمر.
- أما بالنسبة لتحفيز العاملين فينبغي توفير آلية محدودة لتحفيز العاملين على إطلاق العنان لتفكيرهم وبذل الجهود في اقتراح وتنفيذ مشاريع التحسين المستمر في المؤسسة، حيث تعتبر الحوافز المادية من أهم الآليات المؤثرة في سلوك وإنتاجية العاملين لذا تعمل المؤسسات على الاهتمام بها، ومحاولة الوصول إلى التوازن بين الحوافز المادية للعاملين والحوافز المعنوية.

د- توفر مناخ الإبداع:

يعتبر من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر، حيث أن تشجيع الإبداع وتوفير الظروف الملائمة له تعتبر ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة، ويتطلب مناخ الإبداع توفر العديد من المقومات منها:

- دعم أنشطة الإبداع وتوفير نشاطات البحث والتجربة في المؤسسة.
- تعزيز التفاعل بين المؤسسة والبيئة الخارجية.
- تحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية وتشجيع روح الاستقلالية.
- توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين.

هناك أساليب عديدة لتنمية التفكير الإبداعي منها العصف الذهني وإتباع المنهجية العلمية في التفكير وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، فمعظم أساليب تنمية التفكير الإبداعي تتيح أما الفرد التدرب على توليد الأفكار حيث تركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار ، فعلى المؤسسة القضاء على أي معوقات للإبداع تقف حجر عثرة أمام جهودها في التحسين المستمر، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تغيير نظرة الإدارة إلى أهمية العنصر البشري في تخطيط وتنفيذ ومتابعة

التحسينات المستمرة، وبذلك تتوجه بجهودها إلى توفير المناخ الإبداعي الفردي والجماعي للمساهمة في هذه التحسينات.¹

III-البعد الاستراتيجي للجودة كأسبقية تنافسية

أكدت الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة عمليات الإنتاج على دور الأسبقيات التنافسية وأبعادها المختلفة في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات وتحقيق ميزة متفردة تميز المؤسسة عن باقي منافسيها وتدعم توجهاتها في تحقيق أهدافها الأساسية المتمثلة في النمو والبقاء والاستمرار، وتعتبر الجودة من أهم أنواع هذه الأسبقيات التنافسية لدورها في تحقيق ميزة تنافسية، وباعتبارها أداة لتحقيق إستراتيجية تنافسية وكأسبقية أساسية للتفوق التنافسي وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

III-1 أهمية الإدارة الإستراتيجية ومختلف تحدياتها

أصبحت الإدارة الإستراتيجية من أهم متطلبات نجاح المؤسسة المهتمة بتحليل بيئتها والاستجابة لها حيث تتعدد مستوياتها وتشمل عدة مراحل وتواجه تحديات وصعوبات متعددة.

III-1 أهمية الإدارة الإستراتيجية

1- تعريفها

يوجد العديد من التعريفات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية :

يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب تحقيقه.

ويعرفها David بأنها علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

أما Hunger, Wheelen عرفا الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في المدى الطويل.

ويعرف الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيط بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى الطويل ومراجعتها وتقويمها.²

عرف Higgins الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية تهدف إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، وينظر إليها كل من Pearce و Robinson من زاوية القرارات الإدارية بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المؤسسة.

ويعرفها Glueck على أنها مجموعة القرارات والنشاطات المؤدية إلى تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهي بذلك تقترب من المفهوم الذي أورده كل من Pearce و Robinson.

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 193، 201.

² نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)"، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص9.

أما Kotler فيعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها تلك العملية التي تتضمن تحديد شكل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال صياغة الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالنمو وتحديد محفظة الأعمال الخاصة بالمؤسسة.

أما Hitt و al الإدارة الإستراتيجية بالنسبة له وزملاءه من زاوية المزايا التنافسية، فهي تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المؤسسة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة.

كما يعرفها Dess و al أعلى أنها مجموعة من القرارات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، أما Hill و Jones فينظران إلى الإدارة الإستراتيجية على أنها العملية التي من خلالها يقوم المدراء باختيار مجموعة الاستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ رؤية المؤسسة¹. ومن خلال هذه التعريفات المتعددة يمكن القول بصفة عامة أن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة، فالإدارة الإستراتيجية المعاصرة لم تعد تستخدم الاستراتيجيات التنافسية وحدها كوسيلة لتحقيق أهدافها، وإنما تعدتها إلى استخدام أنواع أخرى من الاستراتيجيات حيث أنها في بعض المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق ربح تسعى إلى زيادة قيمة المؤسسة من خلال فعالية أنشطتها وكفاءة أدائها الذي ينعكس على زيادة رضا المتعاملين المستفيدين من خدماتها.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة

تبرز أهميتها من خلال قدرتها في رسم غايات المؤسسة وأهدافها، وتحديد التوجيهات طويلة المدى وذلك لبلوغ هذه الأهداف في وقت زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، فتزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة (الكبيرة والصغيرة) مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معا وهما:

* **العامل الأول:** اعتماد الإدارة الإستراتيجية في إطار العمل الآني والمستقبلي والذي من شأنه تحقيق فوائد عديدة بالنسبة للمؤسسة.

* **العامل الثاني:** الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية أصبح في الوقت الحالي خيارا استراتيجيا بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسات نظرا لما تواجهه من تحديات محلية وإقليمية وعالمية، ففي يومنا هذا أصبح التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بالأساليب التقليدية غير مجدي.

فهناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة إذا استخدمت الإدارة الإستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوائية، ونذكر منها:

* **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:**

صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة، وذا ما يعني أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد للمستقبل والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي السيطرة على مستقبلها الخاص.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، "الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)"، مرجع سابق، ص 64، 65.

*** تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم في المؤسسة:**

الطريقة والأسلوب الذي تمارس به الإدارة الإستراتيجية يحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم، وقد يكون الفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية متبوعا بالإخلاص والالتزام، وحينما يفهم كل واحد في المؤسسة ماذا تفعل هذه الأخيرة ولماذا؟ سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المؤسسة وسيكون أكثر التزاما بمساعدتها في تحقيق أهدافها.

*** تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة في أن تصبح متعلمة وهي المؤسسة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية تتمثل في:**

- حل المشكلات بطرق منهجية وبشكل منظم.
 - التعلم من تجاربها التاريخية وتجارب المؤسسات الأخرى.
 - تجرب بشكل مستمر مداخل وأساليب جديدة.
 - نقل المعارف بسرعة إلى مختلف أجزاء المؤسسة.
- * تساعد على خلق حالة من التداوب:**

وذلك من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المؤسسة وعملياتها فالصورة الكلية للعمل في المؤسسة تتحقق من قيادة الجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف، فهناك دراسات ميدانية تشير إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبون ويدعمون رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.

*** استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير:**

تستطيع المؤسسات من خلال اعتمادها الإدارة الإستراتيجية الاستيعاب بشكل أفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا مع وضعها في المدى القصير، حتى تتمكن من استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا.

*** تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة:**

إن المؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، إذ أن هناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة المدى.¹

*** تدعيم المركز التنافسي:**

حيث تقوي مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة، كما تساعد الإدارة الإستراتيجية على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

*** التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد:**

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فاعلة بما يضمن استغلال نقاط القوة والضعف على نواحي الضعف.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 28.

III -1-2 مستويات الإدارة الإستراتيجية

يوجد تنوع واسع في تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية فنجد أن Levels of Strategy قسمها إلى أربعة مستويات وهي:

- أ- إستراتيجية المؤسسة.
 - ب- إستراتيجية الأعمال.
 - ج- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي.
 - د- إستراتيجية مستوى التشغيل.
- كما أنه حدد ثلاثة مستويات للمؤسسات ذات الفروع وهي:
- أ- إستراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المؤسسة).
 - ب- إستراتيجية الأعمال (مستوى القسم).
 - ج- البرامج الإستراتيجية (المستوى الوظيفي).
- في حين يحدد C.W. Hofer أربعة مستويات للإستراتيجية في مؤسسات الأعمال وهي:
- أ- إستراتيجية مستوى المجتمع.
 - ب- إستراتيجية المؤسسة.
 - ج- إستراتيجية الأعمال.
 - د- إستراتيجية القطاع الوظيفي.

أما Logan و Newman قدما مستويين للإستراتيجية هما: المستوى الأول إستراتيجية الأعمال والمستوى الثاني السياسة الوظيفية، للمؤسسات الغير المتفرعة وثلاثة مستويات للمؤسسات المتفرعة بإضافة إستراتيجية المؤسسة.

- ويشير Higgines إلى أربعة مستويات وهي:
- أ- إستراتيجية الاستجابة المجتمعية.
 - ب- إستراتيجية تحديد الرسالة (المؤسسة).
 - ج- إستراتيجية الرسالة الرئيسية.
 - د- الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية.

ويعد تصنيف Scholes و Johnson نموذجاً لما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة حيث صنفها إلى ثلاثة مستويات:

- * المستوى الأول: الإستراتيجية الكلية أي على مستوى المؤسسة.
- * المستوى الثاني: الإستراتيجية التنافسية أي إستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
- * المستوى الثالث: الإستراتيجية التشغيلية أي على المستوى الوظيفي.

وفيما يلي مستويات الإستراتيجية الثلاثة المتفق عليها من أغلب الباحثين والتي تشكل حالة عامة لأغلب المؤسسات:

أ- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

حيث يمثل هذا المستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل فهي تشمل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة إستراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى.

إن مهمة تطوير إستراتيجية المؤسسة عملية معقدة يمكن تلخيصها بثلاثة عناصر أساسية التي تكمن في:

- تطوير الخطط الإدارية الخاصة بإدارة مزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المؤسسة حيث يندرج ضمن إدارة محفظة أعمال المؤسسة تطوير قرارات تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة؛

- توفير التنسيق بين مختلف الأعمال ضمن المحفظة الاستثمارية للمؤسسة على مستوى النشاطات، وهذا ما يوفر حالة من التماسك والتداوب للمؤسسة المتنوعة التي تقوي من الحالة التنافسية لوحدات أعمالها، كما أنه يجعل من إستراتيجية المؤسسة أكثر من مجرد جمع لخطط وحدات الأعمال فيها؛

- وضع الأسبقيات الاستثمارية وتوزيع موارد المؤسسة عليها.

يجيب هذا المستوى لإستراتيجية المؤسسة على العديد من الأسئلة الخاصة بحاجات المتعاملين التي تقوم المؤسسة بتلبيتها والتقنيات المستخدمة والمهارات التي تمتلكها المؤسسة، فتوليفة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها تعطي حرية أكبر للمؤسسة من خلال إتباع إستراتيجيات هجومية تسعى من ورائها لاقتناص الفرص وبناء المركز القوي للمؤسسة، وكذلك إتباع الإستراتيجيات الدفاعية لحماية مركزها من التهديدات المحتملة، فهذه الخطوات تؤثر تأثيراً قوياً على باقي مستويات العمل الذي ينعكس في المستقبل على الأداء الكلي للمؤسسة.

إن تنسيق الخطط الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال يمثل مهمة أساسية يضطلع بها المركز الرئيسي للمؤسسة مثلما يقوم بالرقابة على أنماط توزيع موارد المؤسسة بين الفرص الاستثمارية المختلفة، أما تحديد مسؤولية صياغة ووضع إستراتيجية هذا المستوى فيقع على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة أي إشراك الإدارة التنفيذية مع مجلس الإدارة لوضع إستراتيجية هذا المستوى.

ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

حيث تمتلك أربعة عناصر هي:

- تعريف العمل.

- التحرك الاستراتيجي للعمل.

- الإجراءات الإستراتيجية المساعدة.

- مجموعة موحدة من الخطط التشغيلية.

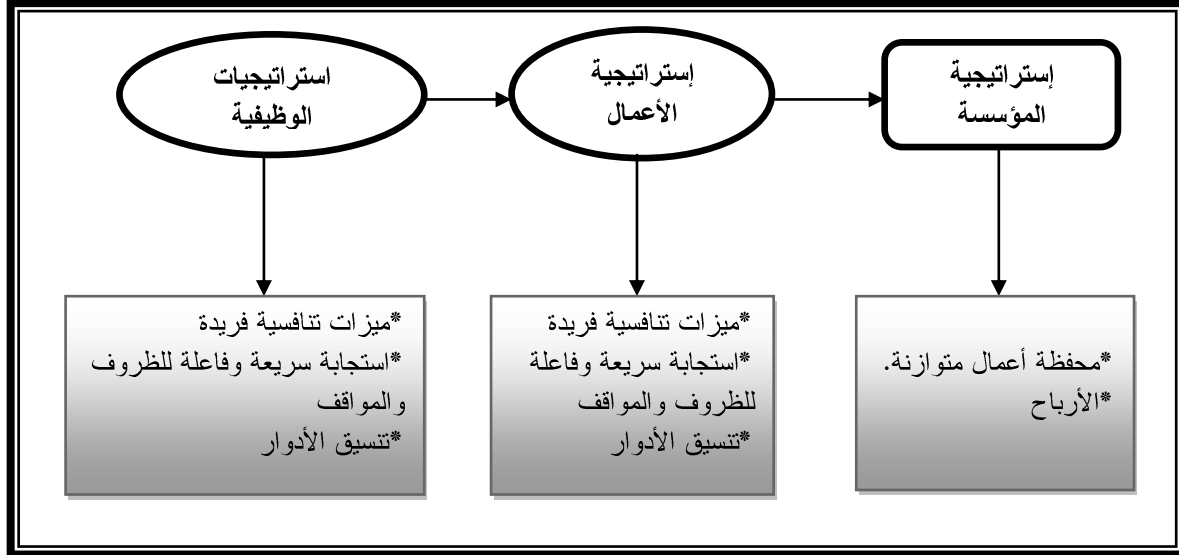
فعلى هذا المستوى تعالج الإستراتيجية وتجيب على العديد من الأسئلة من أهمها كيف تنوي المؤسسة أن تتنافس؟ ما هو دور مختلف المجالات الوظيفية في بناء الميزات التنافسية التي تعطي خصوصية في التنافس؟ كيف تستجيب وحدة العمل للظروف التنافسية المتغيرة مع طبيعة نمط توزيع الموارد داخل وحدة العمل؟، فهذه الأسئلة وغيرها تجسد بمواصفات رئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها والتي تقدم للعملاء، كما لا بد من الإشارة للدور المهم الذي يجب أن تلعبه وحدة الأعمال لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبطرق فاعلة وكفوءة، فالجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع وجود تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.

ج- الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

تتعدد المجالات الوظيفية في المؤسسات فعادة ما يتم تفرد إدارة متخصصة لكل نشاط وظيفي، حيث أن تكون وحدات الأعمال الإستراتيجية من أنظمة فرعية تمثل هذه النشاطات كنشاط الإنتاج والعمليات، نشاط التسويق، ونشاط البحث والتطوير،.... وغيرها، تتطلب وجود صيغ عملية يتم بموجبها تنظيم استخدام هذه الموارد بحيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة أي ضمن كل مجال وظيفي، وعادة ما تكون مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم، وبالتنسيق مع إدارة مستوى الأعمال حيث لا يهتم هذا المستوى بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة.

فمن الضروري إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين المستويات الثلاثة لغرض وضع استراتيجيات المؤسسة حتى لا تكون هذه العمليات مجرد جمع شكلي خال من التجانس والتماسك كمفهوم مركزي للعمل، فالتنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة وتعطي دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات الأعمال أو المؤسسة ككل، ففوة الإستراتيجية على مستوى الأعمال تتعزز عندما يتم مطابقة الاستراتيجيات الوظيفية وملائمة الوحدة مع الأخرى من أجل بناء كل موحد والشكل الموالي يوضح التنسيق بين هذه المستويات الثلاثة¹:

شكل رقم (18): التنسيق بين مستويات الإستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية(المفهوم-الأهمية-التحديات)"، مرجع سابق، ص40.

III-1-3 مراحل وتحديات الإدارة الإستراتيجية

1- مراحل الإدارة الإستراتيجية

* الاستقصاء أو الفحص البيئي:

يجرى فحص البيئة الخاصة والبيئة العامة حيث يتم فيه دراسة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وذلك لتحديد الفرص والتهديدات، ويشير بوتر إلى العوامل الخمسة الواجب دراستها في الصناعة وهي: العملاء، الموردين، المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، والمنتجات البديلة، فلاستكمال دراسة البيئة يجري دراسة كل من سوق العمل للموارد البشرية في المهن ذات الأهمية للمؤسسة، والقوانين والسياسات الحكومية في القطاع الصناعي الذي تعمل به المؤسسة، كما ينبغي في الفحص البيئي تحليل البيئة العمومية للمؤسسة والتي تشمل كل من المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية، السياسية والقانونية، فيوجد العديد من الأدوات والأساليب التي تجري بها عملية الفحص البيئي يوردها الأدب الخاص بالعدارة الإستراتيجية.

* تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

يتم في هذه المرحلة تحليل الموارد التي هي عبارة عن المدخلات والأنشطة والمخرجات للمؤسسة لتشخيص جوانب القوة والضعف فيها، وتحديد الجوانب التي يستفاد منها لبناء الميزة التنافسية، حيث يمكن إجراء مثل هذا التحليل عن طريق مناهج عديدة منها المخل الشائع الذي يقوم بتحليل كل من الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، المدخلات والمخرجات المختلفة المادية والغير المادية وهناك مناهج أخرى للتحليل منها تحليل سلسلة القيمة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية(المفهوم-الأهمية-التحديات)"، مرجع سابق، ص ص40، 41.

*** الصياغة الإستراتيجية:**

بالاستفادة من المقابلة بين الفرص والتهديدات والقوة والضعف (تحليل SWOT) يتم صياغة كل من الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة، الأهداف، الإستراتيجية، وهناك من يطلق عليه مصطلح التوجه الاستراتيجي.

*** الرؤيا الإستراتيجية:**

وهي عبارة عن رسم لمستقبل المؤسسة يحدد طبيعة التركيز للتكنولوجيا، الأسواق، العملاء، و للمنتج الذي تسعى إليه المؤسسة، بالإضافة للقدرات التي تخطط لتطويرها وكذا نوع المؤسسة التي تسعى الإدارة لتحقيقها في المستقبل أي أن الرؤيا الإستراتيجية تحدد توجه المؤسسة وتسييرها في المستقبل.

*** الرسالة:**

فهي تحدد المنتجات والخدمات الحالية، نوع العملاء الذين تستهدفهم المؤسسة، التكنولوجيات والمؤهلات التجارية، توجه ونطاق أعمال المؤسسة في المستقبل القريب عكس الرؤيا الإستراتيجية التي تهتم بالمستقبل البعيد، فالرسالة تهتم بنطاق أعمال المؤسسة الحالية فهي تحدد ما هي المؤسسة وماذا تفعل، حيث أن البعض يعرف الرسالة بأنها تمثل سبب وجود المؤسسة.

*** الأهداف:**

هي عبارة عن نتائج أو مخرجات ترغب المؤسسة في تحقيقها، إذ أنها تعبير عن كل من الرؤيا والرسالة في صورة مؤشرات أداء مستهدفة وتكون عادة على شكل صنفين هما: مؤشرات أداء مالي، ومؤشرات الأداء الاستراتيجي التي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة.

*** الإستراتيجية:**

تمثل المناهج المعتمدة من طرف المسيرين في المؤسسة للتفوق على المنافسين وتحقيق الأهداف المسطرة، بحيث أنها تمثل إجابة على الأسئلة الأساسية المتعلقة بالأعمال مثل التركيز على مجال واحد أو مجموعة من الأعمال المتعددة في العمل، وكذا التعامل مع نطاق واسع من العملاء أو التركيز على قطاع محدود واحد منهم، واعتماد خط إنتاج ذو تشكيلة ضيقة أو واسعة التنوع، وهل يتم تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف المنخفضة أو من خلال تفوق المنتج أو إمكانات المؤسسة المميّزة الأخرى، وكيفية الاستجابة لتغير تفضيلات العملاء ورغباتهم، ومدى اتساع حجم السوق الجغرافية التي يتم تغطيتها، وكيفية تنمية المؤسسة في المدى الطويل، وبذلك نجد أن الإستراتيجية تعكس اختيارات إدارية لبدائل محددة في مجال المنتجات، والأسواق، والتوجهات التنافسية، وطرق التشغيل من البدائل المطروحة.

*** التنفيذ الاستراتيجي:**

وهي عملية ترجمة الإستراتيجية إلى خطط تشغيلية أو تنفيذية متنوعة في طبيعتها ومداهها الزمني، لتحديد ما هو مطلوب عمله أو القيام به لتطوير إمكانات المؤسسة للوصول بها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وفي الموعد المحدد، وينصب ذلك على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وبناء ثقافة مؤسسية جديدة تدعم تنفيذ الإستراتيجية، إضافة على وضع السياسات والبرامج والإجراءات التي يؤمن تنفيذها تطبيق الإستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف.

*** الرقابة الإستراتيجية:**

حيث يتم فيها إعداد معايير ومؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي المالي وغير المالي، وقياس الأداء للتحقق من مطابقته مع الخطة الإستراتيجية وتحديد الانحرافات إن وجدت وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك، كما أن نتائج الرقابة الإستراتيجية قد تتطلب العودة على التحليل الاستراتيجي كالفحص البيئي أو تحليل البيئة الداخلية باعتبار أن عملية الإدارة الإستراتيجية مستمرة، أو إلى إعادة النظر بالصياغة الإستراتيجية سواء في التوجه الاستراتيجي المتمثل بالرؤيا أو الرسالة أو الأهداف أو في

الإستراتيجية، كما قد تبرز الحاجة إلى إعادة النظر إلى عملية التنفيذ الإستراتيجي وهكذا تتواصل العملية بتعاقباتها بصورة مستمرة.¹

3- التحديات والصعوبات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

في ظل التطور الهائل الذي يشهده العالم في كافة المجالات هناك مجموعة من التحديات والعديد من الصعوبات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

* تسارع التغيرات الكمية والنوعية:

إن الزيادة في سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة كما ونوعا تساهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي فأهم ما يميز العصر الحالي هو السرعة، ولقد أصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية لهذا العصر، ويظهر هذا التغير في البيئة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، والتكنولوجية، ومن أهم وظائف الإدارة الإستراتيجية التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمؤسسة عن طريق امتلاكها نظم معلومات إستراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.²

* ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط بل تعدت ذلك لتشمل كل أنشطة المؤسسة، حتى أصبحت منافسة كونية وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة، فقبل عشرين عاما كانت مؤسسة جنرال موتورز تتحدى العالم بصناعتها ونموذجا متألقا تتطلع إليه بقية أقطار العالم، أما اليوم نجدها تلهث من أجل البقاء على حد قول أحد مديريها، ومن المعروف أن مؤسسة موتورز رائدة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

* الشراكات والتحالفات الإستراتيجية:

اتجهت كثير من المؤسسات إلى سياسة التحالفات والإستراتيجيات المفتوحة مع المؤسسات العالمية الكبرى، وذلك نتيجة لعدة أسباب أهمها:

- العولمة وما أدت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال.
- ازدياد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية والإقليمية.
- حرية التبادل التجاري وما فرضته الاتفاقيات الدولية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.

- ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها مؤسسة ما في دولتها وتوافرها في دولة مؤسسة أخرى تعمل في نفس المجال.³

* ندرة الموارد:

إن الكثافة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول والمؤسسات على موارد الطاقة خاصة النفط والماء والكفاءات العلمية والفنية الماهرة، فهذه الصراعات فرضت على المؤسسات ومنظمات الأعمال التفكير في وضع الإستراتيجيات التي تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد بالقدر الكافي فضلا عن تأمين بقاءها.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 108، 109.

² ماجد عبد المهدي مساعده، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)"، مرجع سابق، ص 41.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)"، مرجع سابق، ص 14.

*** ظهور المنظمات المتعلمة:**

أمام التغيرات البيئية السريعة أصبح من اللازم امتلاك المؤسسات القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، وذلك من خلال امتلاك مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الإستراتيجية التزاما طويل الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية المؤسسة بالتعلم والتركيز بشكل كبير على المعرفة حيث يمكن أن تشكل هذه الأخيرة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية الخلق المنتوجات الجديدة أو تطوير المنتوجات الحالية كما يمكن استخدامها إما لزيادة أو تقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.¹

III -2- إستراتيجية الجودة وعلاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

إن دمج إدارة الجودة الشاملة في المراحل المختلفة من عملية الإدارة الإستراتيجية من شأنه تحقيق التكامل بين التحول إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يعكس المنظور الاستراتيجي للجودة في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

III -2- 1 علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة**1- مفهوم إستراتيجية الجودة**

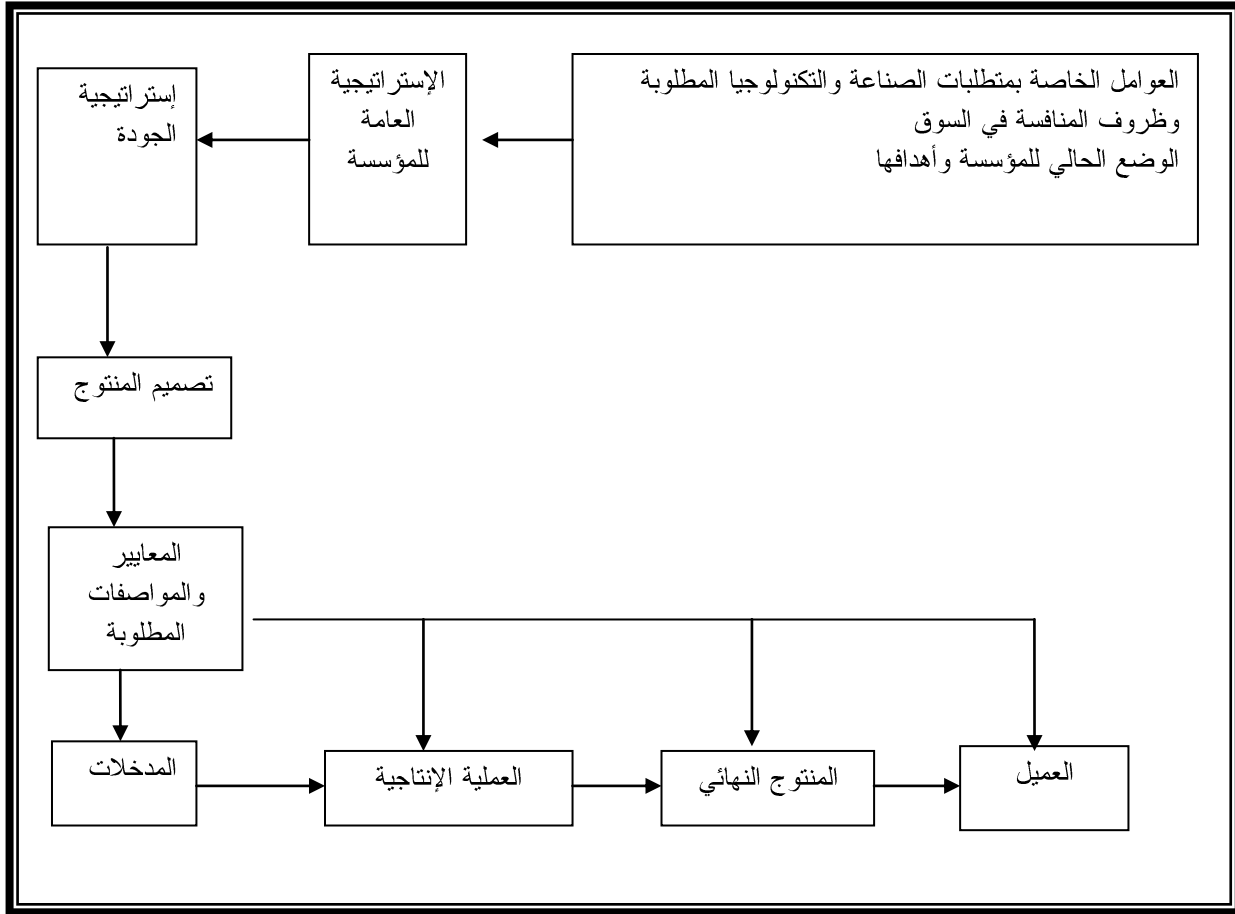
يعرف مأمون الدرادكة إستراتيجية الجودة بأنها ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الذي يعني بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة والتخطيط طويل المدى لها، ووضع ومتابعة تطبيق برامج الجودة وقياس وتقييم الأداء في مختلف الأنشطة من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على رضا العملاء وتوسيع حصتها السوقية وزيادة أرباحها. إن زيادة حدة المنافسة وكذا متطلبات العملاء الخاصة بالحصول على أعلى مستوى للجودة، أصبحت هذه الأخيرة حاليا من أهم المتغيرات الإستراتيجية التي تركز عليها المؤسسات في دخول الأسواق العالمية واكتساب حصص سوقية جديدة، والحفاظ على ربحيتها وتطويرها. كما ساهم إيشيكاوا في مجال إستراتيجية الجودة من خلال فلسفته التي تضمنت الأهداف الإستراتيجية التالية:

- السعي لتحقيق الجودة ضرورة قبل السعي إلى تحقيق الأرباح وهذا ما يتطلب تغيير المفاهيم التقليدية للعمال؛
 - التأكيد على بناء علاقة طويلة المدى مع العملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم باستمرار؛
 - ضرورة تطوير قدرات العمال من خلال الدعم المتواصل، التدريب، وتفويض المسؤولية؛
 - تشجيع العمال على استخدام أدوات القياس والإطلاع على الحقائق والمعلومات الإحصائية؛
 - تطوير نظام شامل لإدارة الجودة من خلال توعية أفراد المؤسسة بأهمية مهامهم وبالنتائج المترتبة عن عدم التزامهم بها مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية.
- كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة الالتزام التام من قبل جميع العاملين بتطبيق مفاهيمها حتى يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجودة بما فيها الأهداف المالية والتسويقية طويلة الأجل، فلتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة لا بد من توافر إطار زمني محدد يأخذ بالاعتبار المتغيرات الخاصة بثقافة المؤسسة والقوى العاملة فيها، بالإضافة إلى إعادة الهيكلة الداخلية بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية. وتضم إستراتيجية الجودة عملية التخطيط التي تعرف بأنها تحديد الرؤيا، الأهداف، وبناء النظم، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 42، 43.

2- علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية للمؤسسة

من خلال الشكل الذي قدمه سكينر توضيح هذه العلاقة والمتمثل في ما يلي:
شكل رقم (19):علاقة إستراتيجية الجودة بإستراتيجية المؤسسة



المصدر: محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص125

يوضح الشكل أعلاه علاقة إستراتيجية الجودة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة على النحو التالي:

- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها حيث تعد جزء من سياسة الإنتاج، لذلك ينبغي أن تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة بهدف تحسين الوضع التنافسي لها؛
- عند تحديد إستراتيجية الجودة لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة؛
- يجب أن تكون إستراتيجية الجودة معروفة من كافة الجهات سواء داخل أو خارج المؤسسة؛
- ضرورة إدراك جميع الأطراف المشتركة في العمليات الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المحددة في التصميم.

- هناك أربعة أنواع أساسية لمراقبة الجودة من خلال الشكل وهي:

- * مراقبة المدخلات اللازمة للإنتاج.
- * مراقبة الإنتاج أثناء العملية الإنتاجية.
- * مراقبة المنتجات النهائية قبل تسليمها للعملاء.
- * مراقبة جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل العملاء.
- * ضرورة الحصول على التغذية العكسية (البيانات المرتدة) بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

كما يمكن توضيح العلاقة من خلال النقاط التالية:

- تحدد المؤسسات إستراتيجية الجودة ضمن إطار الإستراتيجية العامة لها، وإستراتيجية الجودة ما هي إلا جزء من سياسات الإنتاج، لذلك فمن الضروري أن تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة حتى تسهم في تحسين الوضع التنافسي لها؛
 - يجب أن تكون إستراتيجية الجودة محددة ومعروفة لكافة الجهات سواء من داخل أو خارج المؤسسة كالعاملين والعملاء والموردين المتعاملين مع المؤسسة حتى يمكن توطيد العلاقة بينهم وبين منتجات المؤسسة؛
 - عند تحديد إستراتيجية الجودة لا بد من مراعاة تكنولوجيا الإنتاج المتوفرة للمؤسسة وهي مدى توافر المعدات والآلات والمواد اللازمة لتحقيق مستوى معين من الجودة؛
 - ضرورة إبلاغ كافة الأطراف المشتركة في العملية الإنتاجية بالمعايير والمواصفات المطلوبة لتصميم المنتج حتى تتم العمليات التشغيلية في ضوء هذه المواصفات، كذلك حتى يتم تدريب الأفراد العاملين في إطار تلك الأهداف والمواصفات والمعايير الموضوعه؛
 - ضرورة الحصول على التغذية العكسية وبشكل دقيق وسريع عن نتيجة كل نوع من أنواع مراقبة الجودة التي يتم ممارستها، وذلك حتى يتم اتخاذ الإجراءات لنفاذي الأخطاء والمشاكل وإعادة النظر في إستراتيجية الجودة المطلوبة.
- وهناك أربعة أنواع أساسية لمراقبة الجودة وهي:
- * مراقبة المدخلات اللازمة للإنتاج كالمواد، الآلات، والمعدات.
 - * مراقبة الإنتاج أثناء عملية الإنتاج الفعلي وخلال المراحل المختلفة للإنتاج.
 - * مراقبة الإنتاج النهائي قبل القيام بعملية إيصال المنتجات إلى العملاء.
 - * مراقبة جودة المنتج أثناء الاستخدام الفعلي من قبل المستهلك.¹

III- 2- 2- الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة

تتكون إستراتيجية المؤسسة من عدة استراتيجيات كاستراتيجيات الإنتاج، التسويق، واستراتيجيات الجودة وغيرها وذلك بحسب الأنشطة والوظائف الخاصة بالمؤسسة، ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة نجد:

* تولى الإدارة العليا ضبط الجودة:

- يكون المدير العام للمؤسسة أو رئيس مجلس إدارتها المسؤول الأول عن إدارة أنشطة الجودة والضبط ومراقبة الجودة، وتستلزم هذه الإستراتيجية وجود مايلي:
- أ- سياسات مكتوبة للجودة بحيث يتم نشرها وتعميمها على كافة العاملين باعتبار أن سياسات الجودة هي مرشد عام للعاملين أثناء تأدية واجباتهم، بحيث قد تتضمن هذه السياسات التأكيد على ضرورة أن تكون الجهود مستمرة أو التركيز في أنشطة الجودة على تأكيد الجودة ومنع وقوع الأخطاء بدلا من ضبط الجودة واكتشاف الأخطاء لتصحيحها أو أي سياسات أخرى تتعلق بالوصول إلى مستويات أعلى من الجودة.
- ب- وضع أهداف للجودة لجميع الوظائف وفي كافة المستويات وخاصة تلك الأهداف المتعلقة بالتحسينات المستمرة.
- ج- توزيع المسؤوليات عن أنشطة الجودة.

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 125

د- تمكين العاملين من تأدية أعمالهم من خلال تفويضهم بالصلاحيات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بطريقة تساعدهم على تحقيق أهداف الجودة، فإستراتيجية الجودة الشاملة يجب أن تتضمن منح صلاحيات مناسبة للعاملين تمكنهم من ممارسة صلاحياتهم.

* تدريب الجودة المكثف:

بالرغم من أن تدريب الجودة يبدأ من الأعلى إلى الأسفل، إلا أنه في النهاية يشمل كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة حيث يقود تدريب الجودة المكثف كل فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة، ويمكن أن يتخذ التدريب المكثف على الجودة عدة أشكال من أهمها الندوات و ورشات العمل التي تعقد في المؤسسة وتهدف إلى بلورة أهمية الجودة وتوضيح كيفية قيام الإدارة العليا برفع كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضبط الجودة.

* التركيز على العملاء:

تسعى المؤسسات إلى التركيز على العملاء من خلال دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها، وتتطلب هذه الإستراتيجية إجراء بحوث تسويقية لدراسة خصائص العملاء وحاجاتهم المعلنة والغير المعلنة، الحالية منها والمستقبلية، كما تتطلب كذلك إجراء دراسات حول المؤسسات المنافسة باستمرار من أجل تحديد نقاط القوة والضعف لديها.

* تحسين الجودة:

تسعى برامج الجودة إلى تطوير العمليات داخل المؤسسة والتي قد تشمل تخطيط الإنتاج وتطوير المنتج والتوزيع وغير ذلك، وينبغي أن يتضمن برنامج التحسين جمع المعلومات عن تكلفة الجودة السيئة، وأن يتضمن تقييم العمليات بشكل كامل ودراسة العلاقات فيما بينها بالإضافة إلى ضرورة إجراء المقارنات البيئية مع المؤسسات الأخرى المناسبة.

* الضبط الإحصائي للجودة:

إن الكثير من المؤسسات تستخدم الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات، حيث تستعمل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والانحدار ومعامل الارتباط في ضبط الجودة، وهناك سبعة أدوات معروفة تستعمل في هذا المجال: شكل الانتشار، تحليل بارينتو، خريطة السبب والأثر، وخريطة تدفق العمليات، وقائمة المراجعة، وخريطة المتابعة، وخرائط الرقابة، فكل هذه الأدوات تساعد في تصنيف البيانات وتحليل مشكلات العمل لتحديد أولويات حل المشكلات والعمل على حلها، كما قد تقوم المؤسسات بتخفيض عدد أفراد العينة الواحدة و تخفيض تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء أو العيوب عالية، والعكس صحيح قد تقوم هذه المؤسسات بزيادة عدد أفراد العينة الواحدة وزيادة تكلفة الصيانة الوقائية إذا كانت فرص اكتشاف الأخطاء ضعيفة.¹

III- 2- 3 تضمين إدارة الجودة الشاملة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة

1- الصياغة الإستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

إن نقطة الانطلاق في دعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو أن تظهر الإدارة العليا ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي الذي يتضمن الرؤيا، الرسالة، والأهداف للمؤسسة ثم يمتد إلى مستوى الأنشطة الوظيفية وفي الأخير ينعكس ما تم اعتناقه على اختيار الإستراتيجية بمستوياتها المختلفة، فلا يوجد صيغة متفق عليها حول صورة التضمين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي إلا أن هذا الأخير يجب أن يعبر على اعتماد مضمون المبادئ التالية بالإضافة على المفهوم الشمولي للجودة وهي:

¹ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، مرجع سابق، ص122

- التركيز على العميل والانطلاق منه؛

- التحسين المستمر؛

- تمكين العاملين؛

- توطيد العلاقة مع الموردين.

إن ما تعكسه الرؤيا والرسالة والأهداف في محتواها من فلسفة إدارة الجودة الشاملة يخضع إلى هرمية التفصيل والتخصيص، حيث تشير الرؤيا الإستراتيجية إلى السعي نحو التميز في الجودة، التركيز على رضا العملاء، التحسين المستمر والاهتمام بالعاملين في المؤسسة، وتقديم الأفضل للعملاء، وتعبير عن أي من ذلك بعبارة متنوعة وأشكال شتى لا يمكن حصرها ويزداد التفصيل والتخصيص مع التوجه إلى مستوى وحدة الأعمال ويزداد أكثر ليلعب ذروته في الاستراتيجيات الوظيفية لوحدة الأعمال الخاصة بأنشطة التسويق، الإنتاج، المشتريات، الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة المختلفة في المؤسسة، حيث نجد مثلا أن إستراتيجية التسويق ستصب بتخصيص كبير على التركيز على العميل الخارجي والانطلاق منه وتفصل في جوانبه، أما إستراتيجية الموارد البشرية ستصب بتخصيص كبير على تمكين العاملين وتفصل في جوانبه، ونجد أيضا أن إستراتيجية المشتريات ستصب بتخصيص كبير على توطيد العلاقة مع المورد الخارجي وتفصل في جوانبه، فمن المهم أن تنتهي مرحلة الصياغة الإستراتيجية بصدور وثائق مكتوبة تمثل كل من الرؤيا، الرسالة، والأهداف أي الاستراتيجيات لمختلف المستويات بما فيها المؤسسة الأم، وحدات الأعمال، والأنشطة الوظيفية، وينبغي أن تكون تلك الوثائق معلنة ومنشورة داخل المؤسسة وأحيانا خارجها ليتعرف عليها ويعلم بها كافة العاملين ويجرى التنقيح والإيضاح حولها، فبدون هذه الوثائق المكتوبة وإعلانها على العاملين لا يمكن أن يتحقق دعم الإدارة العليا لعملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

2- توثيق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع التنفيذ الاستراتيجي:

يتطلب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة أموراً عديدة نلخصها فيما يلي:

- أ- إعادة تصميم هيكل المؤسسة لتكييف التنظيم الإداري للمؤسسة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومن بين المتطلبات نجد:
 - خلق التنظيم الإداري الذي يقوم بتنفيذ غدارة الجودة الشاملة؛
 - تكيف التنظيم الإداري مع العمليات والأنشطة التي تجرى بعد تصميم وهندسة عمليات وأنشطة المؤسسة مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛
 - توفير البنية التنظيمية الملائمة والتي تتسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة مثل إعادة النظر في العلاقات التنظيمية، والصلاحيات وتصميم الوظائف وغيرها؛
 - تأمين نظم الاتصال وتدفق المعلومات داخل المؤسسة بما ينسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ب- بناء ثقافة منظمة تنطلق من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتجسدها في القيم والمعتقدات التي تنشر في المؤسسة بين العاملين ويتشاركون فيها، فالقيم كثيرة ومتنوعة منها ما يتعلق بمفهوم العميل الخارجي والداخلي وتلبية رغباته، ومنها ما يتعلق بإنجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى وجعل الجودة مسؤولية الجميع ليس فقط قسم الجودة، واعتماد المعيب الصفري وتحمل العامل لمسؤولية المهمة التي يقوم بها بضمنها اتخاذ القرارات الخاصة بها والولاء للمؤسسة، وكذا الشعور بالفخر في الإنجاز، أما الجانب المهم في بناء الثقافة المنظمة ليس فقط تحديد محتوى تلك الثقافة بل كيفية تعميمها في المؤسسة والعمل بموجبها من قبل العاملين وهذا ما يتطلب خلق موقع إداري لقيادة عملية التنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل ووضع برنامج وتوفير المستلزمات الأخرى.

ج- وضع السياسات للمستويات الإدارية المختلفة لمختلف الأنشطة الوظيفية الرئيسية كالإنتاج، العمليات، الموارد البشرية، التسويق، والبحث والتطوير، ولبعض الأنشطة الفرعية تبعاً لحجم المؤسسة وحجم الوحدة التنظيمية المسؤولة عن ذلك النشاط، والتي تعكس فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، فالسياسات المكتوبة والواضحة لها تأثير أكبر في عملية التنفيذ الفعلي وتوجيه متخذي القرار في المستويات الإدارية الأدنى بالإضافة لباقي العاملين لاسيما في حالة التغييرات الجذرية في توجهات المؤسسة التي تتطلب إشاعة للسلوك المناسب والملائم لها في المؤسسة، فمن السياسات المهمة التي يجب وضعها هي سياسة الجودة للمؤسسة التي ينبغي أن تكون واضحة ومكتوبة ومعلنة.

د- وضع البرامج الداعمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر من أهم الخطوات لمباشرة التنفيذ العملي لإدارة الجودة الشاملة، فقد يكون التنفيذ من خلال برنامج واحد ضخم إلا أنه من الأفضل وضع برامج فرعية مسؤولة عن تنفيذ جوانب محددة من البرنامج الشامل، وأن يكون لهذه البرامج الفرعية أهداف محددة، فريق عمل خاص لكل منها، موارد مخصصة لكل برنامج، وجدول زمني مفصل ومحدد لتنفيذ كل برنامج، وبصيغة أخرى ينبغي أن يكون هناك هيكلية لبرنامج تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث يجرأ البرنامج إلى برامج فرعية كل منها يتخصص بوحدة أعمال، وتتجزأ هذه الأخيرة في مجال أو مهمة معينة وهكذا، وكمثال على البرامج الفرعية برنامج التطوير والتدريب الذي قد يتطلب برنامج فرعي لتدريب القيادات الإدارية العليا والآخر للوسيطي والآخر للمستويات الدنيا، وبرنامج للعاملين، فالأخير بحد ذاته قد يتكون من عدة برامج فرعية منها برامج تثقيفية عامة حول إدارة الموارد البشرية، ومنها مخصصة في مجال من مجالات تمكين العاملين كالتدريب على أدوات الجودة، وقد يكون هناك برنامج لنظام إدارة الجودة، وآخر للتحسين والتطوير في المنتجات، وآخر لإعادة هندسة العمليات وإعادة تصميم الوظائف، حيث تشير التجارب الفعلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى المباشرة ابتدأت ببرامج للإدارة العليا حول نمط القيادة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة قبل غيرها من المستويات.

هـ- وضع الموازنات وتخصيص الموارد المالية للبرامج والأنشطة الداعمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فقلة الموارد المالية يتبعه قصور في عمليات التنفيذ في البرامج والأنشطة المختلفة وهذا ما يؤخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو يقلل من فاعليتها إن لم يؤدي بها إلى الانحراف عن الاتجاه المنشود، وعليه لا بد من الاهتمام بوضع موازنة مالية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتخصيص تلك المبالغ بصورة تفصيلية للبرامج الفرعية.

ي- إن برنامج إدارة الجودة الشاملة الرئيسي والبرامج الفرعية كلها تتضمن المئات والآلاف من المهام التفصيلية منها ما هو مؤقت يتم لمرة واحدة وما هو متكرر، ومنها ما هو فريد من نوعه وما هو مألوف وشائع، ومنها ما يتعلق بتوفير البنية الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومنها ما يمثل ممارسة دائمة تعكس تطبيقاً للمبادئ والفلسفة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، فبعض المهام بحاجة إلى تنميط فعاليتها المتعاقبة أي وضع إجراءات محددة لها يقوم بها كل من يكلف بتلك المهمة في أي موقع من المؤسسة وفي أي وقت خلال مسيرة المؤسسة، فيمكن تحديد تلك المهام ذات الأهمية والمتكررة والمستمرة في طبيعتها خلال مسيرة المؤسسة ويتم وضع الإجراءات الخاصة بها بصورة مكتوبة، فأهمية هذا الجانب في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ينطلق من أهمية عملية التغيير ونجاحها، حيث قد يتجه الأفراد في أداء المهام إلى ما اعتادوا عليه سابقاً أكثر من تطبيق الممارسات الجديدة، خصوصاً إن لم تكن واضحة ومتوفرة بصورة تمكنهم من الإطلاع عليها، فمتطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تتوافق مع ما يتم في عملية التنفيذ الاستراتيجي من إعادة تصميم للهيكل التنظيمي وبناء الثقافة المنظمة ووضع السياسات والبرامج

والموازنات والإجراءات، وعلى الإدارة العليا إدماج جوانب التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة مع جوانب عملية التنفيذ الاستراتيجي في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

3- الرقابة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية:

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على سعي المؤسسة لجعل مختلف أوجه عملها ممتازة، فيأتي مبدأ المقارنة المرجعية لتأمين ذلك التوجه حيث يتم تحديد مرجع مميز في الأداء أو العمليات تقارن به المؤسسة وضعيتها، ويتمثل هذا المرجع في المنافس الأقوى أو القائد في النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، كما يمكن اعتماد مؤسسات غير منافسة مميزة في عمليات معينة كمرجع في ذات النوع من عمليات المؤسسة، لهذا يجرى تحديد المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنة فيمكن أن تكون كمية (كمعيار الحصة السوقية، أو معدل العائد، أو غير كمية مثل معيار مستوى التكنولوجيا).
فبتحديد المرجعية واستنباط المعايير لأغراض المقارنة ثم القياس ومتابعة التقدم وتصحيح الانحرافات يمكن أن يجرى من خلال عملية الرقابة الإستراتيجية وبهذا تتكامل عملية الرقابة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة.

4- توظيف التحليل الاستراتيجي لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

يركز التحليل الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث يوفر المعلومات المتعلقة بالفرص والتهديدات والقوة والضعف بهدف صياغة الاستراتيجيات المناسبة، ويمكن توظيف التحليل الاستراتيجي والمعلومات المتحصل عليها من خلاله لأغراض إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:
أ- في تحليل البيئة الخارجية يمكن توفير المعلومات لأغراض إدارة الجودة الشاملة في الجوانب التالية:
- استطلاع رغبات وتوقعات العملاء والتغيرات فيها.
- تحليل المنافسين الحاليين بهدف تحديد المرجعية والمعايير المناسبة لتنفيذ المقارنة المرجعية بالإضافة إلى تشخيص الممارسات المميزة للمنافسين ودراسة إمكانية جعلها فرصا للتحسين في المؤسسة.
- تحليل الموردين لتحديد ما يمكن اعتماده لغرض توطيد العلاقة معه والفرص التي يحققها ذلك للمؤسسة.
- تحليل المتغيرات التكنولوجية والبحث عن ما يمكن أن يشكل فرصا للتحسين في المؤسسة.
ب- في تحليل البيئة الداخلية يمكن الكشف عن فرص التحسين في مختلف جوانب المؤسسة، كما يمكن أن يوظف هذا التحليل لتحديد سلاسل الجودة وتحديد متطلبات عملية التغيير للتحويل إلى غدارة الجودة الشاملة، بصفة عامة التحليل الداخلي للمؤسسة له أهمية بالغة لتكييف ما يجرى داخل المؤسسة بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة¹ فهو يمثل مرحلة البداية لتشخيص ما يجب تغييره وطبيعة البرامج اللازمة لذلك.¹

¹ رعد عبد الله الطائي وعيسى قعادة، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص 114.

III- 3- الجودة كأسبقية وإستراتيجية تنافسية

تعتبر الجودة إستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد وامتلاك ميزة تنافسية وتمييزها.

III- 3- 1- الأسبقيات التنافسية والمنافع المستمدة منها

تعددت آراء الباحثين حول إعطاء مفهوم محدد عن الأسبقية التنافسية نظرا لتعدد وجهة النظر من حيث التعريف حيث يرى بعض الباحثين أن الأسبقية التنافسية هي تلك الأبعاد التي يتوجب أن يمتلكها النظام الإنتاجي لعرض تمكين المؤسسة من الاستجابة لطلبات السوق والتي تتنافس من خلالها، في حين يرى آخرون بأنها أهداف الأداء التي تساهم عن طريقها وظيفتها العمليات في تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على العمليات.

كما تعرف أيضا أنها مجموعة الأبعاد التي يمتلكها نظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية والتي تركز على طلبات السوق وتستطيع عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين، كما أنها تمثل المحاور أو الأبعاد التي تمتلكها المؤسسة والتي تساهم بشكل كبير في تحديد موقعها في السوق والمحافظة عليه أو تحسينه.¹

1-أنواع الأسبقيات التنافسية وتصنيفاتها

حسب الباحثين والمتخصصين يوجد عدة أنواع من الأسبقيات لتحقيق التفوق التنافسي ومن بينها:

1-1الكلفة:

لقد أشار Horngren et al إلى الكلفة على أنها أسبقية تنافسية تتضمن إمكانية المؤسسة في الإنتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وإلغاء التلّف والرقابة على التكاليف، وتعتبر الكلفة من إحدى دعائم نجاح المؤسسات بشكل عام والصناعية بشكل خاص وذلك لأهمية حسابات الكلفة في توفير المتابعة والرقابة على تكاليف الإنتاج، حيث أصبحت تؤدي دورا رئيسيا في مجال الرقابة وتساعد المؤسسات في المحافظة على مستوى الأرباح، فالمؤسسة التي ترغب في اعتماد الكلفة كهدف رئيس في إدارة عملياتها الخطوات التالية:

أ- ممارسة رقابة نوعية تركز على تقليل كلفة إعادة المعالجة والتلف.

ب- الحفاظ على أدنى مستوى من التخزين وبالتالي تسهيل عملية الإنتاج .

ج- تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية رغم ما يرافقها من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات.

د- الاهتمام بالعمال، المواد، التلّف، والكلف الأخرى بهدف تصميم نظام يخفض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج.

أما منافع الأسبقية التنافسية المستمدة من الكلفة هي كالتالي:

- تحقيق كلف تسويقية منخفضة.

- تحقيق كلف تشغيلية وإدارية منخفضة.

فالمؤسسة الناجحة حتى تتمكن من بيع منتجاتها أو خدماتها بسعر أقل من المنافسين في نفس السلعة أو الخدمة وبنفس الجودة، يجب عليها السعي إلى تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه الكلفة، ويمكن تخفيض الكلفة من خلال عاملين:

* تحسين الجودة: وذلك بتخفيض العيوب ونسب التلّف وبالتالي تخفيض تكاليف الجودة التي تؤدي إلى تخفيض الكلف الكلية وزيادة الأرباح.

¹ صالح يونس ابراهيم الشعباني، مداخلة بعنوان "دور معلومات إدارة التكلفة المتكامل في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الاداء والربحية"، جامعة الموصل، ص9.

* استخدام برامج إعادة الهندسة التي تؤدي إلى إعادة التفكير الجذري وإعادة التصميم لإجراء تخفيضات في التكاليف الكلية.¹

1-2 الجودة:

لبقاء المؤسسات في المنافسة داخل الأسواق الدولية ينبغي عليها صنع منتجات ذات جودة عالية، وبهدف الاحتفاظ بالكلفة التنافسية تقوم المؤسسات الاقتصادية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون زيادة في التكلفة²، فنجاح الجودة يتطلب تصميم وتقديم منتج أو خدمة تشبع الحاجات المتوقعة للعميل وبالتالي يكون راضيا عن المؤسسة المنتجة، فالجودة تعد سلاحا تنافسيا فعال، فالعمل غير معترض عن إضافة مبالغ ليتلقى منتج أو خدمة أكثر انسجاما مع توقعاته.³

وتفيد الجودة المؤسسة كأسبقية تنافسية في عدة جوانب من بينها:

- زيادة الحصة السوقية وهامش الربح والتغلب على المنافسين.

- تخفيض التلف وزيادة الكفاءة الإنتاجية.⁴

- رفع جودة المنتج يجعل قيمة المنتج مرتفعة من وجهة نظر المستهلك والذي يؤدي بدوره إلى زيادة ربحية المؤسسة.

- تحسين الجودة يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي تقليل نسبة التلف وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج.⁵

وتصنف الأسبقية التنافسية للجودة إلى نوعين هما:

أ- **جودة المنتج:** تصنيع منتجات ذات جودة عالية، وتلبي متطلبات العملاء عن طريق التصميم عالي الأداء، والقائم على التركيز في خصائص المنتج.

ب- **جودة العملية:** تصميم وتحسين العمليات الإنتاجية لتقديم منتجات خالية من العيوب والأخطاء، وبهذا تتقدم عن منافسيها.

1-3 المرونة:

وهي قدرة المؤسسة على تغيير العمليات وتغيير ما تنتج وكيف ومت تنتج، فالعملاء يحتاجون إلى تغيير العمليات ليتوفر لهم ثلاثة أنواع من المتطلبات:

- مرونة المنتج أو السلعة: يعني التعامل مع التغيرات في مزيج المنتج، تصميم المنتج، والإبداع.

- مرونة العملية: قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيرات في المعدات والمواد الخام.

- مرونة البنى الهيكلية: التعامل مع المتغيرات في الهيكل التنظيمي والتكنولوجي.

فالمرونة تصبح قوة تنافسية للمؤسسة إذا تضمنت القدرة لإنتاج أنواع متعددة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة وإجراء تعديلات على المنتجات الحالية لتوفير الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.⁶

¹ علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، "استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص131.

² العلي وعبد الستار محمد، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص45.
³ مصطفى وأحمد سيد، "الإدارة الاستراتيجية- دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي"، القاهرة، بدو دار النشر، 2005، ص 133، 149.

⁴ Shafer Scott et Meredith Jack, «Operation Management : A process Approach with Sprea Sheets», John wiley et Sons, New york,1998, p33.

⁵ Hill Carle's et Jones Gareth, «Strategic Management Theory : a Integrated Approach», 5th ed, Houghton Mifflin Company, New York, 2001, p130.

⁶ علاء فرحان طالب، المرجع سابق، ص 140.

1-4 التسليم:

وهو مدى قدرة إدارة العمليات على مقابلة متطلبات التسليم المستمر للمنتجات إلى العملاء ويقاس بأقل مستوى من المخزون المحتفظ به إذا ما اعتمد على أسلوب أوامر الطلب، وتقاس كفاءة التسليم بدرجة الالتزام بمواعيد التسليم المقرر، فهو باختصار توفير المنتج في المكان والوقت المطلوب.¹

1-5 الوقت:

إن المؤسسة التي تصمم وتقدم خدمات بمعدل متسارع تحصل على فوائد عديدة من بينها استعمال التكنولوجيا الحديثة بشكل أكبر والحصول على الميزة التنافسية في مختلف المسائل المتعلقة بالتصميم وأذواق المستهلكين، حيث أنها تقدم منتجات بشكل أسرع وتتعلم بشكل أسرع مما يؤثر بشكل إيجابي في مستوى الأسواق والتصميم الإبداعي وفي تحسينات الجودة وتخفيض التكاليف.²

1-6 الإبداع:

تعتمد المؤسسات التي تسعى إلى امتلاك خاصية القيادة في تكنولوجيا المنتج هدف الإبداع كأسبقية تنافسية لها، فينبغي على المؤسسات التركيز على البحث والتطوير لأنه عامل مهم في نجاحها، فقدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة يمكنها من مواجهة منافسيها ويمكن اعتبار هذا الأخير كأسبقية تنافسية نظراً لتوفره على عاملين وهما:

- التميز في المنتجات المقدمة.
- السرعة في تطوير منتج جديد.³

فالمؤسسة تتميز عن منافسيها من خلال تقديم سلع أو خدمات ذات سعر منخفض و/أو الجودة العالية و/أو سرعة التوصيل والتطوير ومرونة حجم ومزيج الإنتاج ونوعه، واستثمار عامل الزمن بشكل أمثل حتى لا يتمكن المنافسين من إدراكه، وتقديم منتجات مبتكرة ومتفردة، تلبي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم.

الجدول رقم(04): يمثل الأسبقيات التنافسية حسب بعض الباحثين

محسن والنجار 2006		مصطفى 2005	1997Render	
المنخفضة	الكلفة	الكلفة	المنخفض	السعر
جودة التصميم	الجودة	الجودة	المطابقة	الجودة
جودة المطابقة			الأداء	
سرعة التسليم	التسليم/الوقت	الوقت	السرعة	التسليم
التسليم في الوقت المحدد			الاعتمادية	
سرعة تطوير المنتج	المرونة	نظام إنتاج مرن	التصميم	المرونة
تقديم منتجات متنوعة			الحجم	
مرونة تغيير الحجم				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء الأدبيات المشار إليها

² Render Barry et Heizer Jay, «Principles of Operations Management with Tutorials», second edition Prentice-Hall, Inc, 1997, p145.

³ محسن عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مكتبة الذاكرة، العراق، الطبعة الثانية، 2006، ص60.

2- العلاقة بين الأسبقيات التنافسية (التأثيرات الداخلية والخارجية)

يوجد تأثيرات داخلية وخارجية بين الأسبقيات التنافسية، حيث هناك تأثيرات داخلية لأسبقيات الجودة والمرونة والسرعة والاعتمادية على أسبقية الكلفة وتظهر في:

أ- تساهم الجودة العالية في تدني مستوى الكلفة من خلال تخفيض أخطاء العملية وانخفاض الجودة الرديئة.

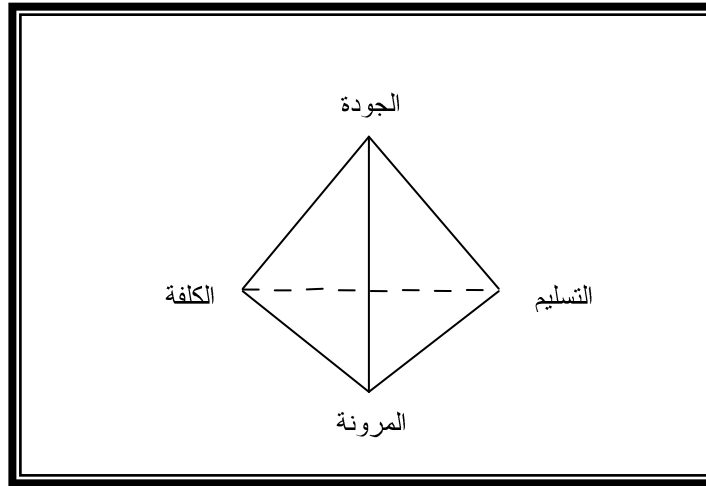
ب- سرعة العمليات تخفض مستوى المخزون تحت التشغيل بين أجزاء العمليات وبالتالي تخفيض الكلفة.

ج- اعتمادية العمليات تعمل على تحقيق التسليم السريع بدون تلف وتشغيل كافة أجزاء العمليات بكفاءة والتي تؤدي بدورها إلى تخفيض الكلفة.

د- مرونة العمليات تؤدي إلى تكيف التغيرات في الظروف بسرعة وبدون ضياع الوقت والطاقة وبالتالي تقليل التكاليف.

أما بالنسبة إلى التأثيرات الخارجية للأسبقيات التنافسية على أسبقية الكلفة فتتمثل في توفير المرونة اللازمة للمنتوج والعملية والحجم والجودة الأفضل في المنتجات، بالإضافة إلى سرعة تسليم المنتجات وبعتمادية عالية، وهذا ما يؤدي على تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن، كما أن العلاقة التبادلية بين الأسبقيات التنافسية حددت بالكلفة والجودة والتسليم والمرونة، فالمؤسسة تعمل ضمن مساحة ثابتة داخل الهرم كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (20): العلاقة التبادلية بين الأسبقيات التنافسية

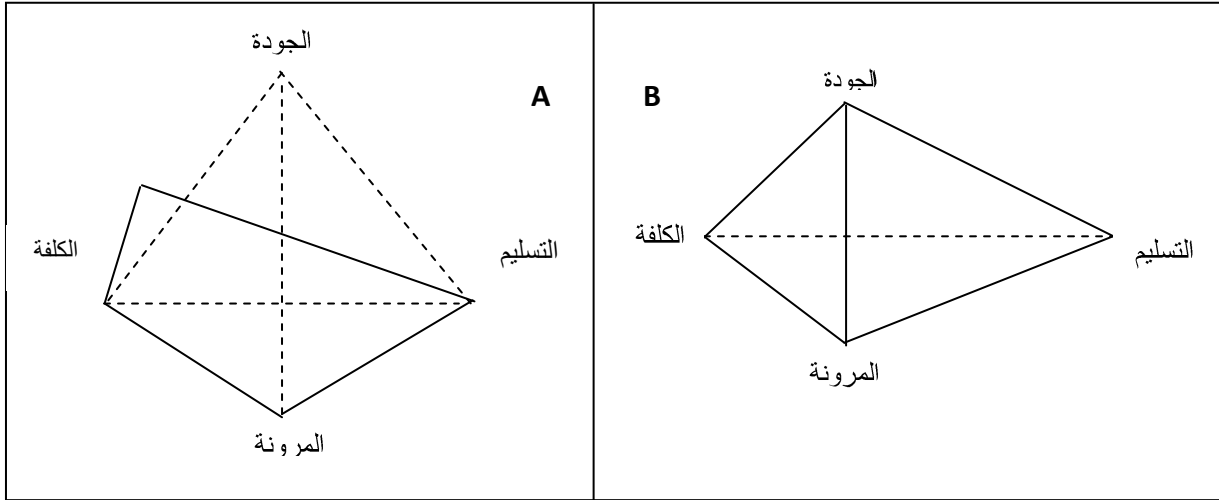


المصدر: علاء فرحان طالب، نفس المرجع، ص 147.

كما أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق جميع الأسبقيات في آن واحد لذا تعمل على توسيع نطاق الهرم الذي تغطيه، وهذا ما قامت به المؤسسات اليابانية حيث سعت إلى تخفيض العيوب والأخطاء بهدف تحسين الجودة، وهذا ما أدى إلى تقليل الكلف الكلية، وبالتالي تقيل طول العمود الذي يربط بين الكلفة والجودة كما هو موضح في الشكل A:

ولتخفيض العلاقة التبادلية بين المرونة والكلفة تقوم المؤسسات اليابانية بإعداد حلقات تدريب مكثفة وجلب المهارات والخبرات التي تمكن من إجراء تغييرات في المنتجات والعمليات وتحقيق رضا العملاء، وهذا ما يؤدي إلى تقصير العمود الرابط بين المرونة والكلفة كما هو موضح في الشكل B:

شكل رقم (21): العلاقة التبادلية بين الأسبقيات التنافسية (A,B)



المصدر: علاء فرحان طالب، مرجع السابق، ص 149.

أما النظرة الأمريكية حول العلاقة بين الأسبقيات التنافسية فهي تستند على وجود مبادلات بين خيارات متعارضة للأسبقيات التنافسية، إذ أن التقدم نحو الكلفة يخلق بعدا عن الجودة، وكذلك الاقتراب من التسليم يؤدي إلى الابتعاد عن المرونة كما هو موضح في الشكل A، إلا أن نظرة اليابانيين الجديدة تؤكد على أن تحسين الأسبقيات التنافسية يجب أن يكون تراكميا وليس تبادليا، أي أن تحديد الجودة بدون تلف وبمواصفات أعلى يؤدي إلى تسليم فعال والذي يهيء المناخ للاستجابة بمرونة للتغيرات كما ونوعا وبالتالي تصبح برامج تخفيض الكلفة أكثر كفاءة كما هو موضح في الشكل B.¹

III-3-2 الجودة واستراتيجيات التنافس

لقد حدد Porter ثلاث استراتيجيات تنافسية للمؤسسة أي أين يجب أن تقوم المؤسسة بتركيز مواردها وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز (السوق المحدد)، ويمكن بناء إستراتيجية بالاعتماد على الجودة كما عرفها Garvin بتركيز الموارد على مجموعة متناسقة من أبعاد الجودة لكي تضيف قيمة على جزء من السوق وتكون مختلفة عن الأبعاد المكتسبة من طرف المنافسين وتسخر الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنسبة إلى الأبعاد المختارة. فقد ساد الاعتقاد بأن الجودة تكلف غالبا وقد أثبت الصناعيين اليابانيين العكس حيث فرضوا نظرة جديدة متمثلة في أن ليست الجودة التي تكلف غالبا، ولكن اللاجودة، فقد أقر الباحثون بأن تأثير جودة المنتجات على التكاليف يختلف حسب أبعاد الجودة، فإذا أخذت الجودة من بعد المطابقة للمواصفات فتكون الجودة مرتبطة ارتباطا عكسيا مع التكاليف، أما إذا عرفت الجودة كمصدر للتمييز والجمال فإن التكاليف تكون مرتبطة ارتباطا طرديا مع الجودة حيث يتطلب الحصول على منتجات وخدمات متميزة استثمارات ومسارات مكلفة.

1- الجودة وإستراتيجية التمييز:

تعتبر الجودة عامل مهم في إستراتيجية التمييز حيث تسمح للمؤسسة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات وثبات جودتها بما يتلاءم مع احتياجاته، وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الإستراتيجية متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات.

¹ علاء فرحان طالب، "استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية"، مرجع سابق، ص 144.

فالجودة تعد كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات المتنافسة حيث تستند إستراتيجية التمييز على مفهوم الإبداع في المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من طرف المنافسين.

2- الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة:

اعتبرت الجودة لوقت طويل كمورد للتكاليف فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل تكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الإستراتيجية، وخاصة انه ساد الاعتقاد لدى الغربيين بربط السعر المرتفع بالجودة العالية والسعر المنخفض بالجودة المنخفضة، إلا أنه هناك عدة بحوث وتطبيقات خاصة من طرف الصناعات اليابانية التي أثبتت بأن الاستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية، حيث تعتمد هذه الاستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة، وهذا اعتمادا على تصميم بسيط للمنتج والحرص أثناء عملية التصنيع على مطابقة المنتج للتصميم بما يسمح بتخفيض نسبة الأخطاء والبحث عن المعيب الصفر، وهكذا عرف اليابانيون كيف يعرضون في الأسواق العالمية منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة مكسرين ومتحدين بذلك المعتقد الغربي بفضل اهتمامهم بالجودة وعملهم المستمر على تحسينها مما ساعدهم على اكتساب تنظيم صناعي جيد.

3- الجودة وإستراتيجية التركيز:

استراتيجيات التركيز هي التي يمكن للمؤسسة فيها التوفيق بين الإستراتيجيتين السابقتين، فتكون هذه الاستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة. ووفقا للجدول الموالي يمكن إبراز دور الجودة في الاستراتيجيات العامة للتنافس:

جدول رقم (05): مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس

استراتيجيات التنافس	بعد الجودة المميّزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
إستراتيجية قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب العيوب وسوء التشغيل) - تصميم بسيط يهدف إلى إنتاجية مرتفعة - البحث عن الإبداع في طرق وأساليب الإنتاج 	<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع والخدمات - رفع الحصص السوقية والأرباح عن طريق تأثيرات الحجم
إستراتيجية التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (تموضع المنتج مقارنة للمنتجات المتماثلة والمقترحة من طرف المنافسين) - الأداء - الخصائص والميزات الثانوية - التركيز على البعد الجمالي والإدراك والشكل - البحث عن إبداع المنتجات 	<ul style="list-style-type: none"> - رفع هوامش الربح الوحودية عن طريق رفع أسعار البيع - ولاء العملاء للمنتجات المؤسسة
إستراتيجية التركيز	مزج بين إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أجزاء من السوق ذات المردوية

المصدر: بتيت احمد وأوكيل رابح، مرجع سابق، ص 13.

إن أي إستراتيجية تنافسية تتبناها المؤسسة للجودة مكانة هامة فيها، ففي إستراتيجية قيادة التكلفة فالمؤسسة تسعى لتحقيق جودة منتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، حيث تبحث عن وضع تصميم بسيط للمنتج يهدف إلى الحصول على مستوى إنتاجية مرتفعة، ثم بعد ذلك تبحث المؤسسة عن تحقيق هذا المنتج بطريقة تسمح بمطابقته للمواصفات الموضوعية في التصميم والبحث عن تفادي العيوب والأخطاء (صفر معيب)، وتحاول أيضا إنتاجه في غياب سوء التشغيل وتقوم بالبحث عن إبداع طرق وأساليب جديدة في عمليات التصنيع بما يساهم في تحسين جودة المنتج، أما الهدف من وراء وضع تصميم بسيط ومطابقة المنتج لهذا التصميم هو رفع الإنتاجية لتخفيض تكاليف

الإنتاج عن طريق اقتصاديات الحجم، فالمؤسسة تعمل وفق هذه الإستراتيجية لتكون قريبة من الموردين أو من قنوات التوزيع حتى تتمكن من تخفيض تكاليف التوزيع، كما تساهم عملية مطابقة المنتج للمواصفات التصميم في رفع مستوى أدائه ومصداقيته وديمومته مما يساعد المؤسسة في خفض تكاليف خدمات ما بعد البيع وزيادة ثقة وولاء العملاء وهذا يؤدي بدوره إلى رفع حصتها السوقية وزيادة أرباحها تحت تأثير اقتصاديات الحجم.

أما في إستراتيجية التمييز فتركز المؤسسة فيها على أن يكون عرضها مميذا مقارنة بالمنافسين، حيث تقوم بوضع تصميم مميز لمنتجاتها يسمح لها بالتموضع بين منتجات المنافسين المتماثلة مع منتجاتها المعروضة من طرفهم، كما تركز المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية على الأداء والخصائص والمميزات الثانوية للمنتجات تلبية لرغبات العملاء وإشباع حاجاتهم، كما تهتم بإضفاء البعد الجمالي وتعمل على تمييز المنتج من ناحية الشكل حتى يتم إدراكه وتمييزه من طرف العملاء، وتركز المؤسسة كذلك على البحث المتواصل لتحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح، وضمان تميز منتجاتها لكسب ولاء وثقة زبائنها.

لقد اعتبرت الجودة عامل مهم من عوامل التمييز في ميدان عروض المؤسسات، فمثلا Yamaha وSteinway مؤسستان متنافستان في ميدان صناعة آلات البيانو وتعتبران مؤسستان جيدتان في سوق يميل إلى الزوال، فكلاهما تعتمدان على إستراتيجية مبنية على الجودة ولكن على أبعاد مختلفة لها، فمثلا مؤسسة Steinway اختارت البعد والجمال لمنتجاتها كعاملان ذا أولوية لديها، فألات البيانو Steinway مصنوعة بطريقة حرفية تقليدية موروثة بخشب متميز ومراقبة شديدة للأداء وكذا التأكد من الصوت والموسيقى.

أما مؤسسة Yamaha اختارت المطابقة في إستراتيجيتها للجودة، فخصائص ومميزات البيانو Yamaha متكاملة ودقيقة ومتماثلة جدا، حيث يتم ذلك بمتابعة عمليات الإنتاج بطريقة شديدة تسمح بالاحترام الدقيق للخصائص، وكمثال آخر في مجال صناعة السيارات فقد اعتمد اليابانيون على إستراتيجية جودة مبنية على المطابقة والمصداقية وكثرة الاكسسوارات الملحقة واجتهدوا في تسخير جهودهم لابتكار سيارات ذات مصداقية بشكل يجعل من خدمات ما بعد البيع غير ضرورية بدرجة كبيرة، بنما الفرنسيون ركزوا على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.¹

III-3-3 أهمية تبني الجودة كإستراتيجية وسلاح تنافسي

1- الجودة كإستراتيجية تنافسية

في ظل المنافسة الشديدة تواجه المؤسسات العالمية تحديات كبيرة تضغط عليها لتحسين مهاراتها وقدرات عمالها من أجل تحسين جودة سلعتها وخدماتها، وإحدى أهم الضغوطات لتحسين الجودة جاءت من تقنيات تعزيز الجودة المعروفة بإدارة الجودة الشاملة، وتعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقا استراتيجيا فمن غير الجودة العالية غالبا ما تتعرض المؤسسات الاقتصادية للفشل أمام المنافسين، فمن أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل الجودة، لذا ينظر إلى الجودة كعنصر أساسي في الاستراتيجيات التنافسية الفعالة باعتبارها واحدة من المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة، وأدرك العديد من المعنيين المنافع العديدة الناتجة عن تبني الجودة كإستراتيجية تنافسية، ومن هذه المنافع:

¹ بنيت احمد وأوكيل راجح، "مداخلة بعنوان (مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية)"، الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، ص 12.

- ولاء الزبائن للمنتج، وعدم الدخول في حرب الأسعار.
- القدرة على تحقيق المردود المناسب دون فقدان الزبائن.
- عدم تحمل المؤسسة تكاليف تسويقية عالية أو أية تكاليف عرضية.

واختيار إستراتيجية التميز عن طريق مهم للأغراض الإستراتيجية، فقد أصبحت جودة المنتج أو الخدمة تميز بشكل واضح بوصفها القوة الرئيسية في المنافسة والتجارة الدولية، وأشارت الدراسات أن من 8 من أصل 10 زبائن يعدون الجودة تساوي أو تزيد أهمية عن السعر في قرارات شرائهم، ومهما كان نوع الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة لنفسها فالجودة ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار تنافسياً، كما أن الجودة تتعلق بمطابقة المنتج مع المواصفات المحددة له عند تصميمه، فاستعمال الجودة كأداة تنافسية يحتك على المؤسسات الصناعية أن تنظر إلى الجودة كفرصة لإرضاء المستهلك وليس طريقة لمعالجة المشاكل وتقليل تكاليف إعادة المنتج.

فالجودة هي محور التمايز لإرضاء حاجات الزبائن، ففي بحث شمل أكثر من 300 مؤسسة أمريكية وجد أن المؤسسات التي تتمتع بمنتجاتها بجودة عالية تتصرف كمهاجم عن طريق الجودة كميزة تنافسية استثنائية، بينما المؤسسات ذات الجودة المتدنية فيكون موقفها دفاعياً عن طريق حذف العيوب وتخفيض التكاليف، فالإدارة الإستراتيجية للجودة هي جزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة إذ توضع الأهداف الإستراتيجية للجودة وتعد خطط طويل الأجل لها، وتوضع وتراقب وتطبق برامج الجودة ويقاس ويقوم الأداء في نشاطات المؤسسة التسويقية والإنتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- الجودة كسلاح تنافسي:

- بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمتمثلة بالتميز عن طريق الجودة تتبع المؤسسات مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بالجودة أهمها:
- ضبط الجودة حيث يجب أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام مسؤولاً عن إدارة أنشطة الجودة والرقابة على الجودة.
- تركيز المؤسسات على الزبائن عن طريق دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.
- تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط جودة الإنتاج والعمليات، وتدريب الجودة المكثف ليشمل تدريب كافة المستويات الإدارية للمؤسسة إذ يقود تدريب الجودة المكثف كل فرد في المؤسسة إلى فهم أنشطة الجودة¹.

- وحدد David Garven خبير بجامعة هارفارد الأمريكية وجود خمسة عناصر أساسية يجب اعتمادها من طرف المؤسسة لتحقيق مركز تنافسي قوي وهي:
- الأخذ بعين الاعتبار الجودة كأداة تنافسية.
- بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- حصول الجودة على الالتزام الكامل للمؤسسة.
- تحديد الجودة من وجهة نظر العميل.
- الربط بين الجودة والربحية مع أخذ التكلفة ومتطلبات السوق كعاملين مهمين².

¹ حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً"، ص 105.

² عبد الستار محمد العلي، "إدارة الإنتاج والعمليات"، مرجع سابق، ص 38.

ويحتاج وضع إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لإدارة الجودة إلى القيام بترجمتها على خطة إستراتيجية ومن ثم إلى خطة تفصيلية مرحلية، ويشارك في وضعها جميع المستويات الإدارية عن طريق إبداء الرأي والمقترحات، ويمر وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بعدد من الخطوات:

- وضع أهداف طويلة الأجل تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها؛
- وضع خطة إستراتيجية يصب تنفيذها في قناة تحقيق الأهداف؛
- دراسة الإمكانيات الحالية المتاحة للمؤسسة من أجل تحديد النواقص، في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ؛
- ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها عبر مراحل متتالية تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف العامة لإستراتيجية المؤسسة وهي إدارة الجودة الشاملة.¹

تلعب جودة تصميم المنتج دورا هاما في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتساهم بشكل كبير في تحقيق رضا العميل، وعليه ينبغي على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار الانتقادات الموجهة إليها من قبل عملائها فيما يخص المنتج أو الخدمة عند وضع التصميم الخاص بها²، فالجودة حسب ديمينج هي العامل الوحيد الذي يضمن أداء المؤسسة على المدى الطويل، وتؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وبالتالي دعم المركز التنافسي للمؤسسة، وضمان بقائها ونموها.

إن التغيرات في أساليب الحياة والظروف الاقتصادية زاد من إدراك المستهلك للنوعية، فأصبح العميل يميز بين النوعية الجيدة والرديئة، فالنوعية الرديئة تقضي على قابلية المؤسسة على التنافس في السوق وتزيد من كلفة إنتاجها وخدماتها، وتستلزم النوعية كسلاح تنافسي ملاحظة عدد من المهمة منها:

- الرضا عن النوعية وهذا يعتمد على تقييم الأشخاص من خارج المؤسسة إذا لم يتم تحديدها وفقا لمعيار داخلي معين، أو إذا تم إقامة ذلك المعيار بصورة جيدة على أساس تفسيرات وتحليلات دقيقة لمعلومات العملاء والتغذية الراجعة عن احتياجات وتوقعات العملاء؛
- يجب أن تلعب المؤسسة دورا في رؤية احتياجات العميل وتوقعاته إن تم مقابلتها أولا؛
- النوعية هدف ديناميكي متحرك فيجب تحسين المنتج والخدمة على مر الوقت كلما تقدم المنافسون، فنوعية المنتج البارحة قد لا تكون غدا؛
- تتطلب النوعية مزيجا من الخواص لإرضاء مدى التوقعات للعديد من العملاء الممكن جذبهم. تعتبر الجودة عنصر أساسي في الاستراتيجيات التنافسية الفعالة باعتبارها واحدة من المفاتيح الأساسية لنجاح المؤسسة، فهي من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق النجاح في بيئة الأعمال، إذ تحقق المؤسسة بتبنيها للجودة كميزة تنافسية منافع عديدة، وتعزيز الجودة كبعد إستراتيجي له فائدة وأهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لأنها تركز على تخفيض التكاليف ورضا العميل.

إن مواجهة المنافسة لا تتم إلا من خلال البحث المستمر عن تحقيق مستوى أفضل من الجودة مع تكلفة أقل، وهي مسؤولية تقع على كافة الأفراد العاملين في المؤسسة بما فيها المسؤولين والمسيرين، فكل فرد من المؤسسة يعتبر موردا أساسيا لتحسين مستوى الجودة من خلال الأفكار المقترحة وطريقة العمل وهذا ما يمنح ميزة تنافسية للمؤسسة.³

¹ عقيلي، عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص78.

² <http://www.yusuf-abufara.net/product20%design.htm>

³ محمد مرعي مرعي، "فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة"، دار الرضا للنشر، مصر، ص55.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، فهي تعتبر من أهم المتطلبات الأساسية لدخول الأسواق المحلية والأجنبية باعتبارها مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق رضا العميل وتوقعاته، وبالتالي ضمان ولائه نحو منتجاتها وخدماتها وصولاً إلى أسلوب أكثر تطوراً يعرف بنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التحسين المستمر في العمليات والتخفيض في التكاليف.

كما أن تطبيق معايير الإيزو والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية يعتبر بمثابة دليل وضمن للمتعاملين مع المؤسسات على مستوى الجودة التي سوف يحصلون عليها، إذ تعتبر الجودة وشهادة التأهيل من أهم شروط دخول الأسواق العالمية وأهم عامل لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الكبرى والمهيمنة على السوق.

ويفترض على المؤسسة أن تقوم بمراقبة مستوى الجودة قبل وأثناء، وبعد العمليات الإنتاجية أي على مستوى جميع المراحل المرافقة لعملية الإنتاج، وذلك من خلال استخدام أدوات ضبط الجودة ومختلف الأساليب الإحصائية المستعملة في عملية الرقابة على الجودة بما فيها مراقبة التكاليف الخاصة بهذه العمليات، لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملاً أساسياً في تحديد سعر المنتجات والخدمات، وبالتالي التأثير على سلوك العملاء وعلى قراراتهم إيجابياً أو سلبياً.

فيمكن اعتبار الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية في العصر الحالي الذي يتميز بتنوع المنتجات والخدمات، وزيادة مستمرة في عدد المؤسسات والشركات المنافسة، ومن أهم مفاتيح الاستراتيجية التنافسية لتحقيق حصة ومكانة سوقية في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، وتعد كذلك بمثابة سلاح تنافسي يحمي المؤسسة ويقيها من التغيرات المتنامية في أساليب الحياة وسلوكيات العملاء وأذواقهم، وبالتالي يحافظ على بقاءها واستمرارها، وهي فرصة حقيقية لتحقيق ميزة تنافسية وغزو الأسواق.

الفصل الثاني

الطاقة الإبداعية ومحددات القدرة التنافسية

مقدمة الفصل

يعيش العالم عصرا تختلف ملامحه وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، ومن أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافسية على المستوى المحلي والدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية أصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا حيث يعتبر من العوامل الأساسية لكسب التفوق التنافسي وعامل استراتيجي لنجاح المؤسسة، فأصبحت هذه الأخيرة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية والدولية، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين وأصبحت عملية الإسراع في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

فالإبداع أصبح مركز الاهتمام ومحور المناقشات الحالية حول التحديات التي تواجهها المؤسسات التي تسعى لتكون في المقدمة وفي لصدارة دائما، وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل، ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها إبداع منتجات جديدة أو طرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية، وفي هذا السياق تبنت العديد من المؤسسات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع، ورأت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وأسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية، فالإبداع في المؤسسة حاجة ضرورية وأساسية تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، من منطلق أن المؤسسات تعمل جاهدة في بيئة تميزها السرعة، تدفق المعلومات، الخيال، المرونة، الإبداع، ومن ثم لا تقتصر فائدة الإبداع على المؤسسات فقط، إنما على الأفراد أيضا وربما بشكل أكبر.

وبالتالي فإن الإبداع يدعم أي مؤسسة ويجعلها أكثر تميزا عن المؤسسات الأخرى، كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلا لما له من انعكاسات سلبية كالبيروقراطية، الروتين، وهي من المظاهر التي تقتل روح المبادرة والإبداع والتميز، بحيث أصبحت المؤسسة تواجه عدة تحديات بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة و عدم التأكد، والتغير في رغبات الزبائن و كثرة المعلومات وسرعة تقادم المنتجات الفكرية، ففي هذا المجال يشكل الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة هذه التحديات، و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية والتسويقية، وعلى هذا الأساس يعتبر الإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة، فما هي هذه الظاهرة؟، وأهم النظريات التي تناولتها؟ وكيف يتم تحقيق الإبداع في المؤسسة؟ أين تكمن المحفزات والمعوقات، وما هي أهم مراحلها؟، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل محاولين الإمام بالمعطيات النظرية حول هذا الموضوع.

I- الإطار المفاهيمي للإبداع

لم يتفق الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم واحد للإبداع، وبذلك وجدت عدة تعاريف ومفاهيم مختلفة أبرزها تركيز على أن الإبداع هو الإتيان بفكرة جديدة غير موجودة من قبل تكون قابلة للتطبيق على أرض الواقع، وقد مر مفهوم هذا الأخير عبر عدة مراحل، وبالرغم من وجود خلط بين المصطلحات المقاربة للإبداع كالابتكار، الاختراع والتغيير إلا أن بعض الأدبيات والرواد استطاعوا توضيح الفرق وسوف نحاول من خلال هذا البحث الإشارة إليها.

I-1- ماهية الإبداع وأهميته

هناك عدة مفكرين وباحثين اقتصاديين عرفوا الإبداع وأشاروا إلى مختلف خصائصه وأهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وفيما يلي أهم هذه التعاريف.

I-1-1- تعريف الإبداع ومختلف خصائصه**1- التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع:**

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان في بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي الرغبة في امتلاك المزيد بسهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة تحولت إلى الشعور بالحاجة فكما يقول المثل القديم "الحاجة أم الاختراع"، فالمعرفة في الماضي كانت تخص فئة قليلة من البشر، ولكن مع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة حيث يتشارك فيه الجميع على نطاق واسع، وأن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، ويتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة.

وهناك ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع عبر العصور الماضية وهي:

أ- **المرحلة الأولى:** تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت أثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم العصر الروماني مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين.

ب- **المرحلة الثانية:** بدأت هذه الفترة مع نهايات القرن التاسع عشر حين بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية على السلوك الإنساني، واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والقدرات العقلية المختلفة الاجتماعية والبيئية.

ج- **المرحلة الثالثة:** بدأت هذه الأخيرة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى عصرنا الحالي وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية، نمط التفكير، الشخصية، الدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال تشهده وبفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات اتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي، ويوضح الجدول الموالي أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة.¹

¹ خراز الأخضر، مذكرة ماجستير "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، 2011، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، ص ص 26، 27.

جدول(06): الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة

القرن 18	القرن 19	القرن 20
آلة الخياطة	الهاتف والفاكس	نظرية النسبية
	الثلاجات	إشارات المرور
	المصعد	التلفزيون
منظومة براءة الاختراع	الآلة الكاتبة	النسخ الضوئي
	الطاقة الكهربائية والمصباح	الحاسب الرقمي الشخصي
	المحرك، السيارة والطائرة	الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات
	الديناميت	التفاعل النووي
البطارية الإلكترونية	أسس إدارة العمال	أجهزة التكييف
	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة الإنتاج بالجملة
	التلغراف اللاسلكي	الترانزيستور والدوائر المغلقة

المصدر: خراز الأخضر، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، مرجع سابق، ص 29.

2- تعريف الإبداع:

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعا كثيرا من قبل كافة المختصين والغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، إلا أنه يمكن حصر عدة تعاريف ومفاهيم.

الإبداع في اللغة: إحداث شيء جديد على غير مثال سابق. الإبداع هو التميز في العمل أو الانجاز بصورة تشكل إضافة على الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية.

ويمكن إبراز أهم التعاريف المشهورة للإبداع، وذلك حسب تعريف العالم (جوان) gowan :

إن العالم تور انس Torrance عرف الإبداع بأنه عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين.

أما الكسندر روشكا: الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج¹، وحسب Blaise Goetschin يفتح الإبداع حقلاً من الاحتمالات الأخاذة والخلابة²، كما عرفه المفكر الاقتصادي جوزيف شومبيتر على أنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه³.

أما اصطلاحاً فقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وأول من اهتم بمفهوم الإبداع سنة 1912 وما يتعلق به هو الاقتصادي النمساوي josephe schumpter من خلال كتابه The theory of development والذي عرف فيه الإبداع على أنه استخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة

¹ جمال خير الدين، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 6.

² Alain Dutheil, « Harvard Business review sur l'innovation », Editions d'organisation, 2007, p7.

³ Jean Lachman, « le financement des stratégies de l'innovation », Economica, paris, 1993, p110.

تهدف إلى خلق سلع وخدمات جديدة¹، وقال بأن هذا الأخير عبارة عن نتيجة ناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه.² كما أنه قام العديد من الكتاب بتعريف مصطلح الإبداع و ورد في تعريفهم خلط كبير بين مصطلح الإبداع والمصطلحات الأخرى كالابتكار والاختراع، وعلى هذا الأساس قام Aynes بتعريف الإبداع على أنه «عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام الفعلي» مقابل أن الابتكار هو «عملية جلب التكنولوجيا جديدة أو الإشارة إلى تكنولوجيا جديدة تنتج عن هذه العملية» في حين أن الإختراع هو «استخدام البراعة والخيال لتوليد مدخل أو طريقة جديدة تتصف بالأصالة»³، ويعرف أيضا بأنه التطبيق الناجح لتصور اكتشاف أو اختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس المصادفة.⁴

وعرف الإبداع أيضا بأنه البراعة الفردية/الجماعية والقدرة على إنشاء أفكار ومفاهيم جديدة، أو اكتشاف سبل جديدة بهدف تطوير أفكار جاهزة ومفيدة⁵، كما عرف على أنه عملية ليس لها نهاية، فنطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن التغييرات الخفيفة أو يكون جذريا وذلك من خلال تقديم منتج جديد.⁶ وجاء في القرآن الكريم: قال الله تعالى « بديع السموات والأرض وإذا قضي أمرا فإنما يقول له كن فيكون»، صدق الله العظيم⁷، أي خالقهما على مثال غير سابق، كما جاء هافل بمفهوم آخر وهو أن الإبداع الإبداع هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة، وتناول هذا المصطلح المفكر الاقتصادي المعروف سميث وعرف العملية الإبداعية بأنها التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين الأشياء لم يسبق أن قيل أنه يوجد علاقات بينها.⁸

ويعرف الإبداع بأنه التفكير في ما لم يفكر فيه الآخرين أو رؤية ما لم يراه أحد من قبل القيام بعمل لم يقم به آخرين من قبل، وهو عبارة عن أفكار تتصف بالتجديد وتكون مفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب وتعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تدفع بأصحابها إلى الأمام⁹، كما يمكن تعريفه بأنه توفيق جديدة للمعارف الموجودة لتشكيل إعداد نافع للإنتاج الاقتصادي.¹⁰

3- خصائص الإبداع:

إن الإبداع كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص ومميزات لكونه نشاطا فكريا أو ذهنيا يتميز بالجدية والحدائة وفيما يلي أهم هذه الخصائص:

* **الجدية والحدائة:** وجود فكرة أو أسلوب، تقنية، سلعة أو خدمة جديدة وحديثة ولم تكن موجودة سابقا من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة.

* **المنفعة:** أي كل شيء جديد ومبتدع يجب أن يكون له منفعة أو قيمة مضافة جديدة عما سبقه.

¹ Rodolphe Durant, « **guide du management stratégique** », Edition Dunod, paris,2003, p73.

² Yan Kerorguen, Anis Bouayad, « **La face cachée du management** », Dunod, Paris, 2004, p197.

³ C.Carrier, DJ Garand, « **Le concept d'innovation de débats et ambiguïtés** », 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille du 13 au 15 mai 1996, p03.

⁴ Dony Deborah hery, and C.Hande, «**Sustained product innovation in large**», Academy of management, Journal, vol 39, N°5, 1996, p120.

⁵ حسن إبراهيم بلوط، "المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات"، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص358.

⁶ أحمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص200.

⁷ القرآن الكريم، "سورة البقرة"، الآية 117.

⁸ طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، "مبادئ الإبداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، 2004، ص 18.

⁹ علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص125.

¹⁰ Paul Miller, « **P'innovation technologique et stratégie de marketing** », Dunod, France, 1997, p8.

* **الجاذبية أو القبول:** يجب أن يكون الإبداع مقبولاً من الفرد والمجتمع، وأن لا يتعارض مع معتقدات واتجاهات المجتمع.

* **المرجعية والتراكمية:** ينبغي وجود معطيات وخبرات متراكمة سابقة عند صاحب الإبداع. اختيار الوقت المناسب والملائم لتقديم المنتج الإبداعي.¹

* **الأصالة:** تعتبر عنصراً أساسياً في التفكير الإبداعي وهي القدرة على إنتاج أفكار جديدة (ما هو غير مألوف)²، وهذا لا يعني إهمال الأفكار المألوفة والتي تم التوصل إليها سابقاً، فقد تساعد تلك الأفكار في التوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وكمثال ذلك إذا تم تنشيط المبيعات من خلال طرق مثل: الخصومات وبيع عدد من بسعر الأقل يعني بيع ثلاث قطع من الصابون بسعر قطعتين، فقدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة يكون تحت تأثير المعرفة بالأساليب التقليدية والمألوفة، حيث يأتي بأفكار لتنشيط المبيعات تختلف عن الأفكار المعروفة.³

* **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية في وقت محدد، وبغض النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها، فينبغي أن يتوفر لدى الشخص المبدع القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها، وبعد التوصل إلى عدد أكبر من الأفكار يتم إخضاعها لعملية التصفية أو التقييم، وبمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

* **التوسيع:** ويتمثل هذا العنصر في قدرة الفرد على إضافة قيمة لفكرة أو أسلوب سابق، حيث تكتمل الفكرة بشكل أفضل أو تصبح أكثر فائدة وسهولة للتطبيق مثل المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المسائل التسويقية.

* **الكم والكيف:** هناك فرضية تقول أن الكمية تولد الكيفية يعني ذلك أنه إذا كان الشخص ينتج عدداً كبيراً من الأفكار فلا بد أن ينتج عدداً أكبر من الأفكار ذات النوعية الجيدة في فترة محددة، إذ لا بد من أن تتم عملية توليد الأفكار بأسلوب علمي مدروس ولا بد من الكم حتى نحصل على النوعية.

* **القدرة على التحليل:** وهي عبارة عن ميزة يتميز بها الشخص المبدع بحيث تكون له قدرة تمكنه من تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين العناصر، وامتلاكه قدرة الوصول إلى المعلومات والحصول عليها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة، كما يمكنه كذلك من إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، وبالتالي يتمكن من إحداث تغيير أو تجديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول مخططاً بسيطاً أو فكرة بسيطة لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.⁴

I-1-2 الفرق بين المصطلحات المقاربة للإبداع

نلاحظ من خلال التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالإبداع وجود خلط بين المصطلحات كالإبداع، الابتكار، والاختراع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها البعض وآخرون يرون عكس ذلك، وفيما يلي سنحاول التمييز بين هذه المصطلحات المختلفة:

* **الابتكار:** هو عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى حقيقة علمية، ومجموعة من العمليات التنظيمية التي تكون على شكل اقتراحات أو اختيارات لطرح منتج جديد (سلعة، خدمة، تكنولوجيا، مهارة جديدة)، بحيث

¹ رعد حسن الصرف، "دار الإبداع والابتكار"، الجزء 1، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، الأردن، 2000، ص 256.

² حسن أحمد عيسى، سلسلة كتب شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، صدرت سنة 1979 ونشرت 1990، ص 87.

³ نعيم حافظ أبو جمعة، "التسويق الإبداعي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 64.

⁴ سمية بروبي، مذكرة ماجستير، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011، ص ص 77، 78.

تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتعزيز كفاءتها وتكنولوجياتها وتطوير موقعها الاستراتيجي، وبصفة عامة الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع، فيمكن أن تكون الأفكار غير جديدة، ولكن إدخالها في الحياة العلمية هو ابتكار جديد.¹

فمعظم الأدبيات تدل في غالب الأحيان على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار هو وضع الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو منتج (سلعة أو خدمة) تقدمها المؤسسة لعملائها، أما الإبداع فيتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، فلا يكفي أن يكون لدى المبدع فكرة، بل ينبغي أن تقتنع إدارة المؤسسة بها وتتفدها، فنادرا ما ينشئ الإبداع مباشرة ابتكارا تكنولوجيا لأنه يستوجب ملائمة الموارد البشرية وقدرة الإنتاج، والجدول الموالي يلخص أهم ما جاء به رواد الفكر في هذا المجال:

جدول رقم (07): بعض رواد الفكر الذين تناولوا علاقة الإبداع بالابتكار

بعض رواد الفكر	الفرق بين الإبداع والابتكار
Cook,2000	علاقة تكاملية بين المصطلحين الإبداع عبارة عن مدخلات والابتكار مخرجات
Amabile,1988	الإبداع: هو عملية عقلية خلاقية تأتي بأفكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة الابتكار: هو التطبيق الناجح للأفكار المبدعة
Cumming,1998	الإبداع: الإتيان بأشياء لم تكن موجودة من قبل الابتكار: تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها
القيوتي، 2003	استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار أي ولادة شيء جديد غير مألوف
Wang & Ahmed,2002	الإبداع: هو عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية لإيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية، وتعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر الابتكار: التطبيق للأفكار في الواقع حتى تنتهي بمخرجات للمستفيدين
بدوي، 1984	عرفهما على أنهما درجة الخلق لدى الفرد والانحراف بعيدا عن الاتجاه الأصلي والتسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية
Rosenberg,1978	الإبداع: أفعال الإنسان الناتج عنها أفكار أصلية جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة الابتكار: تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي
Cowan,1980	يحمل الإبداع عدة معاني تعود إلى نفس المعنى وهي الابتكار والأصالة، والإنجاز الفريد والشكل الجديد والحدثة

المصدر: من إعداد الطالبة، (مرجع إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال)، بتصرف، ص37.

ويرجع الاختلاف بين الإبداع والابتكار إلى أن الابتكار هو التطبيق الملائم للفكرة الجديدة²، بينما الإبداع هو الوصول إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة فهو يتعلق بتوليد الأفكار الجديدة، أما الابتكار فهو تطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع علمي ملموس، فالإبداع مرتبط بالفكرة الجديدة، والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى منتج³، "فالابتكار هو عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة من قبل"⁴، ويمكن تلخيص الفرق بين الابتكار والإبداع في الجدول التالي:

¹ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص5.

² سليم بطرس جلدو وزيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص22.

³ برايفين جوبتا، "الإبداع الإداري (في القرن الحادي والعشرين)"، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص41.

⁴ الداوي الشيخ، "الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر 3، 2008، ص 16.

جدول رقم(08): الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
فكري أكاديمي أكثر من تنفيذي	تنفيذي أكثر من أكاديمي
الإبداع هو المثير للابتكار	للابتكار هو استجابة للمبدعين
صناعة الفكرة	ترويج وتنفيذ الفكرة
الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها	الشخص المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنميتها ومنفذها
الشخص المبدع يركز على الفكرة فقط دون اعتبار للمؤثرات الأخرى	الشخص المبتكر الابتكار يتعامل مع المتغيرات البيئية بفعالية

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على معلومات (القيادة الإدارية وإدارة الابتكار)، بتصرف.

ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة، أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية، أي أن الإبداع والابتكار مكملان لبعضهما البعض، حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتصل الفكرة إلى ابتكار.¹

* الإبداع و الاختراع : créativité et invention

الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون تطبيقا في شكل طريقة، حل، أو معالجة ظاهرة بشكل معين، كما أن يكون نظريا في شكل قاعدة قانونية علمية.²

* الاختراع والإبداع: يعتبر بعض الاقتصاديين المصطلحين لهما نفس المعنى في الاستعمال و يعتبرون أن الإختراع أو الإبداع تعني فكرة جديدة التي يمكن أن تكون قاعدة لسيرورة الإبتكار أو اكتشاف أولي لمكون جديد، وعليه الإبداع هو نقطة الانطلاق، أما الإختراع أو الإبتكار يمثلان نقطة الوصول. الإبداع: هو عبارة عن أفكار جديدة، مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، فللإبداع لا يقتصر على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم والرضا عن العمل بما يضمن ازدياد في الإنتاجية.³

* الاختراع: هو عبارة عن إنشاء فكرة جديدة لم يسبق لها الظهور لتنتقل لعمل جديد لم يسبق له التطبيق، والتوصل إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، والاختراع أخص من الإبداع وذلك باعتباره "ابتكارا يكون مقصودا وهادفا عكس الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ⁴، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، بحيث يعتمد على الموارد الغير الملموسة كالوقت والعبقرية وتطور العلم، أما الموارد الملموسة تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه.⁵

* الإبداع والتغيير: يعرف التغيير على أنه سلوك أو أفكار جديدة تتسم بالشمولية والاستمرارية تعتمد على المؤسسة، وتمتاز بالتباين والاختلاف عن تلك الأفكار السائدة والجاري العمل بها، ومنه التغيير يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر و التكلفة التي قد تكون مرتفعة مقارنة بالإبداع، وبالتالي يمكن اعتبارهما مكملان لبعضهما البعض.⁶

¹ علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 126.

² محمد سعيد أوكيل، "وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 110.

³ رعد الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار الرضا، دمشق، الطبعة الأولى، 2001، ص 28.

⁴ شريف غياض، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي: 12، و 13 ماي 2010، مداخلة بعنوان « تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات»، ص 3.

⁵ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 17.

⁶ شريف غياض، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 3.

* **الإبداع والبحث والتطوير:** هي مفاهيم مختلفة، رغم أن الإبداع يمر أساسا بزيادة في البحث الذي هو من مهمة العلميين، أما الإبداع مهمة المقاولين، وكل العمال على جميع المستويات الهرمية حتى العامل البسيط يمكن أن يشارك في عملية الإبداع.¹

ويعرف البحث على أنه مجموع نشاطات البحث التي تهدف إلى اكتشاف معارف جديدة يمكن أن تترجم إلى منتجات، أي أن البحث يقوم بتحويل المعرفة إلى تطبيق (تكنولوجيا، إنجاز نماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة)²، ومجال البحث يكون في المخابر ومراكز البحوث في المؤسسات، وهو يعكس العمل المنظم الذي يهدف إلى البحث عن المعارف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وما يمكن تقييمه لإيجاد حلول تقنية لمشكل مطروح أو لفرضية وبذلك فهو مهمة الباحثين ذو المستويات العالية علميا، بعد البحث يأتي التطوير والذي يخص الاستثمار الأساسي من أجل محاولة وضع البحث حيز التنفيذ أي ابتكار³، فالإدارة الجيدة للبحث والتطوير تحسنت من كفاءة وإنتاجية الإبداع.⁴

I-1-3 تصنيفات الإبداع

إن وجود الكثير ممن درسوا الإبداع وحاولوا الإحاطة بخصائصه الأساسية بالرجوع إلى تطوير واستعمال أنواعه للتمكن من التفرقة بينهم، إلا أن اختلاف وعدد هذه الأنواع في زيادة مستمرة انطلاقا من تقنيات الإنتاج والمنتجات الجديدة، إلى طرق التنظيم ومختلف العناصر التي تؤثر في سير المؤسسات، وتم تقسيم الإبداع حسب عنصرين:

* طبيعة الإبداع.

* درجة الإبداع.

1- من حيث طبيعة الإبداع:

يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين الإبداع في المنتج، الإبداع في طريقة الإنتاج، إبداعات تنظيمية، وإبداعات تجارية، وكل نوع له خصائص وأهداف محددة:

* الإبداع في المنتج

يقصد به إدخال منتج جديد سواء سلعة أو خدمة إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية، فضلا عن الاستعمال المتوقع أو سهولة الاستهلاك⁵، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيب الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير خصائص تقديم المنتج، وإبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج.

* إبداع في طريقة الإنتاج

تعني إدخال طريقة إنتاج حديثة في المؤسسة (طريقة تقديم الخدمات أو طريقة تسليم منتجات جديدة)، والنتيجة تكون معبرا عنها في المنتج الجديد، من خلال جودة هذا الأخير، أو في تكلفة الإنتاج والتوزيع، ومنه فالإبداع في طريقة الإنتاج يشمل تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية، هذه التحولات

¹ طراد فارس، مذكرة ماجستير «مناجنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، 2006-2007، ص6.

² BETTAHAR Rabeh, «L'analyse des forces et des faiblesses de l'innovation technologique», revue : Administration et management, Revue de L'Ecole Supérieure d'Administration et de gestion N°02, 1^{er} semestre 1996, p79.

³ طراد فارس، مرجع سابق، ص5.

⁴ Raop Bhaskara, «Technology Managements and Development Planning», New delhi, Kanishka publsher, 1996, p18.

⁵ Robert Boyer et Michel Didier, «Innovation et Croissance», la documentation française, paris, 1998, p14.

يمكن أن تؤدي إلى إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية، والهدف منها هو تحصيل تكاليف أقل من أجل تقوية تنافسية المؤسسة والحفاظ عليها بزيادة كمية المخرجات أي المنتجات النهائية.

* إبداعات تجارية

تضم الإبداعات التي تهدف إلى التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات وزيادة في المبيعات قصد كسب ثقة العميل، وتحقيق ولائه من خلال مختلف التغييرات على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار، وكل ما له علاقة بالوظيفة التجارية.

* إبداعات تنظيمية

ترتكز على تحويلات في التوزيع وتقسيم النشاطات بين الأفراد وعلى تركيبة الوظائف داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تجلب هيكلة تجارية وتوزيعية جديدة، أو طريقة تسيير للمخزون جديدة، وذلك اعتمادا على إستراتيجية دولية من أجل الحفاظ على مرونتها التنظيمية وتقويتها، هذه التغييرات غالبا ما تتطلب استثمارات غير مادية في التكوين، بتوظيف أفراد أكفاء في الاتصال بهدف تقوية الكفاءات الأساسية في المؤسسة، فضلا عن إبداعات في التسيير، ومن ثم فإن هذه التحسينات يمكن أن تحقق قيمة مضافة في غاية الأهمية للمؤسسات.

2- من حيث درجة الإبداع:

يمكن التمييز على أساس الدرجة بين الإبداع الجزئي (الضعيف، النافذ أو النهائي) والإبداع الواسطي، ولا يعتمد عليه كقاعدة للتفرقة بين أنواع الإبداع وإنما كتكملة للنوع الأول الذي يركز على الطبيعة الأولية للإبداعات، فالإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيرا أو كبيرا، فإذا كان التغيير كبيرا فنحن بصدد تقديم إبداع نافذ أو جذري، أما إذا كان التغيير صغيرا فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الجزئي والضعيف مثل تحسينات في المنتج.

* الإبداع الجزئي (الطفيف)

هو ذلك التحسين الطفيف والتغيير الصغير الذي يمس الإجراءات، وسائل إنتاج المنتجات والخدمات التي تقوم بها المؤسسة حيث تقوم في كل مرة بإبداع في جزء منها فقط، أي يكون في هذا النوع تحسينات متوالية ومستمرة في السلع أو الخدمات، ولا يكون تأثيرها كبيرا في مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسينا للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات، كما تنتج من تحسينات آتية من تطورات مترابطة بمجموعة من العوامل.

* الإبداع النافذ (الجذري)

لهذا النوع من الإبداع أثر كبير في المؤسسة بحيث يتطلب معرفة كبيرة وجديدة، والبحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات، ويتطلب هذا النوع من الإبداع العديد من الاستثمارات المالية ويكون محصورا عادة عند القليل من المؤسسات المتخصصة في الميدان البحثي في مثل هذه المشاريع المعقدة، كما يكون له تأثيرا ملحوظا في المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من عملاء منافسين¹، وهو التغيير الكلي والجذري لمنتجات المؤسسة.²

كما صنف المفكر شومبيتر الإبداع وقسمه إلى خمسة أنواع تتمثل في:

- إدخال طرق جديدة في الإنتاج غير معروفة من قبل في الفرع أو القسم المعني.
- إنتاج منتجات جديدة.
- اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية.

¹ بن عنتر عبد الرحمن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص ص 150، 151.
² بيلولة إيمان، لشهب صفاء، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 12 و13 ماي 2013، مداخلة بعنوان «الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية»، جامعة سعد دحلب البليدة ص 13.

- إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات.
- خلق تنظيم جديد كتكوين وضعية احتكار.¹
- ويصنف سلومون وستيوارت الإبداع إلى ثلاثة أنواع:
- أ- **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية أي تغييرات في مركز المنتج، توسعات الخط، أو تنويعات لتخفيف ضجر العميل وتحقيق رضاه.
- ب- **الإبداعات المستمرة الدينامكية:** تكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغيرات سلوكية معينة، أي أنها تغييرات تكون أكبر في المنتج الحالي.
- ت- **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشأ بتغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف،...الخ.²
- كما يمكن تصنيف الإبداع كما يلي:

* الإبداع التكنولوجي:

نسمي الإبداع التكنولوجي كل عملية تحسين المنتجات أو عملية إنتاجية موجودة، تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو تحسين وابتكار عملية إنتاجية جديدة، ويعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الرقمي، و من مزاياه لا يستغرق وقتا طويلا وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد³، فقيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية للإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي⁴، كما أنه عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.⁵

* الإبداع الإداري والتنظيمي:

يخص هذا النوع الإبداع في مجال الإدارة أي أنه يتضمن إدخال تغييرات في التنظيم، وخلق نماذج تنظيمية جديدة تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة وإحداث تحسين في علاقات العمل، ويعني أيضا تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة تضيف قيمة قابلة للتطبيق، يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي، ويهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة.

* الإبداع في المنتجات والخدمات:

يخص عملية تقديم الخدمات والمنتجات وأسلوب التعامل مع المستفيدين من حيث نظم العمل وسرعة التقديم أي جودة الخدمة والمنتج ومتابعة تقديم خدمات ما بعد الخدمة أو البيع، ويمكن النظر إلى أساليب البيع والخصم في الأسعار أو تسهيل تقديم الأقساط كما هو موجود لدى بعض شركات السيارات، أو تطوير منتجات جديدة⁶، فحسب Bill Dahlberg لا توجد أي مؤسسة تقوم بإقفال الطريق السامح للتألق والنجاح.⁷

¹ قوريش نصيرة، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 09/08 و 10/08 نوفمبر 2010، مداخلة بعنوان "الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 05.

² بلبلولة إيمان، ولشهب صفاء، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 13.

³ Bertrand Bellon, « L'innovation créatrice », Economica, paris, 1997, p5.

⁴ Michel Merchesnay, « Management stratégique », Gyrolles, 2^{ème} édition, paris, 1995, p76.

⁵ Michel Marchessnay, Julien Pierre et André, « L'entreprise », paris, 1996, p10.

⁶ قوريش نصيرة، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، مرجع سابق، ص 05.

⁷ - T.Peters, « L'innovation un cercle vertueux », Edition village mondial, Paris, 1998, p20.

I - 2- نظريات ومستويات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره حيث تطرقت كل نظرية للإبداع من جانب أو أكثر وأسهمت في فهم تنظيم الطبيعة المعقدة للإبداع، وتعد النظريات الأصل والقاعدة التي انطلقت منها حركة الاهتمام بالإبداع، وأهمية تطويره وتدريبه للأفراد بهدف الوصول إلى الإنتاج المبدع، وتتم العملية الإبداعية عبر عدة مراحل ومستويات مختلفة.

I - 2- 1- نظريات الإبداع ومراحل العملية الإبداعية**1- نظريات الإبداع:**

يوجد الكثير من النظريات التي تناولت موضوع الإبداع والتي جاءت نتيجة للمساهمات المختلفة للعديد من الكتاب والباحثين، وتتمثل فيما يلي:

* **النظرية العبقريّة:** الإبداع حسب هذه النظرية ليس له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وفي لحظات إحياء يسفر عنها إنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.

* **نظرية التحليل النفسي:** وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد التي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة كأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

* **نظرية القياس النفسي:** جاءت هذه النظرية امتدادا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "ألفرد بينيه (Binet) حول حركة القياس النفسي حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء، حيث تركز على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده، كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث مع الذكاء.

* **نظرية أفلاطون:** حسب هذه النظرية الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، وهذا يعني وجود قوى خارجية تمنح للفرد ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

* **نظرية أرسطو:** يرى المفكر "أرسطو" أن الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة وهذه الأخيرة هي التي تتحكم فيه.

* **نظرية جالتون:** يربط "فرنسيس جالتون" في دراساته بين العبقريّة والإبداع والوراثة، حيث يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة.

* **نظرية (بورن وستالكر):** حسب هذين المفكرين تبني المؤسسات للهياكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يتلاءم مع بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي بدوره يلائم البيئات الأكثر ديناميكية، وبالتالي يسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وفي جمع المعلومات ومعالجتها.

* **نظرية (ويلسون):** حسب هذه النظرية تمر عملية الإبداع بثلاث مراحل وهي :

- مرحلة إدراك التغيير.
- مرحلة اقتراح التغيير.
- مرحلة تبني التغيير وتطبيقه.

وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل تكون متباينة نظرا للعديد من الأسباب منها:

- درجة التعقد في المهام (البيروقراطية)، وتعقد نظام الحفظ.
- قلة الحوافز: حيث تؤثر الحوافز بشكل ايجابي على توليد الاقتراحات، وتزيد من المشاركة الجماعية بين أفراد المؤسسة.
- ازدياد المهام الروتينية: تنوع المهام يقلل من المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل جماعي ويخفض من نسبة الصراعات داخل المؤسسة.

* **نظرية (ميل وهارفاي):** حيث استفادا من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، بورن وستالكر" فكان اهتمامهم وتركيزهم ينصب على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية لما يعرف بالحالة والحلول، حيث تطرقوا إلى أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق كيفية استجابة المؤسسة أو من خلال البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختبار الحل وانتقاء البديل الأمثل، فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات ومشكلات تم التصدي لها سابقا، كما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.

* **نظرية (هاج وايكن):** تعتبر الأكثر شمولاً، حيث عرفت الإبداع على أنه التغير الحاصل في المؤسسة بإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في:

- تقييم النظام ومدى انجازه لمختلف الأهداف المسطرة.
- مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة إضافة إلى الدعم المالي.
- مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.
- الروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

* **نظرية (زلتمن وأوذر):** تصف الإبداع بأنه عملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ووصفوه كذلك على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية هاج وايكن، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع، وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع وهي:

- مرحلة البدء.
- مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.
- مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق.
- تطبيق تجريبي.
- * تطبيق متواصل.¹

¹ شريف غياض، وأسماء زدوري، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 13/12 ماي 2010، مداخلة بعنوان « تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات»، بجامعة 08 ماي 1945 قالمة، ص ص 05،04.

ويرى نجم بأن المخرجات الإبداعية لا تتحصر بشكل أو بقالب واحد ولا بأسلوب واحد للتطور، وكذلك تفسير الإبداع غالبا ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة وهي:

أ- نظرية الإبداع الفائق أو ما وراء النطاق المادي: تعتمد على أساس أن الإبداع يعتمد على نمط خاص من الأفراد الذين هم بطبيعتهم يكونون عباقرة ومبدعين.

ب- نظرية الإبداع الآلي: وهو الذي يقوم على أساس أن الحاجة أم الاختراع، والحاجة هي التي تتطلب الإبداع في شيء ما نتيجة وجود مشكلة طارئة أو مازق موقفي معين.

ج- نظرية الإبداع التراكمي: وهي التي تعتمد على أساس الجهود المتراكمة في التحليل والإيثار والتحري والتحقق من أجل التوصل إلى أفكار، ومن ثم إلى إبداعات متجددة تضاف إلى المنتجات أو الخدمات القائمة.¹

2- مراحل عملية الإبداع:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على المراحل التي تمر بها عملية الإبداع، فهي ليست أدوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل بل هي خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، وينتقد الكثير من الباحثين فكرة المراحل، فالبعض يرى أن الإبداع قد يحدث في فترة وجيزة، والبعض الآخر يرى اختصار مراحل عملية الإبداع في مرحلة واحدة هي لحظة الخلق (الظهور)، ولكن التصنيف الأكثر شيوعا واعتمادا هو الذي يقسم مراحل الإبداع إلى أربعة وهي:

* **مرحلة الإعداد:** يتم جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الإعداد وتفحص جميع جوانبها في هذه المرحلة، ثم تأتي مرحلة محاولة الحل فتستبعد بعض المعلومات، ويتطلب ذلك عدة خطوات تتمثل في:

- **تشخيص المشكلة:** تعني إدراك ما لا يدركه الآخرون ورؤية ما لا يراه الغير.

- **تجزئة المشكلة:** تجميع المعلومات الجديدة التي تساعد للوصول والحصول على الحل، تحليل المعلومات واستحداث علاقات جديدة.

* **مرحلة الحضانة:** خلال هذه المرحلة يتم تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع، ويظهر نتيجة هذا التفاعل إبداعات، ومن ثم يقوم المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار للمشكلة القائمة.

* **مرحلة تبلور الفكرة:** في هذه المرحلة يحاول العقل بلورة الأفكار والحلول، فيظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد بالفكرة الجديدة مما يجعله في حالة اكتشاف.

* **مرحلة التحقق من صحة الفكرة:** يتم في هذه المرحلة التأكد من مدى صحة الفكرة التي تم بلورتها في المرحلة السابقة.²

وقد اختلف الباحثون الذين تناولوا مراحل عملية الإبداع من حيث عددها في تسلسل العملية الإبداعية، وبهذا الصدد أكد Scott et Bruce إلى أن الإبداع هو عملية تتضمن نشاطات بمراحل مختلفة وأن السلوك الإبداعي مختلف في كل مرحلة وأوجز Davenport هيكل إبداع العملية بخمس خطوات هي: تحديد العمليات الإبداعية، وتحديد دوافع للتغيير، وتطوير الرؤية للعملية، وفهم العمليات الحالية، وتصميم ونمذجة العملية الجديدة، وأوضح Schermerhorn إن الإبداع يتضمن جملة خطوات هي تكوين فكرة من خلال الإبداع العفوي والعبقري ومعالجة المعلومات، والتجريب الأولي لإثبات قيمة وتطبيق الفكرة المحتملة، وتحديد الملاءمة وفقا للكلفة والفوائد المتوقعة، والتطبيق النهائي لإنتاج وتسويق المنتج الجديد

¹ عاكف لطفى خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص54.

² سعاد عبود، ربيحة قوادرية، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، يومي 17/18 أبريل 2013، مداخلة بعنوان « مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية»، ص 08.

أو تنفيذ مدخل جديد إلى العمليات، وأجمل Kotler et Armstrong خطوات الإبداع للمنتوج الجديد بثمانى خطوات هي: ولادة الفكرة، وعرض الفكرة، واختبار وتطوير المفهوم، وتطوير إستراتيجية التسويق، وتحليل العمل التجاري، وتطوير المنتج، واختيار السوق، والتسويق.

إذ أن هذه الخطوات غلب عليها الجانب التسويقي للفكرة تبعا لخلفية الباحثين التسويقية لكنها شملت مراحل الإبداع منذ ولادة الفكرة، وأشار Kuratko et Welsch إلى أن عملية الإبداع تشتمل على أربعة مراحل، وقد أجمع أغلب الباحثين حول طبيعتها والعلاقة بينها وإن اختلفوا في تسميتها وهي: خلفية أو تراكم معرفي أعدوا الإبداع الناجح هو الناجم عن التحقق وجمع المعلومات، عملية الحضانة الأفراد بالتفكير حول المعلومات المتوافرة عن مشكلة ما قبل الوعي بها، الخبرة من الفكرة التي تعد من المراحل المثيرة جدا كون الفرد يكشف الفكرة والحل الذي يسعى إليه فجأة، لذا أكد الباحثان على تداخل المرحلتين الثانية والثالثة، التقييم والتنفيذ والتي تعد من المراحل الحرجة جدا ويكون المبدع الناجح هو المتمكن من تحديد الأفكار لقابلة للتطبيق وتحديد المهارات التي يمتلكها للتنفيذ.¹

كما عرض موريس شتاين مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل:

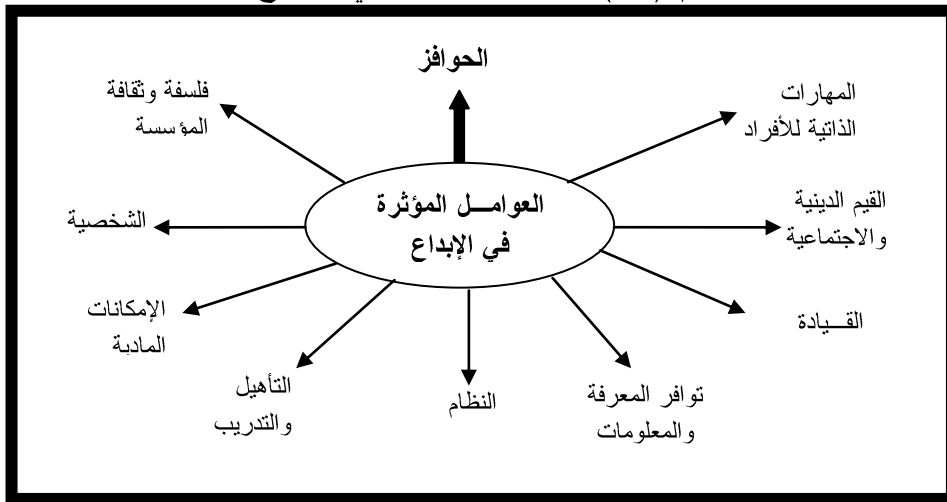
أ- **وضع الفرضيات:** حيث تبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة منتقاة ومختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

ب- **فحص الفرضيات:** وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

ج- **عرض النتائج:** نقل الأفكار إلى الآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى وهي مرحلة الإعداد والتحضير، واعتبرها بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية لأنها تمثل بداية مبكرة لها بحيث تشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الشخص خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي بدورها قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع، كما أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات وليست دائما العملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.²

الشكل رقم (22): العوامل المؤثرة في الإبداع



المصدر: عمار السامرائي، مداخلة بعنوان "أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة البحرين، ص1003.

¹ فيصل غازي عبدالعزيز عبد الله المطيري، مذكرة ماجستير «أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية»، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص17.

² سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، مرجع سابق، ص 45.

I-2-2- الإبداع في الاقتصاد الجزئي والكلية

1- الاقتصاد الجزئي والإبداع:

يحلل الاقتصاد الجزئي للإبداع سلوك المؤسسات بالإضافة إلى السوق حيث يمس هذا التحليل الأنشطة المختلفة المتعلقة بالإبداع والتي يمكن حصرها فيما يلي:

* الحث على الإبداع:

يطرح السؤال في هذه النقطة: لماذا تقوم المؤسسة باختيار عملية الإبداع؟ وتجب نظرية الاقتصاد الجزئي للإبداع بأن الإبداع هو عبارة عن سلوك تتبعه المؤسسة في حالة رغبتها لتحقيق الربح، وفي حالة نجاحه فهو يعتبر المورد الذي يجلب الإيرادات أو كما يعرف بالريع الذي هو عبارة عن تحفيز للمؤسسة إذ أنه يمثل الفرق بين التكلفة الحدية وتكلفة رأسمال الشاملة للربح بمفهوم النظرية الاقتصادية، ومادام الإبداع مصدر هذا الأخير فكل المنافسين تتزايد رغبتهم في الحصول على حصة من هذا الريع، كما أن الإبداع يشمل إيرادات ونفقات المؤسسة التي تكون ناتجة عن رغبة هذه الأخيرة في اختيارها لإستراتيجية الإبداع، فالإبداع في النظم المرحلية يساعد على إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، كما أن الإبداع في المنتج يعتبر من المصادر الحديثة التي تدعم المؤسسة وتزيد من قدرتها على احتكار السوق، كما يجعل المستهلك يدفع سعر مرتفع مقارنة مع التكلفة الحدية لهذا المنتج، وهذا بدوره يساعد المؤسسة على السيطرة على السوق التنافسي، فالتوسع في الإبداع والاستثمار في الأبحاث من أجل مضاعفة الإنتاج يتطلب مضاعفة فرق اليد العاملة مع الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير بالرغم من أنه في الواقع مبيعات المنتجات تكون حسب احتياجات الجمهور التي تتميز بالتنوع، ولتلبية الرغبات لا بد على المؤسسة إنتاج سلسلة من المنتجات المتنوعة وهذا ما يشمل تكاليف إضافية نتيجة التطبيق الفعلي لإستراتيجية التنوع.¹

* الفرص التكنولوجية

تسمح الفرص التكنولوجية بالتعرف على نوع مهم من أنواع الإبداع ألا وهو الإبداع التكنولوجي، وقد اختلف الكثير من الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم دقيق للتكنولوجيا بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها حيث يمكن تعريفها بأنها جهد إنساني وطريق للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والموارد البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته ورغباته وزيادة قدراته.²

* الطلب والسعر

إن حجم الطلب على المنتجات هو الذي يدفع ويحفز المؤسسة على الاستثمار في الأنشطة الإبداعية، في حين أن التكلفة الكلية للإبداع هي تكلفة ثابتة غير مرتبطة بحجم المبيعات والتكلفة الوحودية للمنتج تنخفض بارتفاع الكمية المباعة، في حين أن هيكل الطلب له علاقة مع مرونة الأسعار إذ أن التغير في الطلب يلحقه التغير في الأسعار، وعليه يلعب الطلب على المنتجات دور مهم في مضاعفة الأنشطة الإبداعية في حالة ارتفاع الطلب وعلى هذا الأساس للطلب دور مزدوج وذلك بواسطة حجمه وهيكله.

* خصائص المؤسسة المبدعة من حيث الحجم والتنظيم

حسب GUELLEC لتحويل الإبداعات إلى فرص ينبغي على المؤسسة اللجوء إلى الاستثمار في مجال البحث والتكوين وذلك للتجسيد الفعلي للإبداع، فالاهتمام بكل ما يرتبط بالإبداع بصفة عامة وفعالية هذه الاستثمارات هو مرتبط بخصائص المؤسسة كالتنظيم الداخلي وحجم المؤسسة، حيث تم اقتراح النموذج

¹ قوراري مريم، مذكرة ماجستير " إدارة الإبداع ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، جامعة تلمسان، دفعة 2012، ص 31.
² نور الدين زمام وصباح سليمان، "تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الحادي عشر، جوان 2013، ص 165.

الخطي للإبداع من طرف شومبيتر الذي شرح النظام المرهلي للإبداع بأنه يعتمد في البداية على الاكتشاف، ثم تصنيع ما تم اكتشافه، ثم بعد ذلك الحصول على المنتج وأخيرا عرضه وبيعه في السوق، أما نموذج عامل الترابط المتسلسل (Le modèle de liaison en chaine)، أو كما يعرف بنموذج التفاعل فقد اقترح رؤية بديلة ومرتكزة على التعدد في حلقات الرجوع العكسي التي تهيكّل النظم المرهلية للإبداع في المؤسسة وأنه يتم ضمان عملية التحكم في التكنولوجيا بواسطة مخابر البحث مع وجوب توفر الكفاءات، وأن القيود الاقتصادية مأخوذة بعين الاعتبار في كل مرحلة من مراحل النظم المرهلية كارتباط المؤسسة بالعملاء، وينتج عن هذه العلاقة قاعدة من المعارف تأخذها المؤسسة أثناء نشاطاتها وتوجهها نحو الحصص السوقية ذات الربح الأكبر.

* الإبداع وحجم المؤسسات:

يمكن إسناد الفكرة القائمة على الصراع ما بين حجم المؤسسات والحاجة إلى الإبداع إلى المفكر الاقتصادي شومبيتر الذي أكد على أن أكبر المؤسسات هي التي تهتم أثر بالإبداع مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، وعليه فالمؤسسات الكبيرة لها القدرة على تمويل المشاريع الإبداعية عكس المؤسسات الصغيرة، وهذا ما يدل على أن الإبداع يتطلب تمويل كبير ما يجعل المؤسسات الراغبة في تبني إستراتيجية الإبداع إدخال مفهوم أسواق رأسمال ضمن مخططاتها كميكانيزم مساهم في تمويل المشاريع الإبداعية، فالمؤسسات الكبيرة تحتوي على مخابر متطورة نتيجة لتنوع الأفكار حيث يقوم كل باحث بتبادل المعلومات التي بحوزته مع الأطراف الأخرى، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها كالربح، كما أنها تتمتع بالتميز والتنوع والسهولة في عمليات البحث عن الاكتشافات الجديدة مع القدرة على التأقلم مع التغيير فهي تتموقع في سوق واسع بشبكات توزيع واسعة وعملاء أوفياء.

أما حسب Coase المؤسسة ذات الحجم الكبير تواجه صعوبة في تسييرها نتيجة البطء في تدفق المعلومة من الأعلى إلى الأسفل وتعدد طبقات الهيكل الإداري الذي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة دوران المعلومة وذلك ما يجعل المعلومات تعرف بطء في عمليات التداول، حيث أشار بعض الكتاب إلى أن المؤسسات الصغيرة والكبيرة هي مؤسسات أقل إبداعا من المؤسسات المتوسطة.

* تمويل الإبداع:

لكي تقوم المؤسسات بعملية الإبداع لا بد لها من تمويل نشاطاتها الإبداعية، فكيف يمكن لها أن تجد رؤوس الأموال؟، وتحت أي نوع من أشكال التعاقد (هل التمويل الذاتي، أسهم، سندات، قروض بنكية)؟، وكيف يتم تسيير الإيرادات؟، فلإبداع خاصيتين أساسيتين هما:

- ارتباط الاستثمار بالخطر المرتفع: حيث يتم أخذه بعين الاعتبار لارتباطه الوثيق بالتمويل، فإذا فشل المشروع يفقد المستثمرون أرباحهم وفي حالة النجاح فالربح يتعلق بالشكل التعاقدى للاستثمار، حيث في حالة قرض بنكي أو اكتتاب مستندي فإن مردودية المستثمر تكون ثابتة، أما في حالة ما إذا كان المقترض له ربح قليل وخسارة كبيرة أي أن هذا المشروع فيه خطر فلا يتم تمويله بقرض.

- المعلومات غير الكافية: فالمبدع له معلومات دقيقة حول قيمة مشروعه مقارنة مع المستثمرين المحتملين خارج المؤسسة، فحسب نظرية التعاقد فإن عدم التماثل في المعلومات يعتبر خطر معنوي ومصدر لتعدد الاختيارات فعلى سبيل المثال شخص مبدع يحتاج إلى تمويل مشروعه بمقتضى تطوير بحثه فينتجه إلى السوق من أجل إقناعه بقيمة مشروعه، ولتحقيق ذلك يجب نشر مضمون أفكاره الإبداعية الخلاقة وجعلها عامة وهذا ما يمنح المنافسين فرصة استخدام هذه الأفكار لخدمة مصالحهم.

فالدراسات القياسية تشير إلى أن جل نفقات البحث تعتمد على التمويل الذاتي حيث أن معظم المؤسسات تعتمد على التمويل الذاتي لتمويل مشاريعها الإبداعية، ويشير كذلك كل من Peterson و Himmelberg إلى أن استثمار المؤسسات في مجال البحث بالولايات المتحدة الأمريكية مرتبط إيجابياً بتدفقات هذه الاستثمارات النقدية، فيمكن القول أن المؤسسات الصغيرة ليس لها ميزة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة في مجال الإبداع بفعل قلة الإيراد الداخلي الذي تجنيه هذه المؤسسات، وأن لا البنوك ولا أسواق السندات ولا أسواق الأسهم مناسبة لتمويل الإبداع وعليه تبقى طريقتين للتمويل هما: التمويل الذاتي و تأسيس مؤسسات خاصة لتمويل الإبداع.¹

2- الاقتصاد الكلي والإبداع:

هناك تعريف قديم للتقدم التقني كمحدد أساسي للنمو الاقتصادي، فالسؤال الرئيسي يتمثل في: ما هي آثار التقدم التقني على النمو الاقتصادي؟، فالنظرية النيوكلاسيكية تركز على فرضية أن وظيفة الإنتاج هي التي تبين العلاقات ما بين المدخلات والمنتوج، وأن المعادلة المقترحة من طرف Solow عرضت التكنولوجيا كمخزون يتزايد بفعل التراكم للتقنيات الجديدة « $Y = F(A, K, L)$ »، أما التغيير التقني تم عرضه كالتغيير لـ A في الزمن أي تم اعتباره كالتغيير التكنولوجي خلال الزمن، علماً أن: Y تمثل المنتوج، A التكنولوجيا، K رأسمال، L العمل، فمن المعادلة يمكن أن نستنتج أن المنتوج ما هو إلا عبارة عن دالة تحت قيود مجموعة من العوامل المشتركة فيما بينها والمتمثلة في التكنولوجيا ورأسمال والعمل وهي عوامل تسمى بعوامل الإنتاج التي تؤثر على منتوجات الدولة.²

I- 2-3 مستويات العملية الإبداعية

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات: الإبداع على مستوى الفرد، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المؤسسة.

1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الذي يحققه الأفراد العاملين بحيث يكون لديهم قدرات وسمات إبداعية خلقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و الموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها، وقد أشارت الدراسات إلى بعض الصفات التي يتمتع بها الأفراد كي يصبحوا مبدعين، ومعظم هذه الدراسات ركزت على ثلاث خصائص وهي:

أ- **خلفية التجارب:** تؤثر هذه الأخيرة على إبداع الأفراد مباشرة، بعد أن ينشأ هؤلاء ضمن محيط يثمن الإبداع، فالأفراد منذ الصغر وخلال مراحل شبابهم يتأثرون بأهلهم أو ذويهم، والأمثلة على ذلك كثيرة فمثلاً توماس أديسون الذي تأثر بوالديه و اخترع الكهرباء، وحصل على أكثر من براءة اختراع.

ب- **الشخصية:** كتب الكثير من الكتاب والباحثين عن الإبداع على مستوى الفرد، سعياً منهم لتحديد السمات الشخصية التي تميز الشخص المبدع عن غيره، ومن أبرز هذه الصفات ما يلي:

*النزعة إلى الاستقلالية:

ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة، خاصة عندما تتوفر الموارد المالية الكافية، كما يمتلك المبدع المبررات الذاتية

¹ قوراري مريم، مذكرة ماجستير " إدارة الإبداع ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"، مرجع سابق، ص ص 31، 39.

² قوراري مريم، ص 40

للبحث عن الفرص التي يتمكن من خلالها التعبير والتجسيد الحقيقي لأفكاره وطموحاته، وهذا ينطبق أساساً من ثقة المبدع غير المحدودة بقدراته على العمل بشكل مستقل.

*** الذكاء:**

الإنسان المبدع يتمتع بقدرات تفكيرية تسمح له بتكوين علاقات مرنة بين الأشياء، فليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء.

*** الثقة بالنفس:**

يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير وما يمتلكه من الإدارة واتخاذ القرارات لحل المشكلات ومواجهة التحديات المستقبلية، وذلك بسبب وجود حالة من الثقة بالنفس والاطمئنان إلى قدراته وثقته بها.

*** الرؤيا المستقبلية:**

التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.

*** التضحية والمثابرة:**

من خلال المثابرة والصبر والتضحية برغبات حالية من أجل تحقيق آمال وغايات مستقبلية، تحقيق النجاحات وتضمن استمرارية المؤسسة.

ج- قدرات المعرفة:

الفرد الذي يملك قوة التفكير والتحليل معا هو الأقدر معرفياً على ابتداع الأشياء، فكما يتفاوت الأفراد في القدرة على تحويل أفكارهم إلى نتائج ملموسة، فإن المؤسسات أيضاً تتفاوت في تحويل مواهب الأفراد إلى منتجات وخدمات.¹

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

يتم تحقيقه من قبل الجماعة بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً، وعندما يكون الفرد هو القائد أو الرئيس فإن أفكاره أو إبداعاته هي التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المحيطين به، وهنا يكون الإبداع لصالح المجموعة، ويتأثر هذا النوع من الإبداع كما ونوعاً بالعوامل التالية:

*** الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع عندما يشاطر أفراد الجماعة مجموعة قيم وأفكار تتعلق بأهداف الجماعة.

*** المشاركة الآمنة:** البيئة والمناخ يعززان الإبداع الناجح، بحيث يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.

*** الالتزام بالتميز في الأداء:** فالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والتركيز على تحديها بشكل مستمر.

*** دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير.

*** جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

*** عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

*** تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

*** حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

¹ سمية بروبي، مذكرة ماجستير « دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة »، مرجع سابق، ص 79، 80.

* **تنوع الجماعة:** يؤدي وجود جماعة من شخصيات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة إلى زيادة الإبداع في الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

هناك مؤسسات متميزة بمستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عملها نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي، فلم يعد الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أشكالها مجرد فعلا كماليا، بل أصبح أمرا حتميا وملحا ولا غنى لها عنه إذا أرادت البقاء، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولديهم رغبة الاستطلاع، لذا يجب على المؤسسة توسيع إدراك الفرد من خلال التدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي، العمليات، أساليب أو غيرها.
- قدرة مالية كافية للمؤسسة
- بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة كفاءات بشرية مؤهلة.¹
- وعلى العموم هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسات المبدعة عن غيرها أهمها الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة.²

I-3 تكاليف وأهداف النشاط الإبداعي

للإبداع تكاليف مختلفة تؤثر على النشاط الإبداعي داخل المؤسسة، وله عوائد يمكن أن تكون إيجابية وتحسن من وضعية هذه الأخيرة ومكانتها في السوق، إذا تم التحكم في مختلف التكاليف المتعلقة بالعملية الإبداعية التي تتعدد دوافعها.

I-3-1 دوافع النشاط الإبداعي وأهدافه

1- دوافع الإبداع:

إن كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو أدرك الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي، ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي:

* **الدوافع الذاتية الداخلية:**

- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة.
 - الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
 - الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا كذلك على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.
- * **الدوافع البيئية (الخارجية):**

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.
- عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بالقدرة الإبداعية.

¹ - Jean Lachman, « le financement des stratégies de l'innovation », Economica, paris, 1996, p 23.

² حسين حريم، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص ص 359، 360.

* دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على مكافآت مالية.

- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

- الحصول على تقدير وسمعة وشهرة.

* دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها.

- البحث عن الجديد والإتيان به.¹

يوجد عدة دوافع تؤدي بالمؤسسات إلى تبني الإبداع نلخصها فيما يلي:

- تجنب التطورات المعاكسة التي تحدث في أسواق مدخلات الموارد التي تشغلها المؤسسة.

- لا يمكن لأي مؤسسة أن تتعزل عن محيطها وبيئتها الخارجية، خاصة مع تزايد سرعة التغيرات

والإبداعات التكنولوجية بشكل مستمر، فالمؤسسة التي تتجاهل التكيف مع تطورات الإبداع مهددة بتدهور مركزها، وتراجع وضعها التنافسي في السوق.

- ينتج عن التأثيرات المادية لجميع الإبداعات خلق منتجات جديدة، الذي يعني مزيدا من الأرباح وعائدات أعلى للمنتج، مما يؤدي إلى ارتفاع الأرباح ونمو المؤسسة، وهذا ما يشكل الدوافع الرئيسية من أجل جهود أكبر لإنتاج المزيد من الإبداعات.

- الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية، اجتماعية أو

اقتصادية والتي تحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها.

- يحتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المؤسسات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزم ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المؤسسات المنافسة.²

فالعديد من المؤسسات تنفق أموالا طائلة على أنشطة الإبداع لمواجهة المخاطر، وعلى العموم يمكن

إجمال مبرراتها في العناصر التالية:

* المنافسة الشديدة في الأسواق:

حيث أصبح لا يمر يوم من دون أن تكون هناك تغييرات لذلك أصبحت المؤسسات ملزمة على اللجوء

إلى الإبداع من أجل المحافظة على حصتها السوقية ومرتبها.

* الثورة العلمية: اختصرت الثورة العلمية الفترة الفاصلة بين التوصل إلى النتائج والاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات، وقد شجع ذلك على تطوير الأبحاث من خلال التعاقد بين مراكز البحوث والجامعات ومخابرها.

* اقتصاديات الحجم: انخفاض التكاليف يؤدي إلى البيع بأسعار تنافسية، وهذا من شأنه زيادة الأرباح.

* تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات انعكس إيجابا على أنشطة الإبداع والبحث والتطوير.

* المساعدات الحكومية: ساهمت المساعدات المالية والفنية من قبل الحكومات في دعم عمليات الإبداع.³

¹ جمال خير الدين، "الإبداع الإداري"، مرجع سابق، ص 15.

² عبد الرزاق سالم الرحابله، "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 26.

³ بورنان ابراهيم، بورنان مصطفى، « نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع الإشارة لحالة المنظمات اليابانية » مجلة دراسات، العدد 12، جوان 2009، ص ص 79، 80.

2- فوائد الإبداع: تتمثل في النقاط التالية:

- يعتبر الإبداع عمل أساسي في زيادة الإنتاج والمبيعات بنسبة مرتفعة، وبالتالي جذب المزيد من الاستثمارات خاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة، وفتح أسواق جديدة عكس المؤسسات التي تكون ضعيفة في مجال الإبداع.
- يتمثل الإبداع الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة.
- تحقق المؤسسات المبدعة عائد للأسهم والذي يعادل 12% خلال 10 سنوات وهذا عكس ما تحققه المؤسسات الأقل إبداعاً.
- يمثل الإبداع العامل المشترك الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية، ففي الدراسة التي قامت بها إحدى المؤسسات سنة 2011 تبين أن المؤسسات المبدعة حققت ما يلي:
 - تطوير منتجات وخدمات جديدة بنسبة 83%.
 - تحقيق هوامش الربح والمكاسب بنسبة 77%.
 - زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات بنسبة 72%¹.
- ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:
 - يعمل الإبداع على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة التي تدعم التنمية وتنهض بها.
 - الإبداع يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات على مواكبة التطورات والتغيرات وقيادتها، وقد أصبحت المنافسة اليوم مبنية على أساس القدرة على الإبداع المستمر فالمؤسسات التي لها القدرة على تحقيق ذلك تبقى في السوق بينما تزول من ليست لها القدرة على الإبداع؛
 - يساهم الإبداع في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم².

3- أهداف العملية الإبداعية:

نظراً إلى مجموعة من الأسباب تلجأ المؤسسات إلى النشاط الإبداعي لأهداف تخص المنتجات، الأسواق، الفاعلية، النوعية أو الاستعداد لتطبيق تغييرات، فتحديد الأسباب التي تدفع المؤسسة للإبداع يعتبر في غاية الأهمية نظراً لأهميتها عند دراسة القوى التي تتعش النشاط الإبداعي مثل المنافسة، دخول أسواق جديدة... إلخ، والجدول الموالي يمثل تلخيصاً لأهم الأهداف المنتظر تحقيقها نتيجة تقديم إبداعات، وكذا نوع الإبداع الذي يسمح بتحقيق كل هدف منها.

¹ أحمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص 109.

² حسين حريم، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار الحامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 306-305.

الجدول رقم (09): أهداف تحقيق إبداعات

إبداعات				ميدان الأهمية
تجارية	تنظيمية	في الطريقة	في المنتج	
-	-	-	-	- المنافسة، الطلب والأسواق: * رفع فاعلية السلع والخدمات * استبدال المنتجات تدريجيا * رفع الحصص السوقية والحفاظ عليها * دخول أسواق جديدة * تحسين عرض المنتجات * استحداث منتجات مطابقة للمقاييس الدولية * التخفيض من فترة الرد على العملاء
-	-	-	-	- الإنتاج والتطبيق: - تحسن نوعية السلع والخدمات - رفع مردودية العملية الإنتاجية وتقديم الخدمات - تخفيض استهلاك المادة الأولية والطاقة - احترام المعايير التقنية وفرع النشاط - تخفيض تكاليف الاستغلال المرتبطة بتقديم الخدمات - تخفيض التكاليف الوحودية للعمل - تخفيض تكاليف تكوين المنتجات - تخفيض مدة العملية الإنتاجية الوحودية - تحسين الطاقات من تكنولوجيا المعلومات
-	-	-	-	- تحسين بيئة العمل: - تحسين الاتصال والتفاعل بين مختلف الوظائف - الرفع من قدرة التلاؤم مع مختلف طلبات العملاء - تحسين شروط العمل
-	-	-	-	- ميادين مختلفة: - تحسين أمن وسلامة العمال - تخفيض التأثيرات على البيئة - احترام القوانين والتعديلات

المصدر: طراد فارس، مذكرة ماجستير «مناجنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة»، مرجع سابق، ص 11.

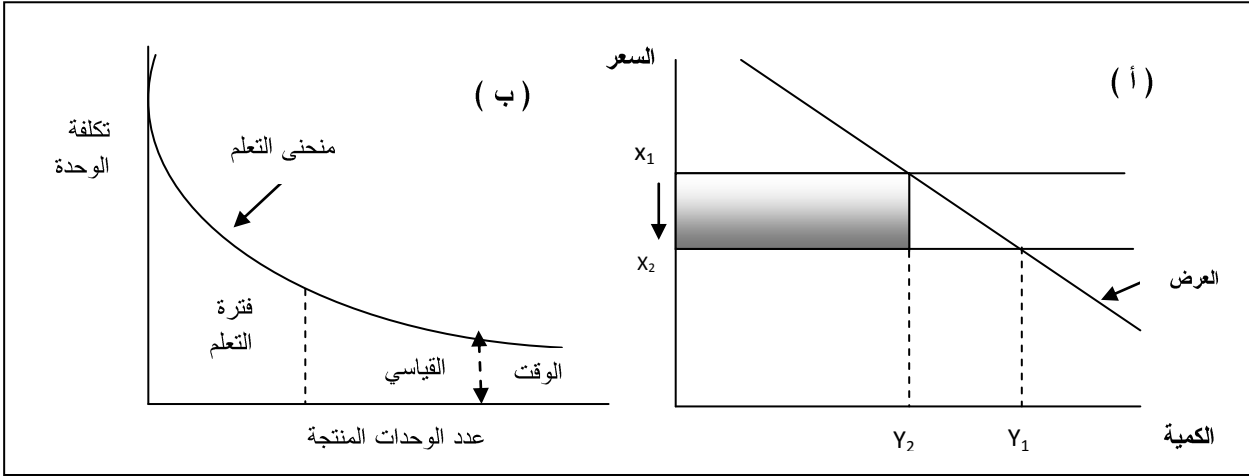
I-3-2 تكاليف الإبداع وعوائده

1- تكاليف العملية الإبداعية:

أ- ميزة السعر الأعلى للإبداع:

إن الإبداع يأتي بالمنتج الجديد كليا (في حالة الإبداع الجذري) أو جزئيا (في حالة الإبداع الجزئي) وهذه الجودة هي التي تجعل المؤسسة المبدعة في موضع الاحتكار ولو لفترة مؤقتة، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو (x_1) ، فإن سعر المنتج الجديد سيكون أعلى (x_2) ، وعلى افتراض أن المنتج الحالي يحقق كميات مبيعات أكبر (y_1) وبسعر أدنى (x_1) ، وأن المنتج الجديد يبيع كمية أقل (y_2) ولكن بسعر أعلى (x_2) ، فإن المؤسسة المبدعة ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد وتتمثل المنطقة المضللة في الشكل (1أ) والواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد، ولكن المؤسسة المبدعة خلال فترة لحاق المقلدين بها قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى

بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها كما هو موضح في الشكل (1ب)، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي (X_1) مجدداً مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة. الشكل رقم(23): ربح المؤسسة من السعر الأعلى/خفض التكلفة بمعدل التعلم

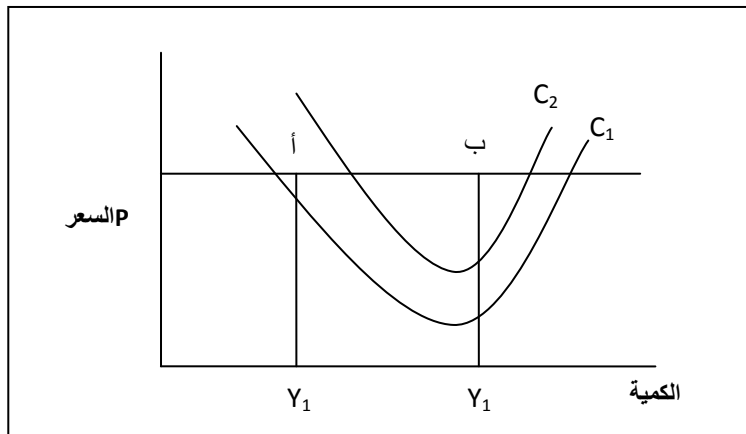


المصدر: نجم عبود، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 226

ب- ميزة الإبداع في زيادة المبيعات:

إن الإبداع يمكن أن يكون فعالاً في زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات في مؤسسة ما أكثر مما يكون في مؤسسة أخرى، فلو فرضنا أن هناك مؤسستين (أ) و(ب)، مع تكاليف إنتاج متماثلة (C_1) وسعر بيع المنتج متماثل (P)، ولنفرض أن المؤسسة (أ) تخصص (n) من الدنانير من أجل تطوير منتجها وتبيع (Y_2) من الوحدات منه، وأن المؤسسة (ب) تخصص نفس القدر من المال (n) من الدنانير المنتج، ولكنها تباع كمية أكبر (Y_2) منه وتكون تكاليف الإنتاج والإبداع أعلى عند (C_2) كما هو موضح في الشكل 2، في هذه الحالة فإن المؤسسة (ب) تكون في مركز أفضلية وهذا يعود إلى أنها تباع حجم أكبر من المنتج، تكلفة الوحدة (تأثير الحجم الكبير) تكون أدنى وكل الأشياء الأخرى متساوية وهذه حالة مربحة للإبداع¹.

الشكل رقم (24): الإبداع وتغير كمية المبيعات



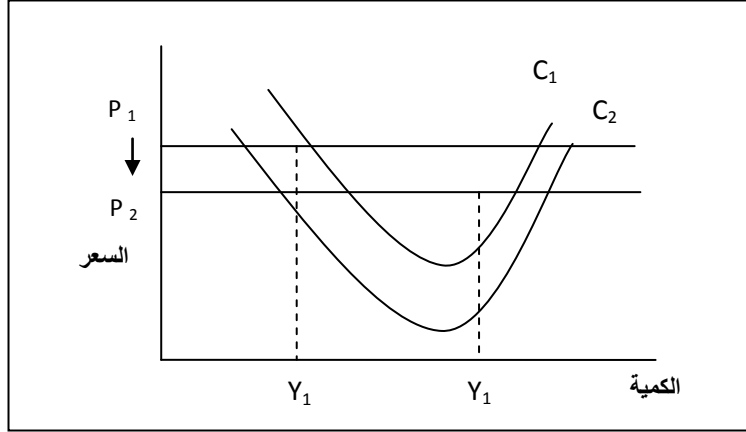
المصدر: نجم عبود، "إدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 227

¹نجم عبود، "إدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 227

ج- ميزة الإبداع في خفض التكلفة:

إن الإبداع يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية أو طرق أكثر كفاءة، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج من (C_1) إلى (C_2) وهذا ما يجعل المؤسسة الإبداعية قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون مستوى السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات والشكل رقم 3 يوضح أن السعر قد انخفض من (P_1) إلى (P_2) بتأثير انخفاض التكلفة وهذا ما سيزيد من كمية المبيعات من (C_1) إلى (C_2) .

الشكل رقم(25): ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة وكمية المبيعات



المصدر: نجم عبود، "إدارة الابتكار"، مرجع سابق، ص 228

2- عوائد الإبداع:

أ- أثر الإبداع على العملاء والموردين:

يستمد العملاء والموردون قوتهم من خلال قدرتهم على التفاوض ووزنهم بالنسبة للقطاع ويمكن للإبداع أن يغير هذه القوة بعدة طرق، كما يمكن أن يغير من تكاليف التحول، حيث أنه يجعل المنتجات المتواجدة في السوق أو المعروض من قبل الموردين تتميز بنمطية وبالتالي تماثل وتشابه المنتجات المتواجدة، وبالتالي يفقد الموردون أثرهم وقوتهم على المؤسسات والتي يكون لها الحرية في اختيار مورديها الذين تتعامل معهم، مثلاً: فإن في سوق الإعلام الآلي ومع نجاح المنتجات الملائمة مع منتجات IBM- Microsoft والتي تحتكر 80% من العرض العالمي ساهم كثيراً في تقليل قوة المنتجين بعدما فقدت منتجاتهم خصوصيتها.

ب- أثر الإبداع على المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تمتلك خصائص تجعلها قابلة لتعويض المنتج الأصلي، ويعتبر أثر الإبداع على تلك المنتجات البديلة من أهم الآثار حيث أن تهديد هذه الأخيرة يعتبر نتيجة طبيعية للإبداع، ففي أغلب الأحيان فإن المنتجات البديلة هي نتيجة لإبداعات جذرية تم التوصل إليها، وتكون هذه الإبداعات الجذرية على شكل منتجات تتميز بخصائص هامة كالوزن والصلابة، تحمل درجات الحرارة العالية... ومثال ذلك: الفخار أو ألياف الكربون التي تعوض الحديد في بعض الصناعات خاصة منها الصناعات الفضائية والطيران وكذا صناعة السيارات نظراً لما تتميز به هذه المنتجات من خفة في الوزن وتحمل درجات الحرارة العالية.

ج- أثر الإبداع على الداخلين المحتملين وشدة المنافسة:

هذا الأثر يعتمد بالدرجة الأولى على تأثير الإبداع على حواجز الدخول التي تحمي المؤسسات المتواجدة من الداخلين المحتملين، فتساهم الإبداعات على بناء حواجز للدخول عن طريق الحصول على

التكنولوجيا وكذا الحصول على معارف أو براءات الاختراع وتكون المؤسسات محمية من المنافسين المحتملين لأنها الوحيدة على التحكم في أسلوب إنتاج ما أو إنتاج منتج ما والتي تحتفظ بسرية تامة لممتلكاتها تلك، غير أن مواجهة خطر التنافسية لا يكون فقط بتخفيض الأسعار وإنما التنافس يكمن في قدرة المؤسسة على الإبداع بصفة مستدامة.¹

فيمكن للإبداعات أن تحطم حواجز الدخول الحالية وخاصة التكنولوجيا منها، حيث أن التكنولوجيا سرعان ما تتعرض للتقادم، وهذا يعني أن الحماية التي وضعتها الإبداعات تكون محدودة في الزمن بالإضافة إلى أن المنتجات البديلة أو أسلوب إنتاجها، والذي يكون مبدعا يمكن أن يحطم أشد الحواجز دخولا، ويمكن للإبداعات أن تغير كذلك من الحواجز التجارية وذلك بتغييرها لتكاليف الدخول بالنسبة للعملاء أو بتحديد لها لطريقة التوزيع القائمة، ويمكن للإبداعات أن تؤدي إلى ندرة في اليد العاملة المتخصصة في عمل مثلا: كحالة الخبراء في الذكاء الاصطناعي...

مما تقدم نستنتج أن أثر الإبداع على الزبائن والموردين يكون نسبيا فقد يعزز قوتهم مرة أو العكس فيؤدي إلى زوال بعضهم الآخر وذلك حسب قانون السوق الذي لا يتيح الفرص إلا للقوي، أما المنتجات البديلة هي في أغلب الأحيان ناتجة عن إبداعات جذرية حصلت في قطاع ما ولها أثر كبير على هذه الأخيرة، والتي غالبا ما تقوم بتعويض المنتجات الأصلية إلا في حالات نادرة يعارض فيها كل القوى التنافسية إضافة إلى الدولة نظرا لاعتبارات ما.

للإبداع أثر جلي على الداخلين الجدد وعلى شدة المنافسة، فقد تشكل حواجز للدخول بالنسبة للداخلين الجدد أو على العكس تقوم بهدم تلك الحواجز، ووله أثره كذلك على شدة المنافسة فقد تؤدي الإبداعات التي تجعل من النشاط مربحا إلى تزايد عدد المنافسين في السوق نظرا لجاذبيته، فتشدد بذلك المنافسة أو العكس إذا أدت الإبداعات إلى جعل نشاط ما غير مربحا فإن ذلك يؤدي إلى خروج عدد من المنافسين، وبالتالي تقل شدة المنافسة في هذا القطاع.²

I-3-3 مقومات الإبداع وأساليب تنميته

تواجه المؤسسات اليوم مشاكل عدة بغض النظر عن حجمها تحتاج إلى حلول إبداعية من خلال نجاح الأفراد والمديرين معا في التوصل إلى أفكار جديدة وحلول متميزة وبناءة، فمثلا تطوير رأس المال الفكري يمكن أن يكون هاما جدا لبقاء بعض المؤسسات التي تعتمد على جزء كبير من استراتيجياتها حول الإبداع، لذا يجب على المؤسسات توفير مجموعة من المقومات الأساسية للعملية الإبداعية، وأن تعمل على تهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترضها، وإيجاد الأساليب التي تساعد على ذلك، فشرط الإبداع تتوافق مع مجموعة من العوامل المناسبة مع المؤسسة، والتي يتم تحليلها على ثلاثة مستويات: أولها يجب على المؤسسة أن تخلق شبكة داخلية وتخلق علاقات مع الأعضاء وهذا ما يعرف بالمستوى الداخلي، ثم بعد ذلك يجب عليها خلق إطار خاص بالعوامل وهذا ما يعرف بالمستوى التنظيمي، وفي الأخير يتم التركيز على الأفراد الذين لديهم القدرة على تحقيق الخلق المحتمل.³

¹ J.P.Flipot, « l'innovation dans les activités de service », une démarche à rationaliser, Edition d'organisation, France, 2000, p14.

² ياسين حميني، مذكرة ماجستير « تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن »، جامعة الجزائر، 2006، ص 157، 158.

³ R.Soparnot, E.Stevens, « Management de l'innovation », Dunod, paris, 2007, p96.

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل في المؤسسة، يجب توفير مجموعة من المقومات نذكر منها ما يلي:

أ- **الاتصالات:** للاتصالات أثر كبير على وجهات نظر العاملين، وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها رؤسائهم ومديرهم، إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية، فالمعلومات التي تتدفق يوميا لها أثر مهم على تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين.

ب- **نمط القيادة:** القيادة هي فن التعامل مع الآخرين، على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم.

فالحاجة إلى دعم إبداع المسؤولين من قبل القادة أصبحت ملحة وهامة خاصة في المؤسسات البيروقراطية، التي تعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الآراء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، إذ أن الروتين الشديد والملل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف وهذا ما يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة.¹

- كما يمكن للقادة استخدام أساليب لدعم وتعزيز الإبداع من خلال المكافآت، وأن يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع وفشلوا، كما يمكن للقادة استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين، ومن ناحية أخرى يمكن للقائد زيادة إبداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات يراعى في تشكيلها الخبرة الفنية.²

ج- الحوافز:

تقف الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة، فللذين يملكون المعرفة والخبرة نجدهم أكثر كثافة للإبداع، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة، ويستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة، كما أن استخدام أفراد مبدعين من خارج المؤسسة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فإنه مكلف جدا، إضافة إلى أن مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المؤسسة ومعرفتها الضمنية، لهذا لا بد من أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبداع، وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالمبدعين، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداعات وهذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعالا وخلاقا للإبداع، وهذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية، حيث تتلقى الإدارة 1500000 اقتراح سنويا ويتم تطبيق 38% منها ويكرم الموظفون ماديا ومعنويا، فلا بد أن تحرص المؤسسات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات.³

¹ سعاد نائف برنوطي، "الإدارة أساسيات إدارة الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص398.

² سيد محمد جاد الرب، "السلوك التنظيمي"، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية، العشيري، مصر، مطبعة 2005، ص ص 276، 277.

³ S.Bin Ahmed et A.Mushraf, «The relationship between intellectual capital and business performance an empirical study in Iraqi Industry», International conference on Management and artificial Intelligence, vol 6, press Bali, Indonesia, p105.

د- الثقافة والقيم:

المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تقيم الإبداع، من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية تشجع السلوك الإبداعي والمبادرات الخلاقة، وهذا ما نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية، حيث أنهم يثمنون الجديد حتى ولو لم يكن عمليا أو جذابا، المهم عندهم هو القدرة على الإتيان بجديد.

ه- التدريب:

يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع، وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي، خصوصا أن المؤسسة على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة، والاتجاه المتزايد نحو العولمة وترتب على ذلك أن أصبح الاتجاه السائد هو الاهتمام بالعنصر البشري وترجيحه على بقية العناصر الأخرى، والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع في مؤسسات الأعمال تكاد تكون مداراة بواسطة فرق ومجموعات العمل.

الجدول رقم (10): يمثل الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الأمرة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع
خصائص الوظيفة	التصرف طبقا لتقدير الموقف يرتبط ايجابيا مع الإبداع
الهيكل	الهيكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل البسيطة القابلة للنفذ من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تسير الإبداع
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي.
الثقافة	تعيق الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية للعمل

المصدر: سمية بروبي، مذكرة ماجستير « دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة »، مرجع سابق، ص86.

و- إدارة المعرفة:

مؤسسات المعرفة هي الحقل الذي تتناطح فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة بفضل تطوير المعلومات وتكنولوجيا ثورة المعلومات الخارقة، وتهدف إدارة المعرفة إلى:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- تحسين المنتج والخدمة؛
- زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسات، لكون مؤسسات المعرفة هي حقل تناطح الأفكار.

ي- الإدارة العليا:

تلعب الإدارة العليا دورا هاما في إثارة الإبداع بين العاملين في المؤسسة من خلال اتخاذ مجموعة من العوامل:

- السماح بقدر من الحرية بين العاملين إذا تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم، بعكس المؤسسة غير الإبداعية التي يتسم العاملون بها بفقدان التميز والاستقلال؛
- التركيز على الأهداف بعيدة المدى، حيث أن التركيز على الأهداف قصيرة المدى يعطل الفعالية الإبداعية ويقلل من طاقة العمل الإبداعي؛
- تعتبر قلة التعاون والتنسيق بين العاملين من العوامل المؤثرة في الإبداع، بعكس الجمود الإداري وعدم الاستجابة لأراء العاملين بالمؤسسة الذي يكاد يكون القاتل الحقيقي للإبداع.

II- الطاقة الإبداعية بين المحفزات والمعوقات

إن المؤسسات بمختلف أنواعها تبحث على بناء فكر إبداعي معين رغم تعقد هذه الظاهرة وارتباطها بالمخاطرة ونتائجها غير المتوقعة يؤول إلى قلة الاهتمام بها، وفي كل الحالات التخلي عن الفكرة والهروب منها، فعملية الإبداع تمر عبر عدة مراحل من الصعب على المؤسسة التحكم فيها خاصة في ظل مواجهة تحديات ومعوقات التي تعترض سبيل الأفكار الإبداعية.

II- 1 محفزات الإبداع وأهم معوقاته

يوجد عدة عوامل تساعد في نجاح الإبداع وتنمية الأفكار الإبداعية في المؤسسة، إلا أنها قد تواجه عدة صعوبات وتحديات تعيق من تطورها وتجسيدها على أرض الواقع.

II- 1-1 تحفيز الإبداع في المؤسسة**- خلق بيئة محفزة للإبداع داخل المؤسسة:**

هناك عدة خطوات يجب على المدير أو المسير أن يركز عليها لخلق بيئة محفزة داخل المؤسسة ومن بينها:

* **الخطوة الأولى:** تحفيز جميع الموظفين ليأخذ كل منهم فكرة جديدة على عاتقه من أجل تطويرها وإثباتها مع تقديم كل ما يلزم من موارد تمكن من النجاح ، ومكافئة الأشخاص الذين يسعون وراء التطوير والتجديد بأفكار وطرق جديدة ودعمهم معنويا وماديا، ومعالج أسباب الفشل بطرق إيجابية، فلا ينبغي النظر إلى التجارب الفاشلة على أنها إهدار لموارد المؤسسة، بل النظر إليها على أنها دورة تدريبية عملية منحت للموظفين على حساب المؤسسة.

*** الخطوة الثانية:** إنشاء سياسات جديدة لتحفيز الإبداع

قامت إحدى سياسات شركة فيدكس لتحفيز الإبداع لدى عاملها أن خصصت يوم واحد في الشهر تسمح فيه لموظفيها بالقيام بأي عمل يريدونه، كما أن شركة جوجل تعرف بقاعدة 20% من وقت عمل موظفيها مخصص ليقوموا بالعمل على أي مشروع يختارونه بأنفسهم خارج عن أعمالهم اليومية الرسمية، فعدم القدرة على تطبيق مثل هذه السياسات يمكن أن يعوض بالتطبيق على مستوى المشاريع على الأقل، كأن يتم تخصيص وقتا من يوم إلى ثلاثة أيام لفريق قيادي بعيدا عن أجواء المؤسسة ليقوموا بالتفكير وإيجاد حلول بعيدة كليا عما يقومون به في اليوم.

*** الخطوة الثالثة:** إبقاء جميع قنوات الاتصال مفتوحة دائما مع العاملين الذين يحاولون الخروج بأفكار

جديدة، فالموظفين بحاجة مع أفكارهم الجديدة إلى تواصل مكثف، توجيهات، مناقشات، وإلى بعض التعديلات.

*** الخطوة الرابعة:** الصبر

إن فتح باب الإبداع، لا يعني الحصول على أفكار ومشاريع جديدة، فهناك عدة مراحل تمر بها العملية الإبداعية ينبغي التريث والصبر للوصول إلى أفضل النتائج.¹

*** الخطوة الخامسة:** الواقعية

وهذا أمر في غاية الأهمية، فلا يجب الطلب من العاملين الإبداع وتجربة كل ما هو جديد مع رفض أي نوع من أنواع الفشل، ففي هذه الحالة لن يبقى لهم أي حماس اتجاه أهداف ومساعي المؤسسة الجديدة الغير منطقية، فمن الجدير السماح ببعض الفشل، ففي بعض المؤسسات التي تسعى وراء الإبداع أطلقت مفهوم "الفشل الذكي" على مشاريع التطوير لديها لعلمها بأن بعض المشاريع قد لا تنجح إلا بمعجزة.

¹ محمد حنوش، موقع على الانترنت www.ghmamah.com، مجلة فوربس، تاريخ الإطلاع: 2014/08/09، على الساعة 20:00.

فالكثير من المديرين والمسيرين يسعون اليوم لإضفاء الإبداع في أعمال فرقهم، لكنهم يعلمون أن الأمر ليس سهلاً، لأن أول شروط الإبداع هو العمل خارج الدوائر المعهودة، والمخاطرة بالكثير من أجل خلق واثبات الأفكار الجديدة التي في أغلبها تكون فاشلة، وهذا ما يضر كثيراً بمسيرة العاملين المهنية، هذا إن لم يتعرضوا للعقوبة أو الإقصاء نتيجة فشلهم، مما يجعل الكثير من المديرين يلزمون العاملين لديهم بلوائح مؤسساتهم دون أخذ أي مخاطرة أو تفكير جديد على عاتقهم ما يضر في النهاية بهذه المؤسسات نفسها.

كما يرتبط الإبداع في المؤسسة بعدة عوامل نلخصها فيما يلي:

* **القيادة:** تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على القدرة الإبداعية، فالمؤسسة التي تعمل على تحفيز المشاركة ولها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفأة تكون فيها قدرة الإبداع عالية، فالنمط القيادي التعاوني الديمقراطي يشجع المجموعات على الإبداع، وقد أثبتت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف و بناء الفريق وتسهيلات العمل.¹

* **الهيكل التنظيمي:** له أثر مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة مركزية أو لا مركزية، وسواء كانت تركز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي.

* **ثقافة المؤسسة:** تؤثر ثقافة المؤسسة على القدرة الإبداعية، وأصبح شيء مؤكد عند المختصين أن ثقافة المؤسسة تشمل المعتقدات والعادات والقيم الراسخة في المؤسسة.

* **المحيط:** حيث يشمل مختلف المتغيرات الخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع مثل شدة المنافسة في السوق، و مستوى التطور التكنولوجي.

وهناك عدة عوامل تحفز الإبداع و تساعد على التفكير الخلاق المشجع للإبداع تتلخص فيما يلي:

- تدعيم و تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم و آرائهم.
- وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و المشاركة و احترام أفكار العمال.
- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة.
- مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية، وذلك من خلال حوافز مادية و معنوية.
- تطور تكنولوجيا المعلومات و الذي ينعكس إيجاباً على أنشطة الإبداع و التطوير حيث تساهم الإنترنت مثلاً في تقديم خدمات في مجال التصاميم و التحسين و غيرها.²
- البحث و التطوير و الذي يتعلق بتلك الجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، و استخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات و الأساليب.
- تخصيص وقت مناسب للتفكير: يجب أن تشجع المؤسسات أفرادها للاستفادة من أوقات الفراغ، لأنه عامل أساسي في الحث على إبداع أفكار جديدة.
- المشاركة الحقيقية: إذ تشير دراسات عديدة أن الأفراد في المؤسسة الإبداعية يعتبرون أنفسهم أجزاء من نظام متكامل، فيعبرون عن أفكارهم التي ستؤخذ بصفة جدية، كذلك التسامح أثناء الإخفاق يساعد الأفراد على السعي و البحث و اكتشاف الفرص.³

¹ عجيلة محمد ، مذكرة ماجستير «الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع» ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص 89.

² بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى ، «تشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية» ، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار تليجي بالاغواط ، 2009 ، ص 80.

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، «إدارة المعرفة الإبداع و الابتكار»، مرجع سابق، ص ص 102، 103.

II-1-2 معوقات الإبداع والعوامل التي تحد منه

إن تشجيع أساليب الإبداع في المؤسسة معناه التعرف على معوقاته التي تقلل بعض القدرات الفكرية لدى الفرد نحو التفكير الجديد أو تقلل من اندفاعه، وقد تتراكم معوقات الإبداع نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها.

1- العوامل التي تعيق نجاح الإبداع في المؤسسة:

رغم الحوافز السابقة إلا أنه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي والتي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية و أخرى تنظيمية كما يلي:

* **المعوقات الفردية:** والتي تتمثل فيما يلي:

- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والإحساس بعدم الأمان و الخوف من الرؤساء؛
- عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة؛¹
- الخوف من الخطأ و الفشل، والميل إلى الاعتماد على الغير.

* **المعوقات التنظيمية:** و التي تتمثل فيما يلي:

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، ويعتبر ذلك عائقاً يمنع الأفراد من ممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية؛²
- المركزية الشديدة؛

- الروتين المستمر و إلزام الأفراد بأساليب عمل موحدة؛

- عدم الترحيب بالتجديد و التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم و علاقات العمل؛

- نقص الموارد المالية و البشرية و التقنية الذي يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع؛

- مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير حيث أنه إذا كان الإبداع يعني طرقاً جديدة و تغييراً في المراكز فقد يؤدي ذلك إلى وجود مقاومة من طرف العمال.³

كما ركز العديد من الباحثين في مجال الإبداع على بحث معوقات الإبداع وتحديد العوامل التي تعيق أو تساعد على العملية الإبداعية لدى الأفراد والعاملين في المؤسسات، و اختلفوا في دراستهم و توصلوا إلى نتائج متباينة حول معوقات الإبداع، ولقد حدد كامبل عدداً من المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع في النقاط التالية:

* **المعوقات المالية:** وتتعلق بإمكانيات المؤسسة المادية و البشرية.

* **المعوقات التنظيمية:** و تتمثل في بناء و عمليات المؤسسة.

* **المعوقات الثقافية:** و تشير إلى القيم الموجودة داخل المؤسسة المتعلقة بتشجيع أو إعاقة الإبداع مثل: التحفيز، العدالة، قبول التغيير.

وبالرجوع إلى الأدبيات العربية نجد أن الباحثين العرب حاولوا حصر هذه المعوقات ودراستها في مختلف المؤسسات تم تقسيمها إلى:

* **المعوقات التنظيمية والإدارية:** إن مسؤولية التنظيم في الوقت الحاضر قد تعدت تقديم الأجر إلى تنمية المواهب و قدراتهم الإبداعية واستغلالها فيما يعود بالنفع على المؤسسة، حيث أوضحت الدراسات أن

¹ علي السلمي، «إدارة السلوك الإنساني»، دار غريب، مصر، بدون سنة، ص 262.

² عجيلة محمد، مذكرة ماجستير «الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات و محفزات الإبداع» مرجع سابق، ص 94.

³ علي الشريف و محمد سلطان، «مبادئ الإدارة»، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 342.

المؤسسة العربية تتسم بالقهر والتسلط والمركزية، وقد أشارت تلك الدراسات إلى مجموعة من المعوقات الرئيسية للفعالية التنظيمية تتركز في الآتي:

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية والمركزية في اتخاذ القرار؛
- الافتقار إلى معايير واضحة للأداء، وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛
- الافتقار إلى العمل الجماعي، والافتقار إلى القيادات الفعالة؛
- غياب أساليب التحفيز والتشجيع على التفوق والإبداع.

* المعوقات الاجتماعية والثقافية:

والمتمثلة في التعليم والأسرة والمجتمع ككل الذي يحارب التغيير، فتعود الطفل على التبعية وعدم الاستقلالية سواء في البيت أو المدرسة، ومحاربة كل رغبة في التطوير والتغيير فيصبح الطفل مقلداً لأبائه ومعلميه في جميع تصرفاته في مراحل نموه المختلفة.

أما هشمري فقد حصر معوقات الإبداع في المؤسسة العربية الحكومية وغير الحكومية في: مقاومة التغيير، الحوافز، الالتزام، الإدارة، المناخ التنظيمي، الزملاء والبيئة الاجتماعية، ظروف العمل وبيئته، عوامل شخصية، عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، الاعتماد المفرط على الخبراء، الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.

في حين نجد القريوتي حصر معوقات الإبداع من خلال دراسته للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المؤسسات المختلفة في:

- مقاومة الجهات الإدارية للتغيير؛
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل؛
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: فسوء المناخ التنظيمي المتمثل في العلاقات داخل المؤسسة ونظم الحوافز المتبعة غير مواتي للإبداع يحبط طاقات الإنسان ويحجمها؛
- الافتقار إلى القيادات الفعالة، وتدني مستوى التدريب؛
- عدم وجود نظام اتصالات فعال والتركيز على الاتصالات الرأسية من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته مع إهمال الاتصالات الصاعدة والأفقية وأهميتها.

لقد أصبح اهتمام التنظيمات الحديثة ليس فقط بإدخال تقنيات حديثة ومتطورة في أعمالها، بل أيضاً في بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات شخصية المبدعين إلى معوقات الإبداع انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الإبداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو من الإبداع بين أعضاء التنظيم مما ينعكس على أداء هذه التنظيمات وجعلها تمتاز بجودة عالية في أدائها على مواجهة المتغيرات المحيطة بها.¹

إضافة إلى هذه العوائق هناك صعوبة إقناع الأفراد بأن الطريقة التي يعملون بها ليست الأفضل وكذلك الخوف من توظيف الأذكى والذي يرى البعض أنه يمكن أن يشكل خطراً في حالة توظيفهم، كما يمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى معوقات داخلية وأخرى خارجية.

* المعوقات الداخلية: تتمثل في:

- عدم الاستماع الجيد وافتقار السلوك المناسب الذي يعرقل تطوير الأفكار الإبداعية؛
- القيادة الاستبدادية أي عدم ملائمة أسلوب القيادة الذي لا يهتم بأفكار الآخرين؛
- إتباع سياسة الترهيب التي تؤدي إلى الخوف من التغيير؛

¹ سمية بروبي، مذكرة ماجستير « دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة »، مرجع سابق، ص ص 87، 88.

- الجدية المفرطة التي تستبعد المزح في جو العمل مما يصعب من الإبداع.
- * **المعوقات الخارجية:** التي تكمن فيما يلي:
 - قيام المؤسسة بطرح المنتج/الخدمة في المكان الغير المناسب أي عدم ملائمة المنتج؛
 - صعوبة الحصول على التمويل اللازم وإقناع المساهمين في تمويل المؤسسة، وبالتالي عدم القدرة على عرض الاقتراحات في السوق؛
 - طرح المنتج أو الخدمة في وقت غير مناسب أي في وقت مبكر أو متأخر.¹
- كما هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى إفشال الإبداع وعدم تحقيق نتائج إيجابية، والتي تتمثل في:
 - أ- **عوامل مرتبطة بالتكاليف:**
 - خطر مرتفع وصعوبة إيجاد شركاء لتقاسم الأخطار.
 - ارتفاع التكاليف.
 - نقص في التمويل الخاص وضعف في مصادر التمويل الداخلية.
 - ب- **عوامل مرتبطة بالمعرفة:**
 - ضعف قدرة البحث والتطوير، ونقص في المعلومات حول الأسواق والتكنولوجيا.
 - نقص في توفر الخدمات الخارجية والكفاءات البشرية لدى المؤسسة.
 - ج- **عوامل خاصة بالسوق:**
 - طلب غير مؤكد على السلع والخدمات مبدعة.
 - سوق متشعب و صعوبة إيجاد شركاء تجاريين.
 - د- **عوامل تنظيمية وقانونية:**
 - نقص في الهياكل بالإضافة إلى المقاومات الداخلية من طرف العمال.
 - تنظيم داخلي يعيق انتقال الأفكار ورفض المسيرين للتغيير.
 - عدم القدرة على توزيع العمال في نشاطات الإبداع الجديدة.
 - ضعف الحماية الفكرية (حقوق الملكية)، زيادة على المشاكل فيما يخص المعايير والجباية والقوانين.
- 2- **الحد من عوائق الإبداع:**

حتى يلعب الإبداع دوره ويؤدي ما عليه ينبغي على المؤسسة القضاء على مصادر المعوقات، وذلك من خلال تعيين مديرين مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات التي سيتعاملون معها ومكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة «الفكر الجماعي» ويضفي روح التعاون بين الأفراد والمؤسسات، وتطوير فرق العمل لزيادة مستوى الثقة والتخلص من كل النظم غير المجدية، بالإضافة يجب على المؤسسة الاستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات للجمع بين الوظائف، وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة والاهتمام بتأسيس آليات لنقل المعلومات، وتوفير أماكن مناسبة للتفكير مجهزة بالوسائل المطلوبة مع توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية، وتغيير المناخ والدقة في تحديد الوقت المناسب الذي تقدم فيه خطوط المنتجات والخدمات الجديدة.

إن المؤسسات التي تطمح للإبداع وتمارس نشاطها في مجال من الطموح للإبداع بحاجة ماسة للتميز لتحقيق ميزة تنافسية التي تعد من العناصر المحددة لمستقبل أي مؤسسة، حيث يمكن من خلالها غرس

¹ عجيلة محمد ، مذكرة ماجستير "الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع (المؤسسة الاقتصادية للأنايب الناقلة للغاز بولاية غرداية"، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2005، ص28.

ثقافة التقدم، واكتساب الأفراد للمهارات اللازمة للتجديد والإبداع والتطوير، كما تمكن من اكتساب مهارات القدرة على تنظيم الوقت والتكيف مع الجديد واستيعابه، وتميمته نحو الأفضل.

فكلما زاد الاهتمام بتطوير العملية الإبداعية من حيث محتواها وأساليبها، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع معطيات ومتغيرات البيئة التي تحيط بها لأنه في ظل تسارع عملية التطور التكنولوجي فإن قدرة أي مؤسسة على الاستفادة من ناتج هذا التطور متوقفة على القدرات الإبداعية المتاحة لديها واستغلالها في شكل تخفيض للتكاليف، والرفع من جودة المنتج ومن قدرة الاستهلاك حتى يكون الإبداع مصدرا للنفوذ المؤسسي المتميز بالاختلاف والتميز وسرعة الاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء مع انخفاض عامل الكلفة.¹

II-1-3 الأفكار الإبداعية وخصائص المؤسسة المبدعة

1- مصادر الأفكار الإبداعية:

إذا تم الطلب من أي مسير عن أعلى تمنياته لأجاب: التمكن من أكبر عدد من الأفكار، أحسن وأفضل الأفكار، وذلك لمعرفته بأن الأفكار والإبداع يمثلان المنفعة الثمينة في الاقتصاد الجديد، فبدون تدفق للأفكار المؤسسة محكوم عليها بالإعدام، إن الأفكار الجديدة تمثل للمؤسسات أهمية بالغة وكذلك في تحقيقها للإبداعات بما أنها نقطة الانطلاق التي تبنى عليها. فمن إرادة الإبداع تنتج الأفكار الإبداعية، هيكل المؤسسة وسيرورة الإبداع يساهما بصفة كبيرة في توفير الأرضية التي تسمح لهذه العناصر بشرط توفر مجموعة من المقاييس التي تساهم في خلق الدافعية في الأفراد للتعبير عن أفكارهم والبحث عن أفكار جديدة، وتتمثل هذه المقاييس في: الكفاءات، إمكانية المواجهات الداخلية التي تسمح بكسب أفكار جديدة، إمكانية التعبير والإدلاء بهذه الأفكار، ملائمة وتكييف هذه الأفكار مع منطق المؤسسة وأهدافها، إمكانية اختبارها وتعديلها، وإمكانية الاتصال مع الوسط الخارجي الذي يلعب نفس الدور.

يمكن أن تأتي الأفكار الإبداعية من تشجيع الإبداع بالاعتماد على تقنيات إبداعية، تهدف إلى التقيب وتحفيز الطاقات الإبداعية للمسيرين وباقي العمال بهدف تخفيض المعوقات والمقاومات المألوفة للأفكار، ومن أهم هذه الطرق نجد عاصفة الأفكار، مصفوفة الاكتشاف، التفكير الخطي والتحليل الهيكلية، فالأفكار الجديدة يمكن أن تصدر من خلال الإبداع التلقائي الناتج عن طبيعة الأشخاص وحبهم للتغيير، ومن معتقداتهم وكذلك الوضعية الاجتماعية التي يعيشونها.

كذلك يمكن للأفكار الجديدة أن تنتج من خلال الاستماع للزبائن الذين يعبرون عن حاجات ورغبات جديدة، انتقاد المنتجات التي يستهلكونها وبالتالي يفتحون بذلك حقل من الفرص الجديدة لم تتمكن المؤسسة منها ولم تفكر فيها من قبل، عن طريق إشراك الموردين في التعديلات لمكونات منتج المؤسسة والتي يمكن أن تصبح مصدر أفكار إبداعية جديدة، كما بإمكانهم ملاحظة النقص في المنتج بالنظر لمنتجات المنافسين في بعض الحالات (مراقبة المنافسين وتحليل منتجاتهم، طريقة تسويقهم، هياكلهم)، وعموما من خلال كافة النشاطات التي يقومون بها، ومن الأدوات التي تستعمل لذلك الذكاء الاقتصادي والتقليد.

ويمكن للأفكار الإبداعية أن تأتي من مصادر مختلفة نذكر منها:

- المعارض والملتقيات المختلفة؛

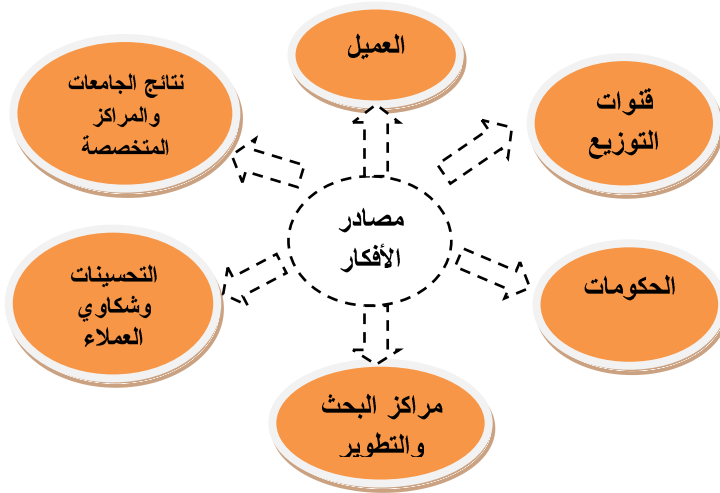
¹ إبراهيم بن حراث حياة و ودان بوعبدالله و حجار أسية، مداخلة بعنوان تجسيد ثقافة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية وعوائق تفعيل دورها في تحقيق التنافسية، يوم علمي حول الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، يوم 16 أبريل 2014، جامعة مستغانم، ص ص 14، 15.

- جلب إبداعات خارجية مثل شراء مؤسسة مبدعة، فالتوافق والتكيف معها يولد أفكار إبداعية جزئية أو جذرية؛
- الاحتكاكات بين الأنظمة السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية وبين أنظمة العمل.
- التغيرات والتطورات التكنولوجية التي عادة ما تجلب معها سلوكيات جديدة في الوسط، التلاؤم أو التصادم مع هذا الوسط يحدث أفكار جديدة؛
- مواجهة المشاكل المختلفة التي تواجهها المؤسسة؛
- الإشاعات والأفكار المقتبسة من الشبكة الاجتماعية؛
- في دراسة لـ SESSI وجدت أن المعارض تمثل 20% من مصادر الأفكار الإبداعية الجديدة.
- إن مصادر الأفكار والإبداعية كثيرة ومتنوعة إذا اعتمدت الداخلية والخارجية بأهمية عالية ترافقها حرية اتصال تسمح بمشاركة جميع أفراد المؤسسة فتوفر هذه الأفكار يتبعه تدعيم وتبويب، فالمؤسسة المبدعة تترك بأن الإبداع يبدأ بأفكار جديدة، فالأفكار تشبه الأطفال الرضع يولدون صغارا غير ناضجين غير مكونين لا يشكلون شيء محقق بل بداية وصول¹.
- تأتي عملية الإبداع من خلال الاعتماد على مصادر داخلية وأخرى خارجية تساعد على توليد أفكار ومن بينها:
- * **العميل:** يعتبر من أهم العناصر الرئيسية في توليد الأفكار ذات صلة بالمؤسسات وذلك من خلال الحاجات والمتطلبات التي يعبر عنها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- * **العاملون:** باعتبارهم أنهم هم الذين يقترحون النظم التي تؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة، فأغلب الاقتراحات تأتي من العاملين وذلك من خلال تعاملهم المباشر مع العملاء ومشاكلهم.
- * **قنوات التوزيع:** تعتبر من المصادر المهمة في توليد الأفكار من خلال معرفة الموزعين بأحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته، حيث يساهم الموزعين في تقديم اقتراحات جديدة التي تساعد المسؤولين على تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الجديدة.
- * **الحكومات:** تساهم في توجيه أصحاب المؤسسات بتقديم المشورة لهم نحو الأفكار الإبداعية، وذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة لاختراعات والإبداعات الجديدة.
- * **مراكز البحث والتطوير:** تعتبر مهمة وتلعب دورا هاما في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، وذلك من خلال البحوث التي يمكن أن تقدمها عن منتجات أو أسواق أو حاجات العميل.
- التحسينات التي يدخلها المنافسين على منتجاتهم وكذلك شكاوي العملاء بالنسبة للمنتجات الحالية.
- نتائج الدراسات التي تجريها الجامعات والمراكز المتخصصة².

¹ طراد فارس، مناخمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

² سمية بروبي، مذكرة ماجستير، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص ص 95،

شكل(26): مصادر الأفكار الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مصادر الأفكار الإبداعية

2- خصائص المؤسسة التي تتبنى الإبداع:

- تتميز المؤسسة المبدعة بمجموعة من الخصائص تختلف عن المؤسسات الغير المبدعة أهمها:
- وجود أشخاص مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، فلا بد من الاهتمام بتعيين الخبرات الشابة والتي تتوفر لديها القدرة على الإبداع؛
- مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل بالإضافة إلى الاتجاه الميداني والتجريب المستمر رغم الفشل؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعمل الجميع على احترامها وتطبيقها؛
- تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم وتحفيزهم للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة؛
- تبسيط الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية حتى لا يكون معقد؛
- التشجيع على النقاش الحر وطرح الأفكار والاهتمام بأراء الآخرين، فمناقشة الأفكار الإبداعية مع الأطراف ذات العلاقة بتطبيقها يزيد حتماً من فاعلية وإمكانية التنفيذ؛
- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ولشاريعهم الإبداعية؛
- إنشاء وتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، كوحدات البحث والتطوير.¹

وتتمس المؤسسات المبدعة بمجموعة سمات لخصها (D.Glifford and R.Gavanagh) في الآتي:

- غرس وتنمية رسالة محددة للمؤسسة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية عدواً رئيسياً، وتحفيز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية؛
- تنمية وثيقة الصلة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.
- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد ترتيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد.

لقد تم اقتراح النموذج الخطي للإبداع من طرف Schumpeter والذي يشرح أن النظام المرهلي للإبداع يعتمد في بداياته على الاكتشاف ثم تصنيع ما تم اكتشافه، ثم بعد ذلك الحصول على المنتج، ثم

¹غول فرحات، أطروحة دكتوراه 'مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية'، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص32.

عرضه في السوق وبيعه¹، فالمؤسسات تبحث بمختلف أنواعها على بناء فكر إبداعي معين لكن تعقد هذه الظاهرة وارتباطها بالمخاطرة ونتائجها غير المتوقعة يؤول إلى قلة الاهتمام بها وفي كل الحالات التخلي عن الفكرة والهروب منها، لأن عدم نجاح إبداع معين قد يؤدي إلى زوال المؤسسة كما أن التغيير الذي يجلبه الإبداع قد يقابل بالرفض من طرف المحيط الداخلي أو الخارجي بغية الحفاظ على الوضع الحالي في أغلب الحالات، ولقد اعتبر المفكر دريكز أن الإبداع وسيلة للنظر في المستقبل والحفاظ على استمرارية المؤسسة وعلى هذه الأخيرة البحث عن كيفية نمري هذا المشروع مع الأخذ في الحسبان الأخطار الناجمة عنه.²

II- 2 بناء الفكر الإبداعي لدى المؤسسات

تشير الكثير من الدراسات إلى أن مكونات الإبداع تتركز على أربعة عناصر رئيسية وتوجد عدة عناصر تدخل في تركيبة الإبداع.

II- 2-1 مكونات وعناصر النشاط الإبداعي

1- مكونات الإبداع: وتتمثل في:

* بيئة الإبداع:

يمكن اعتبار البيئة التي تشمل المجتمع، الأسرة، العادات، التقاليد، والقيم العنصر الذي يساعد في احتضان العملية الإبداعية وتسهيلها، أو العكس أي قمعها وإحباطها لذلك لا بد من توفيق المناخ الذي يمكن من خلاله للإبداع أن يزدهر وينمو.

* الشخص المبدع:

يمكن اعتبار البشر مبدعين إذا أظهروا قدرات معينة، أو حققوا إنجازات معينة، وهذا الأخير يعتبر المعيار لوضع تعريف للشخص المبدع بالمناهج الأكثر مرونة³، حيث يهتم هذا العنصر باكتشاف الأشخاص المبدعين من خلال دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية، أي دراسة الخصائص والسمات التي يتميز بها الأشخاص المبدعين، والتي تصنع عادة الخصائص المعرفية للشخص ومستوى الدافعية الداخلية له، ومن بين خصائص الفرد المبدع نجد:

- المعرفة: وهي مجموع المعارف التي تراكمت لدى الفرد من خلال ممارساته، قراءته، ومعايشته للأحداث والأعمال.

- التعلم: يعني بصفة خاصة اكتساب القدرة على التعامل مع المسائل والمشاكل وحلها.

- الذكاء: أي التشبع بالقدرات التفكيرية لتكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: حيث تنصف شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكثرة الفضول.

* العملية الإبداعية:

وتختص بالديناميكية أو الآلية التي تؤدي إلى الإبداع، أي الأساليب التي يستخدمها الأفراد لتوليد الأفكار وتحليلها وحل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة عمليات تفكيرهم، وهذا باعتبار الإبداع عملية عقلية

¹ D.Guellec, « Economie de l'innovation », Edition la découverte, Paris, 1999, pp 30, 31.

² Joel BROUSTAIL et Frederick FRERY, « le management stratégique de l'innovation », Edition dunod, 2000, p 07.

³ محمود حسن حسني ترجمة لنيجل نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 40.

فطبقاً لقاموس بنجوين السيكولوجي يعرف هذا الأخير بأنه عملية تؤدي إلى إيجاد حلول وأفكار وأشكال فنية ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.¹

بصفة عامة يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة، مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة فهو يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومن ثم إيجاد الحل المناسب لها، ويمكن القول بأن الإبداع لا يقتصر على الجانب التقني فقط لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتناول أيضاً الآلات والمعدات وطرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.²

- المنتج الإبداعي:

يجب أن يختلف المنتج بشكل جوهري عن جميع المنتجات الأخرى التي سبقته، فالصفة المحورية له هي الحدثة على افتراض أن نهاية العملية الإبداعية هي نتائج ملموسة مبدعة بصورة لا لبس فيها، سواء كانت لوحة فنية أو نظرية في مجال معين أو منتج ملموس، ويمكن اعتبار المنتج الإبداعي أهم مكون من مكونات الإبداع باعتباره الهدف الأساسي من هذه العملية والعنصر الذي على أساسه يمكن الحكم على الإبداع.³

تعتبر المكونات الأربعة السالفة الذكر عناصر متكاملة ومتداخلة فلا يمكن أن يكون هناك إبداع ما لم تكن هذه العناصر موجودة كاملة، فالشخص المبدع بخصائصه المميزة تمكنه من الإبداع فهو بحاجة إلى بيئة داعمة لا تكبح أفكاره وتوفر له الظروف المناسبة، ولا بد أن يتم وفق ميكانيزم معين يمكن من إيجاد تكوين تركيبات و تنظيمات جديدة التي تظهر في صورة ناتج جديد، وبالتالي فالإبداع هو محصلة التفاعل بين هذه العناصر الأربعة مجتمعة.

2- عناصر الإبداع في المؤسسة:

يرى الكثير من الباحثين والمفكرين أن عناصر الإبداع في المؤسسة تتمثل في:

- القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي؛
- بناء ثقافة تنظيمية؛
- مرونة الأنظمة واللوائح؛
- التركيز على الأداء والعاملين؛
- الولاء التنظيمي.⁴

إن الاتجاه الصحيح للمؤسسات الرائدة ينبغي أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات وتوسع الأفكار والارتقاء بالأهداف والطموحات والقدرات البشرية الهائلة والمهارات الإبداعية أساساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلب دائماً توفير عناصر الإبداع الأساسية والتي تتكون من:

- التخطيط الإستراتيجي؛

¹ سليمة مخلوف، مداخلة بعنوان "الإبداع والكفاءة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"، يوم علمي حول الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، يوم 16 أفريل 2014، جامعة مستغانم، ص ص 2، 3.

² محمود حسن حسني ترجمة لنيجل نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير"، مرجع سابق، ص 41.

³ صالح محمد أبو جادو، تطبيقات عملية في تنمية الفكر الإبداعي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 29.

⁴ ضيف الله بن عبد الله النفعين، "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد السابع عشر، العدد الأول، 2003، ص ص 10، 11.

- التفكير الإستراتيجي؛

- بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة.¹

*التخطيط الإستراتيجي:

يعرف بأنه العملية التي يتم بواسطتها تصور مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل²، فالتخطيط الإستراتيجي في حد ذاته يشجع على الإبداع من خلال إتاحة الفرص لعدد كبير من المسيرين للمشاركة والمناقشة وإبداء الرأي، وهذا ما يساعد على ظهور وتبلور أفكار فيها شيء من الإبداع.

*التفكير الإستراتيجي:

تستدعي عملية الإبداع أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل على المدى الطويل، وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، وهذا يعني استمرارية التفكير الإستراتيجي كأحد أشكال الاستثمار، بحيث لا تقتصر اهتمامات أعضاء المؤسسة على مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية، وإنما تمتد وتتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والالتزام المهني المستمر بنظام التخطيط الإستراتيجي، والوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو الآخر نوع من العطاء والاستثمار، الذي قد يكون على مستوى أرقى، حيث تنتشأ عنه خطوات أساسية في المستقبل تؤمن العمل وترقى بالجميع إلى المستوى الأفضل فهو في المجموع ليس مضيعة للوقت ولا للطاقات بل هو تكثيف مدروس، ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب أن نجعل التفكير والوقت معا في خدمة الإستراتيجية الإبداعية و سنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

- إيمان الإدارة بالتفكير السليم الذي يعتبر أهم خطوة في تحقيق الأهداف حيث تنتشأ عنه خطوات أساسية تساهم و بقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء؛

- التزام جميع العاملين بالمؤسسة بالوقت المطلوب في جميع الوظائف و بشكل متكامل ومنسجم؛

- النظر إلى أفراد المؤسسة من طرف الإدارة على اختلاف مستوياتهم على أنهم يمثلون جزء من الإستراتيجية وعنصر هام في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة و إنجازاتها.

* بناء ثقافة المؤسسة والأفراد:

حيث تتلخص الثقافة الإنسانية في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر حتى يشعر العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل لا يتجزأ منه، فليجاد هذا النوع من التنقيف هو في غاية الصعوبة لكنه في غاية الأهمية، لأنه يقوم على النظرة الإنسانية إلى الأفراد لا الآلة أو الوظيفة.³

II-2-2 تعلم وأساليب تنمية التفكير الإبداعي

1- تعلم التفكير الإبداعي في المؤسسات:

التعلم صفة هامة من صفات عملية الإبداع، سواء كان على مستوى الاقتصاد أو ما يعرف باقتصاد التعليم أو على مستوى إدارة المعرفة أو نظام التعلم، أو على مستوى المؤسسات ونقصد هنا مؤسسات التعلم، وهذا ما يخلق ضرورة التطرق إلى عملية التعلم في المؤسسات:

¹ جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، مرجع سابق، ص 246، 247.

² رعد حسن الصرن، "إدارة الإبداع والابتكار"، مرجع سابق، ص 276.

³ جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، مرجع سابق، ص 426.

*** التعلم الإبداعي والمؤسسات المبدعة:**

يعتبر التعلم مفتاح القدرة على اكتشاف الفرص التي لا يراها الآخرون، واستغلالها بسرعة وعلى نحو صحيح قبل المنافسين، حيث يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وقيمة اقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئة ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار ، كما أن السرعة التي تتعلم بها المؤسسات قد تصبح في المستقبل هي مصدرها الوحيد لأية ميزة تنافسية ، ويتطلب بناء مؤسسة متعلمة خمسة قواعد أساسية هي:

- التمكين الشخصي: الذي ينطبق على الأفراد فالمؤسسة لا يمكنها أن تتعلم حتى يتعلم أفرادها.
- الرؤية المشتركة: فيعني أن تكون الأهداف مشتركة في المؤسسة والتي تتألف من رؤى الأفراد فيها.
- النماذج الفكرية: حيث يعبر النموذج الفكري عن الإطار العملي الذي يحدد كيفية التفكير والتصرف.
- التعدد: تحقيق النتائج التي يرغب فيها الأفراد من خلال القدرة على ضبط وتطوير الفريق، ويعتبر التعلم الجماعي شيء هام لأن الفرق يكمن في وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة.
- التفكير بطريقة منظمة: وهي طريقة تفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل.

*** علاقة التفكير الإبداعي بإدارة المعرفة:**

تعتبر المعرفة عصب العملية الإبداعية والمكون الأساسي لها ، فبدون مكونات المعرفة لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي، ولا يمكن تأسيسه وجعله نمطاً تفكيرياً وأسلوباً للعمل، كما أن العملية الإبداعية مهما تطورت وتوسعت لا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح ، وبالتالي فالمعرفة مصدر للإبداع والإبداع عندما يعود يصبح مصدراً للمعرفة الجديدة.¹

قامت مؤسسة XPMG Consultin بدراسة استخدمت فيها استبيانها وزعت على 423 مؤسسة في المملكة المتحدة، وأوروبا، والولايات المتحدة، حيث تبين أن 81% من المديرين في هذه المؤسسات لديهم برامج إدارة المعرفة ، في حين أشار 38% و 30% من أفراد العينة إلى أنهم في طور إعداد البرامج لتطبيق إدارة المعرفة، بينما يوجد 13% من المديرين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة ، ومن هنا يتضح أن جميع المؤسسات على وعي عميق بالدور الحيوي لإدارة المعرفة، واعتبارها ضرورة لا بد منها لتحسين الميزة التنافسية.

*** طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و المؤسسات المتعلمة:**

إن المؤسسات أصبحت تعترف بأن مواردها البشرية هي لب ميزتها التنافسية، فإذا كانت معظمها لها نفس المعلومات والتكنولوجيا تقريباً فإن العاملين فيها هم الذين يصنعون الفرق الحقيقي، غير أنه بغية بناء ثقافة التعلم لا بد من إرساء عملية التعلم وتغذيتها، وتأمين الظروف اللازمة لتطوير الأفراد بطريقة منهجية، فلمؤسسة التي تلتزم بالتعلم تستطيع جذب المواهب التي تحتاج إليها والحفاظ عليها لضمان ازدهارها في عالم سريع التغير ، أما بالنسبة لقائد المؤسسة لم يعد بأن كالمدير التقليدي الذي تتوفر لديه دائماً جميع الأجوبة اللازمة لمؤسسته، لكن المدير في المؤسسة المتعلمة يعرف أن العاملين هم الذين يملكون الأجوبة، ووظيفته هي أنه المعلم أو المدرب الذي يساعد في إطلاق الطاقة الإبداعية الكامنة في كل فرد.²

¹ العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 42.

² بوعجاجة أميرة، مذكرة ماجستير "عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية"، جامعة بكرة ، 2007/2008، ص 11.

2- أساليب تنمية التفكير الإبداعي:

تتعدد أساليب تنمية التفكير الإبداعي تبعاً لاختلاف العديد في وجهات النظر المختلفة نذكر منها ما يلي:

* **العصف الذهني:** يمثل وسيلة للحصول على عدد أكبر من الأفكار وفي وقت قصير سواء من جماعة أو من الأفراد، وفي جلسة خاصة حيث يتراوح عدد أفراد الجماعة ما بين 05 و 06 أفراد كحد أدنى و 12 فرد كحد أقصى، وهي تقوم على أساسين:

* **تأجيل الحكم على الأفكار:** حيث أن إذا تم تأجيل الحكم على الأفكار فإن أعضاء الجماعة بإمكانهم تقديم كل الأفكار التي لديهم لأنهم يشعرون أن كل الأفكار مرحب بها، فلا يجمحون عن عرض أفكارهم لأنها غير مراقبة، فيطلقون العنان لعقولهم ولا استخراج الأفكار الإبداعية.

* **الكم يولد الأفكار:** إن كثرة تداول الأفكار مهما كانت سخيفة أو صغيرة فإن ذلك يؤدي إلى توليد أفكار جديدة، وتعرض هذه الأفكار لحل مشكلة قائمة، أو لتطوير منتج جديد أو خدمة، أو لتطوير أسلوب سير العمل في المؤسسة.

إن أسلوب العصف الذهني يعتبر من أكثر الوسائل استخداماً في مجال التدريب على الإبداع وأكثرها نجاحاً حيث يقود إلى أفضل النتائج، و لكي يتم التدريب على عملية العصف الذهني فهناك مجموعة من المحددات ينبغي إتباعها، ورغم ذلك فهو يعد من أكثر الأساليب التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العملية¹، وتكون جلسة العصف الذهني على مرحلتين حيث في الجلسة الأولى يكون الهدف هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار، والجلسة الثانية لتقديم الأفكار ودمجها وتطويرها للحصول على أفكار أكثر تطوراً، كما أن هناك أربع قواعد أساسية تبنى عليها جلسة العصف الذهني وهي:

- تجنب النقد وهذه المسؤولية تقع على عاتق المدير؛

- التصور الحر أي إطلاق حرية التفكير والترحيب بها؛

- الاهتمام بكمية و عدد الأفراد؛

- بناء على أفكار الآخرين و تطويرها.²

* **قوائم المراجعة:** عرض أسبورن هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار ، وهو أسلوب يقدم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة سابقاً، التي تتضمن مجموعة من البنود حيث يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير ، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً.

* **التحليل المورفولوجي:** تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل بنية المشكلة لأبعادها الرئيسية، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات المكونة لها ثم السعي لإنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين جميع العناصر أو بعضها.³

* **أسلوب دلفي:** يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ، حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كما لهذه الطريقة عيوب تتمثل في تباعد الخبراء وإرهاقهم بإعادة المقابلة مرات عديدة ، غير أنها تساعد على تنمية الحلول البديلة والكشف عن الافتراضات الأساسية ، وهذا ما يعني اتفاق أو اختلاف المجموعة مع ربط النتائج بمدى أوسع من المعرفة حسب كل خبير⁴ ، فالجماعة في هذا الأسلوب تتكون

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، مرجع سابق، ص 31.

² جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، مرجع سابق، ص 323.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، مرجع سابق، ص 74.

⁴ عبد الرحمن توفيق، "تنمية التفكير الإبداعي للقادة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الخامسة، 2007، ص 76.

من متخصصين في الموضوع المطروح في المؤسسة أو من خارجها، وترسل إليهم الاستبيانات لإعطاء رأيهم بشأنها وإعادتها إلى الفريق المسؤول عن إدارة العملية، و من ثم يتولى الفريق تلخيص النتائج وإرسالها إلى نفس أعضاء الجماعة لبيان وجهة النظر حول الموضوع مرة ثانية، و أخيرا وبعد الإطلاع على آراء الآخرين يمكن إعادة إرسال النتائج ثلاث أو أربع مرات حتى يتبلور القرار الذي توصي به الأغلبية.

* **أسلوب الجماعة الاسمية:** يستعمل أسلوب الجماعة الاسمية *nominal group technique* لتشخيص المشكلات النظامية و إيجاد الحلول الإبداعية لها، و يطلق مصطلح إسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، و لكن بدون التفاعل مع أعضائها، و يتراوح عدد أفراد الجماعة عادة ما بين (06-09) أفراد، يجلسون حول منضدة، و عندما تطرح عليهم المشكلة، يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيرهم، و الغرض من ذلك و هو خلق الضغط الإبداعي، حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة، و يندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم و يقومون بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم، و لكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية تسجيل، و بعد ذلك يتم إتاحة الفرصة لمناقشة المقترحات، و الدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين، و في نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.¹

* **تحليل مجالات القوى:** لقد تم اقتراح هذا الأسلوب من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين، أما لمدلول اسمه فيعود إلى قدرته على تحديد العوامل التي تساهم أو تعيق في حل المشكلة، حيث أنه من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي :

- تحديد الهدف الذي تعمل من أجل تحقيقه؛
 - تحديد جوانب القوة في هذا الهدف والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها؛
 - تحديد جوانب الضعف في هذا الهدف والتي يمكن التقليل منها أو إلغاؤها.²
- وفي الأخير يمكن القول أن أساليب تنمية التفكير الإبداعي متعددة فلا يوجد اتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأساليب، بل ليس بالضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الأساليب سواء من حيث العدد أو الاستخدام طالما أننا نتحدث عن التفكير الإبداعي الذي يقتضي طرح المزيد من هذه الأساليب.

II- 2- 3 آلية تفعيل دور الإبداع في المؤسسة

1- طرق اعتماد الإبداع:

إن طريقة اللجوء إلى الإبداع تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك على أساس مجموعة من العوامل كالمكانيات المالية والبشرية، بالإضافة إلى الأخطار الناجمة عن اعتماد إحدى هذه الطرق نظرا للتكاليف المرتفعة وطول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، ونذكر بعض هذه الطرق:

* **التطوير من الداخل:**

يعتبر إدماج نشاطات البحث والتطوير المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة و الإبداعات قيد الإنجاز، لكنها تكون أكثر خطورة لطول مدة تحققها وتكلفتها المرتفعة إضافة إلى التقليد الذي يتعرض له المنتج من طرف المؤسسات المنافسة أو السوق غير الموازية، فحسب أدبيات اقتصاد وتسيير البحث والتطوير للمؤسسة

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة، ص 424، 425.

² بن التومي سارة، مداخلة بعنوان "التفكير الإبداعي المفهوم الغائب في المؤسسات الجزائرية"، يوم دراسي حول الإبداع: تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، يوم 21 أبريل 2014، جامعة مستغانم، ص 10.

الفضل على الأقل في نصف الإبداعات المستعملة من قبلها ، وهذا ما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع ، ويتطلب نجاح هذه الطريقة توفر مجموعة من الشروط على المؤسسة توفرها وهي:

- صدور الاقتراحات والابتكارات من مبدع قادر على استغلال الأفكار والمعارف وجعلها متكيفة مع المؤسسة.

- توفير بيئة للعمل محفزة ومشجعة للإبداع والتجديد.

- نشر روح التعاون و التنسيق الداخلي داخل المؤسسة.¹

* عقود التعاون:

إن النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، واحتياجها للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير يدفع المؤسسة إلى إقامة عقود وإبرام إتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى في نفس القطاع أو في قطاعات اقتصادية أخرى، تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة ب جدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين ومثال ذلك ما حدث من التحالف بين مؤسستي IBM و Apple في جويلية 1991، الهادف إلى تكوين نظام استغلال قادر على منافسة منتجات مؤسسة Microsoft²، وتعتبر التحالفات والشراكة من أهم أشكال عقود التعاون والحصول على إبداع ناجح خاصة من حيث التكاليف التي لا تقدر أن تتحملها وظيفة البحث والتطوير إن وجدت وكذلك الأخطار المستقبلية التي أصبحت عائقا في كثير من المؤسسات خاصة الصناعية منها، وفي أوروبا يتم الاعتماد على إتفاقيات التعاون لما تكرسه من تحقيق إبداعات قليلة الخطورة بتقاسمها مع شريك آخر وتخفيض عبء التمويل خاصة إذا كانت مؤسسة صغيرة أو متوسطة ولقد وصل اعتماد هذه الطريقة إلى نحو نسبة 30 %، ومن أهم الإيجابيات الناتجة عن إتفاقيات التعاون نجد:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث و التطوير؛

- تقليص مدة دوران الإبداعات؛

- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة؛

- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة قادرة لوحدها من تحقيقها.

* النمو الخارجي:

يخص تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة، لكن في الحقيقة يعتبر هذا النوع مكلفا خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث برأسمال كبير مع العلم أن النتائج غير مؤكدة والأخطار مرتفعة.³

* المقابلة الباطنية:

قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي اعتماد عقود بحث بين المؤسسة والهيئات المختصة وإبرام إتفاقيات مع مؤسسات خارجية حيث يمكن الاستفادة من الخبرات ذات المستوى العالي، ونجد ضمن هذه المؤسسات: الدراسات، مراكز

¹ Joel BROUSTAIL et Frederick FRERY, « le management stratégique de l'innovation », op cit, p146.

² J. BROUSTAIL et Frederick F, op cit, P 148.

³ إبراهيم بن حراث حياة و ودان بوعبدالله و حجار آسية، مداخلة بعنوان تجسيد ثقافة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية وعواقب تفعيل دورها في تحقيق التنافسية، مرجع سابق، ص10.

البحث العامة والخاصة، الجامعات ، المؤسسات الصناعية المتخصصة، والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة ال م عنية، وهي طريقة معتمدة بكثرة في الدول الصناعية وفي أمريكا وذلك من خلال التواصل و الترابط الموجود بين المؤسسات و مراكز البحوث على اختلافها. فالمقولة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع خبراء والمختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الإبداع، فإبرام اتفاقيات للإنجاز الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث والتطوير مع المؤسسات المتخصصة في إنجاز الإبداعات والمعارف العلمية البحتة، تعتبر من الإجراءات التسييرية الفعالة، بحيث تمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة لديها.

*** اقتناء الرخص:**

فباننتشار خبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعينة لمصدر الإبداع الأ صلي بطلب للحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إدارية، أي اقتناء رخصة الإبداع التكنولوجي، التي تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي ، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري ، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشرة للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد ، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء، ومباشرة يتم نقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، وتتميز هذه الرخصة بالسرعة وقلة تكاليفها وخطورتها بالنظر إلى نتائجها لكن ما يعيبها التبعية للمؤسسة الأم وعدم استقلالية المؤسسة غير المبدعة وهذا ما جعل من هذه الطريقة أقل استعمالا في الدول المتقدمة، و يضم العقد بنودا وشروطا معينة منها خاصة:

- موضوع العقد ؛
 - مدة العقد ؛
 - مجال الاستغلال؛
 - المكافأة المالية مبلغ جزافي أو نسبة مؤتي؛
 - شروط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكيفية حل النزاعات في حالة وقوعها، وشروط أخرى للعلامات التجارية للطرفين.¹
- ويمكن تلخيص إيجابيات وسلبيات لكل طريقة يمكن للمؤسسة أن تعتمد من بين هذه الطرق وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (11): إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع

البيان	المدة الضرورية	التكلفة	الخطر المحتمل	التحكم المتواصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود التعاون	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقولة الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

المصدر: إبراهيمي وآ/ ودان وآ/ حجار أسية، مداخلة بعنوان تجسيد ثقافة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية وعوائق تفعيل دورها في تحقيق التنافسية"، مرجع سابق، ص11.

¹ أوكيل ، " إقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 107.

2- تطوير النظام الإبداعي داخل المؤسسة:

- إن تطوير نظام إبداعي بشكل إيجابي داخل المؤسسة يتطلب شروطا معينة تتمثل في:
- تحمل خطر تكنولوجي معقول والتحكم في التكنولوجيا؛
- قدرة مالية كافية للمؤسسة؛
- سلامة المؤسسة من الناحية الاجتماعية كالنزاعات وعلى المستوى التجاري كالسمعة الجيدة، وشبكة توزيع جيدة؛
- امتلاك المؤسسة على موارد بشرية وكفاءات مؤهلة.
- فوجود هذه الإمكانيات أو عدمها يجبر المؤسسة على البحث عن ديناميكية للإبداع من أجل انتهاز الفرص وتعظيم المردودية، ومن أجل بعث سيرورة الإبداع يجب أن الاهتمام بكل إمكانياتها والمتمثلة في:
- العناصر البشرية؛
- العناصر المالية؛
- العناصر الاجتماعية والثقافية؛
- العناصر الاقتصادية.¹

II-3 مؤشرات الإبداع في المؤسسة

إن عملية الإبداع عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية المنسقة والمتسلسلة تكون مراحل أساسية لا بد أن يمر من خلالها، حيث تختلف هذه المراحل من مؤسسة لأخرى، كما هناك عدة مقاييس للإبداع.

II-3-1 سيرورة الإبداع

1- مرحلة توليد الأفكار:

من أجل الحصول على أكبر عدد من الأفكار فإن المؤسسات تعتمد على مختلف المصادر الداخلية أو الخارجية، حيث وراء كل منتج فكرة، فالأفكار وراء المنتجات الجديدة عادة ما تأتي من مصلحة أو متعامل أو عميل لدى المؤسسة، وقد أظهرت دراسة لأكثر من 100 منتج قامت بها Novactio IDSI في فرنسا سنة 1983 حول مصادر المنتجات الجديدة وتحصلت على النتائج التالية:

الجدول رقم (12): نتائج دراسة Novactio IDSI

النسبة	المصادر
25.2%	مصلحة البحث والتطوير
22%	الزبائن
12.6%	البائعون
7.3%	مصلحة التسويق
6.3%	مصلحة الإنتاج
11.6%	الإدارة العامة
15%	مصادر أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة

إن المصادر الخارجية بالإضافة إلى المصادر الداخلية المولدة للأفكار فإن على المؤسسة ألا تهملها فقد تكون منبعها مهما للأفكار مثل:

¹ Jean LACHMAN, « financement de l'innovation dans les pme », ed Economica, 1996, paris, p p: 23-24.

- العملاء والموردون؛

- الزوار للمؤسسة؛

- المنافسون؛

- المحيط.

إن الحصول على الأفكار من المصادر السابقة يستوجب على المؤسسة أخذ وقتها للاستماع والملاحظة وطرح الأسئلة، ومن أجل ذلك وجب تجسيد الإجراءات التالية:

أ- تشجيع العملاء على الإدلاء بأفكارهم وما ينتظرونه من المؤسسة:

يمكن للمؤسسة أن تأخذ عينة من عملائها وتطلب منهم تقديم آرائهم حول موضوع محدد من طرفها ويقوم بتنشيط هذه الندوة شخص خارجي يكلف بهذه المهمة، فللعميل أهمية كبرى فهو المعني الأول بالمنتوج ويمكنه تقديم أفكار جديدة حول المنتج أو تحسينه، وتعد هذه الطريقة من بين إحدى الطرق المستعملة من أجل الحصول على الأفكار الجديدة حول المنتج أو طريقة تسويقه أو نوعية الخدمات المقدمة وكذا تحديد نقاط قوة وضعف المنتج.¹

ب- إقامة سجل خاص بالزوار:

يسجل فيه عناوين العملاء والزوار ومختلف المعلومات المتعلقة بهم، فهو وسيلة مهمة بالنسبة للمؤسسة حتى تتمكن من التعرف على العملاء وتحديد احتياجاتهم والاتصال بهم إن لزم الأمر، ويتم وضعه في المكان المخصص للاستقبال في المؤسسة يدعى فيه الزوار والعملاء لتقديم ملاحظاتهم وأفكارهم وكذا انتقاداتهم.

ج- ملاحظة المنافسين:

يتم ملاحظة المنافسين إذا كان توفر للمؤسسة نظام يقظة تنافسية فعال، حيث تعرف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، كما أنها تهتم أيضا بالبيئة التي تطور فيها المؤسسة المنافسة، فينبغي معرفة تصرف وحركة المنافسين، ماذا يفعلون؟ ما الذي ينوون فعله وما لا يريدون فعله؟، وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة ما يلي:

- إستراتيجية المنافس؛

- الأداء الحالي للمنافس؛

- أهداف وقدرات المنافس الجديد؛

- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

إن مهام اليقظة التنافسية هي وفهم كل ما يتعلق بالمؤسسة المنافسة بالبحث والتعرف على:

- التشكيلة الكاملة للمنتوجات للمؤسسة المنافسة، وقطاعاتها السوقية وحصصها؛

- شبكة التوزيع والأسعار المطبقة أي تقنية البيع والتوزيع؛

- شبكة الموردين، وكذا العلاقة مع باقي الأعوان؛

- نظام الإنتاج والموارد والمهارات المستعملة بالإضافة إلى تكلفة الإنتاج؛

- البحث والتطوير والتكنولوجيا المعتمدة.

من خلال استعمال هذه الوسائل السابقة الذكر يمكن للمؤسسة استنتاج الأسباب والنتائج والتعرف على الأفكار الجديدة التي قد تتمحض عنها إبداعات عظيمة تكون في المستقبل مصدرا للميزة وموردا للأموال.

نخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة

¹ ياسين حمني، مذكرة ماجستير "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن"، الجامعية 2005/2006، ص 135.

د- ملاحظة المحيط:

إن المحيط يتوفر على كم هائل من المعلومات التي تشكل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديدا، فلا يمكن استغلال الفرص والتخلص من التهديدات إلا من خلال أفكار تتجسد في منتجات، قرارات أو استراتيجيات تضمن للمؤسسة الاستمرار وتحقيق مختلف الأهداف ولاستغلال الأفكار المتواجدة في المحيط وجب على المؤسسة إقامة يقظة بيئية الخاصة بكل ما يتعلق بالقوانين والتشريعات، السياسة المالية، الثقافة، حماية البيئة، وينبغي استغلال أفكار الآخرين، فهناك العديد من الاختراعات التي لم تستغل من قبل أصحابها وقد تكون جد مفيدة للمؤسسة.¹

2- مرحلة دراسة الجدوى:

مهما تعددت مصادر الفكرة فيجب أن تخضع إلى دراسة لجدواها، حيث يتجسد الهدف من دراسة الجدوى في التحقق نظريا من أن المشروع التكنولوجي متناسق ومنسجم مع الإستراتيجية ومع وسائل المؤسسة وإمكاناتها، وإنه من الضروري دراسة المشروع من كل جوانبه:

أ- دراسة الجدوى التكنولوجية:

عند قبول الفكرة ينبغي التحقق من أن التكنولوجيا المعتمدة فيها يمكنها أن تحول إلى المؤسسة وتحت أية شروط حيث تتطلب هذه الدراسة توفير إمكانيات كبيرة، فقد تمتلك المؤسسة لبعض المستلزمات التقنية لمشروعها، أما البعض الآخر لا تمتلكه، وبالتالي القيام بإجراء دراسة أولية لإنتاج النموذج الأول له، وتهدف دراسة الجدوى التكنولوجية إلى:

- تحديد إمكانية تطبيق المشروع تقنيا؛
- إقامة التجارب؛
- اختيار الحلول التكنولوجية المناسبة؛
- المصادقة على المفهوم.

ب- دراسة الجدوى التجارية:

تعتبر دراسة الجدوى التجارية من أهم عوامل دراسة الجدوى حيث أن القرار النهائي للمشروع يعتمد على النتائج التي تخرج بها، وتتمثل هذه الدراسة في تقدير حظوظ النجاح التجاري للمشروع قبل القيام بعملية الإنتاج، وتحديد خصائص السوق المستهدف بهدف التعرف على ما إذا كان المشروع ينتج منتوجا ملائما في الوقت والمكان وبالسعر المناسب، وتتحدد دراسة الجدوى التكنولوجية من خلال القيام بدراسة السوق لمعرفة ما إذا كان للمنتوج المعني سوق، وتتصف هذه الدراسة بـ:

- تحديد القطاعات السوقية الممكن استهدافها؛
- تحديد الإستراتيجية التجارية أو البيعية؛
- تحديد حجم السوق ومدى أهمية المنتج؛
- تحديد المنافسة المباشرة وغير المباشرة للمنتوج وذلك على المستوى التقني والاقتصادي؛
- تقييم السعر الذي يكون السوق مستعدا لدفعه.

وهناك عدة طرق مختلفة تستعمل لإجراء تحليل لدراسة الجدوى البيعية للمشروع، والتي تختلف حسب درجة الدقة المطلوبة، وحسب إمكانيات المؤسسة ونذكر منها:

- اختبار الفكرة لدى العملاء؛
- دراسة السوق عن طريق مجموعة من الطلبة؛

¹ ياسين حميني، مذكرة ماجستير تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن"، مرجع سابق، ص 136.

- القيام بدراسة السوق عن طريق مؤسسات أخرى.¹

ج- دراسة الجدوى الاقتصادية والمالية:

إن لكل تكنولوجيا تكلفة، فهذه الدراسة تقوم بالتحديد الجيد للتكاليف والأجال، فمن المهم المؤسسة أن تكون لها فكرة جيدة حول الموارد المالية التي يتم إنفاقها من أجل تحقيق المشروع، حيث تقوم هذه الدراسة بما يلي:

* تقييم التكلفة الكلية للمشروع التكنولوجي:

بعد التحديد الجيد للمشروع يتم تقييم التكلفة الكلية له، ويتم ذلك بعد دراسة الجدوى التكنولوجية والتجارية والتنظيمية، وخلال هذه المرحلة يتم تحديد الميزانية حسب كل مرحلة من مراحل التطوير والإعداد مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف الناتجة عن دراسات الجدوى الثلاث السابقة، فإعداد محاسبة تحليلية خاصة يسمح بالتحديد الجيد للتدفقات المالية.

* تقييم الموارد المجنّدة من قبل المؤسسة:

حيث تتطلب هذه المرحلة ما يلي:

- التحقق من أن المؤسسة تتوفر على الوسائل اللازمة لتحقيق المشروع.

- تحديد أفضل إستراتيجية للتمويل.

* تقييم المردودية المالية للمشروع:

إن تحسين المنتج القائم يعتمد على دراسة المردودية بحيث تكون أكثر دقة وذلك لأنها تأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل، فهذه الدراسة تسمح بتحديد مردودية المشروع والتأكد من الأرباح المحققة تفوق التكاليف، كما أن تحديد العائد على الاستثمار الخاص بالمشاريع الإبداعية يعتبر صعباً، أما إذا تعلق الأمر بالتصميم والإطلاق فهناك وسائل أكثر ملائمة للتحليل المالي نذكر منها:

- حساب القيمة الحالية.

- نسب المردودية.

* تقييم الخطر المالي للمشروع:

يمكن حساب أثر المشروع الجديد على الهيكلة المالية للمؤسسة باستعمال الوسائل التالية:

- النسب المالية والتغيير في رأس المال العامل؛

- تدفق الخزينة؛

- الأثر على السيولة.

هناك بعض المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع الجديد، رغم كل الجهود المجنّدة من أجل

تحقيق المشروع ومن بينها:

- المزايا المحققة تكون أقل من المتوقعة؛

- قابلية التحقق التقنية معرّقة والتكاليف الحقيقية أكبر من المتوقعة؛

- تأثير عامل خارجي على المشروع.

د- دراسة الجدوى التنظيمية:

منذ البدء في تحليل الفكرة ينبغي على المؤسسة أن تفكر في إقامة هيكلية قابلة لتسيير المشروع، حيث يعين رئيس لهذا المشروع أو مسؤول عليه يقوم بتمويل فرقة تسهر على تحليل وتطبيق المشروع من كل جوانبه ومتابعته بعد التطبيق، وتتضمن دراسة الجدوى التنظيمية قدرة المؤسسة على تجنيد جزء من أفرادها ووسائلها من أجل تسيير المشروع، وتتكون دراسة الجدوى التنظيمية من ثلاثة مراحل:

¹ ياسين حميني، "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن"، نفس المرجع السابق، ص 138، 140.

*** جمع المعلومات:**

يقوم المسؤول عن المشروع في كل مرحلة من مراحل المشروع بجمع المعلومات التي يحتاجها ليكون مخططا شاملا للاحتياجات من الموارد البشرية والمادية اللازمة وذلك للانتقال من الفكرة إلى التصنيع.

*** مقارنة الوسائل المتاحة بالاحتياجات:**

بعد تحديد متطلبات واحتياجات المشروع يتم مقارنتها بالموارد (توفر المهارات اللازمة، توفر سلسلة للإنتاج والقدرات اللازمة لتطبيق المشروع)، والهدف هو تحديد الموارد التي تنقص المشروع، ودراسة الحلول التي تعوض النقص في الوسائل، حيث أن الانتقال من الفكرة إلى التصنيع يعتبر ضروريا لتحديد طرق تعويض النقص في الوسائل اللازمة للمشروع بداية من دراسة الجدوى.

- للحصول على الموارد الناقصة يمكن توليف ثلاثة طرق:

- إدخال موارد جديدة في المؤسسة.

- اللجوء إلى موارد خارجية.

ه- دراسة الجدوى التشريعية والقانونية:

في هذه المرحلة يتم التعرف على القوانين والتشريعات التي تحكم السوق المستهدفة، حيث أنه إذا كان السوق المستهدف تحكمه قوانين خاصة والتي يتوجب احترامها كاحترام البيئة وإجراءات حماية المستهلك، فعلى دراسة الجدوى التشريعية والقانونية أن تضمن إمكانية احترام هذه القوانين والتشريعات من قبل المشروع، ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار قدرة المؤسسة على احترام هذه القوانين والتأكد من أن لها الإمكانيات لذلك.

3- مرحلة تطوير المنتج:

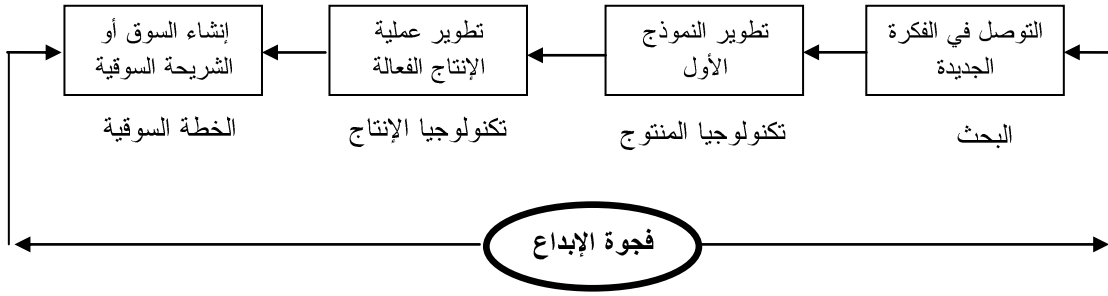
إن تطبيق منتج أو أسلوب إنتاج أو خدمة جيدة يتطلب عملية تسيير المشروع الذي يتم عبر عدة مراحل مقسمة على الفرق المكلّفة بالمشروع، وهذا ما يسمح بمراقبة وتصحيح انحرافات المشروع، حيث أن الصعوبة الأساسية في هذه المرحلة تكمن في تعدد العوامل التي يجب تهيئتها، ومن أجل السير الصحيح للمشروع يجب تحديد الأهداف والموارد البشرية والتقنية والإجراءات من أجل إنجاز الأعمال، وكذا إعداد لوجيستيك المشروع بما يحترم الميزانيات المخصصة، ففي مرحلة التطوير تجسد مجمل الموارد اللازمة لإقامة التجارب وإنتاج النموذج الأول.

4- مرحلة الإطلاق:

تتم هذه المرحلة بعد الأخذ بالملاحظات والمقترحات المقدمة من قسمي الإنتاج والتسويق لكي يكون المنتج جاهزا للإطلاق في السوق، حيث أنه بعد نضوج الفكرة جيدا، والانتهاء من مرحلة دراسة الجدوى، وبعد القيام بمرحلة تطوير المنتج والقيام بكل التجهيزات والتحضيرات يتم الانتقال إلى المرحلة الأخيرة من مراحل سيرورة عملية الإبداع وهي مرحلة الإطلاق، وتدعى الفترة الممتدة من تطور الفكرة الجديدة حتى إدخال المنتج الجديد إلى السوق بفجوة الإبداع، وكلما طالت الفجوة يعني ذلك تكلفة أكبر وانتظار أطول للمؤسسة حتى تحقق فكرتها وتجنّي المنافع والمزايا من وراءها.

ويوضح الشكل التالي فجوة الإبداع حيث يلاحظ أن مرحلة تطوير عملية الإنتاج وملائمة المنتج بشكل فعال وكفاء تمثل جزءا من فجوة الإبداع.

شكل رقم (27): فجوة الإبداع



المصدر: ياسين حميني، "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن"، نفس المرجع، ص 150.

يوضح الشكل أعلاه فجوة الإبداع التي تمثل الفترة الممتدة ما بين التوصل إلى الفكرة الجديدة حتى إنشاء السوق حيث يتطلب نقل الفكرة إلى المنتج قدرات علمية وتكنولوجية وهندسية، بينما يتطلب الانتقال من النموذج الأول بغرض التحسين إلى السوق على أساس تجاري قدرات إدارية وتنظيمية كبيرة في مجال العمليات، والتي لا تقل أهمية عن سابقتها في إنجاح عملية الإبداع حيث أنها تجد العلاقة المربحة بين الكمية المنتجة، الجودة، والسعر الملائم.¹

5- إقحام المستهلك في تصميم المنتج:

تسعى المؤسسات عن طريق الإبداع إلى تحقيق نقاط تنافسية أمام منافسيها، وذلك بإطلاق منتجات جديدة في السوق، إن أكثر من 40% من المؤسسات التي تضم 20 عاملا في فرنسا أبدعت ما بين سنة 1998 وسنة 2000 في الصناعة خارج قطاع المواد الغذائية، وتحقق هذه المؤسسات 80% من رقم الأعمال في الصناعة، بينما نجد المؤسسات الكبيرة في الغالب مبدعة، وذلك لتوفرها على الإمكانيات التي تسمح لها بإقامة وتجهيز مخابر للبحث والتطوير والتي تخصص لها مبالغ ضخمة، ويعتبر العميل مصدرا مهما للأفكار المبدعة، حيث أنه بعد اقتناء منتجات المؤسسة يكتسب خبرة من خلال استعماله لها ويدرك خصائصها والنقائص التي يكتشفها في هذا المنتج، وبالتالي فهو يعرف احتياجاته ويقارنها بما يقدمه له المنتج من خدمة، ويكون بحوزته أفكار ومعلومات هامة تستغلها المؤسسة من خلال رصد آراءه لتكون قاعدة هامة تمكن المؤسسة من تحسين المنتج الحالي، وإطلاق منتجات أخرى جديدة حيث يعتبر أمرا ضروريا بناء علاقة ديناميكية ما بين المؤسسة والعميل من أجل تفعيل عملية الإبداع حيث أن هذا الأخير ينشأ من خلال هذه العلاقة، ومن خلال إقحام المستهلك واعتباره شريكا مهما في عملية الإبداع وينتج عن هذا الإبداع المشترك عدة مزايا تسويقية هامة منها:

- تقديم منتجات أكثر ملائمة لاحتياجات العملاء؛
- بناء ميزة تنافسية على المدى الطويل؛
- الحصول على ولاء العميل؛
- تطوير رقم أعمال المؤسسة؛
- تسهيل نجاح عملية الإبداع وتوسعها.²

¹ ياسين حميني، "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن"، مرجع سابق، ص ص 141، 144.

² ياسين حميني، نفس المرجع، ص 151.

II-3-2- قياس الإبداع

إن عملية قياس الإبداع تتميز بنوع من الصعوبة، ومن أهم المقاييس المستعملة نجد النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، عدد المنتجات الجديدة، وعدد براءات الاختراع، إلا أنها لا تقيس قيمة الإبداع فعلا فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع والعلاقة بين المدخلات والمخرجات التي تمثل النتائج، ولتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى النظر إلى الاستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبداع على شكل الموارد والبيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضا إلى وضع النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية والأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة بعين الاعتبار.

إن مقاييس الإبداع التي تستخدم في المؤسسة متنوعة، فقد أوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الاختبارية، وقوائم تقدير الشخصية والخصائص السلوكية التي تراكت خلال النصف الثاني من القرن العشرين، ومن أهم هذه المقاييس نجد:

- اختيار الأفراد وتصنيفهم بوظائف قيادية تتطلب توافر استعدادات عقلية ومهارات إبداعية وسلوكيات ذكية؛

- اختيار الأفراد الموهوبين والمتفوقين للالتحاق ببرامج التكوين والتدريب خاصة؛
- تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع وتنمية مهارات التفكير المتشعب وحل المشكلات.
ويمكن تصنيف أدوات قياس الإبداع على النحو التالي:

- اختبار الأداء؛

- قوائم تقدير السيرة الذاتية؛

- قوائم خصائص الشخصية؛

- مقاييس تجمع نوعين أو أكثر من المقاييس السالفة الذكر على شكل بطاريات.

1- اختبار الأداء:

لقد وضع جيلفورد ومن بعده تور انس أسس حركة قياس الإبداع التي ركزت حول العملية الإبداعية من خلال فقرات إختبارية تقيس عوامل وقدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي أو التفكير المتشعب وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

أ- **الطلاقة:** التي تعني القدرة على توليد أكبر عدد من البدائل أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، وكذا السرعة والسهولة في توليدها، وهي تعد في جوهرها عملية استدعاء إخبارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.

ب- **المرونة:** إن المرونة عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، فهي القدرة على توليد أفكار متنوعة تختلف عن الأفكار المتوقعة عادة وتوجيه مسار التفكير مع تغير المثير، ومن أشكال المرونة نجد المرونة التلقائية، المرونة التكيفية، كما يلاحظ أن الاهتمام في المرونة ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات بينما يركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع.

ج- **الأصالة:** الأصالة هنا ليست صفة مطلقة بحيث أنها محددة في إطار الخبرة الذاتية للفرد، وتعتبر من أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، فهي تعني الجودة والتفرد.

د- **الإفاضة:** وتعني إفاضة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها وتنفيذها.

هـ- الحساسية للمشكلات: إن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، والحساسية للمشكلات يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات في البيئة، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها.

2- قوائم تقدير السيرة الذاتية وقوائم تقدير خصائص الشخصية:

تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد، وذلك بافتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات وبخصائصه الشخصية، ويوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة كإجراء المقابلات الشخصية وفحص الوثائق الرسمية ومن أبرزها قوائم تقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، حيث تتألف السيرة الذاتية لتايلر من 150 فقرة ترتبط بالأداء الأكاديمي للإبداع.

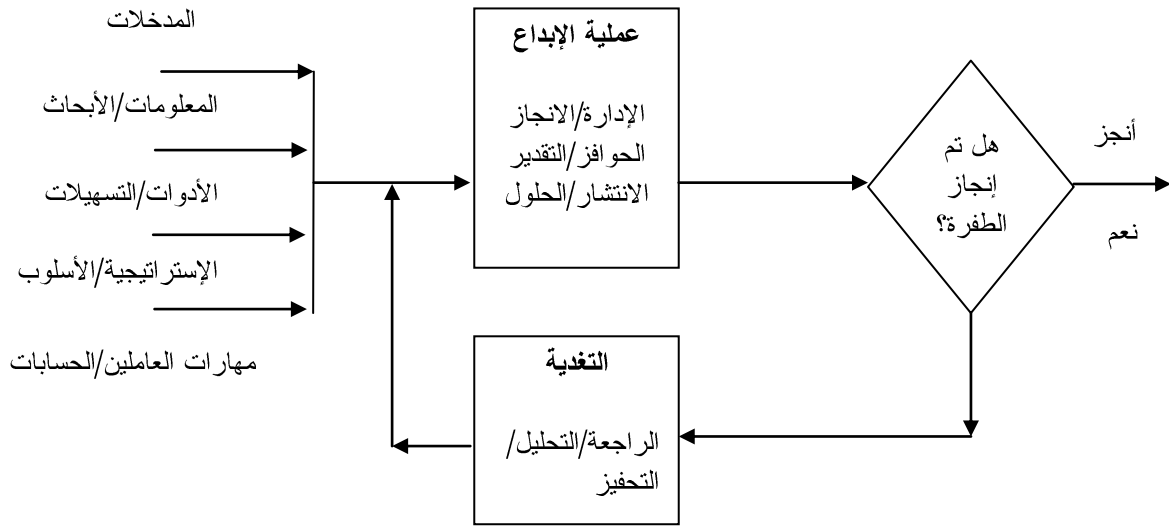
وتتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية حيث يطلب من الفرد تحديد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة وتتراوح بين ما تنطبق بقوة ولا تنطبق أبداً وتقدم بشكل فردي أو جماعي، ومثل هذه القوائم لا تتطلب تدريباً خاصاً أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها، أما عمليات تصحيحها واستخراج دلالات العلامات الكلية تحتاج إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح، كما تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم.¹

3- مقاييس الإبداع القائمة على العمليات:

يظهر تحليل عملية الإبداع العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لرصد الإبداع، بالإضافة إلى الكثير من خطوات العملية، و يتمثل التحدي في الرغبة في ابتكار مقاييس سحرية للإبداع توضح جميع تفاصيل العملية، وتعمل كمؤشرات للتنبؤ به حيث يفضل معظم القائمين على الإدارة تحديد بعض المقاييس ووضع الأهداف وتوفير الحوافز ثم رصد كل ذلك، إلا أنه لا بد من وجود المزيد من التفكير قبل اختيار المقاييس الملائمة للإبداع حتى ولو كانت المؤسسة تتمتع بفهم واضح لعملية الإبداع، فالبدء بالعمل من خلال مجموعة من المقاييس يعد طريقة ملائمة للمشروع في قياس الإبداع حيث يظهر الشكل الموالي كيفية وضع مقاييس متسلسلة لقياس فعالية عملية الإبداع، وكيف يمكن أن يلتبس الأمر عند ابتكار مقاييس الإبداع بدون فهم كامل لعناصر ذلك المقياس، فعلى سبيل المثال إذا أراد شخص ابتكار مقياس لعملية ما ليضمن فعالية تلك العملية فإنه بحاجة إلى فحص مدخلاتها وأنشطتها ومخرجاتها، وإذا وضع دليلاً في مؤسسة ما، فلا بد أن يضع في اعتباره بعض العوامل مثل التباين بين جميع المدخلات وبين العمليات الأساسية للقياس، فعند ابتكار مقياس للعملية فإنه من الضروري الاهتمام بفعاليتها في إخراج النتائج المنشودة وعلاقتها بالمدخلات والأنشطة، بمعنى آخر عند وضع مقاييس للإبداع لا بد من تحديد هدف واضح للقيام بمثل هذا العمل، فبمجرد تحديد الهدف ووضع إطار للمقاييس فإنه يتم تحديد المدخلات الأساسية والأنشطة والمخرجات بعد ذلك.

¹ خراز الأخضر، مذكرة ماجستير "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، مرجع سابق، ص ص 184، 186.

شكل رقم (28): فهم مقاييس الإبداع



المصدر: خراز الأخضر، مرجع سابق، ص188.

إن مؤشر أداء العمل يتكون من سبعة عناصر وعشر مقاييس لرصد أداء العمل كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (13): مكونات مؤشر الأداء

الموارد	المدخلات	العملية	المخرجات	العملاء
سلسلة الموارد والأبحاث الأساسية للتعلم	طلبات العميل حسب السوق وتوقعات الشريك	وضع أهداف للإبداع	حلول لمجموعة متنوعة من الطلبات المختارة	المستخدم وساحة السوق ونهاية العمل
خطة إستراتيجية قائمة على حاجات العميل	المجال المحدد والكفاءة ومجال الحلول	عمل الفريق بالمعرفة الأساسية	العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي	المؤسسة
استخدام الإنترنت وقاعدة البيانات	تنوع المعلومات	البحث في الموضوع	التوسع في فهم المجال والمجالات المشابهة والقدرة على الاكتشاف	الإدارة والمبدعون والمؤسسة وحفظ المعرفة ونشر البراءات
مستودع المعرفة والإدارة/المبدعون	حلول بديلة/القدرة الداخلية	اكتساب أو اتخاذ قرار	التعهد بالإبداع أو الاكتساب	الإدارة/المبدعون
المعارف/الموارد/البيئة	المعارف/الموارد/البيئة	الأداء المبدع	فكرة جديدة/جنونية/ممتعة	المبدعون/أعضاء الفريق
ثقافة الابتكار/كل الأفكار	ثقافة الابتكار/كل الأفكار	ابتكار حلول بديلة	التقييم/الأداء/العلامة التجارية/البراءة	المؤسسة/البراءة
حلول بديلة	حلول بديلة	اختيار الحل	المنتوج/الخدمة/العملية	المبيعات/التسويق
خطة إستراتيجية للمبيعات	خطة إستراتيجية للمبيعات	المتاجرة	زيادة المبيعات/علاقات جديدة بالعميل	المؤسسة
نموذج لدليل الإبداع	نموذج لدليل الإبداع	قياس الإبداع	دليل الإبداع	الإدارة/السوق

المصدر: خراز الأخضر، مرجع سابق، ص188.

يظهر الجدول رقم العناصر والمقاييس التي تشمل مقاييس إدارة الأفكار وزيادة المبيعات وتقدير التحسينات الاستثنائية التي يقوم بها العاملون، وتعتبر كل ثلاثة مقاييس للأداء الإبداعي بالمؤسسة في مراحل مختلفة، كما نلاحظ السطر الذي يتميز بنتيجة مالية ضئيلة الذي يتمثل في مشاركة العاملين بالأفكار الفاعلة لابتكار حلول إبداعية كطريقة لأداء العمل، وهذا ما يتطلب نظاماً متطوراً لإدارة الأفكار بحيث يتم وضع أفكار العاملين في قائمة يومية والاهتمام بالأفكار التي تؤدي إلى إنتاج قيمة، وهذا ما يعمل على التطوير، فتقدير كبار المسؤولين للعاملين ومنحهم الحوافز يعتبر عاملاً محفزاً للإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن فهم إدارة الفكرة يعتبر العملية الأساسية وأن مبيعات المنتجات أو الحلول الجديدة إنما هي نتاج لعملية الإبداع بالمؤسسة، فالجمع بين تلك المقاييس الثلاثة لوضع دليل مؤسسي يعد بسيطاً،

كما أن الهدف من مقاييس الإبداع هو إتاحة توجهات في الأداء وتحديد المساحات التي ينبغي إصلاحها من أجل تحفيز الإبداع.

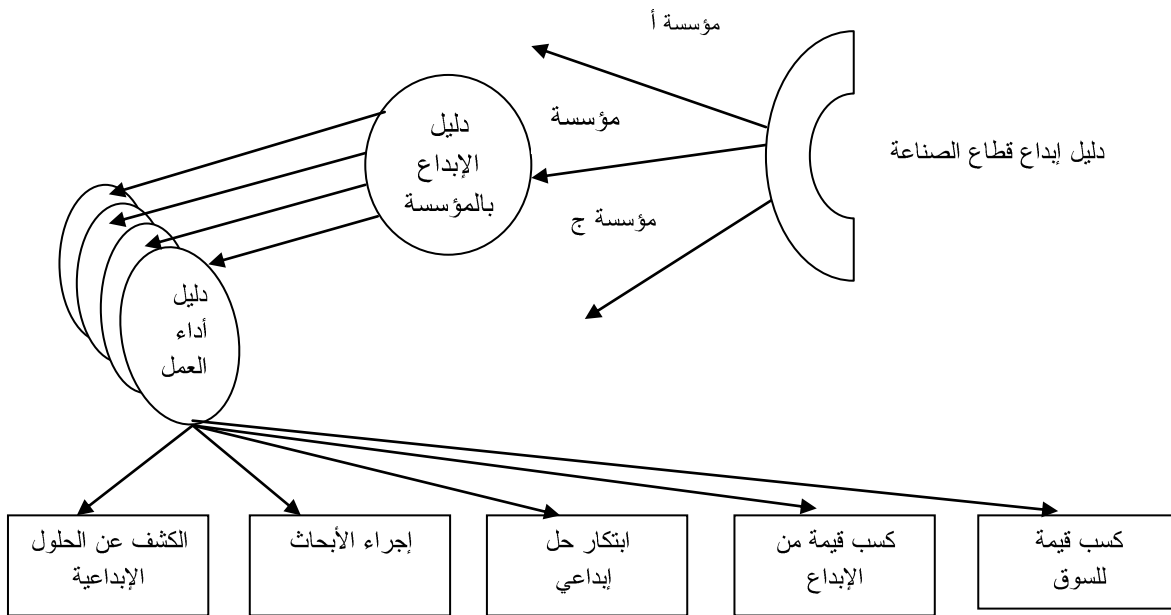
*المقاييس الفعالة للإبداع:

قام فيكتور باسيلي بوضع نموذج المنظومة القياسية للأسئلة والأهداف لتحديد مقاييس العملية والمنتج في هندسة برامج الكمبيوتر، حيث تستخدم المنظومة أسلوب الصعود والهبوط لتحديد الأهداف التي تكمن خلف قياس عملية البرمجة، ثم تستخدم الأهداف لتحديد ما ينبغي قياسه بدقة، وتعتبر المقاييس وسيلة للوصول إلى الهدف ولكن ليس الهدف النهائي، فينبغي أن تركز المقاييس على أهداف محددة وأن تطبق في كل مراحل دورة المنتج والعمليات والمصادر، ثم يتم ترجمتها على أساس السياق المؤسسي ومناخ العمل والأهداف، حيث تساعد هذه المنظومة على تحديد المقاييس المؤسسية الدينامكية القائمة على الحاجة لتحقيق أهداف العمل، ويتكون أسلوب المنظومة من المفاهيم النظرية كما يلي:

- الهدف يعرف بالمفهوم النظري للمنتجات أو المخرجات، والعمليات أو الأنشطة، الموارد والمدخلات.
- يمكن أن تكون البيانات ذاتية أو موضوعية حيث تمثل المنظومة القياسية البيانات التي تتيح الفهم الكلي لإجابات الأسئلة خلال تقويم الأداء مقابل الأهداف.

للتعرف على مقاييس الإبداع لا بد من فهم الغرض من الإبداع وبيئته، مدخلاته ومخرجاته علاوة على ذلك فإن العلاقة بين متغيرات مدخلات ومخرجات الإبداع ينبغي أن تكون واضحة، حيث يوضح الشكل الموالي أهم خطوات دورة الإبداع التي تبدأ بالطلب لنشر الإبداع الذي قد يكون داخليا أو خارجيا أو كلاهما معا، لذا يعد قياس طلب الإبداع ذا أهمية كبيرة، إذ أن الطلب سوف يحفز الأنشطة الإبداعية داخل المؤسسة، وإذا كانت المقاييس الموضوعية لدورة الإبداع بالكامل مرغوبا فيها فلا بد من جمع تلك المقاييس في مجموعة واحدة:

شكل رقم (29): العملية النموذجية لقياس الإبداع



المصدر: خراز الأخضر، مرجع سابق، ص191.

وهناك خطوات يمكن استخدامها لوضع مقاييس للعملية أو النشاط حتى لا تكون تلك المقاييس مجرد أعمال إضافية:

- تحديد الغرض من الإبداع في المؤسسة، وفرص تحديات تحسين عملية الإبداع؛
- تحديد المخرجات المتوقعة مع تحديد مساهمتها في أداء العمل شاملة بذلك نمو العمل والربح
- تحديد مقاييس نجاح المخرجات الأساسية؛
- كتابة قائمة بالأنشطة التي تحفز الإبداع؛
- تحديد متغيرات المدخلات والمخرجات المؤثرة في نجاح الإبداع بالمؤسسة، حيث إن لم يتم رصد ومراجعة تلك المتغيرات وإدارتها بكفاءة فسوف تتأثر بها مخرجات الإبداع؛
- تحديد طرق وضع التقارير ومراقبة المقاييس العملية والأساسية للإبداع التي تؤدي إلى زيادة العمل وزيادة الربح.¹

III - دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات التي تبادر بتقديم منقجات، عمليات أو استراتيجيات جديدة تتمكن في غالب الأحيان من تحقيق أرباح كبيرة، وهذا ما يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء من توجات أو استراتيجيات جديدة تتميز بروح الإبداع، حيث نلاحظ على سبيل المثال أن معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل مؤسسة أبل وديل للكمبيوتر، وول مارت، حيث تميزت كل من هذه المؤسسات بالإبداع بصفة عامة والإبداع التكنولوجي بصفة خاصة، فمؤسسة " أبل" كان لها السبق في تقديم ال كمبيوتر الشخصي، أما مؤسسة " دل" قد قامت بإبداع أسلوب جديد لبيع ال كمبيوتر الشخصي عن طريق البريد، كما أبدعت مؤسسة "وول مارت" مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات وأسعار منخفضة، ولهذا نجد أن الإبداع هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف ال تغيرات الحاصلة، ويمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع.

III -1 مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

لقد حظي مفهوم الميزة التنافسية باهتمام الباحثين والمفكرين نظرا لتعدد جوانبه وأهميته بالنسبة للمؤسسة، حيث يكسبها القدرة على التفوق وجذب العملاء وضمان ولائهم، كما للميزة التنافسية عدة أبعاد وخصائص ومصادر مختلفة كلها تؤدي إلى امتلاك المؤسسة مزايا لا يمتلكها غيرها من المنافسين.

III -1-1 أهمية الميزة التنافسية ومختلف أنواعها

1- مفهوم الميزة التنافسية:

يعرفها عبد الستار محمد علي على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال عن ذلك صغر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج²، كما تعرف على أنها عملية فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة مع منافسيها³، وتعرف أيضا بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس⁴، كما قام Porter بتعريفها بأنها تلك التي

¹ خراز الأخضر، مذكرة ماجستير "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، مرجع سابق، ص ص 187، 192.

² عبد الستار محمد علي، "إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي"، رويال للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 40.

³ عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الواحد والعشرين"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 27.

⁴ M.Bataineh , Al Zoabi , «The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks An Empirical Study», International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011, p 17

تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك الطرق المستعملة من قبل المنافسين¹، حيث يركز هذا التعريف على الإبداع ودوره في التميز على المنافسين. كما تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى من نفس النشاط، وتمثل القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، أي أنها تلبي حاجات ال عملاء بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى²، الميزة التنافسية تتحقق من خلال القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة وتمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية بالإضافة إلى قدرتها على الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المالية والفنية والتنظيمية والمعلوماتية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين يكمنان في القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز³.

من خلال التعريفات يتبين أن هناك عدة مفاهيم للميزة التنافسية منهم من يعرفها على أنها القدرة على الأداء الناجح والمتفوق ومنهم من يركز على أنها القدرة على التميز عن المنافسين والاستعمال الكفء للموارد، ومنهم من يؤكد على أنها طريقة فعالة في تحقيق رضا العميل والتأثير عليه لكسب المنافسة، فهي تمثل مزيج من التعريفات السابقة، فالميزة التنافسية تعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط⁴.

2- أنواع المزايا التنافسية:

يمكن التمييز بين نوعين من المزايا التنافسية بناء على الجهة المساهمة في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة وهما:

أ- الميزة التنافسية الداخلية:

يركز هذا النوع من المزايا على التحكم في تكاليف الإنتاج والتسيير من أجل الحصول سعر تكلفة أقل ومنخفض مقارنة بالمنافسين، كما أن الميزة التنافسية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، وبهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين⁵.

ب- الميزة التنافسية الخارجية:

هذا النوع من المزايا التنافسية يهتم ويركز على تعظيم القيمة المدركة للعميل إما بتدنية أعباء الاستعمال أو الرفع من كفاءته⁶.

كما يمكن للمؤسسات أن تحقق التميز من خلال إتباع إحدى أنواع الميزة التنافسية التالية:

أ- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن تدنية التكاليف من خلال أسعار المواد الأولية وتكلفة الموارد الداخلة في إنتاج المنتج مع مراعاة تخفيض التكاليف والبقاء في نفس مستوى الجودة، فإذا استطاعت المؤسسة الوصول على مستويات دنيا من التكاليف مقارنة بالتكاليف عند المنافسين، فيمكنها بذلك الحصول على ميزة التكلفة الأقل والتي يمكن توظيفها واستغلالها تسويقيا من خلال تخفيض الأسعار أو تحسين خدمة العملاء وتعزيز علاقتهم مع

¹ A.Seliem, A.Ashour, N.Bontis, «Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies», Management Decision, Vol 45, No 4, 2007, p 790.

² مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

³ معالي فهمي حيدر، "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 37.

⁴ Stategor, «Politique général des entreprises», 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001, p529.

⁵ Jean-Jacquess Lambin, «le marketing stratégique», 4 édition, Edition internationale, Paris, 1998, p330.

⁶ فرحات غول، أطروحة دكتوراه "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 97.

المؤسسة مما يساهم في رفع القيمة للعميل¹، إذ تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة المؤسسة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

ب- ميزة التميز:

وهي تميز المؤسسة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد بها عن المنافسين، والتي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة النصيب السوقي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه المؤسسة، فحتى يكون للميزة التنافسية فعالية فلا بد أن تتيح للمؤسسة التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها والتميز.²

ج- ميزة الجودة العالية:

يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق جودة عالية في أدائها أو منتجاتها أو في خدمة عملائها بشكل مميز عن باقي المنافسين، حيث تعتمد الميزة التنافسية على جودة المنتج بشكل كبير مما يطبع ذلك في ذهن العميل لتكتسب المؤسسة أصل معنوي ثمين جدا يمكنها من التنافس على المدى البعيد فالأداء يعتبر أساس الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

3- أهمية الميزة التنافسية:

نتيجة لزيادة شدة المنافسة وانتقالها من إطارها القومي على المستوى العالمي ظهرت الميزة التنافسية، وهو ما طرح أمام العميل حجم كبير من المنتجات إذ يصب عليه التمييز واختيار الأفضل الأمر الذي يقلل من ولاءه للمؤسسة، وهذا ما يجعل هذه الأخيرة تتميز وتخصص في خدمة العملاء بمستوى عال، فكان التميز والتفرد في هذا الأمر ميزة التنافس في العصر الحالي تفرضها مقتضيات اقتصاد السوق ومتطلبات العولمة، حيث أن الميزة التنافسية قادرة على تقديم منتجات جديدة وتنمية وتطوير رغبات العملاء والتماسي مع حاجياتهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، وبالتالي تساهم في رفع المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تتطلب الميزة التنافسية الابتكار والإبداع المستمر الذي يساهم في التطور والتقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في ما يلي:

* تسهيل تلبية حاجيات العميل:

تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجيات العملاء بسهولة بحيث تتوفر المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب، مما يزيد في خبرتها ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء، وهذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد.

* كسب ولاء العميل:

تمكن المنافسة من خلال الميزة التنافسية المؤسسة من كسب ولاء العملاء، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق فيها وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورتها أمام العملاء ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ضمان ولاء أكبر.

¹ ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "الإدارة الإستراتيجية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص85.

² O.Al-Samraie, F.Al-Jaradat, N.Jadallah, «Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service», European Journal of Scientific Research, Vol 69, No 3, 2012, p400.

*** تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها:**

إن تخصص المؤسسة وتفوقها في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع عملائها، وخاصة ما إذا كانت الميزة مبنية على التعامل مع عملاء محددين، فذلك يزيد ويدعم علاقتها بهم ويجعلها أكثر خبرة في خدمتهم وكسب رضاهم.

*** زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها:**

تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق قيمة مضافة وأرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة، وذلك اعتماداً على مواردها.

*** رفع قدرات المؤسسة في مسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات العملاء:**

حيث تزيد الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة ومهارتها في تطوير وقيادة التغير والتطور من خلال البحث عن الحاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها العملاء أنفسهم بعد وابتكار وسائل لتلبيتها.

*** الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التحديات:**

إن الميزة التنافسية تفيد المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتحديات البيئية والمتعلقة غالباً بالعالمية، فامتلاك المؤسسة للميزة يكسبها رضا وولاء العميل والذي يتعلق بها ويتكون لديه إدراك ونظرة حسنة اتجاهها بحيث أنها الوحيدة القادرة على تحقيق قيمة مضافة وتلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

*** ترشيد عملية استخدام الموارد والإمكانات:**

تتطلب الميزة التنافسية تخصيص موارد المؤسسة في الجوانب التي تتميز فيها بقدرات عالية وهذا ما يجعلها أكثر رشداً في استخدام تلك الموارد بحيث يمكن تحقيق أكبر عوائد انطلاقاً من استخدام أدنى مستوى لها.

*** رفع القدرات التنافسية:**

يؤدي تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد، ويؤدي هذا بدوره إلى الاقتصاد في استخدام موارد المجتمع وتعظيم الاستفادة منها.¹

كما تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى الوصول لمجموعة من الأهداف نذكر من أهمها:

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات، وخلق فرص تسويقية جديدة.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف المراد الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب المؤسسة في اقتناصها.

- خلق القيمة للعملاء وتحقيق الجودة.²

ومنه يمكن القول بأن للميزة التنافسية أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع أو بالنسبة للعملاء والمستهلكين، فمن المفيد أثناء التنافس التركيز على الميزة التنافسية واختيار جانب من جوانب العملاء، حيث يمكنها ذلك من تحقيق مركز تنافسي ملائم والحفاظ عليه ما دامت تحافظ على ميزتها، كما يمكنها مواجهة التقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، إذ تعطيها القدرة على استغلال الفرص ومواجهة التحديات وحسن استغلال الموارد وبالتالي البقاء والنمو.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص55.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 104.

III-1-2 أبعاد الميزة التنافسية وخصائصها

1- أبعاد الميزة التنافسية: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بالأبعاد التالية:

أ- التميز:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال عرض سلع أو خدمات لا يمكن للمنافسون تقليدها بسهولة، وتتعدد مصادر الوصول إلى التميز التي من أهمها: الموارد المالية والمادية التي يمكن أن تحقق التميز عن طريق الحصول على التمويل بشروط خاصة تتيح إنتاج منتجات بسعر منخفض، الموارد البشرية يرجع نجاح أغلب المؤسسات إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، والموارد التنظيمية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها بهدف تلبية احتياجات عملائها¹، ومن بين أهداف الميز نجد:

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء؛

- تحسين المشاركة والثقة وأداء العاملين؛

- تحسين نوعية المخرجات والعمل على إيجاد بيئة تحافظ على عملية التحسين المستمر وتدعمها.²

ب- القيمة المدركة لدى العميل:

تتحقق الميزة التنافسية من خلال إدراك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها جراء تعاملهم مع المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسات تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتوج الذي تقدمه من خلال استغلال إمكانياتها المختلفة، وهذا ما يساهم في بناء ميزتها التنافسية.

ج- بعد الكلفة:

إن المؤسسات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتوجاتها بكلفة أقل من المنافسين لها، فللكلفة الأدنى هي الهدف العملي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال الكلفة و المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة ، فيمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتوجات والإبداع في تصميمها وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المسيرين في دعم وإسناد إستراتيجية المؤسسة لتكون قائمة في مجال الكلفة ، كما تسعى إدارة العمليات إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتوجات في السوق.

د- الجودة:

تشير الجودة إلى الأداء الصحيح لتقديم منتوجات تتلاءم مع احتياجات العملاء الذين يرغبون بالمنتوجات ذات الجودة والتي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، والتي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالمؤسسات التي لا تقدم منتوجات بجودة تلبى حاجات ورغبات العملاء لا تتمكن من البقاء والنجاح في المنافسة، فللجودة تعد من أهم المزايا التنافسية.

هـ- المرونة:

تعد الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتوجات وبما يلاءم حاجات العملاء، كما أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى لتغيير الأداء وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعمليل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

¹ بن عمومة همامة، ضيف لها نسيمة، مداخلة بعنوان " أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تنافسية المؤسسة"، يوم علمي حول الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، يوم 16 أبريل 2014، جامعة مستغانم، ص10.

² حاتم علي محمد خير ، مداخلة بعنوان "تحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 08 و 09 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص512.

- * مرونة المنتج: أي القدرة على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- * مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- * مرونة الحجم: وتعني القدرة على التغيير في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات أو في مستوى الناتج.
- * مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

و- التسليم:

يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض الفترة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة، وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن، كما يوجد ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعلق بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير.¹

2- خصائص الميزة التنافسية:

تتسم لميزة التنافسية بعدة خصائص نذكر منها:

- تتصف بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- التجدد وفق متغيرات البيئة الخارجية من جهة وقدرات المؤسسة الداخلية ومواردها من جهة أخرى.
- المرونة حيث يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات ومتغيرات البيئة الخارجية.
- تناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف المسطرة والنتائج المراد تحقيقها في المدى القصير والطويل.²
- التمرکز الجغرافي.
- تبنى على اختلاف وليس تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص المستقبلية، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لا بد من توفر الشروط التالية:
- * حاسمة: بحيث تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- * الاستمرارية: تتميز الميزة التنافسية بالاستمرار خلال الزمن، وتكون مستدامة بحيث تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل.
- * إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.³

III-1-3 مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها

1- مصادر الميزة التنافسية

يوجد ثلاث مصادر أساسية تدعم قدرة المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية تكمن فيما يلي:

* المصادر المتاحة:

- هي كل المصادر التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن إضافتها لمساندتها استراتيجياً وتنقسم بدورها إلى:
 - أ- المصادر المادية: كالآلات وطاقات الإنتاج، والمعدات والبنىات وغيرها.
 - ب- المصادر البشرية: تتضمن المعرفة ومهارات الأشخاص وقدرتهم على التكيف مع ظروف العمل.

¹ أكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية"، جامعة العراق، 2008، ص13.

² وائل محمد الصبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.

³ Porter, « *Avantage Concurrentiel des Nations* », Inter, édition 1993, p18.

ج- المصادر المالية: رأس المال والدائنون.

د- رأس المال الفكري: ويشمل المعرفة التي تم الحصول عليها من براءة الاختراع أو العلامة التجارية، وقد يكون الموجود للعديد من المؤسسات.

* المصادر المرحلية: يوجد مجموعة من المصادر تكون في مرحلة معينة من الزمن متاح لمجهزي أي قطاع سوقي، ولكنها تتلاشى مع مرور الوقت بسبب أنشطة المنافسين الجدد الذين يطورون أساليب جديدة لتقديم منتجاتهم باستمرار، فتظهر الحاجة المستمرة لتحسين أساس هذه المصادر للبقاء.

* المصادر الاستثنائية:

هي تلك المصادر التي تقوي وتدعم وبشكل حاسم الميزة التنافسية حيث تدعم القدرة على توفير قيمة في المنتجات بشكل أفضل من مصادر المنافسين وبشكل يصعب تقليده، ومثال هذه المصادر حق الامتياز وبراءة الاختراع.

* العلاقات المتبادلة:

تقوم المؤسسات بتطوير علاقات مهمة مع المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة حتى تتمكن من تبادل الموارد والمشاركة في الأنشطة فيما بينها، وهذا يرجع إلى ما يميز المؤسسة من قدرات تمكنها من استثمار العوامل الاقتصادية في بيئتها المحيطة والتي تمثل مصادر عامة إذا تمكنت المؤسسة من استثمارها بشكل لا يستطيع المنافسين تقليده أو مجاراته فإنها ستحقق مكانة تنافسية مرموقة.¹

* الإبداع:

أدى الانفجار التنافسي على المستوى الوطني والعالمي والانحدار المتزايد في عدد المؤسسات إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه واعتباره من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

كما هناك عدة مصادر يمكن للمؤسسة التفوق من خلالها ومنها:

أ- الضغط على التكاليف:

حيث تقوم المؤسسة بأداء وظائفها بكفاءة أكبر من قيمتها، بالإضافة إلى الإبداع والخدمات ما بعد البيع.

ب- التميز في المنتج:

إن التميز يتم على أساس الجودة أو النوعية، حيث تمثل الطريقتان إستراتيجية أساسية لمواجهة المنافسة، والحصول على ميزة مستمرة ودائمة.

ج- الوقت:

إن حسن تسيير الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات يعتبر ميزة تنافسية كبيرة في الأونة الأخيرة، وذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج حتى وقت تلبيةه.²

د- موارد المؤسسة:

يتحدد مصدر الميزة التنافسية من خلال مواردها، فحسب Barney يمكن دراسة الميزة التنافسية بناء

على فرضيتين هما:

* الفرضية الأولى التباين النسبي للموارد:

تبنى هذه الفرضية على أساس أن المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الصناعة والتي تمارس نفس النشاط تملك موارد متباينة نسبيا، فالموارد المالية والمعارف التكنولوجية والمهارات والقدرات البشرية تختلف

¹ حيدر علي المسعودي، "إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا"، مرجع سابق الذكر، ص 95.

² نجم عبود نجم، " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999، ص 9.

وتتميز من مؤسسة لأخرى وبناءاً على هذا يمكن تحقيق تميز وتفوق المؤسسة عن باقي المنافسين، وامتلاك ميزة تنافسية من خلال استغلال تلك الموارد وتوظيفها بفعالية وكفاءة، إلا أنه لا يمكن للمؤسسة ضمان استمرارية ذلك التميز في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتطوير المستمر لمواردها، فامتلاك تلك الموارد غير كافي لإنشاء ميزة تنافسية لوحده إن لم تحسن المؤسسة استغلال تلك الموارد وتوظيفها في تحسين طرق التنافس وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

* الفرضية الثانية نسبية حركة الموارد:

تبنى على أساس أن الموارد يمكن أن تنتقل من مؤسسة إلى أخرى بشكل نسبي وليس بشكل مطلق، فالتباين والاختلاف في الموارد يمكن أن يكون مستداماً بالنظر على وجود بعض العوائق التي تحد من الحرية المطلقة لانتقال الموارد فإذا تواجدت هذه العوامل لصالح المؤسسة فبإمكانها المحافظة على ميزاتها التنافسية لمدة أطول باعتبار أن مصادرها تمتاز بصعوبة الانتقال على المنافسين، وبالتالي صعوبة اكتسابهم لتلك الميزة في المدى القصير مع عدم ضمان استمرارية ذلك في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتجديد لتلك الموارد لمنع تقادمها من جهة وعدم تمكين المنافسين من التقليد من جهة أخرى.¹

هـ - التجديد المستمر ودرجة التحسين:

فعلى المؤسسة السير نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع قبل تمكن المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، الأمر الذي يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق أفكار جديدة ومن مرتبة أعلى للابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج، مما يضمن استمرارية المؤسسة في التنافس.²

و - التفكير الاستراتيجي:

إن التطبيق الناجح لإستراتيجية المؤسسة والصياغة الفعالة والملائمة للوضع التنافسي بالشكل الذي يحقق للمؤسسة أكبر قدر من التميز والتفوق كله ينشأ من القدرة العلمية والفكرية التي يتميز بها الإستراتيجيون القائمون على صياغة الإستراتيجية، وعلى المهارة العملية والتطبيقية التي يتصف بها منفذي الإستراتيجية، حيث يستمد نجاح ذلك من تلك المهارات التي تعطي قدرة أكبر على التفكير الاستراتيجي، وهذا الذي يؤدي على تدعيم الميزة التنافسية وتكوينها.

ي - بيئة عمل المؤسسة:

يمكن أن تكون البيئة مصدراً للفرص التسويقية وصناعة المزايا التنافسية بما تحويه من متغيرات وعناصر، وذلك إن أحسنت المؤسسة اختيار بيئة نشاطها والتعامل مع مختلف المكونات، وتمكنت من التكيف مع متغيراتها وتطوراتها، فالمؤسسات في تفاعل مستمر مع بيئتها سواء تعلق الأمر بتوفير مواردها أو تصريف مخرجاتها، ويتطلب الحصول على تلك الموارد بجودة مناسبة وأسعار ملائمة ومعالجة تلك الموارد والحصول على مخرجات نهائية وصرفها بأحسن الطرق وبفعالية متابعة التغيرات البيئية وتطوراتها، ومن ثم اقتناص الفرص واستغلالها وتجنب المخاطر والتهديدات، حيث تتميز بيئة الأعمال بعنصر عدم التأكد والتغير والتطور السريع والمفاجئ مما يستوجب على المؤسسة مراقبة ومتابعة هذه البيئة المتنوعة والمتعددة الجوانب، والتي تتكون من مجموعة عوامل تختلف من حيث الطبيعة والتأثير ومن قطاع لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، فينبغي على المؤسسات دراسة بيئتها دراسة شاملة وعميقة من أجل تحديد الفرص والتهديدات والاستفادة من ذلك إلى أقصى حد ممكن، فكل مكون من

¹ بلال أحمد، بحضية سمالي، مداخلة بعنوان "الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، يومي 09 و10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص156.

² عبد السلام أبو فهد، "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص91.

مكونات البيئة يمكن أن يؤثر على الخيارات والتصرفات الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها.¹

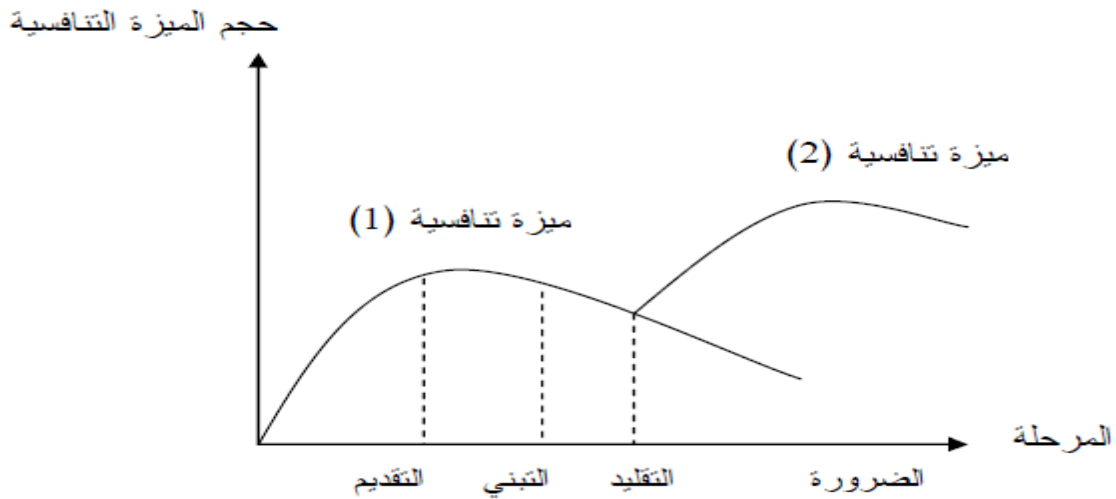
2- محددات الميزة التنافسية:

أما محدداتها فيمكن التطرق إليها من خلال عنصرين أساسيين هما:

حجم الميزة التنافسية:

إن استمرار الميزة التنافسية وضماتها يرجع إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في ظل المنافسة، فكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما واجهت المؤسسات المنافسة صعوبة في محاكاتها أو القضاء عليها، وللميزة التنافسية دورة حياة كما هي بالنسبة للمنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة تقليد المنافسين ومحاولتهم للتفوق عليها، وفي الأخير مرحلة الضرورة الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تمييز هذا المنتج أو تخفيض تكلفته، وهذا ما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 86.

السوق المستهدف:

ويعني مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة المساهمة في تحقيق مزايا تنافسية عن طريق تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كاستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، مناطق، أو صناعات مختلفة، إضافة إلى الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، مما يساهم في اقتصاديات المدى (الحجم)، كما يمكن للنطاق التنافسي الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، ويمكن تحديد أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي كما يلي:

* نطاق القطاع السوقي: حيث يتم الاختيار ما بين التركيز على جزء معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

¹مصطفى محمود أبو بكر، جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي جبة، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص154.

* **النطاق الرأسي:** الذي يمثل مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز مقارنة مع المنافسين، أما التكامل فهو يتيح درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

* **النطاق الجغرافي:** أي المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط وتتنافس بها المؤسسة، و يسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

* **نطاق الصناعة:** إن وجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، كما أن استخدام نفس أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة قد يؤدي إلى امتلاكها لميزة تنافسية. تعتبر الأبعاد الأربعة السالف ذكرها إضافة إلى حجم الميزة التنافسية كمحددات للميزة التنافسية للمؤسسة، وعلى المؤسسة أخذها بعين الاعتبار من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية و تعزيز موقفها التنافسي¹.

III- 2- الإبداع والاستراتيجيات التنافسية

من الضروري إتباع المؤسسات لخطوات دقيقة لتقديم منتجات جديدة وتطوير تقنيات جديدة وطرق تنظيمية متميزة لإنتاجها مقابل تكلفة أقل، حيث يعتبر الإبداع من أهم الركائز الأساسية لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة حتى لا تتخلف عن السباق التنافسي، وبالتالي عليها التأثير على الاستراتيجيات التنافسية بما فيها (التكلفة، التمييز، التركيز) بشكل إيجابي اعتمادا على عنصر الإبداع.

III- 2-1- علاقة الإبداع بالميزة التنافسية للمؤسسة

إن تطبيق مبدأ الإبداع بنجاح يكفل وحده بتحقيق ميزة تنافسية والتي تدعم حجم المؤسسة وخصائصها، ويشجع المؤسسات أكثر فأكثر على استعمال المعارف والإمكانيات التكنولوجية، بالإضافة إلى الخبرة من أجل إدخال عوامل جديدة في طرق البيع منتجات أو خدمات، ويمكن ملاحظة هذا التوجه ليس فقط على مستوى المؤسسات الخاصة ولكن أكثر كمصدر للنمو الاقتصادي الوطني، ونذكر على سبيل المثال الديوان المكلف بالعلوم والتكنولوجيا للمملكة المتحدة الذي يعتبر أن هذه العمليات تعتبر بمثابة محرك الاقتصاد الجديد وذلك لأنه يحول الأفكار والمعارف إلى منتجات وخدمات.

إن الإبداع يساهم من خلال وظائف مختلفة في الارتقاء بالمؤسسة حيث نجد أن نتائج البحوث تمثل مجالا للترابط ما بين حسن الأداء التجاري والمنتجات الجديدة، بحيث يمكنها جلب والمحافظة على الحصة السوقية بالاعتماد على سياسة التزايد في المردودية، وفي حالة المنتجات ذات مرحلة النضج العالي والمؤكد فإن النمو التنافسي للمبيعات لا يأتي فقط من عرض مستقر بأثمان منخفضة ولكن أيضا من تعدد العوامل غير المعتمدة على الثمن المبدئي، وفي حالة تصنيف وجودة في محيط تعد فيه دورة الحياة للمنتجات أكثر فأكثر قصرا وما على المؤسسة في هذه الحالة إلا أن تقوم بإدخال الطرق المحسنة اللازمة ليس فقط من أجل إنتاج منتجات جديدة ولكن كرد فعل سريع لمواجهة المنافسة، وبالتوازي تعتبر تنمية المنتجات الجديدة أساسا هاما لأن المحيط يشهد تحولات وتغيرات في الميدان الاقتصادي والاجتماعي، والتي تخلق فرص وقيود حيث أن النظم القانونية يمكن أن تفتح اتجاهات وتتسبب في غلق اتجاهات أخرى كدعم التوجهات المتعلقة بالمنتجات غير الملوثة، فالإبداع في النظم المرحلية الصناعية يؤدي دورا إستراتيجيا هاما بحيث يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق ما لم يستطع تحقيقه الآخرون

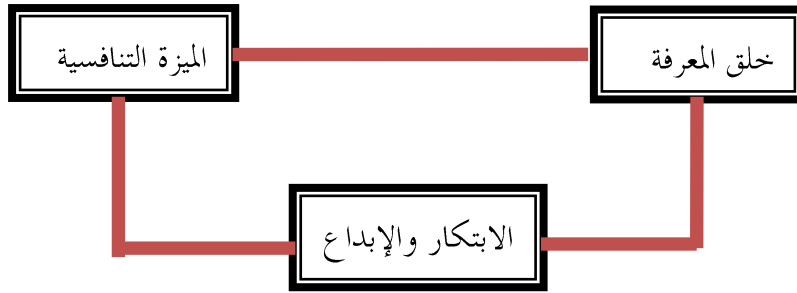
¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 86، 87.

وهذا هو المصدر الأساسي للتميز، ونذكر مثالا على ذلك هيمنة اليابانيين على عدة قطاعات في أواخر القرن العشرين (سيارات، دراجات نارية، بناء الأساطيل البحرية، الإلكترونيك) والتي ترجع أساسا إلى تفوق المؤسسات في ميدان الإنتاج، كما يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على منح خدمات أفضل وأسرع بتكلفة أقل وجودة عالية وتعتبر Cite Bank كمصدر للتميز التنافسي حيث كانت أولى البنوك التي اقترحت الموزعات الإلكترونية للأوراق النقدية وبذلك اتخذت حجما وموقع خاصا في السوق.¹

فمعنى الميزة التنافسية يتجسد في أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي "التكلفة، المرونة، الإبداع ... " مع تصاعد المنافسة وتزايد حجم الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا يمكن ضمان استمرار طويل لأي ميزة تنافسية ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على خلق الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية، وقد انقسم الباحثون إلى فئتين حيث تبنت الفئة الأولى مدخل الاستدامة أو الميزة التنافسية المستدامة على أساس أنه من الممكن أن تكون الميزة التنافسية مستدامة، أما الفئة الثانية فقد تبنت مدخلا جديدا يقوم على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس ضد المؤسسات الصغيرة والمحلية على أساس اقتصاديات الحجم وتراكم إمكانات مالية وإنتاجية ضخمة، أما الآن وفي ظل الأسواق سريعة التغير والمنافسة الفائقة على الصعيد العالمي فلا يمكن ضمان الميزة التنافسية المستدامة.

كما يقدم الإبداع بوصف البعد الجديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية، وهذا ما يتطلب ليس فقط تبني الإستراتيجية الاستباقية في أن تكون المؤسسة هي القائم للحركة الأولى في إدخال المنت وجات في الدورات الإبداعية، وأيضا في أن تكون الأكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات أثناء كل دورة، وبذلك يكون العمل الاستراتيجي وكيفية إدامة الإبداع من أجل استدامة الميزة التنافسية طويلة الأمد،² ويمكن تمثيل علاقة الإبداع بالميزة التنافسية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): علاقة الإبداع و المعرفة بالميزة التنافسية



المصدر: أ/برانييس عبد القادر، وأ/بارك نعيمة، مداخلة بعنوان: "متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، ص 9.

ونلاحظ من خلال الشكل العلاقة المباشرة بين القدرة على إنتاج المعرفة والابتكار من جهة وبين الإبداع والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث يؤدي الابتكار والإبداع إلى إيجاد أساليب و طرق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، ولا تكمن أهمية الابتكار والإبداع على

¹فوراري مريم، مرجع سابق، ص 95.

² نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص ص 302، 303.

مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب التسويق والتمويل، من خلال هذا يعتبر الابتكار و الإبداع أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة.¹

III-2-2 الميزات الإستراتيجية للإبداع

إن استخدام المؤسسة لمختلف التقنيات من أجل تحقيق الإبداع ينتج عنه ميزات إستراتيجية تميز المؤسسات عن بعضها البعض ونذكر منها ما يلي:

- تقديم شيء جديد لم تعرضه أي مؤسسة أخرى من قبل وذلك من خلال التجديد في عرض المنتج أو الخدمة كإدخال أول آلة تصوير، خدمة بنكية عن طريق الهاتف،.... الخ.
- عرض وتقديم منتجات لا تقدر المؤسسات الأخرى على تقديمها حيث تجد صعوبة في التحكم فيها نظرا للتعقيدات، وكمثال على ذلك سيارة Rolls-Royce ومحركات الطائرات حيث تتواجد فئة قليلة من المنتجين الذي يمكنهم التحكم في الآلات ونوعية المعادن المركبة والمعقدة الداخلة في الإنتاج.
- عرض منتج بطريقة أسرع وأقل تكلفة عن طريق التجديد في الإجراء بحيث لا يمكن للآخرين تحقيق ذلك كالإجراءات التي قامت بها Bessemer للخدمات البنكية لشراء الكتب عبر الانترنت.
- تقديم منتج أو خدمة لا يمكن لأي مؤسسة أخرى صنعها إلا من خلال شراء الليسانس المتعلق بها ودفع الحقوق وذلك لأنها تتميز بامتلاكها للحماية القانونية للملكية الفكرية كبعض أنواع الأدوية.
- عرض منتج أو خدمة بالمفهوم الصحيح للبنية التحتية بحيث يمنح قاعدة يمكن البناء عليها لمتغيرات وإحداث منتجات يمكن الحصول عليها كتصميم الواكمان بفضل الأسطوانة الصغيرة CD, DVD, MP3.
- تغيير قاعدة التنافس مثل ثمن الجودة أو ثمن المنتج أو الاختيار عن طريق توسيع وإضافة هامش العوامل التنافسية ومثال على ذلك في اليابان تقوم المؤسسات لصناعة السيارات بالنقل الجذري لجدولتها التنافسية من الثمن إلى الجودة إلى المرونة وإلى الاختيار وذلك من أجل تقليص الوقت ما بين طرح نموذج جديد وهذا لا يعني تغيير نموذج في كل مرة بنموذج آخر ولكن وضع الكل في السوق حيث تصنع نموذج أولي ثم تقوم بعد سنة بتقديم منتج آخر بنموذج آخر ويتمشى النموذجين معا في السوق نتيجة لتقليص فترة طرح النموذج في السوق.
- إن طرح المنتج الجديد في السوق يفيد في بعض الأحيان في ظهور أخطاء غير منتظرة وفي هذه الحالة يتم انتظار حدوث أخطاء أولية من المنافس للتنقل بسرعة والعمل على تصحيحها أي السابق في السوق مع استغلال أخطاء الآخرين وذلك بهدف تقديم منتج أولي، فلنفترض دخول مؤسسة جديدة تنافس كل من مؤسسة Yahoo ومؤسسة Amazon في نفس المجال، فستبقى هذه المؤسسة الجديدة تابعة للمؤسسات الرائدة الأولى.
- إعادة التنسيق بين العوامل المؤكدة عبر الأسواق المختلفة من خلال تحويلات عبر مختلف مجالات التطبيق كتحويل العجلات المتعددة الكربونات المستعملة في سوق التطبيق كمرات للبضائع والحقائب إلى دراجات صغيرة في سوق الأطفال.
- يؤدي الإبداع إلى اكتشاف طرق ومفاهيم جديدة تمكن من الحصول على امتياز استراتيجي بطريقة تحفز اكتشاف طرق جديدة والمحافظة على تميزها أي استعمال ميكانيزمات جديدة أخرى.
- تقديم منتج أو خدمة جديدة أو عرض مفهوم لإجراء طريقة جديدة كإعادة كتابة القواعد والتي تساهم في دفع المنتجين إلى إنتاج سلع وخدمات إضافية وتكميلية.²

¹ أبرابنيس عبد القادر، أبارك نعيمة، "متطلبات الإبداع و الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسة الجزائرية"، مرجع سابق، ص 9.

² قوراري مريم، ص 96

III-2-3 أثر الإبداع على إستراتيجية التنافس

1- تأثير الإبداع على التكاليف:

إن الإبداع يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ويجعلها رائدة في تطوير عملياتها الإنتاجية والتصنيعية، بحيث تساعد عمليات التطوير في إعطاء المؤسسة ميزة تنافسية، فنجاح الإبداع يحدث ثورة في هيكل المنافسة من خلال العمل على خفض التكاليف، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات صغيرة جديدة للدخول في مجال المنافسة مع مؤسسات كبيرة، وبالتالي يستوجب على المؤسسة تركيز جهودها في مجال البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بهدف تخفيض التكاليف¹، وقد يكون الغرض الأساسي من إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج هو الرفع من عدد الوحدات المنتجة وتمكين آلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق أكبر مردودية وهو ما يتوافق مع محتوى الإبداع.

فالبعد الحقيقي للإبداع هو تقليل التكاليف، حيث نجد أن أكثر الإستراتيجيات استعمالا من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، أي التنافس على أساس تخفيض التكاليف، ويتطلب ذلك الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة، ويشمل الإبداع المخفض للتكاليف سيرورة العمليات الإنتاجية بالدرجة الأولى حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة إنتاجه أو كيفية استغلال مختلف الموارد داخل الأقسام الإنتاجية².

ويمكن حصر أثر الإبداع على إستراتيجية التكلفة الأقل في الحالتين:

- التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها تكون ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج ونظام التموين والتسويق، وهذا ما يقلل التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية تختلف عن منافسيها.

- وضع طريقة إنتاج جديدة يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لميزة تتفوق بها على منافسيها الحاليين، خاصة إذا ما أدت هذه الطريقة إلى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف، ويبرز هذا الأثر عند الحديث عن الإبداع الجذري، من خلال ما يسميه شومبيتر الهدم الخلاق، وبالتالي تحكم أكبر في الأسعار وتحقيق هوامش أكبر، وهذا ما قد يشجع على العمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم من تقليل التكاليف العامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة³.

للإبداع أثر إيجابي على التكاليف في المؤسسة الاقتصادية ففي أغلب الحالات يترجم الإبداع استغلال أحسن لأثر الخبرة بحيث يسمح بتحقيق الإبداع لزيادة حصة السوق والإنتاج والذي يؤدي بدوره إلى تغطية أكبر للتكاليف الثابتة، فمثلا تحسين في منتج المؤسسة يجلب عملاء جدد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الذي يغطي التكاليف بنسبة أكبر مما كانت عليه، وتوسعى المؤسسات إلى الإبداع المخفض للتكاليف في الحالات التالية:

- زيادة حجم الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع طاقتها الحالية الوفاء بها؛
- التجديد العادي للتكنولوجيا أي عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة؛
- تنوع المواصفات الفنية المطلوبة في المنتج بحيث لا يمكن للآلات الحالية تحقيقها.

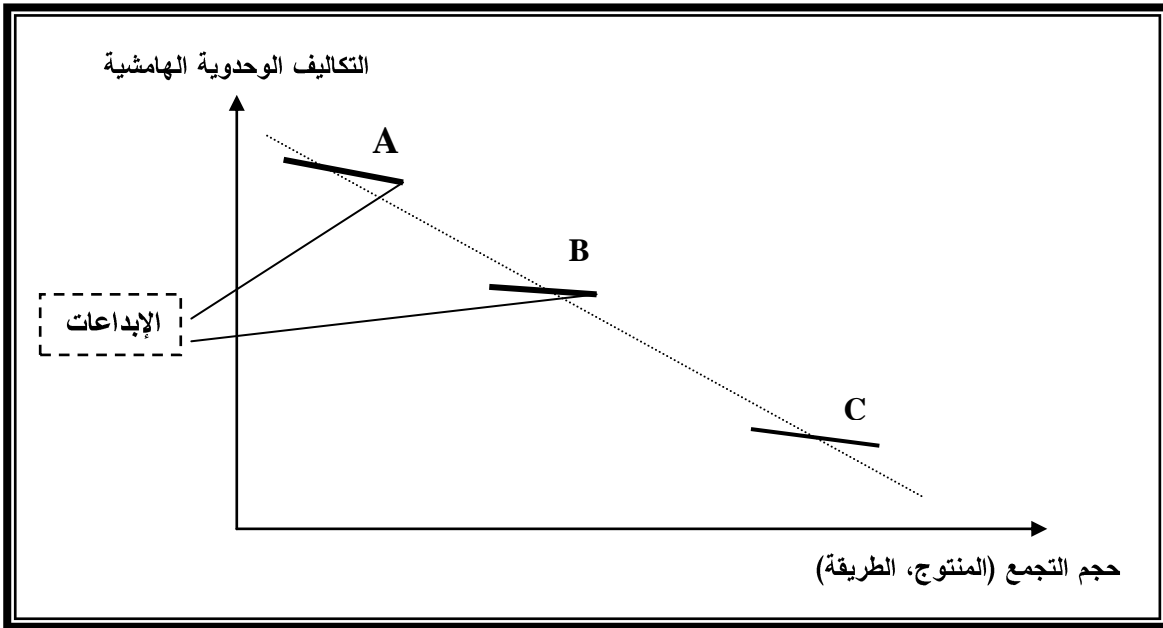
¹ محمد قرشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة بسكرة، ص10.
² بوبعة عبد الوهاب، مذكرة ماجستير "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة قسنطينة، دفعة 2011، ص 128.
³ الطاهر خامرة، والجيلالي بهاز، مداخلة بعنوان "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، الملقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قلمة، 2008، ص138.

إذ يعتبر عامل تخفيض التكلفة من أهم الانشغالات التي تترك المؤسسات في حالة تزايد حدة المنافسة، فالمؤسسة القادرة على تحمل المنافسة والحفاظ على حصصها السوقية هي التي تستطيع تخفيض تكاليفها باستمرار.¹

إن أثر الإبداع على التمهين يكون بالرفع منه، فباعتبار نشاط أو ثلاثة طرق إنتاج متتابعة على مر الوقت (A، B، C) المرور من A إلى B ومن B إلى C متعلق بإبداعات في تحليل أولي حيث يمكن اعتبار الانتقال من A إلى B ومن B إلى C يؤدي إلى تجاهل أثر التمهين السابق بين المرحلتين، وكذلك أثر الخبرة يعود إلى نقطة البداية، وهذا يعني بداية كل مرحلة تعني بداية أثر تمهين أو خبرة جديدة لكن الواقع غير ذلك، فإبداع جديد لا يحو التجربة المتوصل إليها، حتى وإن كان ذلك يتطلب كفاءات تقنية وتجارية جديدة فجزء من التجارب السابقة تستمر ولا تجدد مثل: صورة المؤسسة، شبكة العلاقات، خصوصيات العملاء... وغيرها.

تسمح هذه الظاهرة بالتعرف على مفهوم التجربة الإجمالية التي تترجم على مستوى التكاليف اللاحقة الهامشية بتناقص عام ناتج من منحنى التجربة المتتالية، ومن الإبداعات المسجلة بقفزات من واحدة إلى أخرى، إن التجربة الإجمالية تتغذى على طول المراحل المستمرة حينما تخشى المؤسسة باستمرار أدائها الناجع على نفس المنتج أو الخدمة أو نفس طريقة إنتاجية، ويمكن تلخيص ذلك وفق ما يلي:

الشكل رقم (32) : منحنى التجربة الإجمالية



المصدر: طراد فارس، مذكرة ماجستير "مناجنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص 81.

يهدف التأثير الملاحظ للإبداع على أثر الخبرة والتمهين، إلى تخفيض التكاليف مباشرة عن طريق تفادي بعض الوظائف التي تنقص القيمة في العملية الإنتاجية كمصدر تمويل جديد وغيرها، ومن جهة أخرى يمكن أن يجلب الإبداع تكاليف إضافية للمؤسسة في المراحل الأولى لتطبيقه، لتعود بنتائج إيجابية فيما بعد على حصتها السوقية أو على رقم أعمالها.²

¹ محمد موسى عثمان وآخرون، "تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية" مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003، ص 207.

² طراد فارس، مذكرة ماجستير "مناجنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص 80.

2- تأثير الإبداع على التميز:

تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز إلى تصميم وإبداع سلعة أو خدمة عالية التميز، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على الإبداع والتميز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبنى من خلال عدد من الطرق التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التمييز¹. إن التمييز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالإبداع، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل العملاء، حيث يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار وهذا لتوفر الاستعداد لدى العملاء بدفع أسعار عالية استثنائية، فالتمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقوا عوائق دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى للدخول في نفس المجال².

فيمكن القول أن الإبداع يمثل مصدرا أساسيا للتمييز بحيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتمييز المنتجات وإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو إبداع منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للعملاء لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية، كما يجب أن يدرك المسيرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن المؤسسة تهمل بناء التكاليف بالرغم من أن انخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للمؤسسات التي تمارس التمييز فإن إجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل لا يزال مهما، كما يجب على المؤسسات التي تطبق التمييز أن تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما بين التكاليف العالية وبين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية، ولا يزال هيكل التكاليف في المؤسسة أو دائرة العمل التي تطبق إستراتيجية التمييز يحتاج إلى إدارة واعية، فتحقيق تكلفة منخفضة للوحدة لا يمثل أولوية مطلقة، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تهدف إلى تكافؤ التكاليف على الأقل وذلك بمن خلال الاحتفاظ بالتكاليف منخفضة في المجالات غير المرتبطة بالتمييز، وبعدم المبالغة في الإنفاق لتحقيق الإبداع في التمييز الذي لا يعتبر غاية في حد ذاته حيث يجب على المؤسسات أن تستمر في البحث عن الطرق الجديدة لتحسين تميزها وتفردا ونذكر على سبيل المثال مؤسسة 7-Eleven التي انتهجت أسلوب التمييز لنفادي المنافسة المباشرة مع سلاسل "سوبر ماركت" الضخمة، حيث تقدم للعملاء المزيد من الراحة في شكل (موقع قريب، وقت تسوق قصير، مراجعة سريعة)، وتكون هذه الترتيبات بتنظيم دائرة عمل داخل سلسلة القيمة التي تعتبر مختلفة عن تلك الخاصة بسلاسل "السوبر ماركت" في أوجه أساسية كثيرة: (متاجر أصغر، موقع أكثر للمتاجرة، خط منتجات أضيق، معدل دوران مخزون أسرع كثيرا)، ويتمثل منهجها في تكاليف أعلى من سلاسل السوبر ماركت لذلك يجب على 7-Eleven أن تتقاضى بصورة طبيعية أسعارا أعلى لتحقيق الربحية، ومع ذلك فإن العملاء بصفة عامة مستعدون أن يدفعوا سعر أعلى في مقابل الراحة الأكبر التي توفرها 7-Eleven، ولا تزال المؤسسة تناضل من أجل تخفيض التكاليف³.

3- تأثير الإبداع على التركيز:

تلجأ المؤسسة إلى تبني إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على

¹ خراز الأخضر، مذكرة ماجستير "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، مرجع سابق، ص 160.

² محمد قريشي، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 12.

³ خراز الأخضر، نفس المرجع، ص 161.

- منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق، وبذلك تصبح إستراتيجية التركيز كدافع قوي لنجاحها، ويفيد الإبداع في إستراتيجية التركيز فيما يلي:
- إعطاء أفضل سمعة وصورة أحسن في الجزء المستهدف من السوق؛
 - تقليص التكاليف؛
 - زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.¹

إن الإبداع يمكن المؤسسات من التركيز على فئة معينة من العملاء من خلال الاعتماد على الإبداع المستمر في المنتجات المقدمة لهم، ويتوافق الإبداع مع إستراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية ومثال ذلك عجلات " Michelin " في صناعة السيارات، أو في الخدمات المكلمة والهامة جدا كالصيانة وقطع الغيار بالنسبة لمؤسسات الطيران²، فإستراتيجية التركيز تصمم لمساعدة المؤسسة على استهداف شريحة معينة على عكس إستراتيجية التكاليف المنخفضة والتميز التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى السوق ككل، حيث تهدف إلى التركيز على فئة ذات وضع معين من العملاء، وذلك من خلال التركيز على التكلفة الأقل، والتركيز على التميز حيث يصبح أمامها كل وسائل التميز في المنتج³، وهذه الإستراتيجية بصفة عامة تناسب المؤسسات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة قطاع بكامله.⁴

كما تستطيع المؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق، وذلك من خلال البحث في خصائص عملاء وزبائن هذه الشريحة السوقية والعمل على التقنن في خدمتهم والإنتاج وفق متطلباتهم، فالإبداع يوفر من جهته للمؤسسة قدرة فعالة لتركيز جهودها على شريحة معينة من العملاء، وهذا من خلال تركيز العمل في سوق محددة للإبداع في خطوط الإنتاج، أو للإبداع في المنتجات أو في التوزيع والتسويق بهدف تلبية حاجاتهم ورغباتهم، بالإضافة إلى ذلك فإن للإبداع دور في تثمين وتفعيل عملية التركيز على نطاق محدود من المنتجات في السوق، مما لا تستطيعه المؤسسة المنافسة التي تتبنى إستراتيجية التميز، خاصة وأن المنتجات التي تعرضها المؤسسة موجهة إلى شريحة معينة في السوق.

فالإبداع له دور كبير في تخفيض التكاليف ويساهم في تمييز المنتجات، وله تأثير أيضا على إستراتيجية التركيز وذلك إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التميز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للتي تقوم بالإبداع بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة.⁵

¹ سمية بروبي، مذكرة ماجستير " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة"، مرجع سابق، ص 197.

² بوبعة عبد الوهاب، مذكرة ماجستير " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 129.

³ زبير محمد، مداخلة بعنوان "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص 14.

⁴ Chantal Bussenant-Martime Pretet, « organisation et gestion de l'entreprise : structures-décision stratégie », Tom2, 1999, p183.

⁵ بوزناق عبد الغني، مذكرة ماجستير "مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية"، جامعة بسكرة، دفعة 2013، ص 79.

وفيما يلي جدول يلخص أهم أبعاد هذا الاستراتيجيات التنافسية:
جدول رقم (14): أثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية

الأبعاد التنافسية للإبداع	الاستراتيجيات العامة للتنافس
<ul style="list-style-type: none"> - خفض التكاليف الثابتة للإنتاج والتقليص من التكاليف الغير المباشرة؛ - مراقبة التكاليف خلال مراحل الإنتاج؛ - تقليل التكاليف الوجودية؛ - إعطاء فرصة لمؤسسات صغيرة الدخول إلى السوق والمنافسة مع المؤسسات الكبرى؛ - الحد من عوائق دخول المؤسسات الجديدة في مجال المنافسة. 	<p>إستراتيجية التكلفة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تمييز المنتج (سلعة أو خدمة)؛ - حماية المنتج من المنافسين؛ - الجودة في المنتج وضمان خدمة ممتازة للعملاء؛ - خلق الولاء للعلامة من قبل العملاء اتجاه منتجات المؤسسة؛ - قوة البيع والترويج للمنتج. 	<p>إستراتيجية التمييز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على المنتج وعلى خطوط الإنتاج؛ - الإبداع في المنتجات؛ - التركيز على التوزيع والتسويق؛ - تلبية حاجات ورغبات فئة مستهدفة من العملاء؛ - استهداف شريحة معينة من العملاء؛ - استعمال كافة الأساليب الفنية الحديثة في عملية الإنتاج؛ - استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة. 	<p>إستراتيجية التركيز</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما تم ذكره سابقا

III-1-3-1 محددات القدرة التنافسية ومؤشرات قياسها

1- محددات القدرة التنافسية:

يمكن إجمال محددات القدرة التنافسية في النقاط التالية:

أ- ظروف عوامل الإنتاج:

يعد مفهوم عوامل الإنتاج من منظور "بورتر" أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي المتداول، بحيث أنه يتضمن بالإضافة إلى العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية ورأس المال، عوامل أخرى التي تشكل بدورها عوامل مساندة لوسائل الإنتاج، ويدخل ضمن ذلك الهياكل القاعدية ونظم الاتصالات ومراكز البحث، فتوفر عوامل الإنتاج بكفاءة وبشكل فعال يسهل على المؤسسة الوصول إليها، يؤدي إلى التخفيض من تكلفتها وازدياد فعاليتها وملاءمتها للمؤسسة، وهذا ما يجعلها تحقق الميزة التنافسية غير أن وفرة هذه العوامل رغم أهميتها لا يكون مجدياً في حالة سوء استخدامها، وربما يؤدي ذلك إلى فقدان روح الإبداع والابتكار والتطوير في المؤسسة، في حين قد تدفع الندرة النسبية لعوامل الإنتاج بالمؤسسة إلى الإبداع والتطوير بما يدعم القدرة التنافسية.

ب- ظروف الطلب:

إذا لم يتم تنشيط الطلب في اقتصاد ما بخلق الطلب الفعال خاصة في فترات الركود فحسب النظرية الكنزوية، فإن الوضع يزداد تعقيداً على المستوى الكلي والجزئي معاً، ففي ظل ركود الطلب لن تقدر المؤسسة على تصريف منتوجاتها مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية، فكلما ارتفع نمو الطلب كلما زادت إمكانية تصريف منتوجات المؤسسة، وتكمن أهمية نمو حجم الطلب في الرفع من جاذبية القطاع ومردوديته، ومن ثم تحسين مردودية المؤسسة، وكلما كان الطلب منصبا على الجودة كلما اتسم بالتحسين، ودفع بالمؤسسات المتنافسة إلى الإبداع والابتكار وتفعيل التكنولوجيا، وذلك رفعا لمستوى الجودة وتحقيقاً لخاصية التميز في المنتوجات.

ج- الوضع الاستراتيجي والتنافسي:

كلما كان الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة جيداً، كلما أصبحت هذه الأخيرة ذات قدرة تنافسية عالية، وبالعكس ستكون عرضة لفقدان تمييزها وقدرتها على المنافسة وإخلاء المجال السوقي للمنافسين، وبهدف تحسين الوضع الاستراتيجي والتنافسي للمؤسسة يرى "بورتر" أنه على المؤسسة أن تسعى بشكل دائم إلى التحسين والتجديد والإبداع ورفع الكفاءة، فضلاً عما توفره المنافسة من تعميم التكنولوجيا وسرعة تدفق وانتشار المعلومات والخبرة، وهي عوامل تصب مباشرة في تنافسية المؤسسة.

د- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة:

يقصد بالصناعات المرتبطة تلك التي تشترك مع الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، بينما الصناعات المساندة هي تلك التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، كما يضيف "بورتر" على هذه المحددات الرئيسية محددات ثانوية، مثل الدور الذي تلعبه الصدف كالظروف والأحداث الخارجة عن سيطرة المؤسسة مثل تغيرات أسعار الصرف ر في التي قد تخلق ميزات تنافسية جديدة، بالإضافة إلى السياسات الحكومية التي تلعب دوراً ثانوياً في خلق ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

هـ- الإبداع والتطوير:

إن وصول المؤسسة الاقتصادية إلى مرحلة النضج والتشبع الاقتصادي يجعلها غير قادرة على تطوير منتجاتها وقدرتها التنافسية إلا إذا استطاعت أن تنتج منتجات جديدة توفر لها ميزة تنافسية جديدة، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة مساندة وصديقة للإبداع ومدعمة من القطاع العام والخاص على حد سواء، ولا ذلك يتحقق إلا من خلال برامج البحث والتطوير وما يتطلبه ذلك من تخصيص الموازنات الكافية وخاصة من جانب القطاع الخاص الذي يكون الرائد في مجال التطوير والإبداع، كما يتطلب ذلك تعزيز التواصل والتعاون والشراكة بين الجامعات ومراكز الأبحاث العلمية من جهة والقطاع الصناعي من جهة أخرى، ووجود بيئة تنظيمية مواتية تحافظ على حقوق الملكية الفكرية.¹

2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

تتضمن مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق:
أ- الربحية:

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية تعتبر عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

إن الربحية تشكل مؤشرا كافيا على التنافسية الجارية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

ب- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج أوستن للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك لسببين:

* السبب الأول:

انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن أن يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة، وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

* السبب الثاني:

أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج.

أو من الممكن أن تتجاوز تكلفة الصنع سعر تداول المنتجات في السوق لسببين السابقين معا، ترتيبا على ما سبق يتضح لنا أن تكلفة الصنع المتوسطة تمثل مؤشرا رئيسيا وكافيا بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس الإنتاج ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

ج- الإنتاجية الكلية للعوامل:

¹ اسمية بروبي، مذكرة ماجستير "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة"، مرجع سابق، ص 150.

يعبر هذا المؤشر عن آلية قياس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج. هذا ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، وكذلك يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك مؤشر التكلفة نحو الانخفاض، أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل النمو بالاختلافات في الأسعار المستندة للتكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.

د- الحصة من السوق:

وفي هذا الإطار لا بد أن نشير على ثلاث نقاط رئيسية:

* **الأولى:** أنه من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة، ولتقدير الاحتمال لهذا الحد يجب مقارنة تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

* **الثانية:** عندما يكون هناك حالة تعاضد المنافع ضمن قطاع نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج.

* **الثالثة:** في حالة كون قطاع النشاط الاقتصادي غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة البيان، ولكن يضاف إليها سببا آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

زيادة على ما سبق ذكره يمكن إضافة بعض النتائج المتعلقة بمؤشرات تنافسية المؤسسة والتي بينها دراسات عدة مؤسسات:

- بداية لا تتمركز التنافسية في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط الاقتصادي على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.

- هناك العديد من العوامل ليست مرتبطة بالأسعار تؤثر على مستوى إنتاجية اليد العاملة، ورأس المال منها (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل).

- لعل أحد العوامل المهمة لتحقيق التنافسية على مستوى المشروع الحد من تداخل الدولة واستعمال تكنولوجيا إنتاج تتسم بالمرونة، ووجود رقابة مستمرة على النوعية والتكاليف ووضع الأهداف الإستراتيجية للمشروع في الأمد الطويل أكثر من المدى القصير.

- الاهتمام باليد العاملة في المشروع من خلال تكوينها وإعادة تأهيلها والنظر إلى العامل كشريك وليس عنصر من عناصر الإنتاج.

- إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصا في مجالات القطاع الخاص.

- على الرغم من ذلك يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ ملائم لممارسة إدارة جيدة للمشروع من خلال عدة عوامل وهي:

* تحقيق الاستقرار الاقتصادي الوطني.

* خلق مناخ تنافسي وذلك بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية.

* إزالة الحواجز أمام التعاون بين المشروعات.

* تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي: رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، توفير التمويل للتنظيم والقروض.

* توفير الخدمات العامة بسهولة ويسر.¹

III-3-2 تأثير الإبداع على القوى التنافسية

1- تأثير الإبداع على العملاء:

يغير الإبداع من سلطة العملاء ومن حاجاتهم، فالإبداع جدير بتغيير تكاليف التحويلات بمعنى تحول العميل من مؤسسة أخرى إلى هذه المؤسسة المبدعة، فالإبداعات يمكنها أن تخلق وضعية احتكار مثلما احتكرت مؤسسة IBM-MICROSOFT 80% من سوق الإعلام الآلي في الثمانينيات، فظهور إبداعات جديدة يعني كسب عملاء جدد وتحقيق ولاء العملاء القدامى للمؤسسة وتطور سلوكياتهم، فهذه الوضعية الجديدة للمؤسسة المبدعة تخلق فرصة ثانية للإبداع، ومن جهة أخرى تمكن العملاء من التعبير عن حاجيات جديدة، فزيادة عدد العملاء بتوسع جغرافي يحقق حصة لسوق أكبر تنتج أرباحاً تؤدي إلى نمو المؤسسة.

2- تأثير الإبداع على الموردين:

إن الإبداع في المنتج أو في طريقة وأسلوب الإنتاج يمكن أن يغير سيرورة الإنتاج أو المنتج النهائي إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي يحذف من مكونات المنتج أو التخفيض منه، والذي يمثل بالنسبة للموردين تدعيم لوضعية المؤسسة في التفاوض معهم حيث يمكنها من كسب تخفيضات وفقاً للمكانة الجديدة، وذلك من خلال تخفيض مباشر لتكاليف الإنتاج بالنظر لقيمة المواد الأولية المعتمدة وزيادة في هامش الربح.²

ويمكن القول أن إبداعات جديدة ومستمرة على مستوى العملاء والموردين تحقق للمؤسسة منفعة حدية إضافية مقارنة بالمنافسة في السوق حيث تسمح لها بالرفع من مبيعاتها وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسة الأخرى، حيث يستطيع عامل الإبداع أن يغير نطاق المفاوضة بين العملاء والموردين في الحالات التالية:

- إذا تمكن العملاء من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وتكلفة أقل؛

- إذا كان الإبداع في المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فذلك يعني أن انتقال العملاء من مورد لآخر يكون بمعدلات مرتفعة، وهو الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام العملاء؛

- إذا ساهم الإبداع في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تؤثر في الدوافع الشرائية للعملاء وبالتالي تؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب العملاء، وهذا ما يسمح بتضييق نطاق المفاوضة بين المنتجين والعملاء؛

- إذا توفر لدى الموردين تكنولوجيا متطورة، فإنها تستطيع بذلك إرغام العملاء على الشراء، وهذا ما يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

3- تأثير الإبداع على القوة التنافسية للمنتجات البديلة:

¹ مصطفى أحمد حامد، "التنافسية: كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم"، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011، ص46.

² طراد فارس، مذكرة ماجستير "مناجنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص82.

يؤثر الإبداع بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

- الإبداع الفعال في المنتجات البديلة؛
 - التشابه الكبير بين المنتجات والفروقات المعتبرة في الأسعار؛
 - عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني؛
 - حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء؛
 - توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها.¹
- إن تحقيق إبداعات جديدة يجعل المستهلك أو العميل لا يفكر في المنتجات البديلة إذا حققت له الإشباع المطلوب وتوافقت مع قدراته المالية وبالتالي المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة، حيث تعتبر تهديدات المنتجات البديلة بمثابة دافع قوي للإبداع، وهي ناتجة عموماً لإبداعات جذرية.

4- تأثير الإبداع على الدخلاء الجدد:

يقيم الإبداع حواجز للدخول فالمؤسسة المبدعة محمية من منافسين جدد بالنظر إلى تحكمها في أسلوب الإنتاج حيث يظهر هذا التأثير أساساً في حواجز الدخول إلى القطاع والذي يحمي المؤسسات من مؤسسات جديدة، فالإبداع بصفته حاجز للدخول يساهم في الحفاظ على البيئة الحالية أكثر وقت ممكن لتعظيم المردودية قبل دخول منافسين آخرين، وتحقق المؤسسة حواجز الدخول بالإبداع المستمر وبذلك تستفيد من وضعيتها في السوق لتحقيق نمواً مستمراً²، حيث يتميز الداخلون الجدد بالقدرة الجديدة والتي يدخلونها إلى القطاع وبهذا يؤثران في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيضهم لأسعار العرض³.

إن إستراتيجية الدخول إلى الأسواق غير الأسواق الأصلية للمؤسسة تتوافق مع إستراتيجية النمو التي ترتبط بجاذبية القطاع، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للعملاء، حيث يعمل المتنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول أمام الداخلين الجدد، وذلك من خلال تغطية السوق كلياً حيث لا تترك فرصة لأي محاولة دخول، أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في الإشهار والاتصال وصورة العلامة وخدمات العملاء، ومنه يمثل الإبداع حاجزاً للدخول إذا تبناه منافسو القطاع من جهة، وعاملاً لكسر حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى، كما يمثل بعداً تنافسياً وحاجزاً يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة⁴.

ويكون الإبداع حاجزاً لدخول المنافسين الجدد في الحالات التالية:

- في حالة القدرة على التحكم بسهولة في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية الخاصة بالإبداع من طرف منافسي القطاع؛
 - في حالة الانفراد بالمنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة أو من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات وبراءات الاختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف؛
 - إذا كانت الإبداعات كثيفة رأس المال أو كثيفة التكنولوجياً؛
 - إذا كانت الإبداعات تحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث والتطوير.
- إذا أدى الإبداع إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة فإن ذلك يعتمد على مدى قدرة المؤسسات المبدعة منع محاكاة تكنولوجيتها من طرف المؤسسات المنافسة، فكلما كانت هذه

¹ بويعة عبد الوهاب، مذكرة ماجستير " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 133.

² طراد فارس، مذكرة ماجستير "مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص 82.

³ M.Porter, « l'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, 1997, p7.

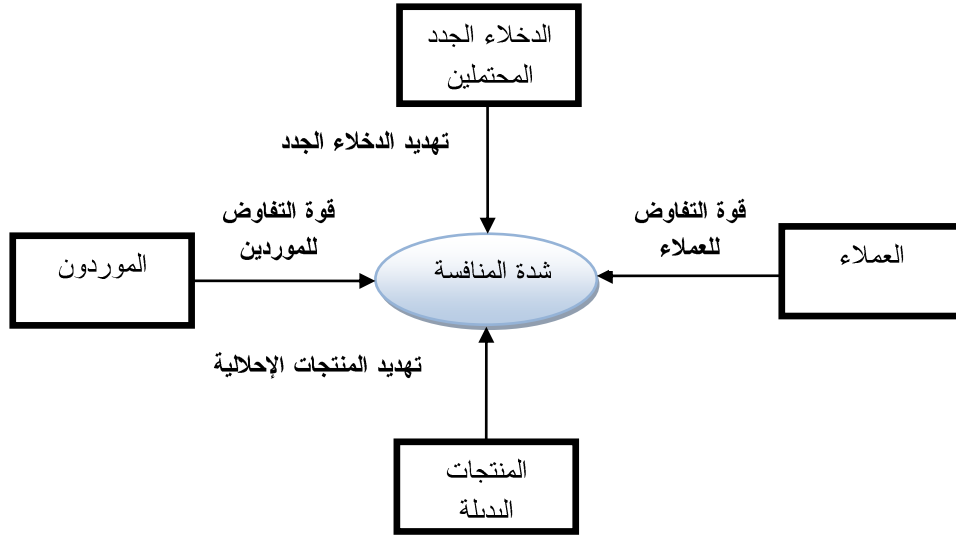
⁴ Bertrand Nezeys, « Les politiques de compétitivité », Economica, paris, 1994, p05.

التكنولوجيا من النوع الذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج كلما تمتعت المؤسسة المبدعة بقدرة تنافسية أعلى.¹

5- تأثير الإبداع على شدة المنافسة:

يؤثر الإبداع بعدة أشكال على شدة المنافسة إما بتخفيضها أو العكس بالرفع من شدتها، كما يؤثر على نمو القطاع ومعدل هامش الربح في المؤسسات، كما يمكن أن يؤثر على شدة المنافسة بتغيير حواجز الدخول أو الخروج حيث يساهم في تحديد عدد المؤسسات المتواجدة في السوق، ويدفع بعضها للخروج لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة، ويحفز دخول مؤسسات أخرى حيث تستفيد من هذه الوضعية المؤسسة المبدعة بمحاولة كسب حصة سوق إضافية تؤدي إلى الرفع من إنتاجها ومردوديتها ورقم أعمالها²، كما يؤثر الإبداع على منافسي القطاع تأثيراً كبيراً، فعندما يؤدي الإبداع إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المؤسسات المتنافسة لخفض أسعارها، وبالتالي تستطيع المؤسسة القدرة على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيداً عن منافسيها، وتبقى تتمتع بميزة تنافسية عالية بفعل عوامل الخبرة المكتسبة، كما قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إلى تقليدها فتخفض من أسعارها لأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة، أما إذا كان الإبداع يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الإبداع تستطيع كسب ولاء العملاء، وذلك بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها وفي نفس الوقت أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات عملائها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها³، والشكل الموالي يبين القوى التنافسية الخمس التي قدمها بورتر في نموذجها:

الشكل رقم (33): القوى التنافسية لـ " بورتر "



المصدر: روبرت أبنتس-ديفيد، لي، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، "الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 139.

¹ بوبعة عبد الوهاب، مذكرة ماجستير " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 131.

² طراد فارس، مذكرة ماجستير " مناقشت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سابق، ص 82، 83.

³ بوبعة عبد الوهاب، نفس المرجع السابق، ص 130.

ويمكن القول أن الإبداع يؤثر بصفة مباشرة على القوى التنافسية للمؤسسة وتختلف شدته من قوة إلى أخرى والجدول الموالي يلخص أثر الإبداع على مختلف القوى التنافسية:

جدول رقم (15): أثر الإبداع على قوى التنافس

أثر الإبداع على القوى التنافسية	
<ul style="list-style-type: none"> - التأثير في الدوافع الشرائية للعملاء؛ - كسب وجلب عملاء جدد؛ - تحقيق الولاء من طرف العملاء القدماء والجدد؛ - يمكن الإبداع العملاء من التعبير عن احتياجاتهم؛ - تحقيق حصة أكبر من السوق؛ - تحويل طلبات العملاء من مؤسسات أخرى إلى مؤسسة تلبى متطلباتهم؛ - خلق تفضيل قوي من العملاء. 	تأثير الإبداع على العملاء
<ul style="list-style-type: none"> - توفر تكنولوجيا متصلة بأداء المنتج وخصائصه لدى الموردين يرغم العملاء على الشراء؛ - يضع الإبداع الموردين في قمة المنافسة؛ - يزيد من شدة المنافسة بين الموردين إذا تم انتقال العملاء من مورد لآخر. 	تأثير الإبداع على الموردين
<ul style="list-style-type: none"> - خلق بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا؛ - إمكانية إحلال المنتجات في بعض الحالات؛ - التأثير على منتوجات المؤسسة المنافسة. 	تأثير الإبداع على القوة التنافسية للمنتوجات البديلة
<ul style="list-style-type: none"> - إقامة حواجز للدخول لأن المؤسسة المبدعة محمية من المنافسين الجدد؛ - الحفاظ على البيئة الحالية للمؤسسة أكبر وقت ممكن؛ - تقليص مخاطر دخول منافسين جدد؛ - فرض أسعار عالية وتحقيق أرباح كبيرة نتيجة تقليص دخول منافسين جدد. 	تأثير الإبداع على الدخلاء الجدد
<ul style="list-style-type: none"> - رفع أو تخفيض شدة المنافسة؛ - يؤثر الإبداع على نمو القطاع ومعدل هامش الربح في المؤسسات؛ - التأثير على حواجز الدخول والخروج للمؤسسات المنافسة؛ - محاولة المؤسسات التي تتميز بالتكلفة المرتفعة مواجهة المنافسة وذلك بتخفيض أسعارها. 	تأثير الإبداع على شدة المنافسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة الذكر

III-3-3 الأهمية الإستراتيجية للإبداع

تظهر أهمية ودور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ما يلي:
أ- الإبداع وإمكانية الدخول المحتمل إلى السوق:

إن المؤسسات التي تتمكن من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها من خلال قيامها بالإبداع المستمر تستطيع تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد، فعندما تتدنى تلك المخاطر يمكن للمؤسسات القائمة من فرض أسعار مرتفعة وتحقق أرباح كبيرة، فينبغي على المؤسسات السعي وراء استراتيجيات إبداعية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال صناعتها، حيث نلاحظ أن هناك بعض المجالات الصناعية التي تبرز فيها عوائق الدخول ومن بينها مجال صناعة الأديوية والطائرات حيث نلاحظ في كلتا الحالتين تميز المنتج الذي تم تحقيقه من خلال نفقات كبيرة تم رصدها لعمليات البحث والتطوير والإعلان، والذي أدى بدوره إلى تحقيق الولاء للعلامة، وهذا ما صعب الأمر على المؤسسات الجديدة الدخول في هذه المجالات.¹

ب- مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر:

لكي تتمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر لابد لها من العمل على تلبية رغبات وأذواق العملاء ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع بكل صوره ومستوياته، فالإبداعات والعروض التسويقية المتجددة والمنكيفة مع أذواق العملاء والتي تختلف عن المنافسين، بالإضافة إلى المتغيرات البيئية الأخرى تسمح للمؤسسة بجذب عملاء جدد، وهذا ما يسمح لها بالحصول على حصص سوقية أكبر، حيث أن التغيرات العالمية والإقليمية المعاصرة جعلت المؤسسات تقف أمام التزامات معينة بالنسبة للجودة، حيث أصبحت هذه الأخيرة من العوامل الأساسية لتقييم أداء المؤسسات، ولهذا نجد أن التوجهات العالمية الحالية هو استطلاع توقع العملاء من زاوية الجودة، فظهرت بذلك مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها اسم سلسلة الإيزو 9000، وهذا ما جعل المؤسسات تعمل جاهدة للحصول على هذه الشهادة من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها في السوق.

ج- تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي:

إن المؤسسات العملاقة في عالم الأعمال على دراية تامة بأنها لا يمكنها البقاء في السوق الذي يتميز بالتنافس الحاد إلا بالسباق التكنولوجي والذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة مع تكلفة معقولة، وعليه فالبحوث والتطوير أصبح يقال عنها أنها الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى ومن ثمة الربحية، و هو ما توصلت إليه كبريات المؤسسات العالمية في صناعة الأدوية والسيارات والأسلحة والالكترونيات...، وعادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث والتطوير من تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة وخفض التكلفة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث تعد البحوث والتطوير من أهم السبل التي تدفع المؤسسات نحو مواجهة تحديات المنافسة العالمية والعلامة.

¹ غلاي نسيمه و غلاي حياة، مداخلة بعنوان "الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية"، اليوم الدراسي الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، يوم 25 جوان 2014، جامعة مستغانم، ص 12.

د- زيادة أداء المؤسسة:

يمكن أن نلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من جانبين الجانب الأول والمتعلق بالتكلفة بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج، وهذا ما ينجم عنه تخفيض لتكاليف الإنتاج، والجانب الثاني الذي يتعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل، فكل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الإبداع الذي يرتبط في الأساس بما حققه من ميزة تنافسية للمنتوج وجلب للعملاء باعتباره خاصا ومتميزا ومصدرا للقيمة المضافة بالنسبة إليهم.

ه- حماية المؤسسة من المنافسين المحتملين:

تتجلى الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد والإبداع المتميز للحماية من الداخلين المحتملين ومن أجل كسب حصص سوقية جديدة وربح المعركة التنافسية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمامها في كل المجالات سواء كانت فنية، تسويقية، مالية، أو إنتاجية، وذلك لأن الظروف والمشاكل تختلف ولا تتشابه، فالإبداع يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانتها في السوق، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها ونموها في بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة.

و- تطوير العنصر البشري:

يتطلب استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والالتزام بالموصفات الدولية للجودة تكوين يد عاملة مؤهلة، والذي يعني توفر العامل البشري في عمليات التصميم والتخطيط، الإبداع الفكري، البرمجة والتنسيق، التنظيم، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني وبدونها لا تحقق المؤسسة أي إنتاج مهما كانت الموارد المتاحة، فمن الضروري تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الفرصة أمام الفرد للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته، كما أنه لا بد من خلق فكرة العمل في شكل فريق وتنميتها، حيث أن السبب الرئيسي في عملية التجديد والإبداع يكمن في تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد ومحدد مسبقا في برامج واستراتيجيات الإبداع.¹

ي- تأثير الإبداع على تحسين الجودة:

يفترض في عملية الإبداع أن تقدم منتجات جديدة للعملاء، يعني أن التحسينات المرحلية أو الجذرية لا بد وأن تتوافق مع توقعات وحاجات ورغبات العميل، وبما أن الجودة قد تعني بالنسبة للعميل سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالموصفات التقنية والفنية لها.

وقد يهدف الإبداع إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة (ISO) حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمرا حتميا لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية، ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييس تبقى جودة المنتجات هي الإبداع الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كان موضوع الترخيص.²

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، دار المعرفة، الإسكندرية، 2008، ص 92.

² بوبعة عبد الوهاب، مذكرة ماجستير " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سابق، ص 128.

خلاصة الفصل

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل أضحي الإبداع خيارا استراتيجيا لا غنى عنه وأداة هامة تسمح للمؤسسة بمواكبة المستجدات العالمية ومواجهة المخاطر التي تشهدها، كما تتأكد لنا أهميته بحيث يؤدي تفعيل الإبداع إلى زيادة تنافسية المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة والعمل على تحسين جودتها وتقليص أسعارها، مما يجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها، و بالتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والنمو رغم المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق، وعلى هذا الأساس يجب على المؤسسة الاهتمام بالإبداع و توفير مختلف المقومات والشروط الضرورية لتفعيله.

فلالإبداع هو إدخال تغيير جذري أو نسبي في المؤسسة يخص منتجاتها، التكنولوجيا المتوفرة لديها، أو تنظيمها وطريقة تسييرها، وهذا التغيير يساهم في الحفاظ على استمرارية المؤسسة وتقوية ميزتها التنافسية، فيعتبر الإبداع عنصرا أساسيا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يأتي ذلك إلا من خلال تفكيك العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط، فالاهتمام به يتطلب توفير مناخ ملائم يسمح بتدفق الأفكار الإبداعية وتجسيدها على أرض الواقع، فتوفر الأفكار الجديدة يمكن المؤسسة من تبني مشروع إبداعي لتطوير هذه الأفكار بمناقشتها وتحليلها إلى نماذجها وإعطائها طابع مادي، وأخيرا ترجمتها إلى سلع وخدمات جديدة أو محسنة، أو طريقة إنتاج أو تنظيم، فلا زالت الدول النامية وخاصة الدول العربية تحول دون استثمار المواهب بالشكل المناسب، حيث لا توجد حوافز مادية ولا معنوية، إضافة إلى ثقافة تنظيمية ليست مبنية على الإبداع بل تقوم على تحييد الأفراد المبدعين.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر مراقبة الجودة والإبداع
على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مقدمة الفصل

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى تشخيص مدى فعالية عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للدخول إلى الأسواق الدولية والصمود أمام المنافسة، كما نسعى إلى إبراز دور عملية مراقبة الجودة في تحفيز الإبداع داخل هذه المؤسسات من خلال التحسين المستمر في جودة المنتج، فبعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى دور عملية مراقبة الجودة وأهم المفاهيم المتعلقة بالجودة والبعد الاستراتيجي لها كأسبقية تنافسية، وكيفية مراقبتها باستخدام الأدوات الإحصائية التي يمكن بواسطتها اكتشاف الانحرافات التي قد تحدث أثناء العملية الإنتاجية، وذلك من أجل اتخاذ الإجراء التصحيحي لمعالجة الأخطاء وبعدها الوقاية لمنع حدوثها مستقبلا وتخفيض التكاليف الناتجة عن ذلك، ووصولاً إلى الفصل الثاني أين تم إبراز أهمية عنصر الإبداع والطاقة الإبداعية في المؤسسة حيث تبين أن الإبداع هو أحد العوامل الهامة في خلق ورفع الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، كما اتضح أن عملية الإبداع نشاط جد معقد ويتطلب مشاركة العديد من الأطراف وتداخل الكثير من العمليات وتخصيص الكثير من الموارد والاهتمام، وإلى التفكير المحكم مع اقتراح الأفكار الخلاقة المساهمة في إعطاء روح جديدة لمنتج المؤسسة، وذلك من خلال الآراء المقترحة من طرف العملاء أو من طرف العمال داخل المؤسسة، وسنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على واقع المؤسسات الاقتصادية لإبراز أهمية كل من عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحسين تنافسيتهما، وسنقوم في هذا الفصل باختبار النتائج التي خرجنا بها من الجانب النظري والمتمثلة في أهمية مراقبة الجودة في تحسين المنتج الذي تدفع بدورها إلى تحفيز الإبداع، وذلك من خلال السعي إلى تحسين نوعية المنتج بتصحيح الأخطاء والعيوب وهذا ما يؤدي في الأخير إلى إنتاج منتج مطابق للمعايير الدولية تمكنه من الدخول إلى الأسواق الدولية ومواجهة المنافسة الشرسة، وذلك باجتهد كافة العاملين في المؤسسة.

وتماشيا مع الهدف ولإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها اخترنا عينة من مؤسسات اقتصادية جزائرية تقوم بالتصدير وحاصلة على شهادة الإيزو 9000 كدراسة حالة للتعرف على مدى تأثير متغيرات الدراسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من خلال إجراء المقابلات مع بعض المسيرين والمسؤولين والتشخيص الشخصي لواقع هذه المؤسسات، وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، الأول تطرقنا فيه إلى التعريف بواقع عملية مراقبة الجودة في المؤسسة الاقتصادية، وكذا مدى تطور مفهوم عنصر الإبداع في المؤسسات الجزائرية وتفسير كيفية مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وإدراكها لأهمية كل من مراقبة الجودة والإبداع في تحسين تنافسيتهما وهذا ما يعتبر الهدف المنشود من هذه الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا الجانب المنهجي للدراسة الميدانية حيث قمنا بشرح الطريقة التي اعتمدنا عليها في تقييم نتائج أثر مراقبة الجودة والإبداع على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحديد متغيرات الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأخيرا في المبحث الثالث قمنا بتحليل اختبار الفرضيات، عرض والتعليق على النتائج المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية التي تتوافق مع أهداف البحث.

I - واقع مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

إن مفهوم مراقبة الجودة والإبداع غائب في معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نظرا إلى تركيزها على الإنتاج بكمية أكبر وليس النوعية، وعدم وجود ثقافة تشجع على عملية الإبداع والاعتماد على الروتين إلا المؤسسات التي تهدف إلى التوجه نحو التصدير، حيث تتطلب هذه العملية بدورها الجودة في المنتج، إذ أن دخول الأسواق الدولية ومنافسة المنتجات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية والإبداع ليس بالأمر الهين، فتجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على الحصول على شهادة الإيزو وتطبيق معايير الجودة العالمية حتى تتمكن من الحصول على حصة في السوق الدولية والصمود أما المنافسة الشرسة.

I -1- مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

لقد قامت الدولة بمجهودات وسخرت جميع الإمكانيات من أجل النهوض بالجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، وإعداد مخابر خاصة بمراقبة الجودة على المستوى الوطني إلا أنه مازالت جودة المنتجات في المؤسسات الجزائرية غير مطابقة للمواصفات العالمية إلا القليل منها.

I -1-1- مراقبة جودة ومطابقة المنتجات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**1- الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**

تركز معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على حجم الإنتاج الذي يرافقه ارتفاع في نسبة المعيب في المنتجات، حيث يرجع التذني في مستويات الجودة إلى القصور في مفهوم مراقبة جودة الإنتاج، كما أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في القطاع الإنتاجي لا تشجع العاملين على الإبداع والابتكار زيادة على الغموض في الأهداف المتعلقة بالجودة لديهم وعدم وضوحها، كما لا تولي اهتماما كبيرا بتكاليف الجودة وهذا راجع إلى عدم مراقبة جودة المنتج، وبالتالي عدم اكتشاف العيوب والأخطاء وقد يرجع هذا إلى غياب الدورات التكوينية الخاصة بكيفية مراقبة الجودة في الجزائر، وضعف الموارد المستخدمة لذلك سواء كانت مادية أو بشرية، لكن في الآونة الأخيرة أدركت المؤسسات الجزائرية قيمة وأهمية الجودة وأصبحت مقتنعة بالاهتمام بها لتحسين نوعية منتجاتها والحصول على شهادة الإيزو.

إن وظيفة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير مستقلة حيث تكون تابعة غالبا لمصلحة الإنتاج التي لا تبرز عيوبها والأخطاء التي يتم ارتكابها، كما أن معظم العاملين في مخابر المراقبة يركزون على التغلب على المشاكل التقنية للجودة والمراقبة الذاتية أثناء العمليات الإنتاجية دون مراعاة الجانب الاقتصادي للجودة، وأغلب الأخطاء يتم اكتشافها بعد وقوعها، فغالبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تراقب جودة منتجاتها تجري التحاليل الخاصة بالمواد الأولية أو المنتج النهائي لمعرفة خصائصه البيوكيميائية خارج المؤسسة أي لدى مخابر خاصة حيث أن مخابر هذه المؤسسات غير معتمدة من طرف الدولة باعتبار أن أجهزة التحاليل لديها قديمة وغير صالحة لهذه العملية كما لا توجد سياسة محددة للجودة.

2- تقييم الجودة ومطابقة المنتجات (مقاييس التحاليل)

في إطار عصرنة جهاز الرقابة فإلى تقييم الجودة ومطابقة المنتجات الموضوعات محل الاستهلاك تعد المهمة الأساسية المخولة لمصالح الرقابة وقمع الغش، حيث تقتضي بذل جهد دائم لتحسين تقنيات وطرق التحري، كما من الضروري توحيد شروط تدخل المفتش، وبالتالي الوصول إلى تناسق بين

مصالح التفتيش والمخابر ، وضمن هذا المنظور تم إعداد دليل يشمل المقاييس التحليلية الأساسية للمنتجات أو قائمة المنتجات التي من شأنها أن تكون محل تزوير أو غش آخر.

أ- يتم إعداد المناهج الرسمية على أساس المقاييس التالية والمختارة حسب الحالة:

* التخصيص؛

* الصحة؛

* الدقة: تكرار النتائج في نفس المخبر، وإعادة النتائج بين المخابر (في عدة مخابر)؛

* حد الكشف؛

* الحساسية؛

* المنفعة التطبيقية وقابلية التطبيق في الشروط العادية للمخبر؛

* مقاييس أخرى يمكن اختيارها حسب الحاجة.

ب- يتم اختيار المنهج بالنظر إلى منفعة التطبيقية بحيث تعطى الأفضلية للمناهج المطبقة لأغراض روتينية.

ج- يجب أن تخضع كل مناهج التحاليل إلى المقاييس الدولية.

د- يجب تفضيل مناهج التحاليل المطبقة بانتظام على مجموعة مختلفة من المنتجات على تلك المطبقة على المنتجات الفردية.¹

3- تزايد شهادات الإيزو في الجزائر:

أدركت الجزائر منافع تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة، حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من مواكبة التطورات الحاصلة، ولكي تصبح منافسة لنظيراتها في العالم وبالنظر للتحديات المتلاحقة اتخذت السلطات الجزائرية العديد من الإجراءات وسنت العديد من القوانين، قصد النهوض بمستوى أداء المؤسسات وتمييزها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الوطني، ولعل أهم تلك الجهود من قبل السلطات الجزائرية، إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، المعهد الجزائري للتقييس وغيرها، وبالرغم من ذلك فالجزائر مطالبة بمواصلة الإصلاحات ليس لاستدراك تأخرها فحسب بل لمواجهة تحديين كبيرين يتمثل أولهما في تكيفها مع المنافسة الاقتصادية والثاني يتمثل في تكوين ثروة كافية لتحضير مرحلة ما بعد البترول.

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجبرة على التأهيل لتطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة، بغية مواجهة المنافسة وتنمية الاقتصاد الوطني خاصة وأن الجودة صارت ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية الاقتصادية، حيث تؤكد دراسات وأبحاث خبراء الإدارة وممارسي الأعمال، أن الاهتمام بالمنتج وجودته المتميزة بما يلي احتياجات العميل ورغباته في الأسواق المحلية والدولية، هو أحد المداخل الهامة لمواجهة هذا النظام العالمي الجديد، كما من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في ربحيتها بما يعزز مركزها التنافسي ويضمن بقاءها واستمراريتها، وبمعنى آخر فإن الجودة وتحسين الأداء صارت أمورا حتمية حتى تتمكن المؤسسات الاقتصادية من الصمود في سوق المنافسة العالمية.

جاءت مواصفات إيزو 9000 لتجمع كافة الممارسات المطبقة في مجال الجودة على الصعيد العالمي، من أجل تشجيع تبادل السلع والخدمات على المستوى العالمي، وإعطاء حرية التجارة فرصا أفضل بإزالة العوائق التجارية بين الدول، وتبعاً لذلك فهي عبارة عن آلية لضمان جودة السلع والخدمات، كما تمثل قاسماً مشتركاً للجودة المقبولة عالمياً، وعليه فإنه بالتطبيق الناجح لهذه المواصفات يمكن للمؤسسات

¹ الموقع الرسمي لوزارة التجارة: www.mincommerce.gov.dz ، تاريخ الإطلاع: 2014/02/12 على الساعة 15:20.

الحصول على شهادة المطابقة لهذه المواصفات، إذ أصبحت هذه الأخيرة أي شهادة المطابقة مطلبا تجاريا وشرطا للمنافسة وجواز سفر للمنتجات المعدة للتصدير في ظل اتفاقيات التجارة العالمية، كما أنها تعطي الثقة والضمان بدرجة كافية للمستهلك في نظم جودة تلك المؤسسات، وعلى هذا الأساس أصبح تطبيق مواصفات إيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة هدفا لكل المؤسسات الطموحة التي تنظر إلى المستقبل بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث، وقد أثبت الواقع والتجربة أن تطبيق الإيزو 9000 هو السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراتها، والذي ساعد المؤسسات العالمية الكبرى في كسب السبق وكسب المنافسة والحصول على مكانة في السوق العالمية. فالمؤسسات الجزائرية وعلى غرار مختلف المؤسسات العالمية فهي مطالبة بالتأكيد على هذا المبدأ واعتباره أساسا وهدفا تبني عليه أعمالها وإنتاجها، هذا وعلى الرغم من أننا في الجزائر نقترن ببطء شديد في تطبيق المفاهيم الحديثة لتطوير وتحسين الجودة، إلا أن المؤسسات الجزائرية ملزمة بتطبيق نظم الإيزو 9000، ليس فقط باعتباره شهادة أو جواز سفر للمنتجات لتخطي الحدود الدولية، بل لكونها آلية تساعد المؤسسات على إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها ومسايرة التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية، إذ أنه لا بد للمؤسسات الجزائرية من خوض غمار الساحة الدولية لأسباب أبرزها أن العالم أصبح سوقا متكاملة والجزائر مرتبطة بهذا السوق ارتباطا وثيقا وتعتمد على الاقتصاد العالمي من أجل تصريف بضائعها.

لم تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باحتياجات العملاء من أجل تلبيةها فيما سبق، وذلك نظرا لغياب المنافسة واحتكار هذه المؤسسات للسوق الوطنية، إلا أنه وفي ظل انضمام الجزائر إلى الفضاء الأورومتوسطي وتوقيعها على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، وعليه فإن هذا التوجه يؤدي لا محالة إلى تعدد فرص الاختيار للمستهلك وبرز منافسة شرسة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ولذا وحتى تواجه مؤسساتنا هذه المنافسة وتحافظ على حصتها السوقية وتساهم في التطور التكنولوجي، كان لزاما عليها تغيير أساليبها الإنتاجية من أجل تحقيق جودة عالية تنافس بها المنتجات الأجنبية، وبالتالي بدأت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي اهتماما كبيرا لشهادات الإيزو بمختلف صيغها (9000، 14000، 18000، 22000) باعتبارها معيارا للمنافسة في التجارة الدولية، وتمكن المؤسسة من كسب مكانة في السوق الداخلي والخارجي.

وتعد نسبة تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمعايير الإيزو (9000، 14000، 18000، 22000) نسبة ضئيلة، حيث نجد في إحصائية لوزارة الصناعة عن المديرية العامة للتنظيم والتقييس أن عدد المؤسسات الحاصلة على شهادات الإيزو إلى غاية سبتمبر 2005 بلغ 167 مؤسسة اقتصادية في القطاع العمومي والخاص فقط، غير أن العدد شهد قفزات كبيرة وذلك بعد تجسيد برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليصل إلى 1200 مؤسسة في ديسمبر 2012 والجدول الموالي يوضح تطور شهادات الإيزو في الجزائر.¹

جدول رقم(16): تزايد الحصول على شهادة الإيزو في الجزائر

السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2005	2009	2012
عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو	02	04	09	18	55	167	370	1200

المصدر: محمد فلاق، نفس المرجع، ص 240.

¹ محمد فلاق، أطروحة دكتوراه "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف، 2014، ص 240، 241.

أصبحت شهادة المطابقة مع مواصفات الإيزو (9000، 14000، 18000، 22000) مطلباً تجارياً وشروطاً للمنافسة، في ظل اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة وملحقاتها، لذا تتسابق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحسين مركزها التنافسي من خلال تحقيق عوامل المنافسة المتمثلة أساساً في الجودة، خفض التكلفة، خفض أزمان العمليات، الالتزام بمواعيد التسليم، نوع وتوفر الخدمة أو المنتج في الأسواق، ولا شك أن إنشاء وتطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة (9000، 14000، 18000، 22000) يؤدي إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل وهو ما يزيد في رضاه وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات، كما تؤدي أيضاً إلى تخفيض التكلفة من خلال التخلص من العيوب، خفض المعاد تشغيله، خفض الفحوص والاختبارات وبالتالي خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

إن بعض المؤسسات الجزائرية تطبق مواصفات الإيزو (9000، 14000، 18000، 22000) من أجل تحسين أوضاعها، وذلك بالرفع من مستوى جودة منتجاتها وخدماتها التي تقدمها، وهو ما يساعدها على بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية لها تواجه بها حدة المنافسة وتستغلها في زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة ربحيتها.¹

I-1-2 تقييم مخابر مراقبة الجودة في الجزائر

1- مخابر مراقبة الجودة على المستوى الوطني

يوجد 20 مخبرا على المستوى الوطني ينشط في مجال مراقبة الجودة وحماية المستهلك و ذلك حسب ما أشار إليه الملف الوطني لمخابر التجارب وتحاليل الجودة الذي أعدته وزارة التجارة حيث تنقسم إلى 04 مخابر جهوية تتمركز على مستوى الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، و ورقلة، ومقسمة إلى ثلاثة تخصصات (الفيزيوكيميائي، ميكروبيولوجيا، التحليلات المفصلة التي تجمع النوعين السابقين)، وبذلك تغطي هذه الأقسام مختلف أنواع المنتجات بما فيها الغذائية، منتجات التنظيف، ومستحضرات التجميل، ومن بين مخابر المراقبة الموزعة على التراب الوطني يوجد هناك 378 مخبرا للمراقبة الآلية متواجد على مستوى وحدات الإنتاج و 146 مخابر للخدمات، إلى أن مخابر الخدمات تنشط في قطاعات الصناعة الغذائية ومواد البناء والنسيج والجلد والزيوت، كما يوجد هناك 40 مخبرا تابعين للمديرية الجهوية للتجارة بباتنة و 29 تابعين للجزائر العاصمة، و 29 تابعين لسطيف، و 15 تابعين لعنابة، 12 تابعين للبلدية، و 9 تابعين لوهران، و 5 تابعين لسعيدة، و 4 تابعين لبشار، و 3 تابعين لمديرية ورقلة.

وتتمثل مهمة المختبرات الرسمية في مراقبة مطابقة المنتجات وفقا للمادة 35 من القانون رقم 09-03 لحماية المستهلك، ووفقا للمرسوم رقم 90-39 الصادر في 30 جانفي 1990 الخاص بإجراءات مراقبة الجودة وقمع الغش، وتقوم إدارة هذه المختبرات بإعداد ملاحظات وتقارير تمنح إلى المجلس الجزائري لمراقبة الجودة والرزم (CACQE)، وأكدت وزارة التجارة على أهمية مخابر تحاليل وتجارب الجودة في حماية المستهلك مؤكدة أن هذه المؤسسات تشكل مكونا مهما بالنسبة لنظام تحليل المنت وجات الموجهة للاستهلاك، كما أن الملف الوطني لمخابر تجارب وتحاليل الجودة يعتبر لقاعدة معطيات تسمح بمتابعة تطور الشبكة الوطنية للمخابر، وتهدف هذه الوثيقة إلى تقييم القدرات الوطنية للتحليل والخبرة والتعرف

¹ محمد فلاق، أطروحة دكتوراه "مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية"، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشلف، 2014، ص240.

على مجالات كفاءات كل مخبر والحث على تطبيق معيار الأيزو، ويتضمن الجدول الموالي قائمة هذه المخابر واختصاصها:

جدول رقم (17): مخابر مراقبة الجودة والمطابقة في الجزائر

الاختصاص	الولاية
تحليل ميكروبيولوجي	تيارت
	جيجل
	أدرار
	النعامة
	إليزي
	تمنراست
تحليل فيزيوكيميائي	سعيدة
	الجزائر العاصمة
	عنابة
	الشلف
	بجاية
	وهران
	سطيف
	تلمسان
	قسنطينة
	ورقلة
	غرداية
	تيسمسليت
	بشار
	تندوف

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية وهران.

2 - مهام مخابر مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

تتولى المخابر المكلفة بمراقبة الجودة التي تتواجد على مستوى المؤسسات الاقتصادية والتي تولي أهمية لجودة منتوجاتها بغية تحسينها وقصد تصديرها والمنافسة مهمة المراقبة الدائمة للجودة خلال كل مراحل العمليات الإنتاجية بدءا من مرحلة استلام المادة الأولية حتى الوصول إلى مرحلة المنتج النهائي مرورا بكل المراحل الأساسية لعمليات الإنتاج، إلا أن غياب معايير جزائرية أدى بالمؤسسات إلى إجراء التحاليل المخبرية اعتمادا على خبرتها لتعدد معايير خاصة بمواصفات منتوجاتها، بحيث تتوافق هذه المعايير مع المعايير الدولية كالمنظمة الدولية للمعايير ISO بهدف الحصول على معايير أكثر دقة للدفاع عن منتوجاتها من جانب وإرضاء العملاء والمستهلكين من جانب آخر، حيث تقوم معظم المؤسسات التي تعطي أهمية بالغة لمراقبة جودة منتوجاتها بعدة خطوات لتطبيق هذه العملية، فتبدأ أولا بمراقبة المواد الأولية سواء كانت محلية أو مستوردة حيث تسحب عينات ويتم مراقبتها من خلال التحليل الأولي لتفتيش مطابقة هذه المواد الأولية والتأكد من جودتها، ومن ثم تلي عملية المراقبة على مستوى الورشات من أجل تقديم

المنتوج بالجودة المناسبة والتمكن من الحفاظ عليها، وأخيرا مراقبة المنتج النهائي أي التركيز على عملية التكيف من خلال مراقبة جودة التغليف والتعبئة الذي يجب أن يضمن حماية المنتج والمحافظة عليه.¹

3- وضعية مخابر مراقبة الجودة في الجزائر

حسب الإحصائيات المقدمة من طرف وزارة التجارة ووزارة الصناعة يوجد حوالي 2000 مخبر لمراقبة جودة المواد والتفتيش والتصديق تنشط دون اعتماد، ولا يمتلك سوى مخبرين فقط الاعتماد من مجموع المخابر الموجودة، وهذا ما يعني وجود مخابر عاجزة حتى على تحديد الجودة بشكل فعلي نظرا لمحدودية إمكانياتها، بالإضافة إلى وجود مخابر بحاجة إلى إعادة تأهيل من أجل توافقها والمعايير المعمول بها دوليا، فعدم اعتماد هذا العدد الهائل من المخابر دليل على عدم الاهتمام بنوعية وجودة المنتوجات، والذي يؤثر سلبا على تنافسية المؤسسات المنتجة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فغياب هيئة الاعتماد دفع بعض المؤسسات المصدرة للمواد الغذائية إلى الاستناد بمخابر أوروبية لمراقبة الجودة في ظل غياب مقاييس جزائرية، وهو ما يكلف هذه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الكثير من التكاليف، وهذا ما أدى إلى ضرورة التزام وزارة الصناعة بدعم مخابر مراقبة الجودة والتقييم بشكل فعلي، من أجل تحسين نشاطها وبلوغها مستوى المخابر العالمية، وإعادة بعث الصندوق الخاص بهذه المخابر الموجودة تحت وصاية وزارة الصناعة الذي جمد في 2006، فللجزائر بعد انفتاحها الاقتصادي تحتاج إلى شبكة من المخابر المعتمدة، وضرورة تأهيل المخابر الموجودة وتوقيف العاجزة منها، من خلال مجموعة من الآليات لتقييم عمل هذه المخابر، كما أن الهيئة الجزائرية للاعتماد ما زالت مجهولة لدى المتعاملين الاقتصاديين وحتى بالنسبة للعملاء، فهي مطالبة بمراقبة دورية للمخابر المعتمدة وهيئات المراقبة بعد منحها الاعتماد وذلك للتأكد من بقاء نشاطها بمستوى نفس النوعية أو أفضل، ولها صلاحية سحب الاعتماد في حال مخالفة هيئات المراقبة ومخابر الجودة والتقييم للقوانين السارية. إن منح الاعتماد من طرف الهيئة الجزائرية للاعتماد يعني التأكد من أن هيئات المراقبة والتصديق والتفتيش التي تتكفل بالعتاد والمصانع والمنشآت تمتلك الوسائل التقنية المعمول بها في مخابر العالم، ويهدف إلى خلق ثقة بين المتعامل والعميل والتعريف بفعالية مخابر الجودة، والتقييم ما يمنح المصدقية والدقة لمعطيائها، كما يسهل العمل بنظام الاعتماد حركة التصدير والتجارة الخارجية عند تسويق المنتج الجزائري في الخارج، ويسهل على الحكومة ضمان احترام القوانين والتنظيمات، فوجود هيئة للاعتماد يلعب دورا في تسهيل المشاركة في الاتفاقيات الجهوية والدولية بالنسبة للجزائر، وتحصي الهيئة 78 خبيرا خضعوا لتكوين بفضل دعم فرنسي ومن الاتحاد الأوروبي، وممثلين عن وزارات مختلفة، حيث يشمل نشاطهم قطاعات مختلفة منها الصحة والأشغال العمومية، والبيئة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشهد الجزائر عدم كفاية هيئات المراقبة التي تنشط حاليا، منها المكلفة بالجودة والنوعية والتقييم والملكية الصناعية مقارنة بالدول الأخرى.²

I-3-1 - مظاهر الاهتمام بجودة المنتوجات الجزائرية

عملت السلطات العمومية الجزائرية على اتخاذ بعض الإجراءات وسن العديد من التشريعات قصد النهوض بالمؤسسات وتنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية ولعل خير دليل على اهتمام السلطات الجزائرية بالجودة ما يلي:

¹ بن أكتوف طاوس ثورية، مذكرة ماجستير 'وضعية تسبير الجودة في المؤسسة الصناعية'، جامعة الجزائر، 2009، ص ص 122، 123.
² نسيمه عجاج، منتدى الإقتصاد والأعمال، على الموقع الإلكتروني: www.startimes.com، تاريخ الإطلاع: 2015/04/03، على الساعة 23:30.

1- إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة:

لقد أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها تشكل قطاعا محوريا في الاقتصاد الجزائري وذلك لما لها من أهمية بالغة في عملية التنمية الاقتصادية من خلال قدرتها على خلق الثروة وتوفير فرص العمل لكن هذه المؤسسات اليوم تنشط في ظل اقتصاد تسوده المنافسة الشديدة، وهو ما يحول دون تقدمها وتطورها بل يهدد استمرار وجودها خاصة في ظل التحرير المتزايد للاقتصاد الوطني، وعليه تم إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة التي تأسست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 جانفي 2002¹، وهي تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييس (وزارة الصناعة) تكون في شكل مكافأة مالية قدرها (2000000 دج) مليوني دينار جزائري وشهادة شرف وهدية شرفية، كما تمنح عن طريق المسابقة لمكافأة أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري، و تمنح سنويا بناء على تقييم لجنة تحكيم محددة من قبل الوزير المكلف بالتقييس وزير الصناعة الجزائري الذي ركز على ضرورة الاهتمام بالجودة والإبداع، و تطبيق معايير الإيزو لضمان تنافسية أمثل للمؤسسات الجزائرية للاندماج بسهولة في الاقتصاد العالمي.

وقد فازت المؤسسة الوطنية "كناوف" لإنتاج الجبس بالجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2014، حيث حسنت من منتوجاتها ورفعت من درجة تنافسيتها أمام المؤسسات المحلية وحتى الأجنبية، حيث أكد المدير التجاري لمؤسسة كناوف على أن المؤسسة من خلال طاقتها الإنتاجية الكبيرة تغطي جميع طلبات السوق الوطنية، وأن المؤسسة حازت على الجائزة الجزائرية للجودة نظرا لنوعية منتوجاتها ذات الجودة العالية، مما أهلها إلى إثبات مكانتها في السوق الإفريقية من خلال التصدير إلى أزيد من 12 دولة إفريقية، و الجائزة ما هي إلا دليل على المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة في السوق الوطنية والدولية.

إن الجائزة منذ إنشائها ما هي إلا دليل على اهتمام الدولة في تعزيز جودة المنتوجات المحلية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما تلتزم الحكومة بالاعتماد على الدائم وتشجيع الجهود التي تبذلها المؤسسات الوطنية في توسيع استثماراتها وكذا في عملية تحسين الجودة والنوعية للمنتوجات المحلية، باعتبارها معيارين هامين يؤهلان المؤسسة المنتجة إلى تحقيق مستويات جيدة في التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية العاملة في ذات الاختصاص، فللحكومة تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن النوعية لا تزال عامل تنافسية جدهام، ولن يكون إلا بتبني سياسات إنتاجية متطورة للرفع من مستوى نوعية المواد المنتجة والتي تخدم الاقتصاد الوطني من خلال تصديرها إلى الخارج في حال تحقيق الاكتفاء الذاتي للجزائر، وبالتالي التقليل من حجم المصاريف التي يتم إنفاقها على المنتوجات البسيطة المستوردة، ومن شأن المؤسسات الاقتصادية الوطنية التحكم بإنتاج هذه الأخيرة وبتسيير جيد ومحكم، ناهيك على أن المؤسسات الوطنية يمكنها أن تحتل مكانة هامة سواء في السوق الوطنية أو الدولية، وجاءت الجائزة تتويجا لعملية تقييم طويلة أجزاها خبراء للتقييم، وتشرف عليها المديرية العامة للقدرة التنافسية الصناعية التابعة لوزارة الصناعة والمناجم، والتي تضمنت مشاركة ثلاثين من مرشحي المؤسسات الجزائرية لأسعار الجودة، واعتبار الحدث فرصة لجمع الفعاليات الاقتصادية الوطنية العامة والخاصة، ومناقشة ما يمكن أن يحققه المعايير في مجال الاستعانة بمصادر خارجية في مجال القدرة التنافسية، كما تعتبر فرصة للاستفادة من الشراكة الوطنية ورفع مستوى الوعي حول أهمية إشراك مؤسسات وطنية في عمل جزائري موحد، بسبب القضايا الراهنة التي تخص القدرة التنافسية الصناعية

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، العدد 02، سنة 2002، ص 07.

في سياق عالمي، والذي يتسم باختفاء تدريجي للحوجز والعراقيل من السوق المحلية التي تحول دون تطور المنتج الوطني وتوجهه نحو التصدير، على غرار مواجهة المنافسة التي تحدث من قبل منتوجات مختلف دول العالم.¹

2 - إنشاء المعهد الجزائري للتقييس:

وهو الهيئة الممثلة للجزائر وكعضو في المنظمة العالمية للتقييس (ISO) وله حق منح شهادة مطابقة المنتج فقط، فهذا المعهد يرافق المؤسسات الجزائرية طوال مسيرتها لتطبيق نظام تسيير الجودة من خلال تكوين أفرادها وتقديم الإرشادات اللازمة والتدقيق الأولي لها، كما تدعم الدولة هذه المؤسسات ماديا للحصول على هذه الشهادة²، حسب نص المادتين 2 و4 من القانون رقم 04-04 المؤرخ ي 23 جوان 2004 المتعلق بالتقييس تتمثل مهامه في:

- * السهر على إعداد المواصفات الوطنية بالتنسيق مع مختلف القطاعات؛
- * إنجاز الدراسات والبحوث وإجراء التحقيقات العمومية في مجال التقييس؛
- * تحديد الاحتياجات الوطنية في مجال التقييس، السهر على تنفيذ البرنامج الوطني للتقييس؛
- * ضمان توزيع المعلومات المتعلقة بالتقييس تسيير نقطة الإعلام المتعلقة بالعوائق التقنية للتجارة؛
- * ضمان تسيير نقطة الإعلام المتعلقة بالعوائق التقنية للتجارة؛
- * ضمان تمثيل الجزائر في الهيئات الدولية والجهوية للتقييس التي تكون طرفا فيها.

3- المركز الجزائري لمراقبة الجودة والرزم C.A.C.Q.:

أنشئ المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 147/89، والذي يعد هيئة عمومية ذات الطابع الإداري وذات الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وضع تحت وصاية وزير التجارة. تتمثل مهام المركز الجزائري لمراقبة الجودة والرزم في المراقبة، وفي إطار حماية المستهلك حول للمركز سلطة الرقابة التي يمارسها بالاشتراك مع المديرية الجهوية للتجارة والمديرية الولائية للتجارة ولتكريس هاته الرقابة يعتمد على المخابر، ويعتبر الوسيط الذي يؤثر كأداة لترقية النوعية وحماية المستهلك.

يقوم المركز بتحقيق الأهداف الوطنية لحماية صحة المستهلك وأمنه والسهر على احترام النصوص التي تنظم نوعية المنتوجات المعروضة للاستهلاك، وتحسين وتطوير نوعية السلع والخدمات وتوضيها، ويقوم بالبحث عن أعمال الغش والتزوير ومخالفة القوانين والتنظيمات المتعلقة بالنوعية ويعاينها، وله أن يجري في المخابر المعتمدة أي تحليل لفحص مدى مطابقة المنتوجات للمقاييس القانونية والتنظيمية والقيام بكل الأبحاث التي من شأنها الكشف على ما قد ينطوي عليه المنتج من مخاطر على صحة المستهلك وسلامته.

إن دور المركز الجزائري لمراقبة الجودة والرزم لا ينحصر فقط على المستوى الوطني بل يتعداه إلى المستوى الدولي، فهو يشارك في أشغال الهيئات الدولية الإقليمية المتخصصة في مجال النوعية والمراقبة ومنه الأشغال التي تقوم بها الهيئات الدولية، وكذا المقترحات التي تعكس رأي الهيئات الوطنية المختصة في هذا المجال، ويقوم بنشرها في المؤسسات الوطنية المعنية، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمركز أن يستعين بالمستخدمين الوطنيين أو الأجانب المتخصصين في هذا المجال لتأطير الأشغال التي يقوم بها، وأفضل مثال على ذلك المشروع الجزائري الكندي الذي يتضمن نظام يتمحور حول الوقاية وممارسة الرقابة

¹ جريدة المحور أون لاين، 2014.

² إلهام يحيوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة)"، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة باتنة، 2007، ص50.

بمختلف أشكالها في قطاع المواد الغذائية بهدف إيجاد غذاء صحي، لذلك الرقابة هي مجموعة الوسائل التي تستطيع أن تضمن النوعية الخاصة بالمنتج.¹

ويتضح مما سبق أن مثل هذه المبادرات من قبل السلطات الجزائرية تسمح لا محال للمؤسسات بأن تكون الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني فهي بذلك تعمل على تحفيز ومساعدة كل المؤسسات في كافة أنحاء الوطن للمشاركة في أنشطة التحسين للوصول إلى الميزة التنافسية، وذلك بترويج فكرة الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر، وتحسين المنافسة بين مختلف القطاعات العامة والخاصة وعلى المستوى المحلي والدولي.

I-2- نظرة حول واقع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تشهد عملية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدة عوائق نظرا لغياب ثقافة الإبداع لدى المسيرين وعدم تقبلهم للأفكار الإبداعية، إلا أنه هناك بعض المؤسسات تحفز على الإبداع ونجحت في تنمية ميزتها التنافسية من خلال اعتمادها على هذا الأخير وفرضت وجودها في الأسواق المحلية والأجنبية.

I-2-1 الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تعد المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة الأكثر تجسيدا للإبداع لدرجة أنها تتفوق على المشروعات الكبيرة من حيث عدد الإبداعات المحققة فهي خزان المشاريع كونها مؤسسات تركز على السلع التي يتضمن إنتاجها مجازفة أكبر ويستغرق بيعها وقتا أطول بعكس المؤسسات الكبيرة التي تركز على إنتاج السلع التي لها طلب مستمر ويمكن التنبؤ به، فعلى سبيل المثال كان الأفراد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقود الماضية. وتتطلب عملية الإبداع مزيج أو توليفة من الموارد المالية والمادية والبشرية فهي مجموعة من المهام تحتاج فضلا عن هذه التوليفة إلى المنظومة الإبداعية بكافة عناصرها والمتمثلة في تحديد:

- المقصود بالإبداع؛

- خصائص رائد الأعمال المبدع؛

- المراحل التي تمر بها عملية الإبداع (مرحلة توليد الفكرة، مرحلة الإعداد، مرحلة الحضانة، مرحلة التحقق)؛

- المناخ الإبداعي الواجب توفيره لخلق هؤلاء الرواد؛

- خصائص المنتج الذي يمكن أن يقدمه المبدع.

هذا وتشير الدراسات والبحوث العلمية إلى أن واقع الإبداع والتجديد التكنولوجي في الدول النامية بعيد كل البعد عن نظيرتها في الدول المتقدمة، إذ يشكل 80% من اقتصاديات هذه الأخيرة، أما الباقي فيتمثل في حصة رأسمال، والعمالة والموارد الطبيعية الأمر الذي يوحي بأن جل ما تنفقه هذه الدول على الإبداع والابتكار والتجديد يفوق بكثير ما تنفقه الدول النامية، ويظهر ذلك في الجزائر من خلال قلة براءات الاختراع والامتيازات الممنوحة، ولعل ذلك راجع إلى ضعف القدرة على تنمية روح التنافس بين الأفراد، وتنمية الخبرات والطاقت الإبداعية، وحضن الهواهب ورعايتها والتحفيز على العمل الجماعي، كما أن برامج التدريب التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتناسب مع متطلبات التطور التقني السريع وما يتطلبه هذا التطور من عناصر الإبداع، ثم إن حماس المتدربين في هذه البرامج قليل في الأغلب لأنهم

¹ عجابي عماد، مذكرة ماجستير "دور أجهزة الرقابة في حماية المستهلك"، جامعة الجزائر، 2009، ص 26.

لا يلمسون نتائجها المادية والمعنوية في وقت قصير وبالوجه المناسب كالمكافأة والترقي في العمل وغيرهما، كذلك فإن عدم توافر الأموال الكافية للبحوث وندرة الأجهزة والأدوات التقنية والمختبرات والمراجع اللازمة تعوق فرص الإبداع، وتحرم الفرد الراغب في البحث من الإطلاع على آخر تطورات العلم والتقنية داخل البلاد وخارجها، بالإضافة إلى مشكلة هجرة الكفاءات البشرية واليد العاملة التقنية وأثرها البالغ في حرمان الوطن من خدمات أصحاب تلك الكفاءات وإبداعاتهم، ولاسيما أن هذه الكفاءات تلقى التشجيع المادي والمعنوي في الخارج، وتتوافر لها البيئة المناسبة لتطوير معارفها وتحقيق طموحاتها العلمية، ويضاف إلى هذه الأسباب جميعاً ظاهرة تكاد تكون عامة في دول العالم الثالث وهي وضع الكفاءات في غير محلها واختيار المسؤولين في المؤسسات من غير ذوي الخبرة والاختصاص، اعتماداً على ولائهم وانتمائهم، مما يؤثر في طبيعة العمل الذي يؤديه، ويحول دون إيجاد البيئة التنظيمية الملائمة للبحث والإبداع كذلك فإن الصفة الاحتكارية الغالبة على مؤسسات الدولة، وضعف تجاوب هذه المؤسسات مع التغيرات التقنية السريعة التي يشهدها العالم، والبطء في تعديل القوانين والتشريعات المتعلقة بالإنتاج والبحث والتطوير بما يتناسب والتغيرات الحادثة، كل ذلك يؤدي بالمؤسسات الإنتاجية إلى الجمود ويمنعها من مسايرة الركب الحضاري والإفادة من قدرات العاملين فيها على الإبداع.¹

وبالاستناد إلى الدراسة التي قام بها مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD) والمتعلقة بمدى الاعتماد على اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان على 160 مؤسسة اقتصادية تنتمي إلى (08) ثمانية فروع وهي: الصناعة الغذائية، كيميا ء وصيدلة، البناء والنجارة، الميكانيك، الإلكترونيك وكهرباء، صيانة وخدمات، صناعات حديديّ وتعدين، واعتمدت الدراسة على أربعة معايير في اختيار المؤسسات محل الدراسة وهي:

- مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛
- المؤسسات الباحثة مع مؤسسات أجنبية والراغبة في تحسين تنافسيّتها والتحكم في التكنولوجيات الجديدة وتحقيق عمليات التصدير؛
- المؤسسات التي تتضمن على هياكل البحث التطبيقي (مخابر، مكاتب دراسات، مركز دراسات أو بحث، هندسة... إلخ)
- المؤسسات التي لديها مشاريع موجهة للاستغلال الأحسن للتكنولوجيا وتحسين جودة المنتوجات، تطوير المنتوجات الجديدة، نشر المعلومات التقنية التكنولوجية والعلمية.
- وتمحورت أسئلة الاستبيان حول المحاور الآتية:
- السيورورات التكنولوجية المستخدمة؛
- كيف هي اليقظة التكنولوجية مهيكلة وما هي الإجراءات المعتمدة لتصبح فعالة؛
- تحليل عملية ممارسة اليقظة التكنولوجية.

وقد أسفرت الإجابات عن 64 جواب (40,62%) وبعد عملية تمحيص الإجابات، تم الحصول على

عينة من 28 مؤسسة، وكانت خصائص المؤسسات المدروسة تتميز بـ:

- تأهيل العمال: ما تم ملاحظته أن هناك تركيز كبير على الإطارات الجامعية بنسبة 32%؛

¹ براينيس عبد القادر، وبارك نعيمة، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 11.

– **السيرورات التكنولوجية المستعملة:** السيرورات التكنولوجية الأكثر استعمالاً هي السيرورات النصف أوتوماتيكية ب 13 حالة و أوتوماتيكية ب 07 حالات. فهذه التكنولوجيات هي خاضعة لمجال التغيير والإبداع، بحيث يتطلب ذلك اهتمام خاص بسيرورات التطوير وتكييفها المتواصل مع البيئة التكنولوجية؛

– **رقم الأعمال:** يعد رقم الأعمال عنصراً مهماً بالنسبة للمؤسسات التي تعطي أهمية كبرى لليقظة التكنولوجية، بحيث هناك نسبة 17,85% من المؤسسات يتجاوز رقم أعمالها السنوي 10000 مليون دينار، والتي استثمرت معظمها في فرص ذات مردودية والتي تحتاج إلى مراقبة مستمرة للبيئة (تعدّين وصناعات حديدية، الصناعة الغذائية).

ويمكن تقييم حالة اليقظة التكنولوجية في المؤسسات المدروسة وفق معيارين وهما:

المعيار الأول: موقع اليقظة في الهيكل التنظيمي.

المعيار الثاني: أولوية اليقظة في إستراتيجية المؤسسة.

بالنسبة للمعيار الأول هناك (08) مؤسسات تشتمل على هياكل مستقلة والتي تشرف على عملية اليقظة، وبالإضافة إلى ذلك هناك (10) مؤسسات تمارس اليقظة فيها من خلال تقاسم وظيفة اليقظة بين مستخدمي الإدارة والتقنيون، أما المعيار الثاني فهو يتعلق بإستراتيجية المؤسسة اتجاه نظام المعلومات، وعلى هذا الأساس هناك (10) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية قديمة، و (07) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية جديدة، و(10) مؤسسات تمثل لديها اليقظة التكنولوجية كأولوية مستقبلية(أي في شكل مشاريع).

تبين هذه النتائج اهتمام حقيقي باليقظة التكنولوجية، باعتبار أن اليقظة كانت محل مصادقة من قبل مجلس إدارة بعض المؤسسات، الأمر الذي يؤكد الحاجة الملحة لليقظة والاهتمام المتزايد بها من قبل المسيرين، فممارسة اليقظة التكنولوجية تعد نشاطاً تسييري، حيث يتجلى ذلك من خلال مراقبة بيئة الأعمال، حيث لوحظ أن 50% من المؤسسات هي في استماع دائم للإبداعات التي تطرح في السوق، وتتنوع مصادر المعلومات والمراقبة كما يلي:

– استغلال الصحف المهنية؛

– استغلال العلاقات المهنية؛

– استعمال ضعيف لقاعد المعطيات.

وبالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيات الإعلام والاتصال تأثر نظام المعلومات لديها جراء هذا الاستعمال بنسبة 42%، ويتمثل هذا التأثير في بعض الإجراءات المعتمدة قصد تحسين فعالية نظام المعلومات، وعلى هذا الأساس نجد أن 32,14% من المؤسسات طبقت تعديلات جزئية على نظام معلوماتها، والنسبة نفسها بالنسبة للمؤسسات التي أقدمت على توظيف أفراد متخصصين في المعلومات، ونسبة 35,71% من المؤسسات قامت باعتماد برنامج التأهيل، ونسبة 32,4% أقدمت على تحميل مسؤولي اليقظة التكنولوجية لمستخدميها.

إن هذه الدراسة التي توضح واقع الإبداع في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعطي صورة إجمالية ولكنها غير شاملة عن الواقع الميداني للإبداع، م ع ذلك فهي تبرز إلى حد ما معالم اهتمام متزايد بإشكالية الإبداع في المؤسسة، ومن ثم ضرورة اعتماد الإبداع كركيزة أساسية لمجابهة التغيرات المفاجئة في ظل اقتصاد يتسم بالانفتاح على الخارج أكثر فأكثر.¹

¹ بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، مداخلة بعنوان "الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، يومي 27 و 29 فيفري 2011، جامعة البلقاء التطبيقية الخاصة، الأردن، ص ص 25، 26.

I-2-2 النظام الوطني للإبداع التكنولوجي في الجزائر

لقد أولت الجزائر اهتماما كبيرا لمؤسسات البحث العلمي وهيكله وجهزت ه بأحسن التجهيزات ويعتبر النظام الوطني للإبداع التكنولوجي والابتكار سلسلة من العمليات والمجهودات التي تهتم باستيعاب ونقل التكنولوجيا ثم تكييفها مع الظروف المحلية للاقتصاد الوطني مما يتطلب وجود هيكل الاستقبال والنشر والمتابعة، ومن أهم الهياكل والمنشآت المنجزة في هذا الإطار من طرف الدولة يوجد:

- وكالة البحث العلمي والتي يتمثل دورها في مراقبة الجامعات ومراكز البحث العلمي وترقية تكوين الباحثين؛
- الوكالة العليا للبحث التي أنشئت منذ سنة 1996 ومهمتها تطوير الطاقات المتجددة والمساهمة في وضع دعم وتطوير البنك الوطني للمعلومات بالإضافة إلى تشجيع التعاون في مجال البحث بين الفروع والقطاعات؛
- إنشاء المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني ومفوضية ما بين القطاعات لبرمجة وتقييم البحث العلمي؛
- وكالات الطاقة المتجددة؛
- إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية والمعهد الوطني للتقييس والتوحيد الصناعي؛
- بالإضافة إلى برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التحكم بتكنولوجيا الإعلام والاتصال الذي تضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثل في مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى جانب إرساء نظام للجودة والقياس على مستوى هذه المؤسسات¹.

يغطي هذا البرنامج ثلاثة أنشطة والمتمثلة في:²

- أ. الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: من خلال نقل الممارسات وأساليب التسيير الحديثة، تقديم الدعم التقني، دعم وإرساء أنظمة الإبداع و اليقظة التكنولوجية؛
- ب. الدعم المؤسسي: من خلال دعم الوزارة الوطنية و وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال و دعم هيئات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ج. دعم الجودة: من خلال توحيد المقاييس، إصدار الشهادات، الاعتماد و التقييس، توعية المسيرين بمتطلبات الجودة، دعم هيئات تقييم المطابقة.

وعليه فإن هذا البرنامج التأهيلي يساعد المؤسسات الجزائرية على تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها و توسيع حصتها في السوق ويلعب فيه الاتحاد الأوربي دورا مركزيا باعتباره مموله الأساسي ، غير أن هذه البنية التحتية الهامة للبحث العلمي والإبداع التكنولوجي ، لم تعطي النتائج المرجوة وتميزت بضعف فعاليتها، نتيجة انعزالها عن محيطها الخارجي مما جعل جل بحوثها نظرية ، إضافة إلى وجود نظام للحوافز غير مشجع على الإبداع لا بالنسبة للأفراد ولا للمؤسسات، إذ أن الهدف كان هو تقليد الدول المتطورة من حيث المنشآت البحث دون التفكير في سياسة إستراتيجية لتشجيع الإبداع وكيفية ترجمته و استثماره عمليا في المحيط الاقتصادي ، وتبقى هذه الهياكل تبقى عاجزة عن أداء مهامها خصوصا في توفير مناخ عام ملائم لتشجيع الإبداع التكنولوجي وذلك ناتج عن:

- ضعف العلاقة الموجودة بين الهياكل والجامعات ومراكز البحث؛

¹ بن حراث حياة، أطروحة دكتوراه "سياسات التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مرجع سابق، ص 154، 155.

² Programme d'appui au PME /PMI et à la maîtrise des TIC (PME II), dossier de presse, atelier de visibilité, hôtel el-Djazaria, 2010.

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الأفراد والمؤسسات على الإبداع؛
- ضعف علاقة الدولة والمؤسسات الصناعية ومراكز البحث والإبداع.

إن الإبداع في الجزائر كما هو الأمر في الدول النامية لا يكون مكتملا إلا إذا أدى القطاع الخاص والمبدعون الأحرار دوره في هذه المجالات، فعلى مستوى المؤسسات الصناعية الخاصة نجد أن معظمها متوسط وصغير الحجم، و بما أنها عانت طويلا من صعوبات تجديد أجهزتها، ولد لديها حاجة ملحة لحل مشاكلها التقنية من أجل البقاء والاستمرار، حيث أثبتت الإحصاءات على مستوى المعهد الجزائري لتوحيد الملكية الصناعية أن الحصة الأكبر من طلبات براءات الاختراع المودعة لديه والمقدرة بـ 90 % تعود للقطاع الخاص، و يتركز معظمها في الميكانيك والبناء والكيمياء والنسيج والورق والكهرباء.

كما أن المبدعون الأحرار عادة ما يعملون في الظاهر والخفاء ويقدمون إبداعات من شأنها أن تساعد ولو قليلا في تنمية الاقتصاد الوطني، رغم المشاكل التي تعترض نشاطهم ولعل أهمها قلة الموارد المالية، واعتماد السياسة التعليمية التي يعتبر ازدهارها ونجاحها نجاحا للبحث العلمي على الإنتاج الكمي بدل النوعي، فيفترض إعادة النظر في محتوى البرامج التعليمية، وضرورة دعم المخابر ومراكز البحث بالإمكانات والطاقات الفكرية والمادية اللازمة والتكفل بها، إضافة إلى ذلك توطيد العلاقة ما بين هذه المراكز والجامعات و مؤسسات الاقتصاد الوطني، كذلك منح هذه المراكز الاستقلالية في تسيير أمورها.¹

I-2-3 قراءة في ترتيب الجزائر ضمن تقرير الإبداع العالمي لسنة 2013

حسب تقرير سنة 2013 تراجعت مرتبة الجزائر إلى المرتبة 138 من بين 142 دولة مقارنة مع المرتبة 124 من بين 141 دولة لسنة 2012 مسجلة تراجع بـ 14 مرتبة، والمرتبة 125 (الأخيرة) من بين 125 دولة لسنة 2011، كما يأتي محور الإبداع ضمن محاور تقرير التنافسية العالمي، وحسب هذا التقرير فقد حصدت الجزائر المراتب الأخيرة حسب تقرير 2013 حيث احتلت المرتبة 143 من بين 148 دولة، كما شهدت مؤشرات مثل القدرة على الإبداع أي التفكير الإبداعي وجودة مؤسسات البحث العلمي، إنفاق المؤسسة الاقتصادية على البحث والتطوير، التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية في مجال البحث والتطوير، امتلاك الحكومة للتقنيات الحديثة، فبلرغم من المجهودات المبذولة من قبل الحكومة في هذا المجال وكذا الباحثين الجزائريين إلا أنه يسجل ضعف نظام البحث والتطوير، وهذا ما انعكس سلبا على الأداء التنافسي للجزائر، كما سجل مؤشر توافر المهندسين والعلماء مرتبة مقبولة ضمن التصنيف باحتلالها المرتبة 68، رغم هذه النسبة المشجعة يبقى تفعيل دور هذه الفئة في المساهمة في الرفع من الأداء التنافسي للدولة يطلب جهدا وإجراءات وسياسات جادة.

كما ساهم غياب علاقات العمل والاتصال بين المؤسسات، وإستراتيجية التكوين والبحث العلمي في ضعف الإبداع بالجزائر، فحسب التوصيات المقدمة من قبل المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، والبنك الدولي ومنظمات أرباب العمل التي دعت السلطات العمومية إلى اتخاذ جملة من التدابير نذكر من بينها:

- تشجيع الاتصال المنتظم بين الجامعيين و أصحاب المؤسسات، من خلال عمليات مستمرة تتعلق بتربص الطلبة في الوسط المهني، وتنظيم دورات تكوينية لصالح إطارات المؤسسة على مستوى الجامعة؛
- تشجيع حاملي الأفكار الإبداعية والمشاريع المبتكرة؛

¹ بن عاتق حنان، وجماي توفيق، مداخلة بعنوان "واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، ص ص 14، 15.

- إنشاء هياكل و آليات وإعداد برامج تسمح بإحداث تقارب بين المؤسسات والجامعات.
إن تطوير الثقافة الإبداعية في الجزائر يتطلب تعاون وتنسيق الجهود بين مختلف المنظمات والهيئات المكلفة بإنتاج المعارف العلمية والتكنولوجية، وتأمينها خاصة في مجال تحليل ونشر المعارف و الأفكار القابلة للتطبيق والتحول إلى ابتكارات، كما أنه ليس من المستغرب، أن الغالبية العظمى من المؤسسات الجزائرية تبقى على الطريقة التقليدية في المنافسة إلى حد ما لتبقى قريباً من منافسيها، لكن خطورة تأثير التقاليد الناجمة عن رغبة المؤسسات في القيام بعمل أفضل من منافسيها، ذلك أن تقليد كل النسخ من الممارسات التي تؤدي إلى كفاءة أكثر والمشكلة أن جميع المؤسسات في نهاية المطاف المنافسة تجد نفسها، تحاول تخفيض التكاليف والذي يؤدي بالقطاعات إلى تخفيض الربح الضار لجميع أصحاب المصلحة.
فللوضعية الصعبة التي تعيشها المؤسسات تستدعي البحث عن رؤية جديدة وأسلوب حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم بخطوات نحو الأمام بشرط أن يطبق بكفاءة وجدية.

إن إعداد مرسوم تنفيذي خاص بالجائزة الوطنية للإبداع، يتماشى مع الرؤى الحكومية والإستراتيجية العامة الرامية إلى تطوير النسيج الصناعي الوطني، مع تحسين مشاركة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خلق الثروة وتنويع الصادرات خارج المحروقات، وهو ما يدل على رغبة الدولة الجادة في بلوغ أعلى درجات الإبداع ك معايير لتحقيق التنافسية ، وتتجلى هذه الرؤى المنبثقة من برنامج إعادة التأهيل لفائدة المؤسسات في مشاريع العصرية التي أطلقتها الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووكالاتها الجهوية وعلاقتها مع المديرية الولائية، بهدف تشجيع مسؤولي المؤسسات على بلوغ درجات معينة من الكفاءة والإبداع ، كما تنظم مسابقة وطنية لتشجيع الإبداع والابتكار، ولكي تكون قادرة على إحداث الفارق فيما يتعلق بالابتكارات والإبداعات، حيث تم تكريم المؤسسات التي حظيت بالمرتبة الثالثة الأولى في إطار الطبعة الثانية لجائزة الإبتكار، حيث عاد شعار الجائزة الأولى لمؤسسة "بيت بات" من الجزائر العاصمة، والمختصة في إنتاج مبيدات الحشرات والقوارض تحمل صفة " بيو"، كما تحصلت على صك مالي بقيمة مليون دينار، في حين عادت المرتبة الثانية لمؤسسة "أسباك" من برج بوعريريج المختصة في الهندسة الصناعية وإنتاج آلات مواد البناء والأشغال العمومية، التي تحصلت على صك بقيمة 800 ألف دينار، أما المرتبة الثالثة فقد اكتفت بها مؤسسة "أم سي أل" بوهران المختصة في إنتاج الأسرة والأفرشة التي تحصلت على صك بقيمة 600 ألف دينار.

وقد صنفت المنظمة العالمية للملكية الفكرية الجزائر في المرتبة 138 في قائمة من 142 بلداً، وفق المؤشر العالمي للإبداع في طبعته لسنة 2013، وهو مؤشر تعتمد المنظمة في تحديد مواقع البلدان من محرك التنمية الاقتصادية والازدهار ، وعلى هذا الأساس فقد أضعفت الجزائر 14 مرتبة في تصنيف الإبداع والتنمية في العالم بالمقارنة مع سنة 2012، حيث تراجعت إلى المرتبة 138 في التصنيف المنجز من قبل المنظمة العالمية للملكية الفكرية بالتعاون مع جامعة جونسون كورنلي، والمعهد الأوروبي المنخصص في التكوين والبنس، ومست الدراسة جميع مجالات التي لها علاقة بالنشاط الاجتماعي والاقتصادي باستثناء التكنولوجيا والبحث والتنمية التي لها تصنيف خاص بها ، وركزت المنظمة في إنجاز هذه الدراسة على سبعة مقاييس لحساب مستوى الإبداع في 142 بلد الإطار المؤسسي، والرأس المال البشري، والبحث، والهياكل والتجهيزات، ومستوى تطور الأسواق، ومحيط الأعمال، والمعرفة والمنوّجات التكنولوجية والمنوّجات الإبداعية.

إن حلول الجزائر في مؤخرة الترتيب على الصعيد العالمي، وتصنيفها أيضا في ذيل قائمة المغرب العربي، مقارنة بما تحويه من ثروات طبيعية وبشرية، من حيث المقاييس التي لها علاقة بالمحيط السياسي والقانوني والاقتصادي، من منطلق أن الجزائر احتلت المرتبة 118، بعيدا عن تونس التي احتلت المرتبة 61 والمغرب في المرتبة 81، أما من حيث "الرأس المال البشري والأبحاث" احتلت الجزائر المرتبة 79 مقابل المرتبة 74 للمغرب و 68 بالنسبة لتونس، ومن حيث الهياكل والتجهيزات والوصول إلى الانترنت وإنتاج الكهرباء وإطلاق مشاريع التنمية المستدامة، احتلت الجزائر المرتبة 93.

كما نشأت في الجزائر منظمة المبدعين والباحثين الجزائريين والتي قدمت حصيلة نشاطاتها لسنة 2010 بعد سنتين عن تأسيسها وفتح خمسة مكاتب جهوية وانخراط حوالي 130 مبدعا فيها ، وهذه النشاطات وصفتها المنظمة بالمهمة بالرغم من نقص الدعم والتمويلات الخارجية، بحيث أشرف المبدعون والمخترعون أنفسهم على تمويل صندوق المنظمة من مواردهم الخاصة في انتظار تحرك المانحين سواء العموميون أو الخواص من أجل دعم الإبداع والبحث ، حيث تعنى المنظمة الوطنية للمبدعين والبحث العلمي في الجزائر بالمبدعين الشباب والمفكرين وكذا أصحاب الاختراعات والابتكارات العلمية ، وقد سطرت المنظمة ثلاثة أهداف رئيسية لتحقيقها كمرحلة أولى في المستقبل:

الهدف أول: والذي شرعت فيه بعقد اتفاقية تعاون مع التلفزيون الجزائري الذي يعنى بإنشاء بورصة افتراضية حيث سيعمل التلفزيون الجزائري من خلال فضاء أسبوعي أو شهري خاص بجمع الأموال ، بهدف تمويل الاختراعات بعد التعريف بها وعرض ميزانيتها مقابل أرباح للمساهمين في حال نجاح المشروع وفق إستراتيجية بيع الأسهم في البورصة.

أما الهدف الثاني: الذي تعمل على تحقيقه المنظمة خلال السنوات القليلة القادمة هو تنظيم معرض دولي للاختراع والإبداع العلمي بالجزائر الذي يسمح بعرض جميع المنوّجات والاختراعات للتعريف بمنوّجات المخترعين الجزائريين، وهو ما سيسمح بفتح مجال للتعاون الدولي بين المبدعين والباحثين.

الهدف الثالث: للمنظمة والذي تحقق جزء منه هو إقحام المخابر الجزائرية في عملية تطوير البحث العلمي وتفعيلها أكثر.

ولتحقيق هذه الأهداف الأساسية فقد تم تفعيل اتفاقيات بين عدة وزارات وجهات رسمية من جهة والمخترعين من جهة أخرى، ومن جملة النشاطات التي أشرفت عليها منظمة المبدعين والباحثين الجزائريين في 2010 الصالون الوطني الأول للمبدعين أيام 16 و17 و18 أبريل 2010 برياض الفتح بالعاصمة تحت شعار "تجسيد الإبداع في المجال الصناعي" وحمل هدف إنشاء أكبر عدد ممكن من المؤسسات المبدعة والمساهمة في تحريك التنمية الاقتصادية للوطن ، وقد شارك في هذا الصالون 28 مبدعا وباحثا جزائريا من مختلف الميادين ، كما شاركت المنظمة في صالون الإبداع والاختراع والتكنولوجيات الحديثة يومي 16 و17 أكتوبر 2010 بفرنسا من جهة أخرى فإن سنة 2010 شهدت إمضاء اتفاقيات غداة مشاركتها في تظاهرات وطنية ودولية ومنها:

- اتفاقية إطار بين المركز الوطني للدعم التقني والمنظمة لمساعدة الشباب المبدع في تحقيق اختراعاته .
- اتفاقية صداقة ومساعدة بين الجزائر وسوريا ومصر في مجال الإبداع.
- بروتوكول لإنشاء الاتحاد الإسلامي للمبدعين بين 18 بلدا عربيا ومسلما.

جاء تأسيس منظمة وطنية للمبدعين والبحث العلمي طبقا لأحكام المادة 90-31 للقانون المؤرخ في 04-12-1990 المتعلق بالجمعيات السياسية وغير السياسية، فيما يتلخص الهدف من إنشاء هذه المنظمة في محاربة التخلف والفقر من خلال الحفاظ على الأدمغة الجزائرية من الهجرة واستقطاب الأدمغة العالمية مع نشر ثقافة العلم المنتج للثروة والمساهمة في التصدير ، مع الإشارة إلى وجود أكثر من 100 ألف عالم وباحث جزائري في الخارج ، وهذا ما يجعل التحدي الحقيقي الذي ترفعه منظمة المبدعين والباحثين الجزائريين يتجلى في العمل على جلب هؤلاء إلى الجزائر من خلال إنشاء سوق الاختراع والباحثين أمام المؤسسات الوطنية وانفتاح البحث العلمي على الاستثمار والصناعة، بالإضافة إلى مساهمة البحث العلمي في التنمية الوطنية الذي يساهم بدوره في إنتاج أكبر عدد من براءات الاختراع والعلامات التجارية وكذا الجودة والمؤسسات المبدعة.¹

I-3- علاقة الجودة بالإبداع

يعتبر الإبداع والجودة كلاهما عنصرين أساسيين تعتمد عليهما المؤسسات الكبرى والرائدة في مجال المنافسة، حيث أن المؤسسات التي تولي اهتماما للجودة تقوم بالتحفيز على الإبداع حتى تحسن من مستوى جودة منتوجاتها، وبالتالي الإبداع في أسلوب تصحيح العيوب والأخطاء وهذا ما يؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج يتميز بالإبداع والجودة العالية.

I-3-1 الجودة في الماضي والحاضر وعلاقتها بالإبداع في المؤسسة

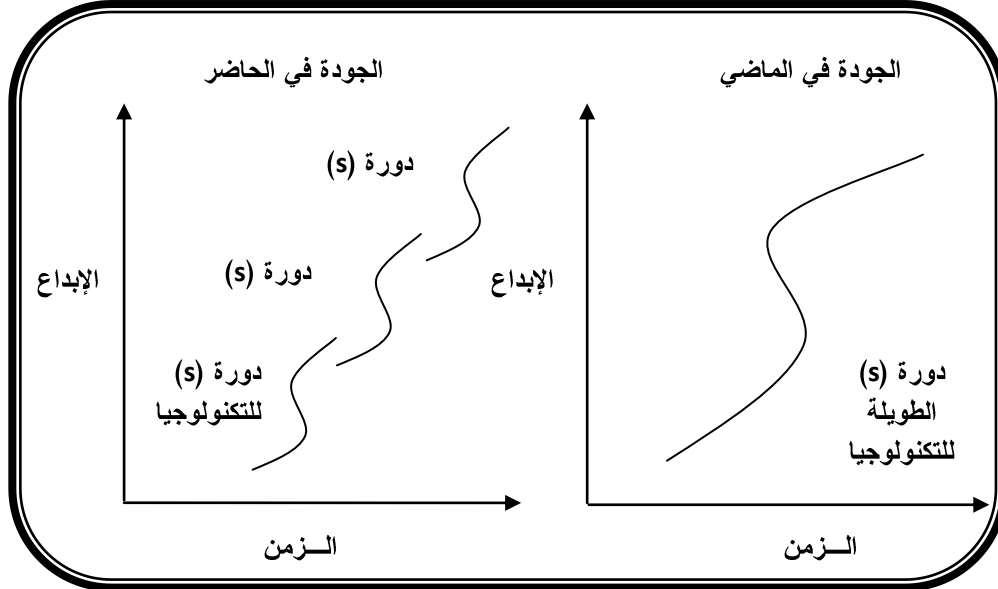
لم تكن العلاقة بين الجودة والإبداع واضحة كما هي الآن، وذلك لأن الإبداع لم يكن نتاجا منظما لوظيفة من وظائف المؤسسة كما هو الحال اليوم، كما أن المؤسسات كانت معنية بالإنتاج أكثر مما هي معنية بالبحث والتطوير، لهذا كان الإبداع مهمة فردية يبادر بها الباحثون الأفراد ذوي الاهتمامات الذاتية، وغالبا ما كانوا يتوصلون إلى الأفكار والاختراقات في مجال بحوثهم وليس هناك مؤسسات تهتم بذلك إما لنقص الاهتمام أو لعدم القدرة على تحويل الأفكار الجديدة الطموحة أو لأنها تتطلب استثمارات كبيرة لا تستطيع المؤسسة توفيرها، فتلبية احتياجات السوق لم يعد كافيا، ويجب على المؤسسات التكيف باستمرار بتقديم منتوجات جديدة أو خدمات جديدة في بيئة تنافسية بالإضافة إلى تنظيم أفضل والامتثال لمعايير التنمية المستدامة والقدرة على تغيير المنتوجات وتقنياتها وتقديمها بجودة عالية، وقد ساعدت العديد من الأبحاث في مختلف التخصصات في تطوير نظريات أكثر تحديدا، فإستراتيجية التحديث والتجديد هي الإستراتيجية الأكثر إتباعا من قبل المؤسسات الكبرى لمواجهة المنافسة الحادة في عالم يتميز بتغيرات عميقة، والكثير من المؤسسات العالمية وعت بهذه الضرورة وأنه لا بد من إتباع أساليب حديثة لاختراق أسواق جديدة، والمحافظة على الحصة السوقية، فتحسين عملية إنتاجية موجودة أو خلق عملية جديدة ما هو إلا نتاج الإبداع الذي أصبح اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، وقد أصبح انتهاج أسلوب تحفيز وتشجيع الإبداع في المؤسسات الكبرى نشاطا منهجيا منظما مدعما بالميزانيات المالية الضخمة واستثمارا مستقبليا.

لقد كانت الجودة تتطور في الماضي ببطء شديد كما أن الابتكار كان يتم في فترات متباعدة قد تصل إلى عشرين سنة فيما يسمى دورة حياة المنتج الطويلة أو منحني (S) للتكنولوجيا الجديدة أو منحني (S) للتكنولوجيا الجديدة، والشكل رقم (33) يوضح التحول من دورات الإبداع الطويلة (بالموسط كانت تمتد ما بين (20-25) سنة إلى مرحلة جديدة منذ الستينات من القرن الماضي يمكن تسميتها بمرحلة انجاز المنتجات أو التكنولوجيات الجديدة الممثلة بمنحنيات (S) للابتكارات التكنولوجية.

¹ presse-algerie: www.el-massa.com

ومن الواضح أن كل وثبة تكنولوجية (منحنى S) كانت تمثل وثبة في مستوى الجودة سواء من حيث المواد المحسنة المستخدمة أو في دقة الإنتاج أو في خصائص المنتجات وغيرها ، والشكل الموالي يبين واقع الجودة في الماضي والحاضر:

الشكل رقم(33): الجودة بين الماضي والحاضر



المصدر: نجم عبود، "الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، نفس المرجع، ص 81.

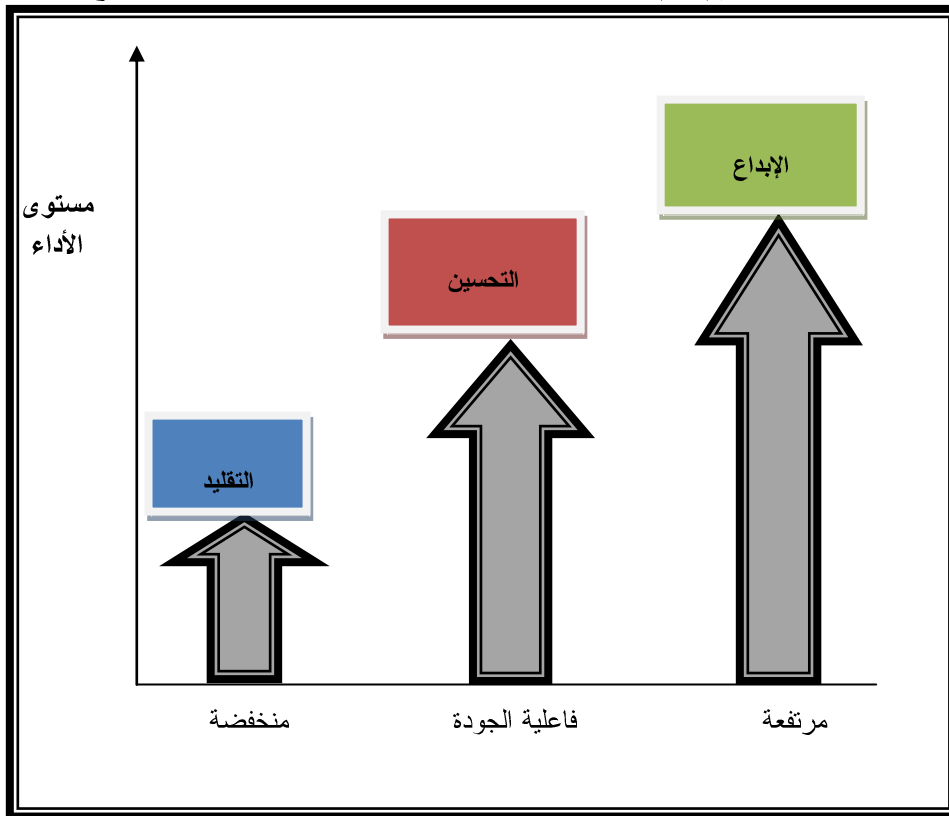
إن تعدد مراكز التطور التكنولوجي (الولايات المتحدة واليابان وأوروبا) في السابق وفيما بعد النور الآسيوية الأربعة (تايوان وسنغافورة وكوريا الجنوبية وهونج كونج) وفيما بعد الظهور الصيني، وكلها دول صناعية جديدة أدت إلى تعزيز المنافسة الشديدة بطريقة غير مسبوقة بفعل نموذج التجارة للتصدير (Export-Driven Trade M).

كما أنها مثل اليابان جاءت بأسلوب التحسين المستمر والاعتماد على التحسينات التدريجية الكثيرة الصغيرة التي تؤدي إلى تنوع كبير في المنتجات حتى أصبح عالم الأعمال يقوم على دول تقليدية تقوم على الخبرة المحلية وتعقب الدول الأخرى من خلال التقليد الاستنساخي، ودول تقوم على التحسين المستمر (وهذا لا يتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير وإنما خبرات كبيرة في التطبيقات وكفاءة الإنتاج)، وأخيرا دول متقدمة ابتكاريه تمتلك قاعدة متقدمة للبحث والتطوير مع استثمارات ضخمة فيه وتفوق السوق في ابتكاراتها الجديدة.

إن المؤسسات الإبداعية تكون أكثر قدرة على الإتيان بالجودة الأعلى من خلال منتجات ابتكاريه جديدة ذات مواصفات وخصائص تتجاوز كل ما قبلها، تليها تلك التي تأتي بالمنتجات المحسنة التي تحقق التحسينات التدريجية الصغيرة ولكنها متعددة ومتلاحقة محققة جودة عالية نسبيا على المنتجات الحالية. أما المجموعة الأخيرة فهي التي تقوم على الخبرة المحلية والأساليب التقليدية في التعامل مع مشكلات الجودة ومطالب تحسينها، وهذه لا زالت تتعامل مع الجودة بالأساليب التقليدية والعمل بالقدرات المحلية ومن أجل السوق المحلية المحدودة ، فكلما كانت المؤسسة تطبق معايير الجودة وتحرص على تحسينها فكلما حفز ذلك الإبداع وبالتالي ارتفع مستوى الأداء والفاعلية لدى العاملين¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ نجم عبود نجم، "الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، مرجع سابق، ص 80.

الشكل رقم(34): علاقة الجودة والفاعلية: من التقليد إلى الإبداع



المصدر: نجم عبود، "الجودة الشاملة في عصر الانترنت"، نفس المرجع ، ص 82.

I-3-2 دراسة تطبيقية لعلاقة الجودة بالإبداع

استنادا لدراسة خصت عينة من مؤسسات اقتصادية فرنسية تتكون من 1146 مؤسسة صناعية ذات 20 عامل أو أكثر، حيث أن فكرة الجودة أخذت مكانة جد مهمة في الإشكاليات الخاصة بالمؤسسة اليوم، لكن ما علاقة الجودة بالإبداع؟ هل إدخال معايير الجودة في العمليات المؤسسية يشجع الإبداع أم العكس يحد من الإبداع، وما هي الآثار المترتبة على أداء المؤسسات؟.

إن القدرة على الإبداع اليوم هو عامل أساسي لتطور ونمو المؤسسة ، فللقدم التكنولوجي للعشر السنوات الأخيرة غير بعمق النظام الاقتصادي ، فعلى المؤسسات الاعتماد أكثر فأكثر على إمكانياتها وقوتها الخاصة حيث أن العولمة وتدويل المؤسسات اشترطت التكيف مع المنافسة، وأيضا تغيير الجودة في أسلوب وطريقة العمل، فلعولمة تمثل تطور نظام التسيير الكامل الذي يجمع بين الجودة والإبداع، فالسوق يحتم تنوع كبير في المنتجات، ففي العقود الأخيرة اضطرت دورة حياة المؤسسات نتيجة العديد من التغيرات: عمليات جديدة، منتجات جديدة، خطوط نشاط جديدة، خدمات جديدة، منظمات ومؤسسات جديدة.

إن عولمة هذه التغيرات وكثافة المنافسة حتى على مستوى القطاعات المحمية تحتم على المؤسسات البحث عن الديمومة والبقاء في الأسواق الجديدة ومقاومة الأسواق الحالية، كل هذه المتطلبات شجعت المنتجين على تكيف منوّجاتهم وعملياتهم مع معايير الجودة المعتمدة فمعظم المؤسسات لا تستطيع التغلب على عراقيل الإبداع دون اللجوء إلى خطوات الجودة التي بأبعادها البشرية والتكنولوجية تساعد على خلق محيط وثقافة مناسبة للإبداع، والتركيز على جوانب الجودة التي تشمل: توجيه الزبون، تكوين المستخدمين والعمل ضمن فريق،.....الخ، وذلك ما يشجع الإبداع.

إن المجالات العلمية تقود إلى استنتاج الحجج المتضاربة المتعلقة بالعلاقة بين الجودة والإبداع، فبعض الدراسات تحدد علاقة ايجابية بين الجودة والإبداع حيث تعدد أن المؤسسات التي تطبق الجودة لديها مستوى مرتفع من الإبداع، ودراسات أخرى تشير إلى أنه هناك سمات مميزة للجودة لا تساعد المؤسسات على الإبداع.

تحاول هذه الدراسة توضيح النقطة المتعلقة بالعلاقة بين الجودة والإبداع، حيث أن الأعمال والدراسات التجريبية فيما يخص هذا الموضوع جد محدودة.

أ- فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تأسيس شهادة الأيزو ISO 9000 مرتبطة إيجابيا مع الإبداع.

حيث تحاول الدراسة التحقق من أن الأداء من خلال الإبداع يختلف حسب مستوى الجودة في المؤسسة، أي أن موقع المؤسسة في السلم الخاص بالجودة مرتبط إيجابيا مع الأداء من خلال الإبداع، ونتيجة لذلك تم تكوين وطرح مايلي:

الفرضية الثانية: اختلاف مستويات الجودة يحسن بشكل متنوع الأداء من خلال الإبداع.

ب- أدوات الدراسة:

تم التركيز على مصدرين للبيانات والمعطيات: التغيرات التنظيمية والمعلوماتية (COI 1997) ومسح لعينة من المجتمع حول الإبداع (CIS3 1998-2000)، وهذا ما يوفر عينة تتكون من 1146 مؤسسة صناعية فرنسية ذات 20 عامل فأكثر.

ج- قياس الجودة والإبداع:

تم استعمال شهادة الأيزو ISO 9000 كمرجع بالنسبة للجودة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تقترح ثلاثة مستويات جديدة للجودة، والجدول الموالي يوضح مستويات الجودة المختلفة.

جدول رقم (18): المستويات الثلاثة للجودة

مستويات	مؤسسات تمتلك شهادة ISO 9000	موردين يمتلكون شهادة ISO 900	نظام آخر TQM	للمطابقة
	نعم	نعم	نعم	
مستوى أعلى للجودة	نعم	لا	نعم	
	نعم	نعم	لا	
	نعم	لا	نعم	
مستوى متوسط للجودة	لا	نعم	لا	
	لا	نعم	نعم	
مستوى ضعيف للجودة	لا	لا	لا	

Source : Sanja PEKOVIC, Etude(Chaire Performance Des Organisations), p 06.

وتم استعمال 9 مؤشرات للأداء بالنسبة للإبداع: المنتج الجديد أو المحسن، رقم الأعمال الناتج عن المنتجات الجديدة والمحسنة، المنتجات الجديدة والمحسنة المعروضة في السوق، المنت وجات الجديدة والمحسنة المقترحة في السوق، أسلوب الإبداع بصفة عامة، العمليات التكنولوجية الجديدة، العمليات الجيدة (الغير التكنولوجية)، النفقات العامة للإبداع، وعدد مشاريع الإبداعية، فبالرغم من وجود شهادة ISO 9000 أو وضعية المؤسسة في سلم الخاص بالجودة لا يعني أن يكون له علاقة بالإبداع لأنه يمكن أن تعتمد على خاصيات أو مميزات فردية للمؤسسة، وهذا يعني تحيز في الاختيار ولمعالجة هذا الأخير تم المقارنة بين مؤسسات لهم نفس الميزات الملاحظة باستعمال طريقة مطابقة الأسلوب على درجة الميل.

د- تحليل النتائج:

الفرضية الأولى: شهادة الإيزو ISO 9000 تؤثر إيجابيا على الإبداع تؤكد من خلال 7 مؤشرات للأداء من خلال الإبداع (منتوج جديد ومحسن، رقم الأعمال الناتج عن المنتوجات الجديدة والمحسنة، المنتوجات الجديدة والمحسنة المعروضة في السوق، المنتوجات الجديدة والمحسنة المقترحة في السوق، العمليات التكنولوجية الجديدة، النفقات العامة للإبداع، وعدد مشاريع الإبداعية)، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (19): أثر شهادة ISO 9000 على الأداء من خلال الإبداع

مجموع	مؤسسات مدروسة	مؤسسات غير مدروسة
	المؤسسات المطابقة لـ ISO 9000	المؤسسات الغير مطابقة لشهادة ISO 9000
منتوج جديد أو منتج محسن	0,13***	0,12***
حصة رقم الأعمال المحققة من المنتجات الجديدة أو المحسنة	0,03***	0,02**
منتوجات جديدة أو محسنة مقدمة للسوق	0,12***	0,10**
نسبة المنتوجات الجديدة أو المحسنة على مستوى السوق	0,03***	0,03**
إبداع في الأسلوب بصفة عامة	0,06	0,05**
التقنيات التكنولوجية الجديدة	0,10**	-0,08**
التقنيات التكنولوجية (الغير الجديدة)	-0,01	-0,02**
النفقات العامة للإبداع	0,27**	0,21*
مجموع مشاريع الإبداعية	0,09**	0,10**

(النقط: *، **، *** تشير إلى أهمية المعطيات من 10,5، إلى 1% بالترتيب)

Source : Sanja PEKOVIC, Etude(Chaire Performance Des Organisations), p 07.

ووفقا للفرضية الأولى فإن المؤسسات التي تعتمد شهادة الإيزو ISO 9000 تحسن أداؤها من خلال الإبداع وفقا لمعظم مؤشرات الإبداع، أي أن المؤسسات التي تعتمد شهادة الإيزو ISO 9000 تحسن أداؤها من خلال الإبداع وهذا ما أكدته معظم مؤشرات الإبداع، أما النتيجة المرتبطة بالفرضية الثانية تشير إلى أن مستويات الجودة المختلفة تحسن من تباين الأداء من خلال الإبداع.

إن النتائج تدل على أنه بالنسبة لبعض مجالات الإبداع يكون الأداء من خلال الإبداع للمؤسسات في مستوى أعلى من الجودة وأعلى من المؤسسات التي يوجد فيها مستوى متوسط من الجودة، وهذه الأخيرة يكون الأداء من خلال الإبداع يوجد بمستوى ضعيف في الجودة، وهذا حسب نتائج الجدول رقم (20). تشير هذه الدراسة إلى أن تحسين الأداء من خلال الإبداع يستلزم توفر نظام جودة راسخ في المؤسسة، كما أنه من الواضح أن مؤسسات عينة الدراسة تتمنى أن تحصل على مصدر للتنافسية على المدى الطويل بحيث الإبداع يمكن من تحقيق الحصول على اعتماد معايير ISO 9000، إلا أن بعض مؤشرات الإبداع (عمليات جديدة أو محسنة أو عملية جديدة، غير تكنولوجية) لا تحقق تحسين الأداء بالاعتماد على هذه المعايير.

كما يمكن للتحسين أن يتحقق وفقا لإستراتيجية المؤسسة المتبعة ونتيجة لذلك يستطيع القادة أو المديرون تنفيذ الممارسات المقدمة من طرف معيار ISO 9000 (توجيه الزبون، القيادة، إشراك الموظفين، التحسين المستمر،...) بالربط مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ثم دمج الجهات الفاعلة ذات الصلة بالمؤسسة الذي يعتبر أمر ضروري والذي يشمل الموردين، وبالنظر إلى نتائج الدراسة يبدو أن شهادة ISO 9000 تقوي وتدعم الأداء من خلال الإبداع خاصة عندما يمتلك الموردون أيضا هذه الشهادة (المؤسسة لديها مستوى الجودة عال)، بعبارة أخرى يجب على المديرين خلق صلة قريبة مع الموردين الذين معهم شهادة ISO 9000، وهذا يعني أنه يجب على المؤسسات مراقبة ليس فقط الشهادة الخاصة بها لكن أيضا شهادة الجودة للموردين لها.

وأخيرا تؤكد نتائج الدراسة أنه يمكن للمؤسسة أن تستفيد من أثر الجودة بطريقة غير مباشرة أو من خلال البديل العملي، خاصة المؤسسات التي ليس لديها شهادة ISO تستطيع التعامل مع موردين معهم الشهادة كي تستفيد من خبرته م في تسيير الجودة، وأيضا تحسين أدائها من خلال الإبداع، فهذه المساهمة يمكن أن تكون جد مهمة بالنسبة لقادة المؤسسات الصغيرة إذ أن التكلفة التي تنتج عن شهادة ISO تمنع هذه المؤسسات من الحصول عليها، وبالتالي يكون هذا دافعا لبعض المؤسسات تجربة الحصول على الشهادة بطريقة غير مباشرة عن طريق الوساطة مع مورديها كي تستفيد من إيجابيات شهادة ISO، لأنه يجب أن يفهم القادة أهمية الحصول على شهادة ISO 9000 فهي شرط ضروري لتحسين الأداء من خلال الإبداع، فالشهادة الغير المباشرة (بواسطة الموردين) ليست كافية للحصول على تحسن هام للأداء.¹

كما يوجد دراسة أخرى قامت بها Sylvie Rolland حيث درست أكثر من 1100 مؤسسة صناعية فرنسية وذلك لاستنتاج العلاقة بين الجودة والإبداع حيث أنها عنونت الدراسة بـ "الجودة والإبداع: ثنائي رابح" وكانت نتائج الدراسة تنص على أن المؤسسات التي تتخذ خطوات الجودة منها لها تحقق ما يلي:

- * ارتفاع نفقات البحث والتطوير؛
- * زيادة عدد المنتجات الجديدة أو المحسنة الموجهة للسوق؛
- * تطور أسلوب الإنتاج وتجديده.

¹Sanja PEKOVIC , « Etude(Chaire Performance Des Organisations) », Synthèse des travaux de recherche, Paris Dauphine, Octobre 2012, P 2.

ويمكن القول أن نظام الجودة يسمح للمؤسسات إثراء عملياتها الإبداعية من خلال ما يلي:

- * الجودة مصدر للإبداع المتزايد في المنتجات حيث أن التحسين المستمر موجود في نظام الإيزو،
- فعمليات التحسين مرتبطة بالمطابقة في مختلف أقسام المؤسسة؛
- * الجودة مصدر للإبداع في أسلوب أو طريقة الإنتاج وذلك بخفض وتقليل نفايات الناتجة عن الإنتاج،
- وتجنب ضياع الوقت قبل الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء؛
- * تسمح الجودة بدمج الموردين، الأفراد العاملين و العملاء في عملية الإبداع فالتعاون مع موردين لديهم شهادة الإيزو 9001 يؤدي إلى تحسين الأداء بأسلوب يتميز بالإبداع.¹

¹ الموقع الإلكتروني: www.innovatech.be تاريخ الإطلاع: 2015/01/25، على الساعة 12:30.

جدول (20): أثر مختلف مستويات الجودة على الأداء من خلال الإبداع

مؤسسات خارج عينة الدراسة	مؤسسات عينة الدراسة	مجموع	مؤسسات خارج عينة الدراسة	مؤسسات عينة الدراسة	مجموع	مؤسسات خارج عينة الدراسة	مؤسسات عينة الدراسة	مجموع	
	من مستوى متوسط للجودة نحو مستوى ضعيف للجودة		من مستوى أعلى للجودة نحو مستوى ضعيف للجودة				من مستوى أعلى للجودة نحو مستوى متوسط للجودة		
0.18***	0.19***	0.18***	0.19***	0.19***	0.19***	0.08*	0.09**	0.09**	منتوج جديد أو منتوج محسن
0.02	0.02	0.02	0.03	0.02	0.02	0.03**	0.04***	0.04***	حصة رقم الأعمال المحققة من المنتوجات الجديدة أو المحسنة
0.11**	0.10**	0.11**	0.12**	0.17**	0.16**	0.07*	0.09**	0.08**	منتوجات جديدة أو محسنة موجهة إلى السوق
0.01	0.01	0.01	0.03**	0.03**	0.03**	0.03***	0.03***	0.03***	نسبة منتوجات جديدة أو محسنة على مستوى السوق
0.02	0.02	0.02	0.05	0.11	0.09	0.09	0.08*	0.08*	إبداع في الأسلوب بصفة عامة
0.00-	0.02-	0.01-	0.04	0.08	0.06	0.13	0.11**	0.12**	التقنيات التكنولوجية الجديدة
0.01-	0.01-	0.02-	0.03-	0.02-	0.02-	0.00-	0.00	0.00-	التقنيات التكنولوجية (الغير الجديدة)
0.21*	0.31**	0.26**	0.45**	0.70***	0.63***	0.20*	0.25**	0.23**	النقعات العامة للإبداع
0.15**	0.16**	0.16**	0.15**	0.15**	0.15**	0.05	0.5	0.05	عدد المشاريع الإبداعية

(النقط: *, **, *** تشير إلى أهمية المعطيات من 10,5، إلى 1% بالترتيب)

Source : Sanja PEKOVIC, Etude(Chaire Performance Des Organisations), op cit, p 08.

II -مجتمع، أدوات و منهجية الدراسة

سنعمل من خلال هذا المبحث توضيح خصائص مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى دراسة أدوات وأساليب الدراسة مع التركيز على تحليل الاستبيان وتبيان عناصره الأساسية، وهذا من أجل إعطاء فهم لمنهجية الدراسة وتسهيل عملية تحليل النتائج وتحديد العلاقات وقوتها بين متغيراتها، حيث تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري وتطبيقي وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة المؤسسات واقعا وحاضرا ومستقبلا، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما تيسر من ذلك التراكم الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المؤسسات عامة، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المؤسسة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة وكذلك من أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفا انطوت المنهجية على النقاط الرئيسية التالية:

II-1 التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية نظام مفتوح على بيئته، فإن تكيف وتأقلم هذه الأخيرة مع بيئتها أمر ضروري للبقاء والنمو، وبمأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تسعى إلى الانفتاح فعليها التأقلم مع البيئة الخارجية.

فالدراسة عملت على اختيار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في القطاعين العام والخاص المصدرة والمالكة لشهادة الإيزو 9000، حيث تكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية لهذه المؤسسات الموزعة عبر التراب الوطني، ولبلوغ غايات الدراسة فقد تم اختيار عينة ميسرة بحيث يمكن الوصول إليها ومقابلتها وجمع البيانات المطلوبة منها، وذلك نظرا لعدم وجود إطار يمكن الاعتماد عليه في اختيار العينة.

وقد تمت بعض المقابلات مع الأفراد المبحوثين الذي بلغ عددهم 120 فرد من 30 مؤسسة اقتصادية جزائرية مع مراعاة أن تكون خلال أيام الأسبوع المختلفة.

وتم اختيار هذه المؤسسات للأسباب التالية:

- إتباع المؤسسات الاقتصادية المبحوثة لسياسات وبرامج لتطبيق مواصفات الجودة؛
- اعتبار هذه المؤسسات الاقتصادية أرضية خصبة مهياة للإبداع والجودة العالية خاصة في مجال الإنتاج؛
- السمعة الطيبة التي تتمتع بها المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من خلال مساهمتها الاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه؛
- مساهمة المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في سد احتياجات السوق المحلية؛
- تعتبر هذه المؤسسات مصدر المنتج وبالتالي تتم على مستوى أقسامها عملية مراقبة الجودة والإبداع لإجراء التحسينات المطلوبة؛
- توفر نية دخول الأسواق الدولية لدى هذه المؤسسات والمنافسة على الصعيد العالمي؛
- قيام هذه المؤسسات بعملية التصدير إلى السوق الخارجية بعد تشبع السوق المحلية بمنتجاتها؛
- تميز هذه المؤسسات بوضعية رائدة في السوق وجودة نوعية في منتجاتها؛
- توفر معظم هذه المؤسسات على مخابر لفحص النوعية التي تتكفل بإجراء تحسينات على منتجات المؤسسة؛
- احتواؤها معظمها على وظيفة التقنية والتطوير التي تتولى مهمة تجسيد الأفكار الإبداعية على أرض الواقع؛

- اهتمامها معظمها بالإبداع من خلال استحداث خلية إستراتيجية تعمل على تشجيع عملية الإبداع داخل المؤسسة؛

- امتلاك هذه المؤسسات لشهادة المطابقة للمواصفات العالمية الإيزو وتطبيقها لمعايير الجودة. وسوف يتم تحديد مجال الدراسة من خلال تحديد المجال الزمني والمكاني وكذا المجال البشري للدراسة:

المجال المكاني: شملت الدراسة مجموعة من مؤسسات اقتصادية جزائرية يبلغ عددها 30 مؤسسة موزعة عبر مختلف ولايات التراب الوطني وتنشط في مجالات إنتاجية متنوعة، أما فيما يتعلق بالبعد الجغرافي للعينة فقد اقتصر على 09 ولايات تتوزع على مستوى كل من الشرق والوسط والغرب.

المجال الزمني: استغرقت فترة الدراسة حوالي 14 شهر ارتبطت بتجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسات وإجراء المقابلات وتوزيع الاستبيانات واسترجاعها.

العنصر البشري: وجهنا اهتمامنا إلى عينة التي شملت مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة فقد تم تحديدها على أساس الملائمة لموضوع الدراسة وتحددت بالمنصب الوظيفي (المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم)، ومجموعة من المدراء المتخصصين بشؤون الإنتاج والبحث والتطوير والسيطرة النوعية كونهم يمثلون الجهات ذات العلاقة بمتغيرات البحث.

جدول رقم (21): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الاقتصادية (عينة البحث)

الولاية	المنتوج	المؤسسة
الجزائر العاصمة	المشروبات الغازية	حمود بوعلام للمشروبات
	زبدة الكاكاو	كاكاو بيمو (CACAO BIMO)
	الاسمنت	مؤسسة الاسمنت الأبيض
	المواد الصيدلانية	مؤسسة BIO DIAG
	الجلود	مؤسسة TANNERI MITIDJA
البلية	العجائن الغذائية، الكسكس	سيم للصناعات الغذائية (SIM)
	العصائر	فيتاجو (Vita-Jus)
	حفاظات الأطفال	مؤسسة HAYAT DHC
	الزجاج المسطح	مؤسسة GLASS MFG
	كسكس ماما	مؤسسة سوبي (SARL SOPI)
قسنطينة	سميد، العجائن الغذائية، كسكس	مؤسسة ميكسيكالي (SARL MEXICALI)
	مواد بيطرية	مؤسسة أ ش ب (SARL AAHP)
	منادين للأطفال	مؤسسة ويسو (EURL WISSO)
	الرخام	مؤسسة جي ماق (SARL GEMAG)
	ملح المائدة المعالج	مؤسسة أوناسيل (ENASEL)
	خل مركز، ماء الورد	مؤسسة المخلة (SARL GVC)
	البصل	مؤسسة خلاف للعجائن
بجاية	السكر، الزيت	منتجات سيفيتال
	المياه المعدنية	مؤسسة إيفري
	ياغورت	ملبنة صومام
	القارورات والأسطوانات من البلاستيك	مؤسسة GENERAL PLAST
عنابة	المياه المعدنية والغازية	مؤسسة فرويتال (FRUITAL)
تبسة	فوسفات	مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)
	منتجات الحديد والصلب	مؤسسة أرسلور ميتال (ARCELOR) (MITTAL)
تلمسان	الزنك المعدني	المؤسسة الوطنية للزنك (ALZINC)
	الخروب ومشتقاته	مؤسسة بوبلنزة (BOUBLENZA AGRO) (ALIMENTAIRE)
وهران	صفائح الجبس	مؤسسة كناوف للجبس (KNAUF)
	الأمونياك	مؤسسة سورفيت الجزائر (SORFERT)
	العلب والصناديق من الوق والكارتون	GENERAL EMBALLAGE
معسكر	العجائن، الكسكس	مطاحن الشرفة
30 مؤسسة	المجموع	

II-2 منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد دور وطرق تأثير عملية مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسة الاقتصادية لغاية تحسين تنافسيتها للدخول إلى الأسواق الدولية، وتحديد أثر عملية مراقبة الجودة على تحفيز الإبداع ولهذا قمنا بتحديد مراقبة الجودة كمتغير مستقل والإبداع وتحسين التنافسية كمتغيرين تابعيين، ويكون ميدان الاختبار وقياس العلاقة بين المتغيرات هو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال التركيز على عينة محددة والتي تتميز بامتلاكها لشهادة الأيزو وقيامها بعملية التصدير حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج مقبولة.

وبناء على الدراسة النظرية لأثر مراقبة الجودة والإبداع في تحسين التنافسية في الأسواق الدولية والتي كشفت عن طبيعة العلاقة الموجودة بينهم وكيفية تأثير كل منهم على الآخر، حيث وجدنا أن عملية مراقبة الجودة تحفز على الإبداع من خلال السعي للتحسين المستمر للمنتوج والذي يمكن من دخول الأسواق الدولية وتحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وعليه قمنا بتحديد ثلاثة متغيرات للدراسة نذكرها فيما يلي:

* **مراقبة الجودة:** والتي تشمل مختلف الأساليب والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية في سبيل تحسين المنتج وتصحيح الأخطاء والعيوب الناتجة عن عمليات الإنتاج، كما تسعى إلى تفادي حصول الأخطاء قبل الانتهاء من عملية الإنتاج.

* **الإبداع:** والذي يعتبر عنصر جد مهم ينبغي توفره في المؤسسات الاقتصادية التي تهدف إلى الحصول على حصة سوقية ومواجهة المنافسة الحادة في الأسواق المحلية والأجنبية، حيث تتطلب عملية الإبداع تشجيع وقبول الأفكار الإبداعية وتمييزها وتوفير كل الظروف الملائمة لها.

* **الميزة التنافسية:** وهي المتغير التابع الذي يتأثر بكل من عملية مراقبة الجودة والإبداع فهي مرتبطة بقدرة المؤسسة على تنمية وتطوير ثقافة مراقبة الجودة والإبداع، حيث أنه كلما زاد مستوى مراقبة الجودة زادت نسبة اكتشاف العيوب والأخطاء وبالتالي زاد التحفيز على عملية الإبداع لتحسين المنتج وبالتالي الحصول على منتج ذو جودة عالية ومطابق للمعايير الدولية وهذا ما ينتج عنه تحسين التنافسية للدخول إلى الأسواق الدولية.

II-3 أساليب وأدوات الدراسة الميدانية

للتأكد من فرضيات الدراسة اعتمدنا أسلوب الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد قمنا بالاتصال مع مسيري هذه المؤسسات، و طرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة تفيد في التعرف أكثر على جوانب الجودة والإبداع، وبعد جمع البيانات والمعلومات من إجابات أسئلة الاستمارة، قمنا بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتم الاعتماد على أدوات تمكن من تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

II-3-1 أدوات الدراسة

من أجل تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة استخدمنا عدة أساليب وأدوات بغرض قياس قوة المتغيرات وأثارها، حيث اعتمدنا على الارتباط الخطي الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في مراقبة الجودة، الإبداع، والتنافسية، كما اعتمدنا أيضا على برنامج SPSS الذي استخدمناه في تحديد العلاقات واختبارها، أما فيما يخص قياس قوة المتغيرات فقد استخدمنا مقياس لكارتر، وبهدف تحديد أثر مراقبة الجودة على تحفيز الإبداع اخترنا تطبيق ذلك على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال إجراء استقصاء على عينة من هذه المؤسسات تمكننا من تحديد هذا الغرض، ولهذا اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الاستبيان الذي تضمن مجموعة من الأسئلة تتعلق بطبيعة وشدة

متغيرات الدراسة، وقد حرصنا في عملية إعداد الاستبيان على دقة تصميم واختبار أسئلة البحث، حيث يمكن توضيح كيفية تصميم الاستبيان وطبيعته من خلال ما يلي:

من أجل أن تكون استمارة الاستبيان موضوعية ومفهومة لدى أفراد العينة قمنا بتجنب التكرار في الأسئلة وتعديل صياغة بعض الأسئلة التي تميزت بالغموض وتلك التي تحمل أكثر من دلالة، إلا أننا واجهنا تحدي الدخول إلى هذه المؤسسات والالتقاء مع المديرين والمسيرين الذين يصعب مقابلتهم.

II- 2-3 محاور الاستبيان

يعد الاستبيان من أهم المصادر للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وكلما توفرت الدقة في تصميم الاستبيان انعكس ذلك على جودة البيانات، وقد تم تصميم وتطوير الاستبيان بالاعتماد على بعض المقاييس العربية والعالمية بعد أن تم تكييفها لتلائم بيئة الأعمال الجزائرية وتتوافق مع توجهات الدراسة، فبناء على النموذج المقترح المتوصل إليه من خلال الدراسة النظرية والذي يصور كيفية وتأثير عملية مراقبة الجودة على تحسين التنافسية من خلال الإبداع، فقد حمل الاستبيان ثلاثة متغيرات أساسية وهي مراقبة الجودة والإبداع والميزة التنافسية، وبناء على المكونات الجزئية لهذه المتغيرات فقد تم تحديد الأسئلة للاستبيان والتي جاءت في أربعة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يخص البيانات العامة حول مفردات العينة، إذ تضمن سبعة أسئلة حول المعلومات الشخصية والمتعلقة بالعمى والمستوى العلمي المحصل عليه وكذا الخبرة الوظيفية المكتسبة بالإضافة إلى نوع التخصص، كما شمل على خصائص المؤسسات الاقتصادية المبحوثة من حيث الملكية أي معرفة ما إذا كانت ملكيتها تعود للدولة أو خاصة ونوعية المنتجات المقدمة، بالإضافة إلى السؤال الأخير الذي يخص حجم المؤسسة للتعرف على ما إذا كانت مؤسسة كبيرة، متوسطة أو صغيرة.

الجزء الثاني: فقد تضمن أهمية جودة المنتجات بالنسبة للعملاء وأهم المشاكل التي تحول دون تقديم منتج ذو جودة عالية تتلاءم مع متطلبات واحتياجات العملاء في الوقت المحدد، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة التي تركز على دور عملية مراقبة جودة المنتج لتفادي العيوب وذلك من خلال أسئلة تتمحور حول آلية تطبيق معايير الجودة والإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لتصحيح الأخطاء وتفاديها، كما تم التطرق إلى تكلفة أهمية عملية مراقبة الجودة، كما جاء ضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة الخاصة بتوفر المؤسسة على قسم خاص بالسيطرة النوعية أي هل يوجد مخبر داخل المؤسسة يتولى مهمة مراقبة جودة المنتج خلال كل مراحل عملية الإنتاج حتى خروجه من المؤسسة، وكذا مجموعة من الأسئلة التي تخص التحسين المستمر وإبراز أهميته في تحسين الجودة، بالإضافة إلى أسئلة حول الهدف من عملية مراقبة وتحسين جودة المنتج، أي ما إذا كان ذلك من أجل دخول الأسواق الدولية وطموح المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية وإعطاء سمعة طيبة وصورة حسنة مقارنة بالمنافسين.

الجزء الثالث: فتم تناول فيه مختلف جوانب الإبداع وظروف تطبيقه داخل المؤسسة وهل يتم الإهتمام بالأفكار الإبداعية لتقديم منتجات جديدة بأفكار جديدة تتناسب مع توقعات العملاء، وذلك من خلال أسئلة تشمل مختلف أنواع الإبداع بما في ذلك الإبداع في العملية أي معرفة ما إذا كانت المؤسسة تقوم بالإبداع في عملياتها الإنتاجية من أجل تقديم منتج جديد يلبي رغبات العميل ويشبع احتياجاته، كما تم تناول هذا الجزء أسئلة تدور حول الإبداع الإداري، وذلك فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وإبراز مدى اهتمام المؤسسة بالموارد البشري وتنمية أسلوب عمل الفريق الجماعي بغية تطوير الإبداعات داخل المؤسسة وتبني المواهب القيادية المبدعة، وأسئلة حول الإبداع في مجال التسويق باعتبار أن المؤسسة تحتاج إلى

هذا الأخير لتصريف منتوجاتها وهذا ما يجلب الإهتمام إلى التفكير في التسويق الإبداعي والذي يتطلب إدخال تغييرات جديدة في المزيج التسويقي، كما تم طرح أسئلة تعبر عن واقع تمويل الإبداعات خاصة وأن المشاريع الإبداعية تتطلب إمكانات ودعم مالي حتى يتم تطوير الأفكار الإبداعية وتجسيدها على أرض الواقع وذلك إذا كان هناك اهتمام بتحفيز الإبداع داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية، وتم التطرق أيضا إلى أسئلة حول أهم معوقات الإبداع والصعوبات التي تعترض وتعيق نجاح عملية الإبداع.

الجزء الرابع: وهو الجزء الأخير من الاستبيان خصص لأبعاد الميزة التنافسية بما فيها بعد التكلفة الأقل أي معرفة ما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى التقليل من التكاليف وتخفيضها، وبعد المرونة أي مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات في تصميم المنتجات بما يتلاءم مع رغبات العملاء والتقلبات في الطلب على المنتج، وبعد التسليم أي مدى قدرة المؤسسة على احترام مواعيد تسليم المنتجات، وبعد التميز الذي يبرز قوة المؤسسة في التميز عن باقي المؤسسات المنافسة، وذلك لمعرفة أهمية هذه العناصر للتمكن من الدخول إلى الأسواق الدولية وفرض وجودها وإقبال العملاء في الخارج على منتجات المؤسسة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأجنبية المنافسة.

وتم توزيع حوالي 120 استبيان لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة حيث تم الحصول على 90 استبيان، وتم استبعاد 10 استبيانات لعدم جدية ووضوح الإجابة من قبل المستجوبين، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات 80 استبيان بنسبة استرجاع 66% كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نسبة الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	120	90	10	80
النسبة المئوية	100%	75%	08%	66%

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (23): التسلسل في الاستبيان

متغيرات الدراسة	الفقرات حسب التسلسل في الاستبيان
أبعاد الجودة	
الجودة في المنتج	01، 02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10
عملية المراقبة	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20
التحسين المستمر	21، 22، 23، 24، 25، 26
مجالات الإبداع	
الإبداع في المنتج	27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36
الإبداع في العملية	37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45
الإبداع الإداري	46، 47، 48، 49، 50، 51، 52، 53، 54، 55
الإبداع في التسويق	56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64
أبعاد الميزة التنافسية	
التكلفة الأقل	65، 66، 67، 68
المرونة	69، 70، 71، 72

التسليم	76 ، 75 ، 74 ، 73
التميز	80 ، 79 ، 78 ، 77

المصدر: من إعداد الطالبة

وللتأكد من ثبات الدراسة ومدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة تم استعمال معامل الارتباط بيرسون وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (24): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارات الجودة وجميع عبارات محور الجودة في المؤسسة

محور مراقبة الجودة في المؤسسة		
معامل الارتباط	العبارة	
0.845**	01	جودة المنتج
0.364**	02	
0.667**	03	
0.492**	04	
0.562**	05	
0.742**	06	
0.861**	07	
0.663**	08	
0.440**	09	
0.892**	10	
0.541**	11	عملية المراقبة
0.491**	12	
0.332**	13	
0.940**	14	
0.745**	15	
0.433**	16	
0.660**	17	
0.943**	18	
0.631**	19	
0.207**	20	
0.131**	21	التحسين المستمر
0.591**	22	
0.487**	23	
0.789**	24	
0.248**	25	
0.517**	26	

**دال عند مستوى (0.01)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بعبارة الاستبانة محور مراقبة الجودة دال إحصائيا عند مستوى (0.01) وهذا ما يعني وجود اتساق داخل بين كل عبارة من عبارات الاستبانة محور الجودة وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.

جدول رقم (25): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارات الإبداع وجميع عبارات محور مجالات الإبداع

محور مجالات الإبداع في المؤسسة		
العبارة	معامل الارتباط	
27	0.962**	الإبداع في المنتج
28	0.501**	
29	0.437**	
30	0.221**	
31	0.960**	
32	0.229**	
33	0.511**	
34	0.232**	
35	0.887**	
36	0.404**	
37	0.667**	الإبداع في العملية
38	0.715**	
39	0.031**	
40	0.564**	
41	0.499**	
42	0.577**	
43	0.227**	
44	0.555**	
45	0.249**	
46	0.200**	الإبداع الإداري
47	0.970**	
48	0.930**	
49	0.888**	
50	0.674**	
51	0.603**	
52	0.445**	
53	0.877**	
54	0.797**	
55	0.734**	
56	0.716**	
57	0.606**	

0.570**	58	الإبداع في التسويق
0.455**	59	
0.826**	60	
0.264**	61	
0.322**	62	
0.443**	63	
0.660**	64	

**دال عند مستوى (0.01)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بعبارات استبانة محور الإبداع دال إحصائيا عند مستوى (0.01) وهذا ما يعني وجود اتساق داخل بين كل عبارة من عبارات استبانة محور مجالات الإبداع وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.
جدول رقم (26): معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية وجميع عبارات محور أبعاد الميزة التنافسية

محور أبعاد الميزة التنافسية		
معامل الارتباط	العبارة	
0.888**	65	التكلفة الأقل
0.674*	66	
0.600**	67	
0.550**	68	
0.333**	69	المرونة
0.771**	70	
0.663**	71	
0.755**	72	
0.502**	73	التسليم
0.367**	74	
0.238**	75	
0.213**	76	
0.630*	77	التميز
0.551**	78	
0.279**	79	
0.220**	80	

**دال عند مستوى (0.01)

*دال عند مستوى (0.05)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن جميع معاملات الارتباط الخاصة بعبارات الاستبانة محور الميزة التنافسية دال إحصائيا عند مستوى (0.01)، ماعدا العبارة رقم (66) والعبارة رقم (77)، وهذا ما يعني وجود اتساق داخل بين كل عبارة من عبارات الاستبانة محور أبعاد الميزة التنافسية وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.

ولثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ حيث يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات، والتأكد من عدم التغير في النتائج إذا تم إعادة توزيعها، فهو يتسم بدرجة عالية من الدقة ووسيلة لبيان مدى ثبات واتساق ودرجة التوافق بين محاور الدراسة:
الجدول رقم (27): معاملات الثبات لأداة الدراسة(ألفا كرونباخ)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مراقبة الجودة في المؤسسة	جودة المنتج	10	72.3
	عملية المراقبة	10	86.5
	التحسين المستمر	06	83.7
مجالات الإبداع	الإبداع في المنتج	10	78.3
	الإبداع في العملية	09	81.3
	الإبداع الإداري	10	79.2
	الإبداع في التسويق	09	88.4
الميزة التنافسية	التكلفة الأقل	04	87.4
	المرونة	04	75.9
	التسليم	04	77.3
	التميز	04	74.9
	الاستبيان ككل	80	80.4

المصدر: بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS مع إعادة التنظيم

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة ألفا كرونباخ، 80% وهذا ما يدل على ثبات وصحة فقرات الدراسة، حيث اتفق العديد من الباحثين على أن معامل ألفا كرونباخ إذا تراوح بين 0.5 و0.6 فيعد ذلك مقبولا، أما إذا تجاوز ليصل إلى 0.8 فيعتبر ذلك مستوى عال وممتاز من الثقة والثبات، ومنه نجد أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين (72.3 و 88.4)، أما قيمة ثبات الاستبيان ككل قد قدر بـ 80.2، لذا يمكن القول أن أداة الدراسة تتميز بالثبات وأن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

II-3-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- بغرض تحليل البيانات والإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات للتحقق من صدق أداة الدراسة.
 - معامل ألفا كرونباخ، وهو معامل مقياس و مؤشر لثبات صحة الاختبار أو الاستبيان.
 - معامل التحديد: وهو مربع معامل الارتباط وهو أداة تستخدم لمعرفة مدى جدوى التوفيق لخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل، ويقاس كذلك نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ويكون موجب محصور بين الصفر والواحد وكلما اقترب من قيمة الواحد كلما كان التقدير جيد.
 - النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة ودرجة استجابتهم اتجاه محاور وأبعاد الدراسة التي تضمنها الاستبيان.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
 - تحليل التباين الأحادي اختبار (فا) لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين.
 - مقياس ليكارت الخماسي والذي كان كما يلي:

جدول رقم (28) : مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	05	04	03	02	01

- ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة فيتم ذلك من خلال:
- إيجاد طول المدى = 5-1 = 4، ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0.8 = 4/5$ وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فيصبح كالتالي:
 - (1.80 - 1.00) غير موافق بشدة
 - (2.60 - 1.81) غير موافق
 - (3.40 - 2.61) محايد
 - (4.20 - 3.41) موافق
 - (5.00 - 4.21) موافق بشدة

(1.80 - 1.00)	(2.60 - 1.81)	(3.40 - 2.61)	(4.20 - 3.41)	(5.00 - 4.21)
منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

III - تحليل نتائج الدراسة ومناقشة قوة العلاقة بين المتغيرات

بعد توضيح أساليب وأدوات الدراسة ومنهجيتها، سنقوم في هذا المبحث بتوضيح النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج (SPSS) في عملية التحليل الإحصائي، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعالجة الإحصائية من أجل التعرف على البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة، وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومدى الارتباط والعلاقات فيما بينها، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتوضيح مقدار التأثير والارتباط بين متغيرات الدراسة الذي يساعد في إعطاء كافة المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة العلمية للإجابة على أسئلة الدراسة.

III - 1 تحليل وعرض نتائج البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية وخصائص المؤسسات**III-1-1 تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة**

لقد شملت بيانات أفراد عينة الدراسة كل من العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة.

* توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	10	8.33%
من 30- أقل من 40 سنة	25	20.83%
من 40- أقل من 50 سنة	46	38.33%
أكثر من 50 سنة	39	32.5%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين تجاوز عمرهم 30 سنة يمثلون نسبة تفوق (90%)، وأن الفئة العمرية (من 40- أقل من 50 سنة) تمثل أكبر نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى وتقدر بـ (38.33%)، وقد يفسر ذلك بأن معظم مديري الأقسام والوحدات والمسيرين يكون سنهم يتراوح ما بين 40 سنة و 50 سنة نظرا لمشوارهم الطويل للوصول إلى مركز المسؤولية.

* توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:

جدول رقم (30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة(%)
دون الجامعة	30	25%
جامعي (ليسانس)	82	68.33%
دراسات عليا	08	6.66%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة (68.33%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم جامعي أي حاصلين على شهادة الليسانس، ونسبة (25%) مستواهم دون الجامعة، بينما نسبة أفراد العينة الحاصلين على الشهادات العليا تقدر نسبتهم بـ (6.66%)، وهذا مؤشر إيجابي على وجود أشخاص ذو إمكانيات ومؤهلات علمية تمكنهم من التسيير الجيد واتخاذ القرارات المناسبة بكفاءة عالية، والتحكم في المتغيرات والسيطرة عليها.

* توزيع أفراد العينة حسب التخصص:

جدول رقم (31): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة(%)
تقني	45	37.5%
إداري	75	62.5%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

تبين النتائج المتعلقة بالجدول رقم (31) أن نسبة (37.5%) من أفراد عينة الدراسة ذو تخصص تقني، ونسبة المتخصصين في الإدارة أي في المجال الإداري تقدر بـ (62.5%)، وهذا ما يعني أن نسبة التقنيين الذي يتولون المناصب القيادية بما فيها منصب مدير عام أو وحدة أو رئيس قسم عددهم قليل مقارنة بالإداريين، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة ملائمة التخصص مع المنصب، أو انشغال التقنيين بالعمل على مستوى وحدات الإنتاج وتفضيلهم لذلك مقارنة بالعمل على مستوى الإدارة.

* توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (32): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 05 سنوات	11	9.17%
من 5- أقل من 10 سنة	20	16.17%
من 10- أقل من 15 سنة	59	49.17%
أكثر من 15 سنة	30	25%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن ما نسبة (9.17%) من أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات، والنسبة المتبقية أي أكثر من (90%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا ما يعني أن غالبية أفراد العينة المستجوبة يمتلكون خبرة في الميدان الاقتصادي والإداري تساعدهم في تسيير المؤسسات العاملين بها والإجابة على أسئلة الدراسة.

III - 2-1 - تحليل خصائص المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة: تلخصت خصائص المؤسسات

المبحوثة في نوعية المنتج، الملكية، وحجم المؤسسة.

* توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب متغير نوعية المنتوجات:

جدول رقم (33): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وفقا لمتغير نوعية المنتوجات

نوعية المنتوجات	التكرار	النسبة(%)
منتوجات صناعية	12	40%
منتوجات استهلاكية	18	60%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يبين الجدول رقم (33) التنوع في المنتوجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة، حيث نجد أن نسبة (60%) من المنتوجات هي عبارة عن منتوجات استهلاكية، ونسبة المنتوجات الصناعية تقدر بـ (40%)، فهذا التنوع في المنتوجات يساعد على إدراك مدى أهمية كل من عملية مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية التي تقدم منتوجات سواء كانت استهلاكية أو صناعية.

* توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب متغير الملكية:

جدول رقم (34): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وفقا لمتغير الملكية

ملكية المؤسسة	التكرار	النسبة(%)
عمومية	04	13.33%
خاصة	26	86.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين أن المؤسسات الاقتصادية عينة البحث تنوعت ما بين مؤسسات عمومية ومؤسسات خاصة، فنجد أن نسبة (13.33%) تمثل مؤسسات عمومية، و (86.67%) تمثل مؤسسات خاصة، وها مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسات الخاصة التي تولي أهمية لمراقبة الجودة والإبداع عكس المؤسسات العمومية التي القليل منها ممن يركز على هذين العنصرين، وقد يرجع سبب ذلك إلى طبيعة ملكيتها التي لا تحفز على الاهتمام بالجودة والإبداع.

* توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب متغير الحجم:

جدول رقم (35): توزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وفقا لمتغير الحجم

حجم المؤسسة	التكرار	النسبة(%)
مؤسسة كبيرة ($E \leq 500$ موظف)	09	30%
مؤسسة متوسطة ($50 \leq E \leq 499$ موظف)	19	63.33%
مؤسسة صغيرة ($E > 50$ موظف)	02	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) والمتعلق بتوزيع المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة حسب متغير الحجم أنها مختلفة الحجم، منها مؤسسات كبيرة الحجم والتي يزيد عدد موظفيها عن 500 موظف حيث تمثل نسبة (30%)، في حين تقدر نسبة المؤسسات المتوسطة التي يتراوح عدد موظفيها ما بين 50 و 499 موظف بـ (63.33%)، ونسبة (6.66%) تمثلها المؤسسات الصغيرة التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظف، فهذا التنوع في حجم المؤسسات يساعد على معرفة العلاقة بين حجم المؤسسة ومدى قدرتها على تبني الجودة والإبداع.

III - 2 تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

III - 1-2 نتائج عينة أفراد الدراسة المتعلقة بمدى أهمية عملية مراقبة الجودة

يشير الجدول رقم (36) إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية عملية مراقبة الجودة، حيث قامت الطالبة بعرض عشرة عبارات مختلفة تبرز أهمية مراقبة الجودة في المؤسسة، وبعد حساب عدد التكرارات ونسبة كل عبارة تبين أن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة.

فقد احتلت عبارة "الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية" المرتبة الأولى بمعدل تكرار (20) وبنسبة (16.67%) من إجمالي العبارات، تليها عبارة " اكتشاف العيوب في المنتج لتصحيحها" في المرتبة الثانية بمعدل تكرار (18) وبنسبة (15%)، و في المرتبة الثالثة جاءت عبارة " تحسين المنتج النهائي لتوجيهه إلى التصدير ودخول الأسواق الدولية" بمعدل تكرار (15) وبنسبة (12.5%)، ثم بعدها عبارة " الحصول على حصة سوقية والاستحواذ على السوق بعد تقديم منتج خالي من العيوب" في المرتبة الرابعة بمعدل تكرار (14) وبنسبة (11.67%)، أما في المرتبة الخامسة جاءت عبارة " حصول المنتج

على رضا المستهلك وإشباع حاجاته المتنامية باستمرار " بمعدل تكرار (13) ونسبة (10.83%)، وتلتها في المرتبة السادسة عبارة " ضمان ولاء العملاء وبالتالي زيادة الطلب على منتوجات المؤسسة" بمعدل تكرار (12) ونسبة (10%)، ثم عبارة " تقليص التكاليف المرتبطة بالمنتوج" في المرتبة السابعة بمعدل تكرار (10) ونسبة (8.33%)، وفي المرتبة الثامنة جاءت عبارة " السعي بصفة دائمة لتطوير وتحسين المنتج" بمعدل تكرار (08) ونسبة (6.66%)، ثم في المرتبة التاسعة وما قبل الأخيرة جاءت عبارة " إعطاء سمعة طيبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى" بمعدل تكرار (07) ونسبة (5.83%)، وأخيرا جاءت عبارة " تفادي إجراءات متخذة من طرف مصالح مراقبة الجودة " في المرتبة العاشرة بمعدل تكرار (03) ونسبة (2.5%).

فبالرغم من إدراك معظم مسيري المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة مدى أهمية مراقبة الجودة في المنتج إلا أنه من خلال مقابلتنا لهم بدى لنا عدم اقتناعهم بنسبة كبيرة بأهميتها، وهذا راجع إلى نقص التحفيز وعدم ولوج ثقافة مراقبة الجودة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لعدة أسباب حسب رأي مديري المؤسسات المبحوثة منها التركيز على الإنتاج وإشباع السوق المحلي، وكذا ضعف المنافسة خاصة في مجال السلع المحنكرة مثل بعض المواد الأولية كالزيت والسكر، ونظرا لسياسة دعم الدولة لهذه المواد باعتبارها مواد مقننة، وبالتالي لديها سعر مقنن لا يمكن المنافسة من خلاله هذا من جانب، ومن جانب آخر عدم توفر كفاءات ذات الخبرة الواسعة في مجال مراقبة جودة المنتج حيث تتطلب هذه العملية قدرات ومهارات عالية في كيفية استخدام الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة واكتشاف الأخطاء والعيوب ومن ثم تصحيحها.

جدول رقم (36): أهمية عملية مراقبة الجودة بالنسبة لأفراد العينة

العبارة	التكرار	النسبة(%)	الترتيب من حيث الأهمية
1- حصول المنتج على رضا المستهلك وإشباع حاجاته المتنامية باستمرار	13	10.83	5
2- تقليص التكاليف المرتبطة بالمنتوج	10	8.33	7
3- السعي بصفة دائمة لتطوير وتحسين المنتج	08	6.66	8
4- اكتشاف العيوب في المنتج لتصحيحها	18	15	2
5- تحسين المنتج النهائي لتوجيهه إلى التصدير ودخول الأسواق الدولية	15	12.5	3
6- الحصول على حصة سوقية والاستحواذ على السوق بعد تقديم منتج خالي من العيوب	14	11.67	4
7- ضمان ولاء العملاء وبالتالي زيادة الطلب على منتوجات المؤسسة	12	10	6
8- الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية	20	16.67	1
9- إعطاء سمعة طيبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى	07	5.83	9
10- تفادي إجراءات متخذة من طرف مصالح مراقبة الجودة	03	2.5	10
المجموع	120	100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

III - 2-2 نتائج عينة أفراد الدراسة المتعلقة بواقع عملية تمويل الإبداع في مؤسساتهم

يشير الجدول رقم (37) إلى واقع عملية تمويل الإبداع في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، حيث قامت الطالبة بعرض وطرح ستة فقرات مختلفة تظهر كيفية وطرق تمويل الإبداعات داخل المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وبعد حساب عدد التكرارات ونسبة كل فقرة ظهر أن هناك اختلاف في طريقة تمويل الإبداع داخل المؤسسات عينة الدراسة.

حيث جاءت فقرة " تمول المشاريع الإبداعية لدى مؤسساتكم عن طريق التمويل الذاتي" في المرتبة الأولى بمعدل تكرار (33) وبنسبة (27.5%)، ثم تليها فقرة " تخصص مؤسساتكم مبالغ خاصة بتمويل الإبداعات وتطوير منتوجاتها" في المرتبة الثانية بمعدل تكرار (25) وبنسبة (20.83%)، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة " يساهم التخفيض في الضرائب على توفير مصدر لتمويل الإبداع داخل مؤسساتكم" بمعدل تكرار (19) وبنسبة (15.83%)، ثم تلتها في المرتبة الرابعة فقرة " تقدم مؤسساتكم الدعم المالي الكافي للموظفين لاستخدام الأساليب الإبداعية" بمعدل تكرار (16) وبنسبة (13.33%)، وفي المرتبة الخامسة فقرة " حصلت مؤسساتكم على قروض بنكية لتمويل مشاريعها الإبداعية" بمعدل تكرار (14) وبنسبة (11.67%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " تلجأ مؤسساتكم إلى عقد شراكة مع مؤسسات أخرى لتدعيمها ماليا بهدف تمويل إبداعاتها" بمعدل تكرار (13) وبنسبة (10.83%).

إن المشاريع الإبداعية تحتاج إلى تمويلات ضخمة في بعض الأحيان لتجسيدها، وهذا حسب آراء مسيري المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، فلا يمكن تجسيد المشاريع الإبداعية على أرض الواقع من دون توفر التمويل اللازم لذلك، كما أن تمويل المشاريع خاصة في مجال الإبداع لا يزال حبرا على ورق حسب وجهة نظر مديري المؤسسات قيد الدراسة، فلا يوجد قروض بنكية تمول المشروع الإبداعي وذلك لتفادي المخاطرة، فالبنك في الأخير هو مؤسسة ربحية هدفها تحقيق الربح، إلا أنه يمكن للتخفيض في الضرائب يمكن أن يساهم في تحفيز المديرين على تمويل إبداعاتهم، فعادة ما يلجأ معظم قادة المؤسسات الاقتصادية وخاصة ذات الطابع الخاص إلى تمويل مشاريعهم الإبداعية من أموالهم الخاصة وتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك.

جدول رقم (37): واقع عملية تمويل الإبداع في مؤسساتهم

العبارة	التكرار	النسبة(%)	الترتيب من حيث الأهمية
1- تخصص مؤسساتكم مبالغ خاصة بتمويل الإبداعات وتطوير منتوجاتها	25	20.83	2
2- تقدم مؤسساتكم الدعم المالي الكافي للموظفين لاستخدام الأساليب الإبداعية	16	13.33	4
3- حصلت مؤسساتكم على قروض بنكية لتمويل مشاريعها الإبداعية	14	11.67	5
4- تلجأ مؤسساتكم إلى عقد شراكة مع مؤسسات أخرى لتدعيمها ماليا بهدف تمويل إبداعاتها	13	10.83	6
5- تمول المشاريع الإبداعية لدى مؤسساتكم عن طريق التمويل الذاتي	33	27.5	1
6- يساهم التخفيض في الضرائب على توفير مصدر لتمويل الإبداع داخل مؤسساتكم	19	15.83	3
المجموع	120	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

III - 2-2 نتائج عينة أفراد الدراسة المتعلقة بواقع عملية تمويل الإبداع في مؤسساتهم

كما يشير الجدول رقم (38) إلى أهم عوائق عملية الإبداع في المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث قامت الطالبة بعرض حوالي إثني عشر عبارة ترمز إلى أهم معوقات الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، وبعد حساب عدد التكرارات ونسبة كل فقرة تبين وجود اختلاف في وجهات النظر المتعلقة بعوائق الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة. فقد احتلت عبارة " الخوف من الفشل أمر يعيق الإبداع في مؤسساتكم" المرتبة الأولى بمعدل تكرار (20) ونسبة (16.67%)، وتلتها في المرتبة الثانية عبارة " نقص الخبرة وتكلفة الموارد المالية من أسباب رفض المشاريع الإبداعية" بمعدل تكرار (19) ونسبة (15.83%)، أما في المرتبة الثالثة جاءت عبارة " لا يوجد مننديات لتشجيع المؤسسات المبدعة تحفز المؤسسة على الإبداع" بمعدل تكرار (16) ونسبة (13.33%)، وجاءت عبارة " لا تكافئ مؤسساتكم الأفراد لأفكارهم الإبداعية من خلال حوافز مادية ومعنوية" في المرتبة الرابعة بمعدل تكرار (13) ونسبة (10.83%)، وتلتها عبارة " لا يتم تقييم أفكار الموظفين المبدعين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتكم" في المرتبة الخامسة بمعدل تكرار (12) ونسبة (10%)، ثم في المرتبة السادسة عبارة " عدم وجود قسم متخصص لرعاية الإبداع في مؤسساتكم" بمعدل تكرار (10) ونسبة (8.33%)، أما في المرتبة السابعة جاءت عبارة " لا تطلب إدارة مؤسساتكم اقتراحاتك وأفكارك حول تحسين المنتج المقدم" بمعدل تكرار (09) ونسبة (7.5%)، وفي المرتبة الثامنة عبارة " تقاوم مؤسساتكم التغيير ولا ترحب بأي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي للمؤسسة" بمعدل تكرار (07) ونسبة (5.83%)، وتلتها في المرتبة التاسعة عبارة " ليس لديكم متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية" بمعدل تكرار (05) ونسبة (4.17%)، أما في المرتبة العاشرة جاءت عبارة " عدم تخصيص وقت للتفكير والحث على إبداع أفكار جديدة من طرف مؤسساتكم" بمعدل تكرار (04) ونسبة (3.33%)، وتلتها عبارة " لا وجود لبيئة تنظيمية تشجع على الإبداع في المؤسسة" بمعدل تكرار (03) ونسبة (2.5%) في المرتبة الحادية عشر، وأخيرا جاءت عبارة " لا تعتبر ثقافة مؤسساتكم مناخ ملائم لتنمية روح الإبداع والقدرة الإبداعية" في المرتبة الإثني عشر بمعدل تكرار (02) ونسبة (1.67%).

يشير معظم مسؤولي المؤسسات الاقتصادية المبحوثة إلى أن عوائق الإبداع تتعلق بعدة أسباب أولها مشكل الخوف من الفشل في تطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع، وذلك بعدم تقبل المنتج بلمسة إبداعية من طرف العملاء وعدم اقتناعهم بالمنتج، وهذا ما يعود بالخسارة على المؤسسة المبدعة، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة المشاريع الإبداعية وضعف التمويل، وعدم تقبل الأفكار الإبداعية والاقتراحات حول تحسين المنتج من طرف أغلبية مديري المؤسسات والاهتمام بالإنتاج وتلبية الطلب وعدم الانشغال بالإبداع، فبالنسبة لهم يعتبر هذا النشاط ضياع للوقت والجهد والمال في ظل سوق محلي لا يولي اهتماما كبيرا بالمنتجات المبدعة، وتفضيل اقتناء المنتجات العادية ذات السعر المقبول، كما تطرق بعض مديري المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة إلى مشكلة ثقافة الموظفين الذين لا يبدعون دون توفر حوافز مادية حيث أنها من وجهة نظرهم ذات أهمية كبيرة مقارنة بالحوافز المعنوية، فلا يعتبرونها ملكهم الخاص كما في بعض الدول الأوروبية والآسيوية، فينسبون لها لصاحب الملكية الذي يعتبر المستفيد الوحيد من نشاط الإبداع، وبالتالي إن لم يوفر لهم الدعم المادي لا يتم عرض أفكارهم الإبداعية.

جدول رقم (38): أهم عوائق عملية الإبداع من وجهة نظرهم

العبارة	التكرار	النسبة(%)	الترتيب من حيث الأهمية
1- لا تطلب إدارة مؤسستك اقتراحاتك وأفكارك حول تحسين المنتج المقدم	09	7.5	7
2- لا يوجد مننديات لتشجيع المؤسسات المبدعة تحفز المؤسسة على الإبداع	16	13.33	3
3- لا تكافئ مؤسستكم الأفراد لأفكارهم الإبداعية من خلال حوافز مادية ومعنوية	13	10.83	4
4- عدم تخصيص وقت للتفكير والحث على إبداع أفكار جديدة من طرف مؤسستكم	04	3.33	10
5- لا تعتبر ثقافة مؤسستكم مناخ ملائم لتنمية روح الإبداع والقدرة الإبداعية	02	1.67	12
6- لا يتم تقييم أفكار الموظفين المبدعين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستكم	12	10	5
7- عدم وجود قسم متخصص لرعاية الإبداع في مؤسستكم	10	8.33	6
8- الخوف من الفشل أمر يعيق الإبداع في مؤسستكم	20	16.67	1
9- تقاوم مؤسستكم التغيير ولا ترحب بأي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي للمؤسسة	07	5.83	8
10- نقص الخبرة وتكلفة الموارد المالية من أسباب رفض المشاريع الإبداعية	19	15.83	2
11- لا وجود لبيئة تنظيمية تشجع على الإبداع في المؤسسة	03	2.5	11
12- ليس لديكم متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية	05	4.17	9
المجموع	120	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

III- 2- 3- تحليل وعرض نتائج واقع تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة للجودة

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل ما يتعلق بمحور الجودة في المؤسسة.

* تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للجودة في المنتوجات:

يشير الجدول رقم (39) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني الجودة في المنتج، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تهتم مؤسستكم بإنتاج منتج متميز ذو جودة تثير الانتباه " بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (0.66)، فيما حصلت الفقرة " عدم قبول منتوجات مؤسستكم من طرف العملاء يعد احتمال ضئيل جدا " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.68)، وحصلت الفقرة " تساهم الدورات التكوينية في تطوير العمليات الخاصة بالجودة داخل مؤسستكم " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري (0.74)، في حين جاءت الفقرة " يمتلك الموظفون لدى مؤسستكم خبرة تفيدهم في تحسين الجودة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.63)، أما الفقرة " يلاحظ ارتياح العملاء للشكل الخارجي لمنتجاتكم (الشكل، طريقة التغليف،...) " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.89) وانحراف معياري (0.80)، وجاءت في المرتبة السادسة فقرة " تقوم مؤسستكم بإجراء اختبار في قدرة منتجاتها على الأداء الجيد " بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.83) وانحراف معياري (0.77)، ثم تلتها في المرتبة السابعة فقرة " تتفوق منتوجات مؤسستكم على منتجات المنافسين بالأداء الجيد " بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف

معياري قدر بـ (0.71)، ثم جاءت فقرة " تقدم مؤسساتكم منتجات تتميز بالجودة العالية بالمقارنة مع المنافسين" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.66) وانحراف معياري (0.69)، وفقرة "لا تتلقون مشاكل وعراقيل من قبل الجهات الوصية فيما يخص الجودة" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.62) وانحراف معياري بلغ (0.91)، وأخيرا في المرتبة العاشرة جاءت فقرة "تركز مؤسساتكم على النوعية في المنتج" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.57) وانحراف معياري (0.91).

ومنه نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المستقصاة كانت إجاباتهم بدرجة مرتفع على عبارات محور الجودة في المنتجات وهذه نسبة عالية، وتدل على أن معظم المديرين والمسيرين في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة يرون بان منتجاتهم تتمتع بالجودة وهذا يعتبر من أهم عناصر بناء الميزة التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية.

جدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الجودة في المنتجات

عبارات تبني الجودة في المنتجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تقدم مؤسساتكم منتجات تتميز بالجودة العالية بالمقارنة مع المنافسين	3.66	0.69	8	مرتفع
2- تتفوق منتجات مؤسساتكم على منتجات المنافسين بالأداء الجيد	3.78	0.71	7	مرتفع
3- تهتم مؤسساتكم بإنتاج منتج متميز ذو جودة تثير الانتباه	4.09	0.66	1	مرتفع
4- تركّز مؤسساتكم على النوعية في المنتج	3.57	0.91	10	مرتفع
5- عدم قبول منتجات مؤسساتكم من طرف العملاء يعد احتمال ضئيل جدا	4.04	0.68	2	مرتفع
6- يلاحظ ارتفاع العملاء للشكل الخارجي لمنتجاتكم (الشكل، طريقة التغليف...)	3.89	0.80	5	مرتفع
7- تساهم الدورات التكوينية في تطوير العمليات الخاصة بالجودة داخل مؤسساتكم	4.01	0.74	3	مرتفع
8- يمتلك الموظفون لدى مؤسساتكم خبرة تفيدهم في تحسين الجودة	3.92	0.63	4	مرتفع
9- لا تتلقون مشاكل وعراقيل من قبل الجهات الوصية فيما يخص الجودة	3.62	0.91	9	مرتفع
10- تقوم مؤسساتكم بإجراء اختبار في قدرة منتجاتها على الأداء الجيد	3.83	0.77	6	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.84	0.75		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*** تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية مراقبة جودة المنتج:**

يشير الجدول رقم (40) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بممارسة عملية مراقبة الجودة فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتوفر لدى مؤسساتكم قسم خاص بمراقبة جودة منتجاتكم " بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (3.14)، وانحراف معياري بلغ (0.84) وهذا مؤشر جيد حيث أن وجود قسم خاص بمراقبة جودة المنتج يساعد على تصحيح الأخطاء الناجمة عن عملية الإنتاج، فيما حصلت الفقرة " تسعى مؤسساتكم لتخفيض نسب العيوب في منتجاتها بصفة مستمرة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.68)، وحصلت الفقرة "تتوفر مؤسساتكم على قسم السيطرة النوعية للتحسين المستمر وتقديم منتج جديد وفقا لرغبة العميل " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.47)، في حين جاءت

الفقرة "يتم استشارة خبراء في مجال الجودة لمراقبة جودة منتجاتكم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.34) وبانحراف معياري بلغ (0.89)، أما الفقرة "تستخدم الأساليب الإحصائية في عملية مراقبة الجودة داخل مؤسستكم" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.31) وبانحراف معياري (0.83)، وجاءت في المرتبة السادسة فقرة "تستقبل مؤسستكم أعوان رقابة الجودة بصفة منتظمة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.29) وانحراف معياري (0.91)، ثم تلتها في المرتبة السابعة فقرة "تواجه مؤسستكم مشكلة ارتفاع تكاليف عملية مراقبة الجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري قدر بـ (0.87)، وفقرة "تمنع مؤسستكم تسرب المنتجات الغير المطابقة لحاجات العملاء" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.15) وانحراف معياري بلغ (0.77)، وفي المرتبة التاسعة جاءت فقرة "توجد مصالح تابعة للدولة تراقب جودة منتجات مؤسستكم" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.67) وانحراف معياري (0.62)، وأخيرا في المرتبة العاشرة جاءت فقرة "تطبق قوانين صارمة على عدم مطابقة جودة منتجاتكم للمعايير الدولية" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.21) وانحراف معياري (0.39).

ووفقا لإجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تبني عملية مراقبة جودة المنتج، اتضح أن هناك مستوى متوسط لمعظم عبارات الخاصة بعملية مراقبة جودة المنتج، وهذا ما يؤكد صعوبة هذه العملية نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم القدرة على التحكم في متغيراتها وهذا راجع إلى نقص الخبرة في مجال المراقبة وعدم وجود كفاءات قادرة على تولي مهمة قسم السيطرة النوعية، كما نلاحظ العبارة التي جاءت في المرتبة الإثنى عشر والتي كانت فيها إجابات عينة الدراسة بمستوى منخفض، وهذا ما يدل على ضعف تطبيق القوانين الخاصة بمخالفة عدم احترام معايير الجودة من طرف الجهات الوصية وحتى وإن تم اكتشاف المخالفة لا يوجد إجراءات ردية تطبق في هذا المجال.

جدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني مراقبة جودة المنتج

عبارات تبني مراقبة جودة المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- يتوفر لدى مؤسستكم قسم خاص بمراقبة جودة منتجاتكم	3.52	0.84	1	مرتفع
2- تسعى مؤسستكم لتخفيض نسب العيوب في منتجاتها بصفة مستمرة	3.39	0.68	2	متوسط
3- تمنع مؤسستكم تسرب المنتجات الغير المطابقة لحاجات العملاء	3.15	0.77	8	متوسط
4- تطبق قوانين صارمة على عدم مطابقة جودة منتجاتكم للمعايير الدولية	2.21	0.39	10	منخفض
5- تستقبل مؤسستكم أعوان رقابة الجودة بصفة منتظمة	3.29	0.91	6	متوسط
6- يتم استشارة خبراء في مجال الجودة لمراقبة جودة منتجاتكم	3.34	0.89	4	متوسط
7- تستخدم الأساليب الإحصائية في عملية مراقبة الجودة داخل مؤسستكم	3.31	0.83	5	متوسط
8- تواجه مؤسستكم مشكلة ارتفاع تكاليف عملية مراقبة الجودة	3.23	0.87	7	متوسط
9- تتوفر مؤسستكم على قسم السيطرة النوعية للتحسين المستمر وتقديم منتج جديد وفقا لرغبة العميل	3.37	0.47	3	متوسط
10- توجد مصالح تابعة للدولة تراقب جودة منتجاتكم مؤسستكم	2.67	0.62	9	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.14	0.72		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*** تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لعملية التحسين المستمر في الجودة:**

يتضح من الجدول رقم (41) والذي يعبر عن إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بتبني التحسين المستمر في الجودة أن جميع أفراد العينة تشير إلى أنها تسعى إلى تحسين جودة المنتوجات بشكل مستمر، حيث احتلت فقرة " تسعى مؤسستكم لإرضاء العملاء من خلال التحسين المستمر للمنتوج" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.42) وانحراف معياري قدره (0.75)، أما فقرة " تهدف مؤسستكم لتحسين جودة منتوجاتها بشكل مستمر" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.72) وانحراف معياري (0.89)، وهو ما يشير إلى تبني هدف التحسين المستمر في جودة المنتوج في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، كما جاءت في المرتبة الثالثة فقرة " تسعى مؤسستكم إلى بناء سمعة بين عملائها على أنها تتميز بالتحسين المستمر في الجودة" بمتوسط حسابي قدر بـ (3.59) وانحراف معياري (0.83)، وهو ما يبين أن هدف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة يتمثل في كسب رضا العملاء وولائهم، كما احتلت فقرة " تحرص مؤسستكم على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المنتوج" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وانحراف معياري قدره (0.87)، أما فقرة " تركز مؤسستكم على أدوات وأساليب خاصة بغرض تحسين مستمر في الجودة" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري (0.47)، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة " تحرص مؤسستكم بشكل مستمر على التقليل من الفجوة الحاصلة ما بين توقعات العملاء حول الجودة الفعلية للمنتوجات المقدمة لهم" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.98) وانحراف معياري بلغ (0.94).

وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور التحسين المستمر يتضح أن المؤسسات الاقتصادية المبحوثة تسعى إلى تبني التحسين المستمر في جودة المنتوج حيث أن استمرارية تحسين جودة المنتوج يعتبر عنصر أساسي في كسب رضا العملاء وولائهم.

جدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني التحسين المستمر

عبارات تبني التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تحرص مؤسستكم على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المنتوج	3.24	0.87	4	متوسط
2- تهدف مؤسستكم لتحسين جودة منتوجاتها بشكل مستمر	3.72	0.89	2	مرتفع
3- تسعى مؤسستكم لإرضاء العملاء من خلال التحسين المستمر للمنتوج	3.84	0.75	1	مرتفع
4- تركز مؤسستكم على أدوات وأساليب خاصة بغرض تحسين مستمر في الجودة	3.18	0.47	5	متوسط
5- تحرص مؤسستكم بشكل مستمر على التقليل من الفجوة الحاصلة ما بين توقعات العملاء حول الجودة الفعلية للمنتوجات المقدمة لهم	2.98	0.94	6	متوسط
6- تسعى مؤسستكم إلى بناء سمعة بين عملائها على أنها تتميز بالتحسين المستمر في الجودة	3.59	0.83	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.42	0.79		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

إن الإجابة على واقع تبني المؤسسات الاقتصادية للجودة يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

جدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الجودة في المؤسسة

عبارات الجودة في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى الإجابة
جودة المنتج	3.84	0.75	1
عملية المراقبة	3.14	0.72	3
التحسين المستمر	3.42	0.79	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.46	0.75	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الجودة في المؤسسة قد بلغ (3.46) وبانحراف معياري قدره (0.75)، وهذا ما يعني أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بمستوى جيد على جميع فقرات هذا المحور وهذا لوعيهم بالجودة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

III- 2- 4- تحليل وعرض نتائج واقع تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة لعملية الإبداع

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل ما يتعلق بالإبداع على حدى.

* تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإبداع في المنتج:

يشير الجدول رقم (43) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني الإبداع في المنتج فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها من قبل " بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (3.16)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، وحصلت الفقرة " تهتم مؤسستكم بأفكار العملاء وإداعتهم والأخذ برأيهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج " على المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.45) وانحراف معياري (0.73)، في حين جاءت الفقرة " حسنت مؤسستكم منتجاتها لتؤدي منافع جديدة لم تؤدي من قبل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.41) وبانحراف معياري بلغ (0.91)، أما الفقرة " تتميز الجوانب الهندسية والفنية لتصاميم منتجاتكم بالدقة والجمال في التركيب " احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.21) وبانحراف معياري (0.69)، وجاءت في المرتبة الخامسة فقرة " تعتمد إدارة مؤسستكم على دراسات السوق وسلوك العملاء لتطوير منتجاتها " بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.18) وانحراف معياري (0.71)، ثم تلتها في المرتبة السادسة فقرة " تتميز منتجاتكم بالتجديد والإبداع المستمر " بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري قدر بـ (0.89)، ثم جاءت فقرة " تقدم مؤسستكم منتجات بأفكار جديدة تتناسب مع توقعات العملاء " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.11) وانحراف معياري (0.68)، وفي المرتبة الثامنة جاءت فقرة " تقوم مؤسستكم بالإبداع في تعبئة وتغليف منتجاتها " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.87) وانحراف معياري (0.59)، وأخيرا في المرتبة العاشرة جاءت فقرة "تقوم مؤسستكم بمراقبة جودة المنتج لتحفيز الإبداع" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.83) وانحراف معياري (0.65).

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بعبارات الإبداع في المنتج يتضح أن هناك اتفاق على

أن مستوى الإبداع في المنتج في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة متوسط إلا أنه تبين أن المسيرين والمديرين في هذه المؤسسات يسعون إلى تقديم منتجات بللمسة إبداعية وهذا ما لمسناه من خلال إجابات

العبارة رقم (1) التي قدر متوسطها الحسابي بـ (3.51) والذي كان مرتفعا مقارنة بالمتوسطات الحسابية الخاصة بالعبارات الأخرى، وهذا ما يدل على توفر نية تقديم منتج يتميز بالجانب الإبداعي والسعي وراء تحسين المنتج لجلب أكبر عدد من العملاء وإقناعهم بمنتج المؤسسة، أما باقي العبارات فكانت بمستوى متوسط نظرا لعدم بلوغ المؤسسة الهدف الذي تسعى إليه بنسبة 100%، وقد يرجع ذلك إلى عدة عوائق تواجهها المؤسسة الاقتصادية عينة الدراسة تمنعها من تحقيق إبداعات بالشكل المراد تحقيقه.

جدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع في المنتج

عبارات تبني الإبداع في المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها من قبل	3.51	0.62	1	مرتفع
2- تتميز منتجاتكم مؤسستكم بالتجديد والإبداع المستمر	3.15	0.89	6	متوسط
3- تقدم مؤسستكم منتجاتكم بأفكار جديدة تناسب مع توقعات العملاء	3.11	0.68	7	متوسط
4- تعتمد إدارة مؤسستكم على دراسات السوق وسلوك العملاء لتطوير منتجاتها	3.18	0.71	5	متوسط
5- تهتم مؤسستكم بأفكار العملاء وإبداعاتهم والأخذ برأيهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج	3.45	0.73	2	مرتفع
6- تتميز الجوانب الهندسية والفنية لتصاميم منتجاتكم بالدقة والجمال في التركيب	3.21	0.69	4	متوسط
7- تقوم مؤسستكم بالإبداع في تعبئة وتغليف منتجاتها	2.88	0.67	8	متوسط
8- تقدم مؤسستكم منتجاتكم ذات كفاءة عالية في الأداء	2.87	0.59	9	متوسط
9- حسنت مؤسستكم منتجاتها لتؤدي منافع جديدة لم تؤدي من قبل	3.41	0.91	3	مرتفع
10- تقوم مؤسستكم بمراقبة جودة المنتج لتحفيز الإبداع	2.83	0.65	10	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.16	0.71		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

* تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإبداع التقني:

يشير الجدول رقم (44) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني الإبداع التقني في المنتجات فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحاول مؤسستكم إيجاد طريقة جديد لتخفيض كلفة العملية الإنتاجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (2.62)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، فيما حصلت الفقرة " تسعى مؤسستكم إلى تصميم عملية إنتاجية جديدة لتقديم منتج جديد " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.74)، وحصلت الفقرة " أجرت مؤسستكم تغييرات في تصميم وكيفية تقديم منتجاتها تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.60)، في حين جاءت الفقرة "تستعين مؤسستكم بالأجهزة الرقمية وأنظمة الحاسوب في عملية تصميم منتجاتها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.52) وبانحراف معياري بلغ (0.98)، أما الفقرة " ساهم ظهور التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات الإنتاجية في مؤسستكم " احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.49) وبانحراف معياري (0.92)، وجاءت في المرتبة السادسة فقرة " تحسن مؤسستكم عملياتها الإنتاجية الحالية والقائمة لتلبية وإشباع رغبات العملاء " بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.29) وانحراف معياري (0.88)، ثم تلتها في المرتبة السابعة فقرة " قامت مؤسستكم بإجراء بعض التعديلات على تركيبية

المواد الأولية لتحسين منتوجاتها " بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وانحراف معياري قدر بـ (0.69)، ثم جاءت فقرة "تقدم مؤسساتكم تقنيات جديدة في إبداع المنتج والعملية الإنتاجية " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.22) وانحراف معياري (0.37)، وأخيرا فقرة " تتبع مؤسساتكم الأساليب العلمية في تحسين عملياتها الإنتاجية " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.18) وانحراف معياري بلغ (0.86).

وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات الاقتصادية للإبداع التقني تبين أن معظم مسيري المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة يحاولون إيجاد طريقة مناسبة للخفض من تكاليف العملية الإنتاجية وذلك من خلال محاولة الإبداع في تصميم عملية الإنتاج، وهذا ما لوحظ من خلال إجاباتهم خاصة في العبارة رقم (03) و (01)، إلا أن هذه العملية حسب وجهة نظر مديري ومسؤولي هذه المؤسسات تتطلب تقنيات عالية التي بدورها تحتاج إلى موارد مالية لاقتناء الأجهزة وموارد بشرية وكفاءات لتسيير هذه الوسائل المادية، وعليه تجسيد الإبداع في الجانب التقني يتطلب توفير هذين العنصرين، وهذا ما عطل عملية أو نشاط الإبداع التقني، فحتى يتمكن الموظفون من الإبداع في العملية الإنتاجية لا بد من توفر أولا الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لذلك حتى يتسنى لهم الإبداع في العملية الإنتاجية وطرح أفكارهم الإبداعية وتجسيدها، وبالتالي تحسين العمليات الإنتاجية، ومنه كانت درجة تبني الإبداع التقني في المؤسسات المبحوثة تتراوح من متوسط إلى منخفض.

جدول رقم (44): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع التقني

عبارات تبني للإبداع التقني (الإبداع في العملية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تسعى مؤسساتكم إلى تصميم عملية إنتاجية جديدة لتقديم منتج جديد	3.20	0.74	2	متوسط
2- تحسن مؤسساتكم عملياتها الإنتاجية الحالية والقائمة لتلبية وإشباع رغبات العملاء	2.29	0.88	6	منخفض
3- تحاول مؤسساتكم إيجاد طريقة جديدة لتخفيض كلفة العملية الإنتاجية	3.29	0.59	1	متوسط
4- تقدم مؤسساتكم تقنيات جديدة في إبداع المنتج والعملية الإنتاجية	2.22	0.37	8	منخفض
5- تستعين مؤسساتكم بالأجهزة الرقمية وأنظمة الحاسوب في عملية تصميم منتوجاتها	2.52	0.98	4	منخفض
6- تتبع مؤسساتكم الأساليب العلمية في تحسين عملياتها الإنتاجية	2.18	0.86	9	منخفض
7- أجرت مؤسساتكم تغييرات في تصميم وكيفية تقديم منتوجاتها تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة	3.19	0.60	3	متوسط
8- قامت مؤسساتكم بإجراء بعض التعديلات على تركيبية المواد الأولية لتحسين منتوجاتها	2.23	0.69	7	منخفض
9- ساهم ظهور التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات الإنتاجية في مؤسساتكم	2.49	0.92	5	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.62	0.73		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

* تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإبداع الإداري:

يشير الجدول رقم (45) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني الإبداع الإداري فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تكوين الموظفين لدى مؤسساتكم يشكل مصدر لتدفق الأفكار الإبداعية"

بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (2.61)، وانحراف معياري بلغ (0.57) وهذا ما يؤكد أهمية الدورات التكوينية في تنمية المعارف والقدرات لدى الموظفين خاصة الملتقيات والندوات في مجال الإبداع وهذا لتبادل التجارب والفرص مع الدول الأخرى الرائدة في مجال الإبداع بمختلف مجالاته، فيما حصلت الفقرة " قامت مؤسستكم بإدخال نظم معلومات إدارية حديثة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.77)، وهذا ما يشير إلى رغبة المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة وحسب إجابات مديريها ومسيريها في كسب رضا العملاء من خلال اتخاذ إجراءات تخص التنظيم داخل المؤسسة، في حين جاءت الفقرة " يتوفر لدى مؤسستكم أسلوب عمل الفريق الجماعي لتنمية الإبداعات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.21) وبانحراف معياري بلغ (0.78) وهذا مؤشر جيد حيث أن العمل بأسلوب الفريق الجماعي يحفز على الإبداع من خلال تكوين حلقات وتبادل الأفكار الإبداعية خاصة في مجال التسيير الإداري ويتيح فرصة اكتشاف الأخطاء الإدارية بأسلوب مرن، أما الفقرة " وضعت مؤسستكم خطط واستراتيجيات حديثة لتصميم منتجاتها وتطويرها" احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.17) وبانحراف معياري (0.98)، وجاءت في المرتبة الخامسة فقرة "تتبنى مؤسستكم الموظفين ذوي المواهب القيادية المبدعة" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.14) وانحراف معياري (0.59)، ثم تلتها في المرتبة السادسة فقرة "تقوم مؤسستكم بفحص الإجراءات التنظيمية بهدف كسب رضا العملاء" بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري قدر بـ (0.79)، ثم جاءت فقرة " تتميز إدارة مؤسستكم بالمرونة التنظيمية" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.07) وانحراف معياري (0.88)، وفقرة "أدخلت إدارة مؤسستكم تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (1.98) وانحراف معياري بلغ (0.57)، وفي المرتبة التاسعة جاءت فقرة " تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية في تنظيم العمليات الإدارية" بمتوسط حسابي قدر بـ (1.91) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرة " تعتمد مؤسستكم سياسات جديدة في إدارة مواردها البشرية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (1.89) وانحراف معياري (0.65).

ووفقا لأراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تبني الإبداع الإداري، اتضح أن هناك مستوى متوسط لدرجة التبني رغم إدراك مسيري المؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة لأهميته ودوره في زيادة الأداء الوظيفي من خلال السماح للموظفين المشاركة في صنع القرار وحل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والجودة، وفتح محاللات للتداول والنقاش للوصول إلى تحقيق الأفضل في العملية الإنتاجية للمؤسسة، إلا أن الإبداع في مجال التسيير الإداري يتطلب تكاتف الجهود ونشر ثقافة عمل الفريق الجماعي وهذا ما لم نلمسه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلا في البعض منها.

جدول رقم (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع الإداري

عبارات تبني للإبداع الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تعتمد مؤسستكم سياسات جديدة في إدارة مواردها البشرية	1.89	0.65	10	منخفض
2- تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية في تنظيم العمليات الإدارية	1.91	0.56	9	منخفض
3- قامت مؤسستكم بإدخال نظم معلومات إدارية حديثة أو تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية	3.34	0.77	2	متوسط
4- أدخلت إدارة مؤسستكم تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1.98	0.57	8	متوسط
5- وضعت مؤسستكم خطط واستراتيجيات حديثة لتصميم منتجاتها وتطويرها	3.17	0.98	4	متوسط
6- تكوين الموظفين لدى مؤسستكم بشكل مصدر لتدفق الأفكار الإبداعية	3.38	0.57	1	متوسط
7- تتميز إدارة مؤسستكم بالمرونة التنظيمية وبفحص دائم للإجراءات التنظيمية	2.07	0.88	7	منخفض
8- يتوفر لدى مؤسستكم أسلوب عمل الفريق الجماعي لتنمية الإبداعات	3.21	0.78	3	متوسط
9- يتوفر لدى مؤسستكم سياسة اتصال دائمة مع العميل لتلبية رغباته	2.09	0.79	6	منخفض
10- تتبنى مؤسستكم الموظفين ذوي المواهب القيادية المبدعة	3.14	0.59	5	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.61	0.71		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

* تحليل وعرض نتائج تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإبداع في التسويق:

يشير الجدول رقم (46) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتبني الإبداع في التسويق فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تشجع مؤسستكم بحوث التسويق لتطوير منتوجاتها وتقديم منتج جديد " بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وهو أعلى من المتوسط العام والبالغ (2.55)، وانحراف معياري بلغ (0.59)، فيما حصلت الفقرة "يلاحظ توفر متطلبات الإبداع التسويقي لدى مؤسستكم" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري (0.72) وهذا ما يدل على ضعف اهتمام مديري المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة ببحوث التسويق، وحصلت الفقرة " تعطي مؤسستكم أهمية كبيرة للتسويق الإبداعي" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.58) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة " تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية للموظفين في مجال التسويق" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.55) وانحراف معياري بلغ (0.91)، أما الفقرة " يوجد فرع للمعلومات التسويقية في مؤسستكم" احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.43) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت في المرتبة السادسة فقرة "يتم تقييم الإبداعات التسويقية بواسطة معايير محددة من طرف مؤسستكم" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.39) وانحراف معياري (0.73)، ثم تلتها في المرتبة السابعة فقرة "تتميز مؤسستكم بإستراتيجية تسويقية مختلفة عن إستراتيجيات المؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وانحراف معياري قدر بـ (0.88)، ثم جاءت فقرة " يوجد في مؤسستكم بيئة تحفز على الإبداع في مجال التسويق" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.26)

وانحراف معياري (0.92)، وأخيرا جاءت فقرة "تعتمد مؤسستكم على إدخال تغييرات جديدة في المزيج التسويقي" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.19) وانحراف معياري بلغ (0.87). وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المؤسسات الاقتصادية للإبداع في التسويق تبين أن هناك تبني بدرجة منخفضة فحسب وجهة نظر مسيري المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة أن التسويق في مؤسستهم لا يزال في مركز التطوير ولم يصل لدرجة الإبداع فيه وهذا ما يفسر المستوى الضعيف في درجة التبني، فالإبداع التسويقي في الجزائر لا زال حديث النشأة في مفهوم وفلسفة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالإبداع في مجال التسويق يتطلب طرح أفكار جديدة وبعيدة عن التقليد فيما يخص كيفية القيام بالعمليات التسويقية فهو يعتبر أحد عوامل التميز وذلك من خلال أفكار تخص كل عناصر المزيج التسويقي من الإبداع في تحديد الأسعار، الإبداع في الترويج، التوزيع،... أي خلق مزيج تسويقي متكامل والقيام بأنشطة تسويقية تتميز بالإبداع حتى يتم تنمية وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية منها التي لا تزال غير مهتمة بدرجة كبيرة بالتسويق رغم مواجهتها للمنافسة ومحاولة فرض وجودها في السوق.

جدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع في التسويق

عبارات تبني للإبداع في التسويق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تعطي مؤسستكم أهمية كبيرة للتسويق الإبداعي	2.58	0.69	3	منخفض
2- يوجد فرع للمعلومات التسويقية في مؤسستكم	2.43	0.81	5	منخفض
3- تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية للموظفين في مجال التسويق	2.55	0.91	4	منخفض
4- يتم تقييم الإبداعات التسويقية بواسطة معايير محددة من طرف مؤسستكم	2.39	0.73	6	منخفض
5- تعتمد مؤسستكم على إدخال تغييرات جديدة في المزيج التسويقي	2.19	0.87	9	منخفض
6- تتميز مؤسستكم باستراتيجية تسويقية مختلفة عن استراتيجيات المؤسسات المنافسة	2.27	0.88	7	منخفض
7- تشجع مؤسستكم بحوث التسويق لتطوير منتجاتها وتقديم منتج جديد	3.19	0.59	1	متوسط
8- يوجد في مؤسستكم بيئة تحفز على الإبداع في مجال التسويق	2.26	0.92	8	منخفض
9- يلاحظ توفر متطلبات الإبداع التسويقي لدى مؤسستكم	3.09	0.72	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.55	0.79		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

إن الإجابة على واقع تبني المؤسسات الاقتصادية للإبداع يمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

جدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تبني الإبداع في المؤسسة

عبارات الإبداع في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى الإجابة
الإبداع في المنتج	3.16	0.71	1
الإبداع التقني	2.62	0.73	2
الإبداع الإداري	2.61	0.71	3
الإبداع في التسويق	2.55	0.79	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.73	0.73	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

وبناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول نشاط الإبداع في مؤسساتهم وذلك من وجهة نظرهم يتبين أن هناك مستوى متوسط في درجة تبني للإبداع بمختلف مجالاته إن لم نقل ضعيف إلا أنهم يركزون على الإبداع في المنتج أكثر من الإبداع الإداري، ويهتمون بالإبداع التسويقي فحسب ما لاحظناه أثناء قيامنا بالزيارة الميدانية أن القليل من هذه المؤسسات المبحوثة تولي أهمية للتسويق إلا المؤسسات الكبرى التي تتوفر لها إمكانيات كبيرة مثل مجمع سيفينال.

III-2-5 تحليل وعرض نتائج مستوى المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل ما يتعلق بالميزة التنافسية على حدى.

* تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة التكلفة الأقل للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة:

يشير الجدول رقم (48) إلى مستوى أهمية ميزة التكلفة الأقل في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.28 - 3.37) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (2.98)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى مؤسساتكم للتخفيض من حجم التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.37) العام وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة " تستخدم مؤسساتكم التكنولوجيا الحديثة ذات الإنتاجية العالية لتخفيض التكلفة " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت فقرة " توظف مؤسساتكم عمالة ذات أجور منخفضة لتقليل من التكاليف" في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.67)، وأخيرا في المرتبة الرابعة جاءت الفقرة "تركز مؤسساتكم على اللوجستية لتخفيض التكاليف " بمتوسط حسابي قدر بـ(2.28) وانحراف معياري بلغ (0.72). تعتبر ميزة التكلفة الأقل بمثابة الرهان والتحدي الذي تسعى إليه معظم المؤسسات الاقتصادية تحقيقه، فتحقيق هذه الميزة يأتي من عمليات التكامل العمودي سواء الأمامي المتعلق بتسويق المنتوجات أو الخلفي المتعلق بعمليات التمويل، والتي تسمح للمؤسسات من تحقيق وفورات متأنية من هذه الأنشطة، بالإضافة إلى ذلك نجد عموما أن الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمتلك ميزة تتمثل في انخفاض تكلفة الطاقة واليد العاملة.

جدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التكلفة الأقل

عبارات تبني ميزة التكلفة الأقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تسعى مؤسساتكم للتخفيض من حجم التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة	3.37	0.81	1	متوسط
2- توظف مؤسساتكم عمالة ذات أجور منخفضة لتقليل من التكاليف	3.11	0.67	3	متوسط
3- تستخدم مؤسساتكم التكنولوجيا الحديثة ذات الإنتاجية العالية لتخفيض التكلفة	3.16	0.83	2	متوسط
4- تركّز مؤسساتكم على اللوجستية لتخفيض التكاليف	2.28	0.72	4	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.98	0.75		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

* تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة المرونة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة:

يشير الجدول رقم (49) إلى مستوى أهمية ميزة المرونة في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.49 - 3.33) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.07)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " لدى مؤسساتكم القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم

المنتجات بما يتلاءم مع رغبات العملاء " بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.86)، فيما حصلت الفقرة " تتكيف مؤسساتكم مع التقلبات في الطلب ولها القدرة على الاستجابة له " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (0.77)، وأخيرا حصلت الفقرة " تتميز مؤسساتكم بمرونة عالية في العمليات الانتاجية" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.84)، وأخيرا فقرة " للموظفين في مؤسساتكم مهارات تمكنهم من أداء أكثر من وظيفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.49) وانحراف معياري قدره (0.68).
بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المرونة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة أن هناك مستوى متوسط عموما، حيث تعتبر المرونة من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة الاقتصادية من خلالها أن تتميز، ويرتبط ذلك بمدى قدرتها على تكيف النظم التشغيلية لها مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال حيث يقتضي مفهوم المرونة القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء المتنامية عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى.

جدول رقم (49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة المرونة

عبارات تبني ميزة المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تتكيف مؤسساتكم مع التقلبات في الطلب ولها القدرة على الاستجابة له	3.29	0.77	2	متوسط
2- تتميز مؤسساتكم بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية	3.20	0.84	3	متوسط
3- لدى مؤسساتكم القدرة على الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتجات بما يتلاءم مع رغبات العملاء	3.33	0.86	1	متوسط
4- للموظفين في مؤسساتكم مهارات تمكنهم من أداء أكثر من وظيفة	2.49	0.68	4	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.07	0.78		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

* تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة التسليم للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة:

يشير الجدول رقم (50) إلى مستوى أهمية ميزة التسليم في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.88 - 3.21) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (2.91)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تحترم مؤسساتكم المواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للعملاء " بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (0.88)، فيما حصلت الفقرة " لدى مؤسساتكم القدرة على تخفيض مدة تصميم المنتجات وتسليمها في وقت أسرع " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وانحراف معياري (0.82)، وحصلت الفقرة " تتميز مؤسساتكم بالسرعة في التطوير لتسليم أفضل " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري (0.69)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت فقرة " تقوم مؤسساتكم بتسليم طلبات العملاء في وقت أسرع مقارنة بالمنافسين " بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.59) وانحراف معياري (0.72).

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ميزة التسليم في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة تبين أن هناك تبني لميزة التسليم وبدرجة متوسطة، حيث أن سرعة الاستجابة لطلب العملاء والتي تقاس بوقت التسليم السريع يعتبر جد مهم في ظل تزايد أهمية الوقت للعميل التي تنامت لديه الحاجة إلى التسليم الفاعل.

جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التسليم

عبارات تبني ميزة التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تحترم مؤسساتكم المواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للعملاء	3.21	0.88	1	متوسط
2- تقوم مؤسساتكم بتسليم طلبات العملاء في وقت أسرع مقارنة بالمنافسين	2.59	0.72	4	منخفض
3- لدى مؤسساتكم القدرة على تخفيض مدة تصميم المنتجات وتسليمها في وقت أسرع	2.98	0.82	2	متوسط
4- تتميز مؤسساتكم بالسرعة في التطوير لتسليم أفضل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.88	0.69	3	متوسط
	2.91	0.77		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

* تحليل وعرض نتائج مستوى ميزة التميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية قيد الدراسة:

يشير الجدول رقم (51) إلى مستوى أهمية ميزة التميز في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (2.09 - 2.57) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (2.33)، فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تركز مؤسساتكم على الجودة والإبداع في المنتج لتحقيق التميز" بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما حصلت الفقرة "تتميز مؤسساتكم بسياسة سعرية وترويجية مختلفة عن باقي المؤسسات المنافسة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري (0.72)، وتلتها في المرتبة الثالثة فقرة "تتوفر مؤسساتكم على تكنولوجيا المعلومات لا تملكها مؤسسات منافسة أخرى" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.17) وانحراف معياري قدره (0.78)، وأخيرا حصلت الفقرة "تمتلك مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع لا تقدمها مؤسسات منافسة أخرى" على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (2.09) وانحراف معياري (0.62).

وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ميزة التميز في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تبين أن هناك تبني لميزة التميز بدرجة متوسطة إلى ضعيف، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تدرك أن التبني الناجح لمستوى مرتفع من التميز يسمح لها بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية وذلك من خلال تقديم منتجات متميزة، كما نلاحظ أن المنتجات المبدعة والتي تتميز بروح الإبداع تكون عالية التميز وهذا ما يجعل من الصعب على الدخلاء الجدد أن يتنافسوا مع هذه المؤسسة.

جدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ميزة التميز

عبارات تبني ميزة التميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الإجابة
1- تمتلك مؤسساتكم خدمات ما بعد البيع لا تقدمها مؤسسات منافسة أخرى	2.09	0.62	4	منخفض
2- تتميز مؤسساتكم بسياسة سعرية وترويجية مختلفة عن باقي المؤسسات المنافسة	2.49	0.72	2	منخفض
3- تتوفر مؤسساتكم على تكنولوجيا المعلومات لا تملكها مؤسسات منافسة أخرى	2.17	0.78	3	منخفض
4- تركّز مؤسساتكم على الجودة والإبداع في المنتج لتحقيق التميز	2.57	0.83	1	منخفض
	2.33	0.73		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

إن مستوى الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة كان على العموم بدرجة متوسط، ويمكن تلخيصه في الجدول الموالي:

جدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الميزة التنافسية

عبارات الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب مستوى الإجابة
ميزة التكلفة الأقل	2.98	0.75	2
ميزة المرونة	3.07	0.78	1
ميزة التسليم	2.91	0.77	3
ميزة التميز	2.33	0.73	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.82	0.75	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

III - 3 تحليل وعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قامت الطالبة باختبار فرضيات الدراسة وذلك باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حول وجود اختلافات في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 للتعرف على واقع والإبداع، حيث تعد وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء المديرين إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى (0.05)، والعكس صحيح مما يعني عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي يتم اختبار هذه الفرضيات:

*الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة للمؤسسة من حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، نوعية المنتوجات، الملكية، الحجم)

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى سبعة فرضيات فرعية كالتالي:
* الفرضية الفرعية الأولى:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل العمر.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع مراقبة الجودة التي تعزى لعامل العمر، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (53): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير العمر

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية (sig)
بين المجموعات	34.32	2	17.16	79.78	0.220
داخل المجموعات	35.02	117	0.29		
المجموع	69.34	119			

دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول رقم (53) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (17.16) وقيمة (F) التي بلغت (79.78)، ومستوى المعنوية (0.220)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير العمر. ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل العمر) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل العمر.

* الفرضية الفرعية الثانية:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل المستوى العلمي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع مراقبة الجودة التي تعزى لعامل المستوى العلمي، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (54): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير المستوى العلمي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	32.17	3	10.72	183.12	0.062
داخل المجموعات	28.04	116	0.24		
المجموع	60.21	119			

دال عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

يوضح الجدول الموضح أعلاه أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (10.72) وقيمة (F) التي بلغت (183.12)، ومستوى المعنوية (0.062)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير المستوى العلمي. ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل المستوى العلمي) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل المستوى العلمي.

*** الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل التخصص.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع مراقبة الجودة التي تعزى لعامل التخصص فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (55): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير التخصص

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	34.02	2	17.01	102.22	0.141
داخل المجموعات	36.32	117	0.31		
المجموع	70.34	119			

دال عند مستوى (0.05)

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (55) إلى أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (17.01) وقيمة (F) التي بلغت (102.22)، ومستوى المعنوية (0.141)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير التخصص. ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل التخصص) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل التخصص.

* الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل سنوات الخبرة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع مراقبة الجودة التي تعزى لعامل سنوات الخبرة، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (56): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير سنوات الخبرة

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	23.95	1	23.95		
داخل المجموعات	37.02	118	0.31	92.33	0.230
المجموع	60.97	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (56) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (23.95) وقيمة (F) التي بلغت (92.33)، ومستوى المعنوية (0.230)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير سنوات الخبرة. ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل سنوات الخبرة) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل سنوات الخبرة.

* الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل نوعية المنتجات.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع مراقبة الجودة التي تعزى لعامل نوعية المنتجات، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (57): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير نوعية المنتجات

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	32.72	3	10.90	59.88	0.003
داخل المجموعات	37.18	116	0.32		
المجموع	69.90	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (57) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (10.90) وقيمة (F) التي بلغت (59.88)، ومستوى المعنوية (0.003)، وهذه النتائج تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير نوعية المنتجات. ووفقا لهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل نوعية المنتجات). ولقياس الفروق في تبني مراقبة الجودة باختلاف نوعية المنتجات (صناعية/استهلاكية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) للعينات المستقلة.

جدول رقم (58): اختبار T-test للعينات المستقلة بين مراقبة الجودة ونوعية المنتجات

المتغير التابع: مراقبة الجودة		المتغير المستقل: نوعية المنتجات		
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة المعنوية (Sig)
3.42	0.61	2.82	116	0.002
2.82	0.53			

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (58) أن ممارسة عملية مراقبة الجودة كانت لصالح المنتجات الاستهلاكية، وقد يرجع هذا إلى عدة أسباب منها:

- طبيعة المنتجات الاستهلاكية التي توجه مباشرة إلى المستهلك، فإذا لم تراعى الجودة في المنتج الموجه قد يؤدي ذلك إلى حدوث أضرار تعود على صحة المستهلك.
- تركيبة المنتج الاستهلاكي التي تستلزم الرقابة عليها نظرا لتأثرها بالمتغيرات الخارجية وصعوبة التحكم فيها حيث أن المنتجات الاستهلاكية تتأثر بعدة عوامل كالحرارة والرطوبة وطريقة التخزين.
- شكل المنتجات الاستهلاكية التي تتطلب نوعا من التركيز فيما يخص الشكل الخارجي كالتغليف والتعبئة.
- وجود هيئات رقابية تابعة للدولة معنية بمراقبة جودة المنتجات الاستهلاكية حيث أنها تركز عليها بصفة خاصة لحماية المستهلك.
- قلة الخبرات والمعرفة والقدرة العلمية على وضع مقاييس ومعايير لمراقبة جودة المنتج الصناعي.

- غياب ثقافة مراقبة الجودة في المؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة خاصة نظرا لقلتها واحتكارها للسوق المحلية.

*** الفرضية الفرعية السادسة:**

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الملكية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع مراقبة الجودة التي تعزى لعامل الملكية ، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (59): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير الملكية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	27.07	2	13.53	89.54	0.002
داخل المجموعات	30.71	117	0.26		
المجموع	62.10	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (59) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (13.53) وقيمة (F) التي بلغت (89.54)، ومستوى المعنوية (0.002)، وهذه النتائج تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير الملكية.

ووفقا لهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الملكية). ولقياس الفروق في تبني مراقبة الجودة باختلاف نوعية المنتجات (صناعية/استهلاكية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) للعينات المستقلة.

جدول رقم (60): اختبار T-test للعينات المستقلة بين مراقبة الجودة ونوعية المنتجات

المتغير التابع: مراقبة الجودة		المتغير المستقل: نوعية المنتجات	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية
2.77	0.54	2.93	117
3.92	0.67		
		الدلالة المعنوية (Sig)	
		0.003	

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (60) أن ممارسة عملية مراقبة الجودة كانت لصالح المؤسسات الخاصة، وقد يرجع هذا إلى عدة أسباب منها:

- ملكية المؤسسات التي تعود إلى أصحابها وهذا ما يدفعهم على الاهتمام بالجودة في الإنتاج لإعطاء سمعة طيبة وصورة حسنة.
- المنافسة القوية التي يشهدها القطاع الخاص سواء على المستوى الأسواق المحلية أو الأجنبية.
- رغبة المؤسسات الخاصة في الدخول إلى الأسواق الدولية والتصدير نحو الخارج.
- غياب ثقافة الجودة على مستوى المؤسسات العمومية باعتبار أن كل ما ينتج يباع.
- إجراءات عملية الرقابة من طرف مصالح الدولة التي لا تتساهل مع المؤسسات الخاصة.
- توفر معظم المؤسسات الاقتصادية الخاصة على مخابر لمراقبة الجودة التي تتم على مستوى المؤسسة.
- سعي معظم المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الخاص الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية.

الفرضية الفرعية السابعة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الحجم.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع مراقبة الجودة التي تعزى لعامل المستوى العلمي، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (61): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعا لمتغير الحجم

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	25.92	1	25.92	120.76	0.003
داخل المجموعات	28.23	118	0.23		
المجموع	54.15	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (61) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (25.92) وقيمة (F) التي بلغت (120.76)، ومستوى المعنوية (0.003)، وهذه النتائج تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير الحجم.

ووفقا لهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الحجم).

ويوضح الجدول رقم (62) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها لمراقبة الجودة باختلاف أحجامها.

جدول رقم (62): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها لمراقبة الجودة باختلاف أحجامها

فئات حجم المؤسسة			المتوسط الحسابي	فئات حجم المؤسسة	الفرضية
كبيرة	متوسطة	صغيرة			
0.321	0.321	*0.492	2.65	كبيرة (أكثر من 500 موظف)	تبني مراقبة الجودة من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الحجم
*0.492-		0.242	3.32	متوسطة (من 50-499 موظف)	
	0.242-		3.98	صغيرة (أقل من 50 موظف)	

دال عند مستوى (0.05)

بحسب ما يشير إليه الجدول رقم (62) فإن المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم تقوم بممارسة مراقبة الجودة أكثر من المؤسسات صغيرة الحجم (المتوسطة والصغيرة)، ويرجع ذلك إلى:

- تتمتع المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بتقل اقتصادي يجعل منها شريك مؤثر في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مثال ذلك (مجمع سيفيتال)، وهذا ما يجعلها تهتم بالجودة.
- تتميز المؤسسات الاقتصادية الكبيرة بطاقتها المالية والبشرية الهائلة، فمواردها المالية تمكنها من تخصيص موازنة كافية لعملية مراقبة الجودة ومتابعتها، بالإضافة على خبرتها وكفاءة مواردها البشرية التي تؤهلها لإدارة فعالة لهذه العملية.
- تهتم المؤسسات الاقتصادية الكبرى بالحفاظ على سمعة منتجاتها، حيث تمثل السمعة رأس مال معنوي يؤثر بشكل مباشر على النتائج المالية للمؤسسة، وتعد الجودة العالية من أهم الأساليب الأكثر نفعا للحفاظ على السمعة، حيث تقترب المؤسسات من العملاء محاولة التركيز على الجودة في سبيل تحسين صورتها في ذهنية المتعاملين معها.
- ومن هذا المنطلق نرى الحاجة إلى نشر ثقافة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل إشراكها هي الأخرى على غرار المؤسسات الكبيرة في مسار التنمية الاقتصادية في الجزائر.

* الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة نشاط الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة للمؤسسة من حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، نوعية المنتجات، الملكية، الحجم)

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى سبعة فرضيات فرعية كالتالي:

* الفرضية الفرعية الأولى:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل العمر. ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع ممارسة الإبداع التي تعزى لعامل العمر، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (63): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير العمر

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية (sig)
بين المجموعات	24.11	1	24.11	89.77	0.210
داخل المجموعات	30.22	118	50.2		
المجموع	54.33	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (63) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (24.11) وقيمة (F) التي بلغت (89.77)، ومستوى المعنوية (0.210)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير العمر.

ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل العمر) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل العمر.

* الفرضية الفرعية الثانية:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل المستوى العلمي.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع ممارسة الإبداع التي تعزى لعامل المستوى العلمي، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (64): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير المستوى العلمي

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	21.17	2	10.58	112.10	0.052
داخل المجموعات	24.32	117	0.20		
المجموع	45.49	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول الموضح أعلاه أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (10.58) وقيمة (F) التي بلغت (112.10)، ومستوى المعنوية (0.052)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير المستوى العلمي. ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل المستوى العلمي) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل المستوى العلمي.

* الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل التخصص.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع ممارسة الإبداع التي تعزى لعامل التخصص فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (65): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير التخصص

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	30.21	2	15.10	98.78	0.131
داخل المجموعات	32.04	117	0.27		
المجموع	62.25	119			

دال عند مستوى (0.05)

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم (65) إلى أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (15.10) وقيمة (F) التي بلغت (98.78)، ومستوى المعنوية (0.131)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير التخصص.

ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل التخصص) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل التخصص.

* الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الخبرة الوظيفية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع ممارسة الإبداع التي تعزى لعامل سنوات الخبرة، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (66): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير سنوات الخبرة

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	21.33	3	7.11	78.69	0.111
داخل المجموعات	26.11	116	0.22		
المجموع	47.44	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (66) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (7.11) وقيمة (F) التي بلغت (78.69)، ومستوى المعنوية (0.111)، أي يزيد عن (0.05)، وهذه النتائج تشير إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير سنوات الخبرة. ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل سنوات الخبرة) لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل سنوات الخبرة.

* الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل نوعية المنتجات.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع ممارسة الإبداع التي تعزى لعامل نوعية المنتجات، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (67): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير نوعية المنتجات

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	22.62	1	22.62	69.78	0.002
داخل المجموعات	27.10	118	0.22		
المجموع	49.72	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (67) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (22.62) وقيمة (F) التي بلغت (69.78)، ومستوى المعنوية (0.002)، وهذه النتائج تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير نوعية المنتجات.

ووفقا لهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل نوعية المنتجات). ولقياس الفروق في ممارسة الإبداع باختلاف نوعية المنتجات (صناعية/استهلاكية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) للعينات المستقلة.

جدول رقم (68): اختبار T-test للعينات المستقلة بين الإبداع ونوعية المنتجات

المتغير التابع: الإبداع		المتغير المستقل: نوعية المنتجات		
		اختبار T-(test)		المتوسط الحسابي
		الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية
		الانحراف المعياري	قيمة (T)	الدلالة المعنوية (Sig)
سلع استهلاكية	2.77	0.52	2.72	0.001
سلع صناعية	2.32	0.73		

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (68) أن ممارسة نشاط الإبداع كانت لصالح المنتجات الاستهلاكية، وقد يرجع هذا إلى عدة أسباب منها انخفاض تكلفة الإبداع بالنسبة للمنتج الاستهلاكي والرغبة في جلب المستهلك الذي يمثل فئة كبيرة من المجتمع.

* الفرضية الفرعية السادسة:

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الملكية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع ممارسة الإبداع التي تعزى لعامل الملكية،

فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (69): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير الملكية

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	26.37	1	26.37	78.98	0.003
داخل المجموعات	30.51	118	0.25		
المجموع	56.88	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (69) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (26.37) وقيمة (F) التي بلغت (78.98)، ومستوى المعنوية (0.003)، وهذه النتائج تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير الملكية.

ووفقا لهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الملكية). ولقياس الفروق في تبني مراقبة الجودة باختلاف نوعية المنتجات (صناعية/استهلاكية) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-test) للعينات المستقلة.

جدول رقم (70): اختبار T-test للعينات المستقلة بين الإبداع والملكية

المتغير التابع: الإبداع		المتغير المستقل: نوعية المنتجات		
		اختبار T-test	المتوسطات والانحرافات	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة المعنوية (Sig)
2.07	0.24	2.83	118	0.002
3.32	0.56			

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول (70) أن ممارسة نشاط الإبداع كانت لصالح المؤسسات الخاصة، وقد يرجع هذا إلى عدة أسباب منها توفر المؤسسات الخاصة على موارد بشرية ذات كفاءة قادرة على طرح الأفكار الإبداعية ووجود قيادة فعالة داخل المؤسسة. **الفرضية الفرعية السابعة:**

توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الحجم.

ولاختبار صحة هذه الفرضية حول مدى الاختلاف في آراء المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 حول واقع ممارسة الإبداع التي تعزى لعامل المستوى

العلمي، فقد تم اللجوء إلى اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) التي كانت أهم نتائجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (71): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بين متوسطات تبني الإبداع حسب متغير الحجم

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية (DF)	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
بين المجموعات	24.62	2	12.31	110.76	0.002
داخل المجموعات	28.18	117	0.24		
المجموع	52.80	119			

دال عند مستوى (0.05)

يوضح الجدول رقم (71) أن متوسط المربعات بين المجموعات يبلغ (12.31) وقيمة (F) التي بلغت (110.76)، ومستوى المعنوية (0.003)، وهذه النتائج تشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف في متغير الحجم.

ووفقا لهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص على أنه (توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع ممارسة الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى لعامل الحجم).

ويوضح الجدول رقم (72) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها لمراقبة الجودة باختلاف أحجامها.

جدول رقم (72): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ممارستها للإبداع باختلاف أحجامها

فئات حجم المؤسسة			المتوسط الحسابي	فئات حجم المؤسسة	الفرضية
كبيرة	متوسطة	صغيرة			
	0.134-	0.423-	2.19	كبيرة (أكثر من 500 موظف)	تبني نشاط الإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة حسب متغير الحجم
	0.134		3.27	متوسطة (من 50-499 موظف)	
	0.423	*0.492	3.88	صغيرة (أقل من 50 موظف)	

دال عند مستوى (0.05)

بحسب ما يشير إليه الجدول رقم (72) فإن المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والصغيرة الحجم تقوم بممارسة نشاط الإبداع أكثر من المؤسسات الكبيرة، ويرجع هذا إلى أن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم أكثر تحفيزا للإبداع مقارنة بالمؤسسات الكبيرة والتي بالرغم من تمتعها بإمكانيات أكبر من المؤسسات المتوسطة والصغيرة المحدودة الإمكانيات إلا أنها تتميز بخصائص أثرت إيجابيا على الإبداع فيها من المرونة والهيكل البسيط بالإضافة على توفر روح فريق العمل الجماعي.

*** الفرضية الرئيسية الثالثة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000.

- اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرين مراقبة الجودة والإبداع:

قامت الطالبة باختبار علاقة الارتباط ما بين عملية مراقبة جودة المنتج والإبداع بمختلف مجالاته حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (73) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01) بين مراقبة جودة المنتج والإبداع وبلغت قيمتها (0.58) للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 عينة الدراسة، وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين مراقبة جودة المنتج والإبداع، كما تؤكد على أن عملية مراقبة الجودة تعمل على تحفيز الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

* يوجد علاقة الارتباط ما بين عملية مراقبة الجودة والإبداع في المنتج، ويلاحظ من خلال الجدول رقم (73) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01) بين مراقبة الجودة والإبداع في المنتج وبلغت (0.63)، وهي قيمة عالية تؤثر على قوة العلاقة بين المتغيرين، كذلك تثبت تحقق الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مراقبة جودة المنتج والإبداع في المنتج، وهذا ما يشير إلى أن عملية مراقبة الجودة تعمل على تحفيز الإبداع في المنتج داخل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

* يوجد علاقة الارتباط ما بين عملية مراقبة الجودة والإبداع التقني حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (73) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01) بين عملية مراقبة الجودة والإبداع التقني وبلغت قيمتها (0.55)، وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين عملية مراقبة الجودة والإبداع التقني)، وتدل على أن عملية مراقبة الجودة تعمل على تحفيز الإبداع التقني داخل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

* يوجد علاقة الارتباط ما بين عملية مراقبة الجودة والإبداع الإداري حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (73) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01) بين عملية مراقبة الجودة والإبداع الإداري وبلغت قيمتها (0.60)، وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين عملية مراقبة الجودة والإبداع الإداري داخل المؤسسة)، وتشير كذلك على أن عملية مراقبة الجودة تعمل على تحفيز الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

* يوجد علاقة الارتباط ما بين عملية مراقبة الجودة والإبداع التسويقي حيث يلاحظ من خلال الجدول رقم (73) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01) بين عملية مراقبة الجودة والإبداع الإداري وبلغت قيمتها (0.56)، وهي قيمة عالية تؤثر قوة العلاقة بين المتغيرين، وهذا ما يثبت تحقق الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية ما بين عملية مراقبة الجودة والإبداع في التسويق داخل المؤسسة)، وتشير كذلك على أن عملية مراقبة الجودة تعمل على تحفيز الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

جدول (73) نتائج الارتباط بين مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة

الارتباط	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
0.63**	الإبداع في المنتج	مراقبة جودة المنتج
0.55**	الإبداع التقني	
0.60**	الإبداع الإداري	
0.56**	الإبداع في التسويق	
0.58**	الإرتباط العام	

**الإرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، ودرجة حرية(34).

- اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة الثلاثة لمراقبة الجودة والإبداع وذلك من خلال تقسيم الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية:
*الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحدى المتغيرات المستقلة الثلاثة لمراقبة الجودة والإبداع في المنتج داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000. و لاختبار العلاقة التأثيرية ما بين مراقبة الجودة والإبداع في المنتج داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تم استخدام الانحدار المتعدد بغرض تحديد تأثير المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة (X_1, X_2, X_3) في المتغير التابع الأول الإبداع في المنتج (Y_1) وقياس مستوى معنوية التأثير، حيث سيتم التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية:

$$Y_1 = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

حيث:

Y_1 : يمثل المتغير التابع الأول (الإبداع في المنتج)

a: قيمة الثابت

X_1 : المتغير المستقل الأول (جودة المنتج)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (عملية المراقبة)

X_3 : المتغير المستقل الثالث (التحسين المستمر)

والجدول الموالي يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد:

جدول رقم (74): نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع في المنتج)

المؤشرات	النتائج
R	0.795
R ²	0.632
D.W	1.95
F	24
d.f	78
Sig	0.004

دال عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول الموضح أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الأول اقتربت من 80% وهي درجة ارتباط عالية نسبياً، وهو ما يبينه R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الأول الذي تفسره المتغيرات المستقلة حيث كانت نسبته 60% وهي نسبة مقبولة جداً ويرجع متم هذه النسبة إلى أسباب أخرى.

وقد بينت قيمة F البالغة (24) صلاحية النموذج للتنبؤ والتغيير أي أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 24 ضعف مما يرجع لتباينات الأخطاء، مما يعني صلاحية النموذج لهذه الحالة وهو ما يؤكد مستوى المعنوية الذي قدر بـ (0.004)، مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة بين إحدى المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة والمتغير التابع الأول (الإبداع في المنتج). وبعد اختبار نتائج الانحدار المتدرج اتضح ما يلي:

جدول رقم (75): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الأول (الإبداع في المنتج)

المتغير	B	T	Sig
الثابت	1.254	2.189	0.045
عملية المراقبة	0.704	4.691	0.000
التحسين المستمر	0.641	2.576	0.000

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (75) وجود متغيرين ذي علاقة معنوية مع المتغير التابع الأول وهما متغير عملية المراقبة ومتغير التحسين المستمر، بحيث يتضح أن المتغير الباقي ألا وهو جودة المنتج لا يرتبط بعلاقة معنوية مع المتغير الأول، كما بلغت قيمة الثابت (1.254) وقيمة (t) بلغت (2.189) لمستوى معنوية (0.045) مما يعني أن قيمة الثابت له أثر معنوي في المعادلة على المتغير التابع الأول. كما بينت النتائج أن المتغير المستقل الثاني عملية المراقبة المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (X_2) له أثر معنوي حيث بلغت قيمة معاملته (0.704) وبقية (t) المقابلة لها (4.691) وبمستوى معنوية (0.000) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثاني والإبداع في المنتج، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الثالث (التحسين المستمر) المتبع من قبل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (X_3) حيث بلغت قيمة معاملته (0.641) وبقية (t) المقابلة لها (2.576) وبمستوى معنوية (0.000) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثالث والإبداع في المنتج، في حين أن المتغير الأول فقد كان أثره غير معنوي حيث بلغت قيمة Sig أكبر من 0.05 مما يعني أنه ليس لديه دلالة إحصائية ويمكن كتابة نتائج معادلة الاختبار على النحو التالي:

$$Y_1 = 1.254 + 0.704 X_1 + 0.641 X_2$$

***الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحدى المتغيرات المستقلة الثلاثة لمراقبة الجودة والإبداع التقني داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000. ولاختبار العلاقة التأثيرية ما بين مراقبة الجودة والإبداع التقني داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تم استخدام الانحدار المتعدد بغرض تحديد

تأثير المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة (X_1, X_2, X_3) في المتغير التابع الثاني الإبداع التقني (Y_2) وقياس مستوى معنوية التأثير، حيث سيتم التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

حيث:

Y_2 : يمثل المتغير التابع الثاني (الإبداع التقني)

a: قيمة الثابت

X_1 : المتغير المستقل الأول (جودة المنتج)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (عملية المراقبة)

X_3 : المتغير المستقل الثالث (التحسين المستمر)

والجدول الموالي يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد:

جدول رقم (76): نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع التقني)

المؤشرات	النتائج
R	0.571
R ²	0.326
D.W	1.98
F	35
d.f	81
Sig	0.000

دال عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول الموضح أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الثاني اقتربت من 60% وهي درجة ارتباط عالية نسبيا، وهو ما يبينه R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الثاني الذي تفسره المتغيرات المستقلة حيث كانت نسبته 32.6% وهي نسبة مقبولة ويرجع متم هذه النسبة إلى أسباب أخرى.

وقد بينت قيمة F البالغة (35) صلاحية النموذج للتنبؤ والتغيير أي أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 35 ضعف مما يرجع لتباينات الأخطاء، مما يعني صلاحية النموذج لهذه الحالة وهو ما يؤكد مستوى المعنوية الذي بلغ (0.000)، مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة بين إحدى المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة والمتغير التابع الثاني (الإبداع التقني). وبعد اختبار نتائج الانحدار المتدرج اتضح ما يلي:

جدول رقم (77): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الثاني (الإبداع التقني)

المتغير	B	T	Sig
الثابت	0.346	0.586	0.571
جودة المنتج	0.879	5.943	0.000
عملية المراقبة	0.685	3.861	0.000
التحسين المستمر	0.541	3.564	0.000

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (77) وجود علاقة معنوية بين جميع المتغيرات المستقلة الثلاثة (جودة المنتج، عملية المراقبة، التحسين المستمر) مع المتغير التابع الثاني، كما بلغت قيمة الثابت (0.346) وقيمة (t) بلغت (0.586) لمستوى معنوية (0.571) مما يعني أن قيمة الثابت له اثر معنوي في المعادلة على المتغير التابع الثاني.

كما بينت النتائج أن المتغير المستقل الأول جودة المنتج ذو أثر معنوي حيث بلغت قيمة معاملته (0.879) وبقية (t) المقابلة لها (5.943) وبمستوى معنوية (0.000) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأول والإبداع التقني، كما لوحظ أن المستقل الثاني عملية المراقبة المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (X_2) له أثر معنوي حيث بلغت قيمة معاملته (0.685) وبقية (t) المقابلة لها (3.861) وبمستوى معنوية (0.000) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثاني والإبداع التقني، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الثالث (التحسين المستمر) المتبع من قبل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (X_3) حيث بلغت قيمة معاملته (0.541) وبقية (t) المقابلة لها (3.564) وبمستوى معنوية (0.000) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثالث والإبداع التقني، ويمكن كتابة نتائج معادلة الاختبار على النحو التالي:

$$Y_2 = 0.346 + 0.879 X_1 + 0.685 X_2 + 0.541 X_3$$

***الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحدى المتغيرات المستقلة الثلاثة لمراقبة الجودة والإبداع الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000. ولاختبار العلاقة التأثيرية ما بين مراقبة الجودة والإبداع الإداري داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تم استخدام الانحدار المتعدد بغرض تحديد تأثير المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة (X_1, X_2, X_3) في المتغير التابع الثاني الإبداع الإداري (Y_2) وقياس مستوى معنوية التأثير، حيث سيتم التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

حيث:

Y_2 : يمثل المتغير التابع الثاني (الإبداع الإداري)

a: قيمة الثابت

X_1 : المتغير المستقل الأول (جودة المنتج)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (عملية المراقبة)

X_3 : المتغير المستقل الثالث (التحسين المستمر)

والجدول الموالي يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد:

جدول رقم (78): نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع الإداري)

المؤشرات	النتائج
R	0.447
R ²	0.199
D.W	1.840
F	17.20
d.f	75
Sig	0.000

دال عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول الموضح أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة بالمتغير التابع الثاني اقتربت من 50% وهي درجة ارتباط مقبولة نسبيا، وهو ما يبينه R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الثاني الذي تفسره المتغيرات المستقلة حيث كانت نسبته 20% وهي نسبة مقبولة نوعا ما ويرجع متم هذه النسبة إلى أسباب أخرى.

وقد بينت قيمة F البالغة (17.20) صلاحية النموذج للتنبؤ والتغيير أي أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 17 ضعف مما يرجع لتباينات الأخطاء، مما يعني صلاحية النموذج لهذه الحالة وهو ما يؤكد مستوى المعنوية الذي قدر بـ (0.000)، مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة بين إحدى المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة والمتغير التابع الثاني (الإبداع الإداري). وبعد اختبار نتائج الانحدار المتدرج اتضح ما يلي:

جدول رقم (79): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الثاني (الإبداع الإداري)

المتغير	B	T	Sig
الثابت	1.563	2.887	0.006
جودة المنتج	0.582	1.013	0.000
التحسين المستمر	0.577	1.003	0.000

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (79) وجود متغيرين ذي علاقة معنوية مع المتغير التابع الثاني وهما متغير جودة المنتج ومتغير التحسين المستمر، بحيث يتضح أن المتغير الباقي ألا وهو عملية المراقبة لا يرتبط بعلاقة معنوية مع المتغير الثاني، كما بلغت قيمة الثابت (1.563) وقيمة (t) بلغت (2.887) لمستوى معنوية (0.006) مما يعني أن قيمة الثابت له اثر معنوي في المعادلة على المتغير التابع الثاني.

كما بينت النتائج أن المتغير المستقل الأول جودة المنتج المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (X_1) له أثر معنوي حيث بلغت قيمة معاملته (0.582) وبقيمة (t) المقابلة لها (1.013) وبمستوى معنوية (0.000) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل

الأول والإبداع الإداري، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي للمتغير المستقل الثالث (التحسين المستمر) المتبع من قبل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (X_3) حيث بلغت قيمة معاملته (0.577) وبقيمة (t) المقابلة لها (1.003) وبمستوى معنوية (0.000) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الثالث والإبداع الإداري، في حين أن المتغير الثاني فقد كان أثره غير معنوي حيث بلغت قيمة Sig أكبر من 0.05 مما يعني أنه ليس لديه دلالة إحصائية ويمكن كتابة نتائج معادلة الاختبار على النحو التالي:

$$Y_2 = 1.563 + 0.582 X_1 + 0.577 X_3$$

*الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحدى المتغيرات المستقلة الثلاثة لمراقبة الجودة والإبداع التسويقي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000. ولاختبار العلاقة التآثرية ما بين مراقبة الجودة والإبداع التسويقي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تم استخدام الانحدار المتعدد بغرض تحديد تأثير المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة (X_1, X_2, X_3) في المتغير التابع الأول للإبداع التسويقي (Y_2) وقياس مستوى معنوية التأثير، حيث سيتم التعبير عن العلاقة بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = a + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

حيث:

Y_2 : يمثل المتغير التابع الثاني (الإبداع التسويقي)

a: قيمة الثابت

X_1 : المتغير المستقل الأول (جودة المنتج)

X_2 : المتغير المستقل الثاني (عملية المراقبة)

X_3 : المتغير المستقل الثالث (التحسين المستمر)

والجدول الموالي يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد:

جدول رقم (80): نتائج نموذج الانحدار المتعدد (محور مراقبة الجودة في المؤسسة والمتغير التابع الإبداع التسويقي)

المؤشرات	النتائج
R	0.648
R ²	0.419
D.W	1.99
F	27.03
d.f	71
Sig	0.000

دال عند مستوى (0.05)

ويتضح من الجدول الموضح أعلاه أن قيمة R التي تقيس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعاً بالمتغير التابع الثاني تجاوزت نسبتها 60% وهي درجة ارتباط عالية نسبياً، وهو ما يبينه R^2 الذي يقيس التباين في المتغير التابع الثاني الذي تفسره المتغيرات المستقلة حيث كانت نسبته 40% وهي نسبة مقبولة نسبياً ويرجع متم هذه النسبة إلى أسباب أخرى.

وقد بينت قيمة F البالغة (27.03) صلاحية النموذج للتنبؤ والتغيير أي أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 27 ضعف مما يرجع لتباينات الأخطاء، مما يعني صلاحية النموذج لهذه الحالة وهو ما يؤكد مستوى المعنوية الذي قدر بـ (0.000)، مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة بين إحدى المتغيرات المستقلة لمراقبة الجودة والمتغير التابع الثاني (الإبداع التسويقي). وبعد اختبار نتائج الانحدار المتدرج اتضح ما يلي:

جدول رقم (81): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الثاني (الإبداع التسويقي)

المتغير	B	T	Sig
الثابت	-0.715	-1.258	0.171
جودة المنتج	0.284	4.413	0.004

دال عند مستوى (0.05)

يبين الجدول رقم (81) وجود متغير واحد ذو علاقة معنوية مع المتغير التابع الثاني وهو متغير جودة المنتج، بحيث يتضح أن المتغيرين الباقيين (عملية المراقبة، التحسين المستمر) لا يرتبطان بعلاقة معنوية مع المتغير التابع الثاني، كما بلغت قيمة الثابت (-0.715) وقيمة (t) بلغت (-1.258) لمستوى معنوية (0.171) مما يعني أن قيمة الثابت في المعادلة ليس له أثر معنوي على المتغير التابع الثاني. كما بينت النتائج أن المتغير المستقل الأول جودة المنتج المتبعة من قبل المؤسسات الاقتصادية المبحوثة (X_1) له أثر معنوي حيث بلغت قيمة معاملته (0.284) وبقية (t) المقابلة لها (4.413) وبمستوى معنوية (0.004) مما يعني إثبات صحة الفرضية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الأول والإبداع التسويقي، في حين أن باقي المتغيرات فقد كان أثرها غير معنوي حيث بلغت قيمة Sig لكل متغير أكبر من 0.05 مما يعني أنه ليس لديها دلالة إحصائية، ويمكن كتابة نتائج معادلة الاختبار على النحو التالي:

$$Y_2 = 0.284 X_1$$

*الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني عملية مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة تنافسية.

بما أن هناك متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، واختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

* الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني عملية مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

يبين الجدول رقم (82) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

جدول رقم (82): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة التكلفة الأقل

المتغير: مراقبة الجودة الإبداع	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	(T)	مستوى الدلالة
جودة المنتج	0.062	0.045	0.123	2.457	0.003
عملية المراقبة	0.030	0.067	0.137	3.641	0.005
التحسين المستمر	0.012	0.052	0.119	1.687	0.001
الإبداع في المنتج	0.018	0.067	0.423	3.288	0.000
الإبداع التقني	0.078	0.048	0.312	3.213	0.000
الإبداع الإداري	0.007	0.032	0.327	2.519	0.001
الإبداع التسويقي	0.022	0.489	0.187	2.564	0.000
قيمة (R)			0.514		
قيمة (R ²)			0.264		
قيمة (F)			27.47		

دال عند مستوى (0.05)

يتبين من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (82)، ومن خلال متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (جودة المنتج، عملية المراقبة، التحسين المستمر، الإبداع في المنتج، الإبداع التقني، الإبداع الإداري، الإبداع التسويقي) لها تأثير في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.123، 0.137، 0.119، 0.423، 0.312، 0.327، 0.187، 0.187) وبدلالة قيم (T) المحسوبة وبالباغة (2.457، 3.641، 1.687، 3.288، 3.213، 2.519، 2.564)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.264$)، وهذا يعني أن مراقبة الجودة والإبداع يفسر ما نسبته (26.4%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة التكلفة الأقل، ونظرا لأن قيمة (F=27.47) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (2.256) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التكلفة الأقل.

* الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني عملية مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة المرونة.

يبين الجدول رقم (83) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة المرونة.

جدول رقم (83): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة المرونة

مستوى الدلالة	(T)	قيمة (Beta)	الخطأ المعياري	B	المتغير: مراقبة الجودة الإبداع
0.003	2.457	0.123	0.045	0.092	جودة المنتج
0.002	1.648	0.137	0.067	0.162	عملية المراقبة
0.001	4.389	0.102	0.057	0.057	التحسين المستمر
0.001	3.347	0.228	0.042	0.027	الإبداع في المنتج
0.000	1.720	0.441	0.069	0.041	الإبداع التقني
0.000	2.964	0.125	0.062	0.032	الإبداع الإداري
0.002	3.218	0.365	0.034	0.078	الإبداع التسويقي
		0.403			قيمة (R)
		0.162			قيمة (R ²)
		24.08			قيمة (F)

دال عند مستوى (0.05)

من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (83)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (جودة المنتج، عملية المراقبة، التحسين المستمر، الإبداع في المنتج، الإبداع التقني، الإبداع الإداري، الإبداع التسويقي) ل ليس لها تأثير في تحقيق ميزة المرونة، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.092، 0.162، 0.057، 0.027، 0.041، 0.032، 0.078) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (1.202، 1.312، 0.379، 1.549، 1.347، 1.215، 1.007)، وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.162$)، وهذا يعني أن مراقبة الجودة والإبداع يؤثران في المتغير التابع المتمثل في ميزة المرونة بنسبة (16.2%)، ونظرا لأن قيمة (F = 24.08) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F = 2.256) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة المرونة.

* الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التسليم. يبين الجدول رقم (84) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التسليم.

جدول رقم (84): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة التسليم

المتغير: مراقبة الجودة الإبداع	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	(T)	مستوى الدلالة
جودة المنتج	0.089	0.023	0.123	1.649	0.003
عملية المراقبة	0.147	0.017	0.137	1.778	0.005
التحسين المستمر	0.083	0.51	0.235	2.337	0.000
الإبداع في المنتج	0.215	0.058	0.319	1.679	0.000
الإبداع التقني	0.036	0.063	0.441	1.856	0.001
الإبداع الإداري	0.087	0.053	0.489	1.969	0.001
الإبداع التسويقي	0.027	0.369	0.784	1.747	0.000
قيمة (R)			0.618		
قيمة (R ²)			0.381		
قيمة (F)			23.25		

دال عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (84)، ومن متابعة قيم معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (جودة المنتج، عملية المراقبة، التحسين المستمر، الإبداع في المنتج، الإبداع التقني، الإبداع الإداري، الإبداع التسويقي) لها تأثير في تحقيق ميزة التسليم، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.123، 0.137، 0.235، 0.319، 0.441، 0.489، 0.784) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (1.649، 1.778، 2.337، 1.679، 1.856، 1.969، 1.747)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.381$)، وهذا يعني أن مراقبة الجودة والإبداع يفسران ما نسبته (38.1%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في ميزة التسليم، ونظرا لأن قيمة (F= 23.25) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F= 2.256) فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التسليم.

* الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني عملية مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التميز. يبين الجدول رقم (85) نتائج الانحدار المتعدد لأثر تبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التميز.

جدول رقم (85): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر تبني مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة التميز

المتغير: مراقبة الجودة الإبداع	B	الخطأ المعياري	قيمة (Beta)	(T)	مستوى الدلالة
جودة المنتج	0.082	0.074	0.149	2.347	0.000
عملية المراقبة	0.125	0.034	0.647	2.456	0.002
التحسين المستمر	0.361	0.064	0.943	1.258	0.000
الإبداع في المنتج	0.312	0.057	0.214	1.369	0.000
الإبداع التقني	0.891	0.052	0.223	1.748	0.001
الإبداع الإداري	0.364	0.048	0.211	1.247	0.002
الإبداع التسويقي	0.231	0.051	0.241	1.489	0.000
قيمة (R)			0.671		
قيمة (R2)			0.450		
قيمة (F)			38.63		

دال عند مستوى (0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (85)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن الأبعاد الفرعية التالية والمتعلقة (جودة المنتج، عملية المراقبة، التحسين المستمر، الإبداع في المنتج، الإبداع التقني، الإبداع الإداري، الإبداع التسويقي) لها تأثير في تحقيق ميزة التميز، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.149، 0.647، 0.943، 0.214، 0.223، 0.211، 0.241) وبدلالة قيم (T) المحسوبة والبالغة (2.347، 2.456، 1.258، 1.369، 1.748، 1.247، 1.489)، وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة (0.05).

كما يبين الجدول أيضا أن قيمة معامل التحديد (R2= 0.450)، وهذا يعني أن مراقبة الجودة والإبداع يؤثران في المتغير التابع المتمثل في ميزة التميز بنسبة (45%)، ونظرا لأن قيمة (F=38.63) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (F= 2.256) فإننا نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 في تحقيقها لميزة التميز.

يلاحظ من خلال نتائج الجداول (82، 83، 84، 85) العلاقة والتأثير لتطبيق عملية مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة، وهذا انطلاقا من كون الإنفاق على أنشطة هذه العملية فيما يتعلق بتجهيز مخابر مراقبة الجودة يؤدي إلى الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح الخارجيين من عملاء ومجتمع محليين والحصول على أكبر قدر من رضاهم، كما يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أكبر من جانب أصحاب المصالح الداخليين من عمال وغيرهم.

كما تم ملاحظة أيضا الاختلاف الظاهر في مجال تأثير عملية مراقبة الجودة والإبداع الذين لم يحققوا الميزة التنافسية المطلوبة للمؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وهذا انطلاقا من كون الإنفاق على عملية مراقبة الجودة من حيث توفير المستلزمات اللازمة لهذه العملية وكذا الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير

والإبداع يؤدي على الاستجابة لحاجات وتوقعات العملاء وتلبية رغباتهم الحالية والمستقبلية والحصول على أكبر قدر ممكن من رضاهم وكسب ولاءهم، وقد يرجع ذلك في جانب كبير منه بداية ممارسة المؤسسات الاقتصادية المبحوثة مثل هذه النشاطات وإلى حاجتها إلى منظور استراتيجي ينظم العلاقة بين أنشطة مراقبة الجودة والإبداع ويوجه محصلتها باتجاه تعزيز الميزة التنافسية، وهذا هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه الدراسة الحالية، وبالرغم من أن الدراسة قد تعاملت مع النشاطات الاقتصادية لأغراض التنظيم والتحليل، ورغم أن واقع معظم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة يشير إلى عدم امتلاكها أساسا لرؤية إستراتيجية لعملية مراقبة الجودة والإبداع وإنما ممارسات لنشاطات اقتصادية قد تكون متناسقة، وهذا ما أكدته نتائج التحليل الأولى لواقع حال المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

فبالرغم من إقرار نتائج الدراسة بوجود رابط بين تطبيق عملية مراقبة الجودة وتحفيز الإبداع، إلا أنه ومن خلال مقابلتنا مع بعض مدراء المؤسسات الاقتصادية المبحوثة ثمة من أقر أن كلا من مراقبة الجودة والإبداع هما عمليتان متوازنتان فالمؤسسات التي تطبق معايير الجودة هي مؤسسات مبدعة، ومن خلال معايشتنا للواقع الميداني لعدد لا بأس به من المؤسسات الاقتصادية إضافة لملاحظاتنا على ما سبق، بدا لنا أن مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية غير مهتمة كثيرا بعملية مراقبة الجودة وغير مدركة لأهميتها في تحسين المنتج والتنافسية.

وهذا انطلاقا من كون الإنفاق على أنشطة البحث والتطوير والإبداع يعد أمرا صعبا حيث يتطلب ميزانيات ضخمة، فبالرغم من أن الإبداع يؤدي إلى الاستجابة لحاجات وتوقعات العملاء والمجتمع المحلي ويساهم في الحصول على أكبر قدر من رضاهم، كما يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أكبر من جانب أصحاب المصالح الداخليين من عمال وغيرهم، إلا أنه يحمل العديد من المخاطر إذا لم يتم تقبل المنتج بلمسة إبداعية من قبل العملاء، وهذا ما يثير تخوف المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

خلاصة الفصل

من أجل بحث نتائج الدراسة النظرية واختبارها قمنا بإجراء الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على الإيزو 9000 والتي تقوم بالتصدير نحو الخارج، نبحت من خلالها عن مدى أهمية عملية مراقبة الجودة والإبداع في تحقيق ميزة تنافسية للدخول إلى الأسواق الدولية، حيث عملنا كبداية على التعريف بواقع مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقراءة بعض التقارير الخاصة بهذين العنصرين، وكذا دراسة العلاقة التي تجمع بين المتغيرين ألا وهما الجودة والإبداع، كما قمنا بالتعريف بأساليب وأدوات وعينة الدراسة والمنهجية المعتمدة في تحليل وتفسير البيانات المحصل عليها من استمارة الاستبيان الموزعة على مستوى 30 مؤسسة حيث تم من خلالها جمع معلومات عن تلك المؤسسات تتعلق بعملية مراقبة الجودة والإبداع والميزة التنافسية ونواتجهم، وبناء على تحليل نواتج تلك العناصر اتضح أن هناك اتجاهات متوسطة عموماً لمؤسسات العينة في تطبيق كل من عملية مراقبة الجودة ونشاط الإبداع، إضافة أننا لمسنا أن مختلف العناصر الباقية لها درجات عالية كما تختلف حسب أنواع المؤسسات وظروفها، فلاحظنا أن الميزة التنافسية تختلف قوتها من مؤسسة لأخرى وذلك حسب درجة تطبيق عملية مراقبة الجودة والإبداع، كما لاحظنا أن قوة العلاقة بين متغير مراقبة الجودة والإبداع كانت عالية ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين أي أن عملية مراقبة الجودة تعمل على تحفيز الإبداع، إلا أن تلك النتائج لاحظنا اختلافها أيضاً حسب حجم المؤسسات ونوعية منتوجاتها، وبناء على الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان قد توصلنا إلى النتائج التالية:

- يتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية المبحوثة متوسط للميزة التنافسية حيث قدر بـ (2.82) وتلك الأبعاد المكونة لها (التكلفة الأقل، المرونة، التسليم، التميز)؛
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000؛
- بالرغم من أن مستوى إدراك كل من أهمية مراقبة الجودة والإبداع كان متوسطاً على العموم، إلا أن هذا لا ينفي أن المؤسسات الاقتصادية لا تقوم بأنشطة في إطار مراقبة الجودة والإبداع وتحسين التنافسية.

من خلال ما سبق يتضح أن لمراقبة الجودة والإبداع أهمية كبيرة في تدعيم وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي قد تحسن من إمكانية دخولها إلى الأسواق الدولية من منطلق التركيز على تحسين جودة المنتج ومنحة لمسة إبداعية مما يكسبها رضا العملاء سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الأجنبية ويكسبها مزايا دفاعية قوية، وبالتالي تعتبر كل من مراقبة الجودة والإبداع خياراً استراتيجياً لهذه المؤسسات في دخول الأسواق الدولية وتحسين تنافسياتها في ظل زيادة مخاطر هذه الأخيرة.

من خلال دراستنا القياسية والتي نهدف بواسطتها إلى تحديد مدى أهمية مراقبة الجودة والإبداع في تحسين التنافسية، قمنا بتوضيح طريقة ومداخل التأثير بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى الحالات والظروف التي تكون فيها أكثر فعالية، وهذا بناء على تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها وأهميتها في تحسين التنافسية وأهمية مراقبة الجودة وطرق وحالات تطبيقهما، حيث كشفنا من خلال الدراسة على أن المنافسة ومختلف الظروف البيئية أصبحت تشكل تحديات ومخاطر كبيرة الأمر الذي فرض على المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها إلى البحث عن وسائل وأساليب المنافسة، وذلك بغرض زيادة قدرتها على مواجهة تلك المخاطر والتهديدات وتدعيم مركزها التنافسي، وفي هذا الإطار نجد أن تحسين جودة المنتج والأساليب التنافسية مداخل مهمة للحفاظ على بقاءها ورفع فرص النمو ومواجهة مختلف المخاطر حيث تعتبر الميزة التنافسية أسلوباً أكثر فعالية وأماناً.

فقد أصبحت ضرورة لبقاء وتنافس المؤسسات فمن خلالها يمكن مواجهة مختلف التحديات التنافسية وتدعيم المركز التنافسي حتى في الأسواق الدولية والعالمية مع ضرورة تنميتها وتطويرها باستمرار، وأفضل الطرق في تحقيق ذلك هو التركيز على التكيف والتغيير بحسب تطور وتغير حاجات ورغبات العملاء رغم أن طريقة وكيفية تبني المزايا التنافسية ونوعيتها من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب تنوع واختلاف المؤسسات في امتلاك مصادر ومقومات هذه المزايا إلا أنه يجب أن يساهم في تحقيق التفوق في إشباع رغبات وحاجات العملاء، والتركيز على تحسين علاقاتهم بالمؤسسة بناءً على تحسين خدمتهم والتميز في تقديم منتج ذو جودة عالية.

كما تطرقنا أيضاً من خلال الدراسة النظرية إلى موضوع أثر مراقبة الجودة والإبداع في تحسين التنافسية إلى كل ما يخص مجال الإبداع ومراقبة الجودة، حيث تناولنا مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية مراقبة الجودة ومختلف تقنيات هذه العملية التي تحتاج إلى تصميم نظام رقابي فعال يضمن لها التحكم في النوعية والسيطرة عليها إضافة إلى تدعيم هيكلها بخلية تتولى المراقبة وتتوفر على موظفين أكفاء مؤهلين ويعملون على مراقبة مختلف العمليات الإنتاجية في جميع مراحلها حيث أن تصميم النظام الرقابي في المؤسسة وتطبيقه بفعالية لمراقبة جودة يضمن لها حماية حقوقها وموجوداتها واستمراريتها فوجود خلية أو مخبر لمراقبة الجودة يضمن للمؤسسة التطبيق الفعلي والسليم لمختلف إجراءات مراقبة النوعية وكذا تقليل الأخطاء والعيوب في المنتج، فمفهوم الجودة اكتسب في الآونة الأخيرة دلالات إستراتيجية، وأصبح تبنيها في المؤسسات الاقتصادية إلزامية لضمان الاستمرارية والبقاء، ولعل السرعة التي انتشر بها المفهوم توحى إلى ما ينتظر المؤسسات من تنافس حاد وسباق محفوف بالمخاطر لاسيما في ظل التحديات والرهانات التي تفرضها العولمة وتأثيرها على المؤسسات وهو ما يدعو إلى التفكير في الآليات والتقنيات التي من شأنها تحسين الجودة وتحقيق التميز والبقاء، كما للإبداع دور هام في تحقيق ميزة تنافسية حيث يعتبر عامل أساسي تهدف من خلاله المؤسسات التي تسعى على التفوق والتميز والوصول إلى القمة والشهرة العالمية، وذلك من خلال العمل على تقديم الجديد دائماً من أجل المحافظة على ولاء عملائها ومنه تنمية قدراتها التنافسية، فالإبداع والتجديد في المؤسسات يمثل اليوم أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية والجودة على المدى الطويل، ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الجودة والإبداع، وعلى الرغم من أن كل عمليات الإبداع لا يتحقق لها النجاح، ولكن العمليات التي تحقق النجاح يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً منفرداً يفتقر إليه منافسوها، مما يسمح لها بالتميز والاختلاف عن غيرها، فضلاً عن خفض بعض تكاليف

منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها استنادا إلى إبداعها وتجديدها، وفي ظل المنافسة العالمية الشرسة لا يمكن للمؤسسات الاقتصادية التصدي لها إلا من خلال التفوق عن طريق التجديد والإبداع في مختلف المجالات ذلك لأن مجال الإبداع واسع جدا (إبداع طرق جديدة للإنتاج، التسويق، إدارة الموارد البشرية....)، وهذا ما يجعل المؤسسة تتقدم عن غيرها وتسير في ركب التطور والنمو وتعظيم الأرباح على المدى الطويل، فلإبداع دور بارز سواء بالنسبة للاقتصاد أو للمؤسسات، فهو أساس دفع التنمية بسرعة أكبر وباستمرار، خاصة في ظل هذا العصر الذي يتميز بالتغير الدوري والسريع لذا يتطلب تطوير ونشر ثقافة الإبداع وتشجيع طرح الأفكار الإبداعية داخل المؤسسات.

كما قمنا بتوضيح أساليب وعينة الدراسة والمنهجية المتبعة في تحليل السياسات المتحصل عليها، إذ قمنا من خلالها بتحليل مضمون الاستبيان الذي يتكون من مجموعة من الأسئلة التي شملت موضوع الجودة والإبداع والتنافسية، كما قمنا بتفريغ وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب تمكنا من خلالها قياس قوة المتغيرات وقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة النظرية:

بناء على الدراسة النظرية التي تناولنا من خلالها تحليل موضوع مراقبة الجودة، الإبداع والتنافسية توصلنا إلى النتائج التالية:

- مراقبة الجودة تكمن في عملية متابعة الأداء وتنظيم الأنشطة واكتشاف الأخطاء ومنع حدوثها؛
- مراقبة جودة المنتج مهمة في كل مرحلة وخطوة من خطوات الإنتاج لأن أي خطوة أو مرحلة يمكن أن تؤثر على الأهداف المرجو تحقيقها، حيث أن كلما أهملت المراقبة في أحد المراحل كلما أثر ذلك سلبا على المؤسسة، وهذا ما يبين مدى أهمية مراقبة الجودة في المؤسسة؛
- ارتباط وظيفة مراقبة الجودة بمختلف وظائف المؤسسة نظرا لما تكتشفه هذه الوظيفة من ثغرات في جودة المنتج وما تقدمه من اقتراحات وتوصيات؛
- المنتج بجودة عالية هو الشيء الذي يشبع رغبات العملاء ويلبي احتياجاتهم كما أن جميع أنواع المنتجات ذات الجودة يحتاج إليها العملاء وذلك لتنوع رغباتهم وحاجاتهم؛
- وجود نظام مراقبة ضروري للمؤسسة الاقتصادية كما أن سلامته وفعالته يضمنان حسن سير العمليات الإنتاجية؛
- وجوب مراعاة بعض المقومات الأساسية عند تصميم نظام مراقبة الجودة بغية ضمان فعاليته حيث أن الإخلال بأحد هذه المقومات الأساسية يؤدي بالضرورة إلى إضعاف فشل العملية الإنتاجية وبالتالي تدهور النظام الرقابي؛
- إن مراقبة الجودة وظيفية تقييمية تضمن للمؤسسة الزيادة في تطوير منتجاتها؛
- إن الجودة قبل أن تكون شهادة هي سلوك وثقافة على مستوى الأفراد والمؤسسة ككل والتفكير في تحقيق الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك، ويعتبر هذا النمط التفكير الهادف مكسبا للإدارة والمؤسسة والمجتمع ككل، ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئا إذ لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية؛
- الجودة هي لغة التطور والتغيير والتحسين المستمر للنجاح والتميز وهي أساس القدرة التنافسية؛
- تتحقق الجودة في المؤسسة بالتخطيط لها ثم مراقبتها وضمان تأكيدها وتتطلب عمليات تحسين مستمرة باستخدام أدوات وتقنيات عديدة أهمها أسلوب عظة السمكة مخطط بارينتو؛

- التغيير ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية لمواجهة تحديات البيئة التي تنشط فيها، حيث أن انتاج برامج التغيير كالإنتاج في الوقت المحدد، الجودة، الإبداع، مواصفات الإيزو 9000، تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وتحسين تنافسياتها في الأسواق الدولية؛
- نظام الإيزو 9000 وجه من وجوه الجودة فهو وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحد من تكلفة الإنتاج، فتطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة يوفر الضمان للعملاء بأن المنتج أنتج بطريقة تلبي متطلباتهم، فشهادة المطابقة ليست هدفا بحد ذاته، بل وسيلة لترفيه أداء المؤسسة والحصول عليها يعد في حد ذاته ميزة تنافسية؛
- الحصول على شهادة المطابقة يمكن إيزو 9000 يمكن المؤسسات من غزو أسواق يشترط فيها الحصول على شهادة المطابقة، وهي بذلك تساهم في الحصول على حصص سوقية أكبر؛
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وتدعيم قدرتها على البقاء والتفوق من خلال تحقيق رضا العميل؛
- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التميز والاختلاف مع المنافسين وتحقيق رضا العملاء؛
- الإبداع هو إدخال تجديد أو تغيير على المؤسسة يحمل قيمة إضافية للمؤسسة، ويكون على المنتج (جديد أو محسن)، على طريقة وأسلوب الإنتاج، إبداع تجاري أو تنظيمي، جزئيا أو نافذا؛
- يمكن أن تحقق المؤسسة إبداعا باعتمادها على طريقة من الطرق الخمسة الممكنة كتطويره داخليا من خلال الإبداع من الداخل، أو عن طريق التعاون مع مؤسسات أخرى أو بالنمو الخارجي بشراء مؤسسة مبدعة مثلا، وكذلك باقتناء رخص الاستغلال والرجوع إلى مؤسسات متخصصة، ويتم اختيار الطريقة بالنظر إلى الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة من جهة، والأخطاء التي يمكن أن تحملها هذه الإبداعات التي تتصف بعدم التأكد من جهة أخرى؛
- اعتماد الإبداع داخليا في المؤسسة يتطلب موارد بشرية محفزة للبحث وقدرات مالية وتكنولوجية مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة؛
- الإبداع لا تختص به المؤسسات الكبيرة وإنما حتى الصغيرة والمتوسطة منها، وفي حالات تتجاوزها في عدد الإبداعات المحققة والتمايز الموجود بينهما هي القدرات حيث تتمتع المؤسسات الكبيرة بإمكانيات أفضل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحدودة الإمكانيات، لكنها تتميز بخصائص أثرت إيجابيا على الإبداع بما فيها المرونة؛
- يمكن للمؤسسة الاعتماد على أساليب إبداعية مختلفة تحقق ابتكارات ومنها مصفوفة الاكتشافات، وغيرها من الأساليب والتي تنتج أفكار إبداعية جديدة تعتبر المنطلق الرئيسي لإدارة الإبداع والتي يمكن أن تنتج من مصادر مختلفة سواء من التنظيم الذي تعتمده المؤسسة فيما يخص العلاقات ومرونتها، أو من الاستماع للعملاء، الموردين والمنافسين والمصادر الإعلامية على اختلافها،... الخ؛
- الإبداع في المؤسسات الاقتصادية يستمد قوته من القدرات المالية للمؤسسة وإدارة الإبداع عند المسير، كما للدولة دور في تفعيله بالنظر إلى تحفيزاتها وتدعيماتها من الناحية المالية حيث تواجه معظم المؤسسات مشكل تمويل إبداعاتها داخليا أو حتى اللجوء إلى المؤسسات المالية؛
- تعمل المؤسسات المتبنية للإبداع على تهيئة بيئات إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة على الإبداع، والحد من المعوقات التي تواجه انطلاقا من وعيها بأهمية الإبداع ودوره في الرفع من أدائها وحاجتها إليه في ظل المتغيرات المتسارعة وزيادة المنافسة فتسعى إلى اكتشافه من خلال تطويره وتنميته من خلال تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتقبلا للرأي الأخر، وتشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين

وتبني أفكارهم، ودراساتها بشكل جاد حتى ولو بدت غريبة في البداية، بالإضافة إلى الرعاية المبكرة للإبداع، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع؛

- إذا ما تبنت المؤسسة الإبداع واعتبرته جوهر أنشطتها، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات إذ أنه يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات وبناء الأفكار الخلاقة من أجل إنتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز؛

- لتوفير مناخ إبداعي لا بد من إشراك جميع العاملين بالمؤسسة من خلال تشكيل لجان مؤقتة دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية، إضافة إلى ضرورة تبني برامج تدريبية والتي تهدف إلى إثارة الحافزية والحماس في التفكير الحر الإبداعي، الذي يستعمل في خلق الأفكار الإبداعية لديهم، وتزويدهم بالعمق المالي والمعنوي، وتوفير المناخ الإداري الذي يهدف إلى مساعدة المبدعين في الميادين التي يرغبون فيها؛

- استخدم مصطلح الإبداع في مختلف الفروع العلمية، مما أدى إلى طرح وجهات نظر وأراء متعددة حوله، فضلا عن عدم الاتفاق حول تعريف موحد له، ومن خلال مناقشة مختلف التعاريف تبين أن الإبداع يتمثل في العملية التي يترتب عليها إيجاد أو استحداث، أو خلق أو الإتيان بفكرة أو ممارسة أو منتج، أو نظرية يمكن تبنيها من قبل العاملين في المؤسسة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمؤسسة والعاملين فيها والبيئة التي تتواجد بها، كما يعبر عن تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والإبداعية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل؛

- إن تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يساهم في تعزيز قدرات المؤسسات الاقتصادية على الإبداع اعتمادا على مبدأ التحسين المستمر وبناء على تبني المؤسسة مبدأ العمل الجماعي الذي يحقق نتائج إيجابية ملموسة؛

- يعتبر التحسين المستمر في الجودة حافزا على طرح الأفكار الإبداعية داخل المؤسسات الاقتصادية من خلال إسهام كافة العاملين في المؤسسة في عملية تحسين جودة المنتج؛

- يعتبر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عنصرا مهما في المؤسسة الاقتصادية حيث أنها تركز على تلبية رغبات العملاء وتلبية حاجياتهم بالإضافة إلى التحسين المستمر في الإبداع نتيجة إجراء تحسين مستمر في الجودة، وهذا ما يحفز على خلق إبداعات جديدة وطرح أفكار إبداعية جديدة يساهم في تحقيق منتجات ذات جودة عالية بللمسة إبداعية.

نتائج الدراسة الميدانية:

- بالرغم من وجود مخبر لمراقبة الجودة في معظم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة إلا أنه لاحظنا عدم تطبيق المنهج العلمي الملائم في الرقابة على الجودة وعدم الالتزام بجميع شروط شهادة ISO، ونقص الرقابة في بعض الوحدات مما يجعل الأخطاء تتفاقم؛

- نلاحظ أن حجم الإنتاج كبير لكن هناك ارتفاع أيضا في عدد المعيب، وهذا التدني في مستويات الجودة لبعض المنتجات قد يرجع إلى القصور في مفهوم الرقابة على جودة الإنتاج باستخدام الأدوات الإحصائية وعدم تشجيع العاملين على الإبداع بالإضافة إلى غموض الأهداف المتعلقة بالجودة لديهم؛

- ضعف الدراسات السوقية التي تركز على احتياجات العملاء ورغباتهم فنظرا لارتفاع الطلب على المنتج للمؤسسات الاقتصادية عينة البحث فإنها لا تركز على تحقيق الربح دون تركيزها على الوفاء بمتطلبات العميل وإجراء دراسة مسبقة لها من أجل إعداد تصميم يتوافق مع رغباته؛

- نقص في الاهتمام بتكاليف الجودة والذي يرجع إلى عدم مراقبة المنتج بالأسلوب المناسب الذي يمكن من كشف العيوب والأخطاء المتعلقة بالجودة، وبذلك تسهل عملية تقييم التكاليف المرتبطة بها والتي يكون

لها تأثير سلبي على أرباح المؤسسات الاقتصادية على الرغم من أنه لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من انحرافات الجودة لكن يجب التقليل قدر الإمكان منها والوقوف على الأسباب التي تؤدي إلى اللجوء وتحليلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لتفادي حدوثها في المستقبل؛

- لاحظنا كذلك أن عملية مراقبة جودة الإنتاج بالمؤسسات الاقتصادية عينة البحث لم تكن تتم بطريقة تعطي نتائج مفيدة لكن بحصولها على شهادة الإيزو 9000 أصبحت تهتم بمراقبة جودة المنتج وتحسين النوعية؛

- غياب المحاسبة التحليلية يعتبر عائق كبير لحساب التكاليف المرتبطة بالجودة لدى بعض المؤسسات الاقتصادية عينة البحث فوجود مصلحة المحاسبة التحليلية يعتبر ضروري داخل المؤسسة؛

- الموارد المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية عينة البحث لمراقبة جودة الإنتاج غير كافية سواء المادية أو البشرية؛

- غياب الدورات التكوينية الخاصة بالجودة وطرق الرقابة عليها باستعمال الأدوات الإحصائية؛

- معظم المؤسسات الاقتصادية المبحوثة ليس لديها مصلحة الإبداع بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد مبدعين، وهذا ما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام الإبداع سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من مجالات التسويق، كما أنها لا تطبق كل الأساليب الإبداعية التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية؛

- بالرغم من أن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تهتم بعملية مراقبة الجودة والإبداع وتوجهت إلى الأسواق الدولية وقامت بعملية التصدير إلا أنه لم تحقق مركز تنافسي ولم تصل إلى درجة تحقيق ميزة تنافسية؛

- تتفق معظم المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة على أن تنفيذ إستراتيجية الإبداع يعتمد على توفير البيئة الملائمة من الموارد البشرية (الكفاءات)، الموارد المالية والمادية للقيام بتطبيق الإبداع على أرض الواقع؛

- عدم توفر في معظم المؤسسات الاقتصادية فريق عمل يتمتع بروح المغامرة للبحث عن أفكار جديدة بغية تجسيدها على أرض الواقع؛

- تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 عينة البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تصب في مجملها لتحقيق المستويات المطلوبة من الجودة والإبداع لكسب رضا العملاء، كما تتطلع من هذه الأهداف إلى تحقيق ميزة تنافسية والرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية؛

- إن المرونة والتكلفة الأقل هما البعدان الأكثر توافرا بين الأبعاد الأخرى المكونة للميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 عينة البحث يليها بعد التسليم في المرتبة الثالثة، فيما جاءت ميزة التميز في المرتبة الأخيرة؛

- تهتم معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 عينة البحث على مقاييس مواصفات الجودة التي تحسن من أدائها الإنتاجي بشكل أساسي، وذلك لأنها تساعدها في تحسين قدرتها التنافسية؛

- لدى قياس الطالبة لمدى إدراك عينة من المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو لأهمية مراقبة الجودة، وذلك بعرض عشرة (10) عبارة مختلفة من حيث الأهمية بحيث تم التركيز على ثلاث أبعاد لأهمية مراقبة الجودة وهي الحصول على شهادة المطابقة الإيزو، واكتشاف العيوب في المنتج، والتوجه نحو التصدير لدخول الأسواق الدولية، وقد أكد وجود هذا

الاختلاف نتائج تحليل التكرارات والأهمية النسبية كما هو مبين في الجدول رقم (36)، وقد خلصت الدراسة بأن الهدف من عملية مراقبة الجودة هو اكتشاف العيوب والأخطاء الناتجة عن عملية الإنتاج ومحاولة تصحيحها، كما أشارت الدراسة إلى أن عملية مراقبة الجودة تؤدي إلى تحسين المنتج والحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية؛

- بعد تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الأهمية النسبية لعملية مراقبة الجودة في الوصول إلى الموقع التنافسي وتحقيق العوائد المالية، لاحظنا أن ثمة مديرين من اعتبر أن مراقبة الجودة والحصول على الجودة العالية خيارا من الخيارات الرشيدة لنجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق سواء كان محلي أو أجنبي، وهذا ما يعني أن هناك إدراك لدى أفراد عينة الدراسة بأهمية عملية مراقبة الجودة في تحسين تنافسية مؤسساتهم ودخولها إلى الأسواق الدولية؛

- يتوفر لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 عينة البحث مستوى متوسط من الميزة التنافسية بمتوسط حسابي قدر بـ(2.82) وذلك وفقا للأبعاد المكونة لها (التكلفة الأقل، المرونة، التسليم، التميز)؛

- بالرغم من أن مستوى إدراك أهمية مراقبة الجودة والإبداع كان متوسط على العموم في عينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود الجودة والإبداع في هذه المؤسسات وأنها لا تقوم بدورها في مجال الرقابة على الجودة وممارسة نشاط الإبداع؛

- كما وجدنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مراقبة الجودة والإبداع وتحقيق الميزة التنافسية، مما يدل على أن عملية مراقبة الجودة والإبداع عنصرين يساهمان بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وقد يرجع ذلك إلى قدرة المؤسسة على تمييز منتوجاتها وإعطائها قدرة عالية على التجديد والتطوير والإبداع والتكيف مع مختلف التغيرات الاقتصادية؛

- هناك تباين في ممارسة عملية مراقبة الجودة ونشاط الإبداع بين القطاع العمومي والخاص، وهذا ما يعكس عدم تشجيع القطاع العمومي وإهماله لعنصر الجودة والإبداع والتركيز على حجم الإنتاج عكس القطاع الخاص؛

- مع أن الدراسة أظهرت أن الفروقات في ممارسة عملية مراقبة الجودة التي كانت لصالح المؤسسات الكبيرة التي يزيد عدد عمالها عن 500 عامل على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعكس بالنسبة لنشاط الإبداع الذي كان لصالح المؤسسات المتوسطة والصغيرة على حساب المؤسسات الكبيرة إلا أن هذا لا يعني أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقوم بعملية مراقبة الجودة، حيث أن خصوصيتها تجعل منها أكثر مرونة للسير في منعرج المنافسة، كما لها القدرة على التكيف مع التغيرات الخارجية، إلا أن مشكل التمويل وضعف الموارد المالية جعلها غير قادرة على تجسيد مشاريعها الإبداعية وتحقيق المستوى المطلوب.

اختبار الفرضيات:

- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها وجود اختلافات عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، نوعية المنتوجات، الملكية، الحجم)، وبالاستناد إلى تحليل آراء المديرين عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، والرابعة، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

آراء المديرين حول واقع تبني مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة من حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)، كما توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة والسادسة والسابعة وعليه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في ممارسة مراقبة الجودة تعزى للبيانات العامة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (نوعية المنتجات، الملكية، الحجم)؛

- كذلك تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين لممارسة نشاط الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على شهادة الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة من حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، نوعية المنتجات، الملكية، الحجم)، وبالإستناد إلى تحليل آراء المديرين عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى عدم ثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، والرابعة، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي مفادها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين آراء المديرين حول ممارسة نشاط الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 تعزى للبيانات العامة من حيث (العمر، المستوى العلمي، التخصص، سنوات الخبرة)، كما توصلت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضية الفرعية الخامسة والسادسة والسابعة وعليه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في ممارسة نشاط الإبداع تعزى للبيانات العامة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 من حيث (نوعية المنتجات، الملكية، الحجم)؛

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين عملية مراقبة الجودة والإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000، خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مراقبة الجودة والإبداع، وهذا ما يعني أن المؤسسات التي تهتم بعملية مراقبة جودة المنتج وعلى الجودة سوف ينعكس ذلك إيجابيا على تحفيز وتنمية الإبداع مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتهديدات التنافسية، حيث يشكل لها ذلك ميزة تنافسية دفاعية تعطيها القدرة على الاحتفاظ بالعملاء؛

- أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الرابعة خلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتبني مراقبة الجودة والإبداع من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المصدرة والحاصلة على الإيزو 9000 عينة البحث في تحقيق ميزة تنافسية، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية المبحوثة بممارسة عملية مراقبة الجودة وأنشطة الإبداع بمستوى جيد نوعا ما وهذا ما سيؤدي بالنتيجة النهائية إلى تحسين وضعها التنافسي بالمقارنة مع المنافسين العاملين في نفس القطاع. وعليه وفي ظل البيئة التنافسية يصبح نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يعتمد فقط على قدرتها على كفا السبل لتمويل المدخلات من المنتجات، بل كذلك قدرتها على تحقيق مستويات عالية من الجودة وإبداعات حقيقية سواء كانت مؤسسات كبيرة أو مؤسسات متوسطة أو مؤسسات صغيرة مما يؤدي

إلى خلق الولاء من العملاء نحو المؤسسة وفي الأخير تحقيق ميزة تنافسية والدخول إلى الأسواق الدولية وتحسين مركزها التنافسي.

الاقتراحات والتوصيات:

- بناء على ما جاء في المفاهيم النظرية والعلمية للدراسة نقترح التوصيات التالية:
- على المؤسسات الاهتمام بالجودة باعتبارها سلاحا استراتيجيا يمكنها من البقاء والتفوق والاستمرارية؛
- المراقبة الميدانية على مستوى المخابر والمخازن خاصة المواد الأولية و بأحدث الوسائل؛
- القيام بدورات رقابية مفاجئة تساعد في كشف الغش والأخطاء؛
- من المجدي للمؤسسات أن تدرك بأن التغيير ضرورة حتمية تفرضها البيئة المحيطة بها وهو ما يحتم عليها الإعداد له ومواجهته؛
- ضرورة تبني الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة المنافسة وضمان البقاء والاستمرارية؛
- على إدارة المؤسسة إشراك العاملين وإعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم وطرح انشغالاتهم واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة؛
- تدريب العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على كيفية تحسين أعمالهم مع إسناد المهام المناسبة لهم واستخدام الحوافز المادية والمعنوية للعمال وهو ما يساهم في تعزيز ثقتهم بالمؤسسة؛
- ضرورة الدعم والمساندة والالتزام من الإدارة العليا للمؤسسات لتطبيق ونشر مفاهيم الإيزو 9000 ومحاولة عمل المؤسسة بجميع شروط شهادة الإيزو ISO؛
- ضرورة التحسين المستمر في الجودة لتحقيق أداء اقتصادي جيد والمحافظة عليه؛
- على المؤسسات أن تدرك بأن تطبيق الإيزو 9000 والحصول على شهادة المطابقة ما هو إلا مرحلة لتهيئة المؤسسة وتأهيلها للبدء ببرنامج الجودة الشاملة، وأن لا تعتبر شهادة المطابقة هو طموحها النهائي، حيث أن الشهادة لا تمثل النجاح النهائي، وهذا ما يقودنا إلى التنبيه إلى ضرورة تبني نمط إداري متدرج وصولا إلى التحسين المستمر؛
- على المؤسسات الجزائرية العمل على تطبيق الإيزو 9000 بدافع التحسين في جودة منتجاتها ولتحقيق تكاليف أقل تمكنها من المنافسة في الأسواق العالمية؛
- توفير الدعم الثابت والمستمر لمشاريع البحث والتطوير كونها القناة الرئيسية للإبداع وتخصيص مبالغ مناسبة لهذه الجهود واستخدام التكنولوجيا في أنشطة هذه المشاريع مع التأكيد على التغذية العكسية للإبداع لمعرفة مدى نجاح الإبداعات من خلال إشباع الحاجات ورغبات العملاء المتغيرة؛
- الاهتمام بالأسواق الخارجية والعالمية وضرورة الحصول على حصة تسويقية فيها مما يعطي أهمية كبيرة إلى الإبداعات ودورها في تعزيز مكانة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عالميا؛
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعملية التطوير والتثقيف الداخلي بغية تحصيل معرفة كافية بمبادئ ومتطلبات الجودة والإيزو؛
- إقامة برامج تدريبية متميزة يركز فيها على الأدوات الإحصائية وكيفية استخدامها للتحكم في الأخطاء والعيوب، وعلى مبادئ التحسين المستمر، ولا بد كذلك من اعتماد أسلوب حلقات الجودة لإقناع العمال من خلال إشراكهم في تبادل الأفكار وإكسابهم الثقة بالنفس وعدم التخوف من التغيير الذي يتطلبه كل منهج إداري مع تقديم شرح كافي لمضمون كل منهج وذلك لرفع درجة الالتزام لديهم؛
- إقناع مديري المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام أكثر بموضوع مراقبة الجودة باستخدام الأدوات الإحصائية، وذلك من أجل ضمان ولاء ووفاء كل المصالح داخل المؤسسة يجب إشراكهم ودعوتهم لحضور ملتقيات متخصصة في هذا المجال إلى جانب ذلك عقد ندوات داخلية تحت إشراف مختصين في

- إدارة الجودة والإيزو والأدوات الإحصائية، وأساتذة جامعيين متخصصين في مجال الإدارة والتنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات الجامعية التي تجرى من طرف الباحثين على مستوى المؤسسات الاقتصادية في نفس التخصص لأنها بحوث مفيدة ومهمة؛
- مراجعة العمليات والإجراءات الإنتاجية من أجل تحقيق التطابق بين التصميم المحدد وإمكانيات العملية الإنتاجية لإنتاج منتج بأقل ما يمكن من الأخطاء والعيوب؛
 - البحث الجدي والمعمق عن الأسباب الأساسية لظهور عدد كبير من الأخطاء في المنتجات في مختلف مراحل الإنتاج والوقوف أيضا على الأسباب التي تؤدي إلى رفع تكاليف الجودة ومحاولة التقليل منها لأن ذلك يؤثر على أرباح المؤسسة الاقتصادية كما أن تخفيض التكاليف يعني التحسين في الجودة؛
 - محاولة التحرر من الأساليب التقليدية للإدارة وكسر كل الحواجز بين الإدارات والأقسام والتنسيق بين المصالح المسؤولة عن الرقابة على الجودة وكل المصالح الأخرى، بالإضافة إلى نشر ثقافة العمل بروح الفريق حتى تتمكن المؤسسة الجزائرية من تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية أكثر؛
 - . - إيجاد قسم خاص بالإبداع داخل المؤسسة يأخذ على عاتقه مسؤولية تطوير وإبداع منتجات جديدة ويعمل به أفراد من ذوي التخصصات العالية في مجال التسويق وتتوفر لديهم سمات الأفراد المبدعين؛
 - خلق وإيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة الاقتصادية اتجاه مشروعات ذات العلاقة بالإبداع؛
 - إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالأفراد الذين يساهمون في العملية الإبداعية من أجل تحفيز العاملين لديها بالإبداع؛
 - وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، بالاعتبار أن كل إبداع يبدأ بفكرة؛
 - تكوين لجنة من أفراد يمثلون مختلف مصالح المؤسسة تهتم بدراسة ومتابعة مختلف مشاريع الإبداعية؛
 - زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة الاقتصادية بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، وذلك بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للإبداع، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للإبداع.

آفاق الدراسة:

- في ضوء نتائج هذه الدراسة توصي الطالبة بالقيام بالدراسات التالية لما فيها من فائدة لتعميق إدراك وتطبيق مراقبة الجودة والإبداع في القطاع العام والخاص في الجزائر:
- قياس مدى إدراك مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية مراقبة الجودة؛
 - دور الجامعات ومراكز البحث والتطوير في تحقيق الإبداعات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
 - دراسة كيفية تمكين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تحسين تنافسيتها في الأسواق الخارجية؛
 - نحو بناء إستراتيجية لتحسين الإبداع من خلال الجودة؛
 - قياس التكاليف الناتجة عن عملية مراقبة الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
 - دراسة العلاقة السببية بين الجودة والإبداع.

المراجع

المراجع:

- القرآن الكريم.

باللغة العربية:

- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- العلي وعبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- برفين جوبتا، الإبداع الإداري (في القرن الحادي والعشرين)، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- جمال خير الدين، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1993.
- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
- حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- حسن أحمد عيسى، سلسلة كتب شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، صدرت سنة 1979 ونشرت 1990.
- حميد عبد النبي، رضا صاحب، وسنان كاظم، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- خيضر كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الإيزو 9000:2000)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الرابعة،
- دال بستر فيلد، **الرقابة على الجودة**، ترجمة سرور علي إبراهيم مسرور، المكتبة الأكاديمية للطباعة الأولى، القاهرة، 1995.
- رضا صاحب آل عي و سنان كظم الموسوي، **إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- رفع وليد البغدادي، **ضبط الجودة**، المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2014.
- رعد الصرن، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار الرضا، الطبعة الأولى، دمشق، 2001.
- رعد حسن الصرف، **دار الإبداع والابتكار**، الجزء 1، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، دار الرضا للنشر، 2000.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- روبرت أبتس-ديفيدلي، ترجمة الخزامي عبد الحكم، **الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)**، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- سكير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 11001 (رؤية اقتصادية.فنية.إدارية)**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، إسكندرية، 2000.
- سليم إبراهيم الحسنية، **الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- سعاد نائف برنوطي، **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- سونيا محمد البكري، **إدارة الجودة الكلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- سيد محمد جاد الرب، **السلوك التنظيمي**، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية، مطبعة العشري مصر، 2005.
- سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**، دار المناهج، الأردن، 2008.
- صالح محمد أبو جادو، **تطبيقات عملية في تنمية الفكر الإبداعي**، دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- طارق السويدان ومحمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الرياض، 2004.
- عبد الستار محمد علي، **إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي**، رويال للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.

- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار الحامد، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الواحد والعشرين ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، مصر ، بدون سنة.
- علي الشريف و محمد سلطان، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- عبد العزيز سمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011 رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1999.
- عبد الرزاق سالم الرحايله، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- عطا الله علي الزبون وخالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- عبد الرحمن توفيق، تنمية التفكير الإبداعي للقادة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، الطبعة الخامسة، 2007.
- علي حسين علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- عبد السلام أبو فهد، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية (دراسة تطبيقية عملية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- فريد كورتل وأمال كحيله، "الجودة وأنظمة الإيزو"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
- فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى/الإصدار الثاني، عمان، 2009.
- مؤيد عبد الحسين الفضل ويوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة (من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة **ISO9000&ISO14000**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.
- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008.
- مأمون السلطي وسهيلة إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة **ISO9000**، دار الفكر، الطبعة الأولى، مصر، بدون سنة.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2008.
- مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن الواحد والعشرين: مدخل إنتاجي، ع دن، الطبعة الأولى، 2003.
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، دار فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة **TQM** (طريقك للحصول على شهادة الأيزو)، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، طبعة 2011، الإسكندرية.
- مصطفى وأحمد سيد، الإدارة الإستراتيجية- دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، ع دن، 2005.
- محسن عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، الطبعة الثانية، العراق، 2006.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.

- محمد مرعي مرعي، فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، دار الرضا للنشر، مصر.
- محمود حسن حسني ترجمة لنيجل نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- مصطفى محمود أبو بكر، جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- مصطفى أحمد حامد، التنافسية: كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011.
- نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.
- نجم عبود نجم، " إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم-الأهمية-التحديات)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- نجم عبود نجم، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية، أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1999.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- وائل محمد الصبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.

باللغة الأجنبية:

- Alain Dutheil, **Harvard Business review sur l'innovation**, Editions d'organisation, 2007.
- Amitava, Mitra, **Fundamentals of quality control and Improvement**, wily INC publication, 3thed, 2009.
- A.Seliem, A.Ashour, N.Bontis, **Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies**, Management Decision, Vol 45, No 4, 2007.
- Bernard, **le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**, AFNOR, Paris.
- Bertrand Nezeys, **Les politiques de compétitivité**, Economica, paris, 1994.
- Bertrand Bellon, **l'innovation créatrice**, Economica, paris, 1997.

- Chantal Bussenant-Martine Pretet, **Organisation et gestion de l'entreprise** : structures-décision stratégique, Tom2, 1999.
- CORBEL Bernard et Murry Bernard, **l'Audit qualité interne : Démarche et technique décommunication**, édition AFATOR, 2ème édition, paris 2000.
- C.Carrier, DJ Garand, **Le concept d'innovation de débats et ambiguïtés**, 5^{ème} conférence internationale de management stratégique, Lille du 13 au 15 mai 1996.
- Chantal martin, Alain courtois et autres, **Gestion de production** , 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2002.
- Christopher Lovelock et autre, **Marketing des services**, édition Pearson, paris, 2004.
- D.Guellec, **Economie de l'innovation**, édition la découverte, Paris, 1999.
- Daft, **Organization theory and design**, 4thed, New York: West Publishing, 2001.
- David Mark, Aquilano, M.Daft Nicholas, Bachase Richards, **Fundamentals of operation management**, 4th ed, ms Graw-Hill companies, 2003.
- Dony Deborah hery, and C.Hande, **Sustained product innovation in large**, Academy of management, Journal, vol 39, N°5, 1996.
- Edgardo Hamalian, Jacques ségot, **La démarche qualité 15 entreprises témoignent**, Afnor, Paris, 1996.
- Gerde Kamisk, j.Peter Bouer, **Management de la qualité de A à Z**, Masson, Paris, 1994.
- H.Besterfield Dale, **Total quality management**, 2thed, upper saddle river: prentice-hall, 1999.
- Herri Mitonneau, **ISO900 version 2000**, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- Janes Lampre, **ISO9000 : Commentaires et conseils pratiques, une approche statistiques** , édition d'organisations, Paris, 1999.
- Jean LACHMAN, **Financement de l'innovation dans les pme** , ed economica, paris, 1996.
- Jean Brilman, **Meilleures pratique de management** , 3^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2000.
- Jean-Marie Gogue , **Management de la qualité** , édition Economica, 4^{ème} édition, 2005.
- Jean Lachman, **Le financement des stratégies de l'innovation**, Economica, paris, 1993.
- Jean Lachman, **Le financement des stratégies de l'innovation**, Economica, paris, 1996.
- Jean-Jacques Lambin, **Le marketing stratégique**,4 édition, édition international, Paris, 1998.

- Jones GARETH et Hill Carle's, **Strategic Management Theory : a Integrated Approach**, 5th ed,-Houghton Mifflin Company, New York, 2001.
- Joel BROUSTAIL et Frederick FRERY, **Le management stratégique de l'innovation**, édition dunod, 2000.
- John R.Shgemermehorm, David S.shappell, **Principe de management** , ERPI édition, 2000-
- Les projets de normes ISO 9000 :version 2000, recueil normes, édition AFNOR, Paris , 2000.
- J.Singles, G.Ruel and H.Water, **ISO9000 series: certification and performance**, International journal of quality and reliability management, vol 18, N°1, 2000.
- J.P.Flipot, **l'innovation dans les activités de sevice**, une démarche à rationaliser, édition d'organisation, France, 2000.
- Line Bergerger, **Qualité globale et tourisme** , economica, Paris, 2002.
- Michel Marchessnay, Julien Pierre et André, **l'entreprise**, paris, 1996.
- Marcel et Tayeb Hafsi : **Le management d'aujourd'hui une perspective nord américaine**, édition Economica, France, 2000.
- M.Bataineh, Al.Zoabi, **The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks An Empirical Study**, International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011.
- M.Porter, **Avantage concurrentiel des nations** , inter, édition 1993.
- Mellak Abderrahmane, **La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel** , la revue de gestion et entreprise N°9 INPED, Bommerdès, 1999.
- Michel Debruyne, **La certification qualité selon les normes ISO** , la revue de sciences de gestion, direction et gestion des entreprises N°194, 2002.
- M.Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999.
- M.Porter, **L'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997.
- Michel Merchesnay, **Management stratégique**, Gyrolles, 2^{ème} édition, paris, 1995.
- N.H Chron, **Total quality Management : Pit-Fally, international of physical distributions and logistics management**, vol21, 1991.
- O.Al-Samraie, F.Al-Jaradat, N.Jadallah, **Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service**, European Journal of Scientific Research, Vol 69, No 3, 2012.
- Paul Miller, **L'innovation technologique et stratégie de marketing**, Dunod, France, 1997.

- Programme d'appui au PME /PMI et à la maîtrise des TIC (PME II), dossier de presse, Atelier de visibilité, hôtel el-djazair, 2010.
- Rabeh BETTAHAR, **L'analyse des forces et des faiblesses de l'innovation technologique**, revue : Administration et management, Revue de L'Ecole Supérieure d'Administration et de gestion N°02, 1^{er} semestre 1996.
- Rodolphe DURANT, **Guide du management stratégique**, édition Dunod, paris, 2003.
- Robert BOYER et DIDIER Michel, **innovation et croissance**, la documentation Française, Paris, 1998.
- R.Soparnot, E.Stevens, **Management de l'innovation**, Dunod, paris, 2007.
- Raop Bhaskara, **Technology Managements and Development Planning**, New delhi, Kanishka puplisher, 1996.
- Robert Boyer et Michel Didier, **Innovation et Croissance**, la documentation française, paris, 1998.
- Sanja PEKOVIC, Etude(**Chaire Performance Des Organisations**), Synthèse des travaux de recherche, Paris Dauphine, Octobre 2012.
- Scott SHAFER et Jack Meredith, **Operation Management : A process Approach with Sprea Sheets**, John wiley et Sons, New york, Yan Kerorguen, 1998.
- SEGT Jaques, **Assurer le passage a la norme ISO9001** , version 2000.
- Seddik Abdallah, **Management de la qualité**, office de publications universitaires, Alger, 2004.
- Shoji Shiba et autre, **TQM : 4 révolutions du management** , Dunod, Paris, 2003.
- S.Bin Ahmed et A.Mushraf, **The relationship between intellectual capital and business performance an empirical study in Iraqi Industry**, International conference on Management and artificial Intelligence, vol 6, press Bali, Indonesia.
- Said Boumendjel, **Contribution à la réflexion critique portant sur le management stratégique intégré des entreprises face à un environnement mondial**, l'expression de management risque et qualité et recours à une nouvelle théorie de l'économie, séminaire international, la compétitivité de l'entreprise économique et mutation de l'environnement, Biskra,29-30 octobre 2002.
- Stator, **Politique général des entreprises**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2001.
- T.Peters, **L'innovation un cercle vertueux**, édition village mondial, Paris, 1998.
- Z.Irani, Aeskese, **Total quality ma,agement and corporate culture : constructs of organizational excellence** , Technovative, vol 24, 2004.

الرسائل العلمية:

الماجستير:

- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005.
- بوعجاجة أميرة، مذكرة ماجستير «عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية ، تخصص تسيير، جامعة بسكرة، 2008.
- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2011.
- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعي ، جامعة بسكرة، 2013.
- بن أكتوف طاوس ثورية، وضعية تسيير الجودة في المؤسسة الصناعية، جامعة الجزائر، 2009.
- قوراري مريم، إدارة الإبداع ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، جامعة تلمسان، 2012.
- جبر بن حمود بن جبر النعيمي، اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة الرياض، 2006 .
- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، جامعة تلمسان 2011.
- ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، جامعة المسيلة، 2009.
- سمية بروبي، مذكرة ماجستير «دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة»، جامعة سطيف، 2011.
- طراد فارس، مناجمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2007.
- عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، جامعة البليدة، 2005.
- عجابي عماد، دور أجهزة الرقابة في حماية المستهلك، جامعة الجزائر، 2009.
- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 1- ياسين حميني، مذكرة ماجستير « تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن ، جامعة الجزائر، 2006.

الدكتوراه:

- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، جامعة دمشق، 2011.
- بن حراث حياة، سياسات التمويل الموجهة لقطاع الم ص م في الجزائر، جامعة تلمسان، 2013.
- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
- عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة في بناء الشركات، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010 .

المجلات العلمية:

- الداوي الشيخ، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة ، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17 ، جامعة الجزائر 3، 2008.
- إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة)، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة باتنة، 2007.
- بن عنتر عبد الرحمن، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24، العدد الأول، 2008.
- بورنان ابراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع الإشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة الأغواط، 2009.
- برحومة عبد الحميد وشريف مراد، (الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة المسيلة، العدد الثالث، جوان 2008
- ضيف الله بن عبد الله النفعين، الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارة، مجلد السابع عشر، العدد الأول، 2003.
- عاشور مزريق ومحمد غربي، تسيير وضمان جودة المنتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، جامعة الشلف.
- محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة بسكرة.
- صالح ابراهيم يونس الشعباني، دور معلومات إدارة التكلفة المتكامل في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات وإعادة رسم خارطة الأداء والربحية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 05، كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الأنبار)، العراق، 2010.

الملتقيات والمؤتمرات:

- أكرم احمد الطويل ، رغيد إبراهيم إسماعيل ، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، جامعة العراق، 2008.
- بن التومي سارة، التفكير الإبداعي المفهوم الغائب في المؤسسات الجزائرية ، يوم دراسي حول الإبداع: تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، جامعة مستغانم، يوم 21 أبريل 2014.
- برا هيمي بن حراث حياة و ودان بوعبدالله و حجار آسية، تجسيد ثقافة الإبداع لدى المؤسسات الجزائرية وعوائق تفعيل دورها في تحقيق التنافسية، يوم علمي حول الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، جامعة مستغانم، يوم 16 أبريل 2014.
- بن عمومة همامة، ضيف الهي نسيمه لثر الاستثمار في رأس المال البشري على تنافسية المؤسسة، يوم علمي حول الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، جامعة مستغانم، يوم 16 أبريل 2014.
- بلال أحمد، يحضية سمالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، يومي 09 و 10 مارس 2004.

- بن نذير نصر الدين ومنصوري الزين، **الإبداع كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال**، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، جامعة البلقاء التطبيقية الخاصة، الأردن، يومي 27 و 29 فيفري 2011.
- بتيت احمد وأوكيل رابح، **مكانة الجودة في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- بلبولة إيمان، **شهب صفاء**، مداخلة بعنوان **الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية**، الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12 و 13 ماي 2013.
- بن عاتق حنان، و حجاوي توفيق، **واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية و دولية، جامعة سعد دحلب البليدة، يوم
- براينيس عبد القادر، وبارك نعيمة، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية** بالإشارة إلى المؤسسة الجزائرية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- حاتم علي محمد خير ، **نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان** ، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08 و 09 مارس 2005.
- زايدي عبد السلام ومقران يزيد، **الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية** ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- زبير محمد، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية** ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- سليمة مخلوف، مداخلة بعنوان **الإبداع و الكفاءة لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، يوم علمي حول الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، جامعة مستغانم، يوم 16 أبريل 2014.
- سعاد عبود، ربيحة قوادرية، **مساهمة تسيير المهارات في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، يومي 17 و 18 أبريل 2013.
- شريف غياظ، وأسماء زدوري، **تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات**، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة قالمة، يومي 12 و 13 ماي 2010.
- الطاهر خامرة، والجيلالي بهاز، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة قالمة، 2008.

- عمار السامرائي، مداخلة بعنوان أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، جامعة البحرين، يومي 04 و05 أبريل 2012.
- غلاي نسيمه وغلاي حياة، الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية، اليوم الدراسي الإبداع تحدي رئيسي لعولمة المؤسسات، جامعة مستغانم، يوم 25 جوان 2014.
- قوريش نصيرة، الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات ، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 08 و09 نوفمبر 2010.
- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر، يومي 27 و29 نوفمبر 2004.

التقارير والجرائد:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق لـ 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، العدد 02، 2002.
- الموقع الرسمي لوزارة التجارة: www.mincommerce.gov.dz
- جريدة المحور أون لاين، 2014.
- جريدة presse-algerie، الموقع الإلكتروني: www.el-massa.com
- منتدى الاقتصاد والأعمال، الموقع الإلكتروني: www.startimes.com.

استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الفاضلة تحية طيبة والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد

نضع بين أيديكم استبيان الدراسة المرسومة بـ «أثر مراقبة الجودة على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحسين تنافسيتها في الأسواق الدولية»، وذلك في إطار متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، حيث نسعى من خلال استطلاع آرائكم معرفة دور مراقبة الجودة وعلاقتها بتحفيز الإبداع لتحسين التنافسية في الأسواق الدولية، فمشاركتم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب.

فيرجى من سيادتكم المساعدة والتكرم بالإجابة على الأسئلة المدونة أدناه وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة والتي تتفق مع رأيكم، وأحيطكم علما بأن معلوماتكم ستستخدم لأهداف علمية وبغرض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة وبأمانة علمية.

شكرا مقدما على حسن تعاونكم واستجابتكم مع فائق الاحترام والتقدير

ملاحظات هامة:

- الرجاء وضع علامة (x) على الخيار الذي تراه مناسباً.
- ليس ضروريا كتابة اسمك على الإستيانية ضمانا لحرية الإجابة.
- نرجو عدم ترك أي سؤال دون إجابة حيث سيؤدي ذلك إلى إهمال الاستيانية بالكامل.

الجزء الأول: البيانات العامة للمؤسسة

أولاً: المعلومات الشخصية

1- العمر:

أقل من 30 سنة من 30- أقل من 40 سنة
 من 40 سنة- أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

2- المستوى العلمي:

دون الجامعة جامعي (ليسانس) دراسات عليا

3- التخصص:

تقني إداري

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5- أقل من 10 سنة
 من 10- 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: خصائص المؤسسة

1- نوعية المنتوجات:

منتجات صناعية منتجات استهلاكية

2- ملكية المؤسسة:

عمومية خاصة

3- حجم المؤسسة:

كبيرة متوسطة صغيرة
 (500 ≤ E موظف) مؤسسة (50 ≤ E ≤ 499 موظف) (>50 موظف)

ضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن واقع الجودة في مؤسستكم

الرقم	مراقبة جودة المنتجات				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
جودة المنتج									
01	- تقدم مؤسستكم منتجات تتميز بالجودة العالية بالمقارنة مع المنافسين								
02	- تتفوق منتجات مؤسستكم على منتجات المنافسين بالأداء الجيد								
03	- تهتم مؤسستكم بإنتاج منتج متميز ذو جودة تثير الانتباه								
04	- تركز مؤسستكم على الكمية أكثر من النوعية								
05	- عدم قبول منتجات مؤسستكم من طرف العملاء يعد احتمال ضئيل جدا								
06	- يلاحظ ارتياح العملاء للشكل الخارجي لمنتجاتكم (الشكل، طريقة التغليف،..)								
07	- تساهم الدورات التكوينية في تطوير العمليات الخاصة بالجودة داخل مؤسستكم								
08	- نقص خبرة الموظفين لدى مؤسستكم يشكل عائق أمام تحسين الجودة								
09	- تتلقون مشاكل وعراقيل من قبل الجهات الوصية فيما يخص الجودة								
10	- تقوم مؤسستكم بإجراء اختبار في قدرة منتجاتها على الأداء الجيد								
عملية المراقبة									
11	- يتوفر لدى مؤسستكم قسم خاص بمراقبة جودة منتجاتكم								
12	- تسعى مؤسستكم لتخفيض نسب العيوب في منتجاتها بصفة مستمرة								
13	- تمنع مؤسستكم تسرب المنتجات الغير المطابقة لحاجات العملاء								
14	- تطبق قوانين صارمة على عدم مطابقة جودة منتجاتكم للمعايير الدولية								
15	- تستقبل مؤسستكم أعوان رقابة الجودة بصفة منتظمة								
16	- يتم استشارة خبراء في مجال الجودة لمراقبة جودة منتجاتكم								
17	- تستخدم الأساليب الإحصائية في عملية مراقبة الجودة داخل مؤسستكم								
18	- تواجه مؤسستكم مشكلة ارتفاع تكاليف عملية مراقبة الجودة								
19	- تتوفر مؤسستكم على قسم السيطرة النوعية للتحسين المستمر وتقديم منتج جديد وفقا لرغبة العميل								
20	- توجد مصالح تابعة للدولة تراقب جودة منتجات مؤسستكم								
التحسين المستمر									
21	- تحرص مؤسستكم على التحسين المستمر في الإنتاج لتحسين جودة المنتج								
22	- تهدف مؤسستكم لتحسين جودة منتجاتها بشكل مستمر								
23	- تسعى مؤسستكم لإرضاء العملاء من خلال التحسن المستمر للمنتج								
24	- تركز مؤسستكم على أدوات وأساليب خاصة بغرض تحسين مستمر في الجودة								
25	- تحرص مؤسستكم بشكل مستمر على التقليل من الفجوة الحاصلة ما بين توقعات العملاء حول الجودة وما بين الجودة الفعلية للمنتجات								

					المقدمة لهم
					26 - تسعى مؤسساتكم إلى بناء سمعة بين عملائها على أنها تتميز بالتحسين المستمر في الجودة

اختر إجابة واحدة فقط من فضلكم بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	أهمية عملية مراقبة الجودة بالنسبة لمؤسساتكم	العلامة (x)
01	- حصول المنتج على رضا المستهلك وإشباع حاجاته المتنامية باستمرار	
02	- تقليص التكاليف المرتبطة بالمنتج	
03	- السعي بصفة دائمة لتطوير وتحسين المنتج	
04	- اكتشاف العيوب في المنتج لتصحيحها	
05	- تحسين المنتج النهائي لتوجيهه إلى التصدير ودخول الأسواق الدولية	
06	- الحصول على حصة سوقية والاستحواذ على السوق بعد تقديم منتج خالي من العيوب	
07	- ضمان ولاء العملاء وبالتالي زيادة الطلب على منتجات المؤسسة	
08	- الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية	
09	- إعطاء سمعة طيبة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى	
10	- تنفيذ إجراءات متخذة من طرف مصالح مراقبة الجودة	

الجزء الثالث: مجالات الإبداع

ضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن واقع نشاطات الإبداع في مؤسساتكم

الرقم	الإبداع بمختلف مجالاته	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الإبداع في المنتج						
01	- تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها من قبل					
02	- تتميز منتجات مؤسساتكم بالتجديد والإبداع المستمر					
03	- تقدم مؤسساتكم منتجات بأفكار جديدة تتناسب مع توقعات العملاء					
04	- تعتمد إدارة مؤسساتكم على دراسات السوق وسلوك العملاء لتطوير منتجاتها					
05	- تهتم مؤسساتكم بأفكار العملاء وإبداعاتهم والأخذ برأيهم ومقترحاتهم في تطوير المنتج					
06	- تتميز الجوانب الهندسية والفنية لتصاميم منتجاتكم بالدقة والجمال في التركيب					
07	- تقوم مؤسساتكم بالإبداع في تعبئة وتغليف منتجاتها					
08	- تقدم مؤسساتكم منتجات ذات كفاءة عالية في الأداء					
09	- حسنت مؤسساتكم منتجاتها لتؤدي منافع جديدة لم تؤدي من قبل					
10	- تقوم مؤسساتكم بمراقبة جودة المنتج لتحفيز الإبداع					
الإبداع التقني						
11	- تسعى مؤسساتكم بتصميم عملية إنتاجية جديدة لتقديم منتج جديد					
12	- تحسن مؤسساتكم عملياتها الإنتاجية الحالية والقائمة لتلبية وإشباع رغبات العملاء					
13	- تحاول مؤسساتكم إيجاد طريقة جديد لتخفيض كلفة العملية الإنتاجية					

					14 - تقدم مؤسساتكم تقنيات جديدة في إبداع المنتج والعملية الإنتاجية
					15 - تستعين مؤسساتكم بالأجهزة الرقمية وأنظمة الحاسوب في عملية تصميم منتجاتها
					16 - تتبع مؤسساتكم الأساليب العلمية في تحسين عملياتها الإنتاجية
					17 - أجرت مؤسساتكم تغييرات في تصميم وكيفية تقديم منتجاتها تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة
					18 - قامت مؤسساتكم بإجراء بعض التعديلات على تركيبة المواد الأولية لتحسين منتجاتها
					19 - ساهم ظهور التكنولوجيا الحديثة في تطوير العمليات الإنتاجية في مؤسساتكم
الإبداع الإداري					
					20 - تعتمد مؤسساتكم سياسات جديدة في إدارة مواردها البشرية
					21 - تتعاون مؤسساتكم مع خبرات واستشارات خارجية في تنظيم العمليات الإدارية
					22 - قامت مؤسساتكم بإدخال نظم معلومات إدارية حديثة
					23 - أدخلت إدارة مؤسساتكم تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة
					24 - وضعت مؤسساتكم خطط واستراتيجيات حديثة لتصميم منتجاتها وتطويرها
					25 - تكوين الموظفين لدى مؤسساتكم يشكل مصدر لتدفق الأفكار الإبداعية
					26 - تتميز إدارة مؤسساتكم بالمرونة التنظيمية
					28 - يتوفر لدى مؤسساتكم أسلوب عمل الفريق الجماعي لتنمية الإبداعات
					29 - تقوم مؤسساتكم بفحص الإجراءات التنظيمية بهدف كسب رضا العملاء
					30 - تتبنى مؤسساتكم الموظفين ذوي المواهب القيادية المبدعة
الإبداع في التسويق					
					31 - تعطي مؤسساتكم أهمية كبيرة للتسويق الإبداعي
					32 - يوجد فرع للمعلومات التسويقية في مؤسساتكم
					33 - تقوم مؤسساتكم بدورات تدريبية للموظفين في مجال التسويق
					34 - يتم تقييم الإبداعات التسويقية بواسطة معايير محددة من طرف مؤسساتكم
					35 - تعتمد مؤسساتكم على إدخال تغييرات جديدة في المزيج التسويقي
					36 - تتميز مؤسساتكم بإستراتيجية تسويقية مختلفة عن إستراتيجيات المؤسسات المنافسة
					37 - تشجع مؤسساتكم بحوث التسويق لتطوير منتجاتها وتقديم منتج جديد
					38 - يوجد في مؤسساتكم بيئة تحفز على الإبداع في مجال التسويق
					39 - يلاحظ توفر متطلبات الإبداع التسويقي لدى مؤسساتكم

ضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن واقع تمويل وتحفيز الإبداع في مؤسساتكم

الرقم	تمويل الإبداعات	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	- تخصص مؤسساتكم مبالغ خاصة بتمويل الإبداعات وتطوير					

منتوجاتها					
02	- تقدم مؤسستكم الدعم المالي الكافي للموظفين لاستخدام الأساليب الإبداعية				
03	- حصلت مؤسستكم على قروض بنكية لتمويل مشاريعها الإبداعية				
04	- تلجأ مؤسستكم إلى عقد شراكة مع مؤسسات أخرى لتدعيمها ماليا بهدف تمويل إبداعاتها				
05	- تمول المشاريع الإبداعية لدى مؤسستكم عن طريق التمويل الذاتي				
06	- يساهم التخفيض في الضرائب على توفير مصدر لتمويل الإبداع داخل مؤسستكم				

ضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن أهم معوقات الإبداع بالنسبة لمؤسستكم

الرقم	معوقات الإبداع	نعم	لا
01	- لا تطلب إدارة مؤسستكم اقتراحاتك وأفكارك حول تحسين المنتج المقدم		
02	- لا يوجد منتديات لتشجيع المؤسسات المبدعة يحفز مؤسستكم على الإبداع		
03	- لا تكافئ مؤسستكم الأفراد لأفكارهم الإبداعية من خلال حوافز مادية ومعنوية		
04	- عدم تخصص مؤسستكم وقتا للتفكير للبحث على إبداع أفكار جديدة من طرف مؤسستكم		
05	- لا تعتبر ثقافة مؤسستكم تعتبر مناخ ملائم لتنمية روح الإبداع والقدرة الإبداعية		
06	- لا يتم تقييم أفكار الموظفين المبدعين والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستكم		
07	- عدم وجود قسم متخصص لرعاية الإبداع في مؤسستكم		
08	- الخوف من الفشل أمر يعيق الإبداع في مؤسستكم		
09	- تقاوم مؤسستكم التغيير ولا ترحيب بأي أفكار جديدة تغير من الوضع الحالي للمؤسسة		
10	- نقص الخبرة وتكلفة الموارد المالية من أسباب رفض المشاريع الإبداعية		
11	- لا وجود لبيئة تنظيمية تشجع على الإبداع في المؤسسة		
12	- لديكم متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية		

الجزء الرابع: الميزة التنافسية
ضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن واقع الميزة التنافسية لمؤسستكم

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية				
	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
التكلفة الأقل					
01					
02					
03					
04					
المرونة					
05					
06					
07					
08					
التسليم					
09					
10					
11					
12					
التميز					
13					
14					
15					
16					