



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس  
في العلوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

اثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة الوطنية SONATRACH - قسم الإنتاج - حاسي مسعود

تحت إشراف الأستاذ :  
- بن ساحة علي

إعداد الطلبة :  
- حسناوي ابراهيم  
- بن عمر عبد المطلب

السنة الجامعية : 2013/2012

## إهداء

إلى من أوصاني ربّي بهما خيراً،

إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزاً للعطاء، إلى من تكبّدت العناء من أجل إسعادي،

هبة الرحلن " أمي الغالية "

إلى من سهر على تربيّتي وتعليمي حتى وصلت إلى ما أنا عليه " والدي الكريم " حفظه الله

ورعاه

إلى من يعيش في ظلّ وجوده مأملي، إلى من جمعني بهم ظلمة الرّحم إخواني وأخواتي كلّ

واحد باسمه.

إلى بنات أخي : دعاء، إيناس، أميمة.

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وأولادهم وكلّ من يحمل لقب حسناوي

إلى كلّ الأصدقاء وأخصّ بالذكر " يوسف " " ياسين "

وإلى صديق دربي " عبد المطلب بن عمر "

إلى كلّ زملائي - طلبة إدارة أعمال - بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة ورقلة

إلى أساتذتي بجامعتي قاصدي مرباح مع تحية إكبار وتقدير لهم جميعاً.

إلى كلّ من ساعدني في إعداد هذا العمل: صابر، نور الدين

إلى كلّ من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، أهدي هذا العمل المتواضع في الأخير

أحمد الله الذي وقّفي في هذا العمل ونسأله تبارك وتعالى أن يكون علماً ينتفع به لوجهه

إبراهيم

## إهداء

﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

إلى فُرة العين إلى من جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن نبع حنانها سقتني، منحنتني الحبّ والحنان وربّنتني بلطف ورعتني، إلى تلك المرأة العظيمة

" أمي الحنونة: دليّة "

إلى أعظم الرجال صبراً ورمز الحبّ والعطاء... إلى الذي تعب كثيراً من أجل راحتي وأفنى حياته من أجل تعليمي وتوسّم فيّ درجات العلى والسّموا إلى ذلك الرجل العظيم

" أبي العزيز: الطاهر "

إلى من جمعني معهم ظلّمة الرّحم... إلى من يعيش في كلّ وجودهم أملي إخوتي الكرماء: سعاد، رباب، حميدة، صابرة، رفيق، مبروكّة

وإلى روح أختي الطاهرة " نجاح "

وإلى جدّتي العزيزة وإلى عمّتي وأعمامي وأولادهم وكلّ أخوالي وخالاتي وأولادهم إلى كلّ من تقاسمت معهم حلوة الحياة ومرّها أصدقائي الأوفياء: " حمزة، طارق عبد القادر، فيصل، حبيب، محمد الصغير، بلقاسم، زهير، ...

إلى كلّ من جمعني بهم مشعل العلم خاصة: الدحمة، السعيد، إبراهيم، الزهرة، كاميلية،

أمال، أمينة،... إلى كلّ من يعرف بن عمر عبد المطلب

إلى كلّ أصدقائي في العمل: زينو، فوضيل، لخضر، محمد، سمير، الصادق.

إلى كلّ من علموني أنّ العلم سلاح والأخلاق ذخيرة إلى كلّ هؤلاء أهدي هذا العمل

المتواضع

عبد المطلب

## تشكرات

ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ  
الحمد لله والشكر لله تعالى الذي وقّني وأعاني وسدّد خطاي لإنجاز هذا  
العمل أتوجه بآيات الشكر وخالص الثناء إلى كلّ الأساتذة على ما قدّموه إلينا من  
أنوار أضاءت مشواري الدراسي.  
وأخصّ بالذكر من امتدّت أياديه في احتضان ما أنجزناه مراجعة منه وتمحيصاً  
وإشرافاً... الأستاذ "علي بن ساحة".  
ثمّ لا ننسى أن نتقدّم بجزيل الشكر إلى كلّ عمال المديرية الجهوية بحاسي  
مسعود الذين لم يخلوا علينا بمعلوماتهم القيّمة وتوجيهاتهم الصائبة ونخصّ بالذكر  
"حمزة مستاك" وكلّ عمال مصلحة تسيير المسارات المهنية وعمال مركز التكوين  
قاعدة 24 فيفري بحاسي مسعود.

شكراً جزيلاً

إبراهيم / عبد المطلب

- قائمة المحتويات:

الصفحة	*- الموضوع
I	- الإهداء:.....
II	- الشكر:.....
III	- قائمة المحتويات:.....
IV	- قائمة الجداول:.....
V	- قائمة الأشكال:.....
VII	- قائمة الملاحق:.....
1	- المقدمة:.....
2	- الفصل الأول: التطور المفاهيمي للإبداع
3	• المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.....
22	• المبحث الثاني: مستويات ومراحل الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.....
28	• المبحث الثالث: علاقة الإبداع بالأداء وشروط تحقيقه وكيفية تنميته.....
36	- الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الاقتصادية
38	• المبحث الأول: مفهوم الأداء ومستوياته.....
50	• المبحث الثاني: تقييم الأداء.....
71	• المبحث الثالث: عوامل استمرارية وتحسين الأداء.....
79	- الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في رفع من كفاءة أداء المؤسسة
81	• المبحث الأول: تقديم مجمع سوناتراك قسم الإنتاج.....
90	• المبحث الثاني: تحليل وتقييم الإبداع في مؤسسة سوناتراك قسم الإنتاج.....
118	- الخاتمة:.....
121	- المراجع:.....
127	- الملاحق:.....
129	- الفهرس:.....

	- الفهرس:
الصفحة	*- الموضوع
I	- الإهداء
II	- الشكر:
III	- قائمة المحتويات:
IV	- قائمة الجداول:
V	- قائمة الأشكال:
VII	- قائمة الملاحق:
أ	- المقدمة:

## - الفصل الأول: التطور المفاهيمي للإبداع

ج	❖ تمهيد:
3	● <u>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع</u> .
3	-المطلب الأول: الإبداع والابتكار مفاهيم وأساسيات.
12	-المطلب الثاني: تصنيفات الإبداع.
18	-المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومكوناته.
20	● <u>المبحث الثاني: مستويات ومراحل الإبداع والعوامل المؤثرة فيه</u> .
20	-المطلب الأول: مستويات ومراحل الإبداع.
22	-المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع.
26	-المطلب الثالث: مصادر وعوائق الإبداع.
28	● <u>المبحث الثالث: علاقة الإبداع بالأداء وشروط تحقيقه وكيفية تنميته</u> .
28	-المطلب الأول: دلائل الإبداع.
29	-المطلب الثاني: شروط تحقيق الإبداع.
30	-المطلب الثالث: عوامل تنمية الإبداع (مظاهر الإبداع).
35	● الخلاصة:

## = الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

38	● <u>المبحث الأول: الأداء في المؤسسة الاقتصادية</u> .
38	-المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته.
40	-المطلب الثاني: مفهوم الأداء.

44	-المطلب الثالث: مستويات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
50	• <u>المبحث الثاني: تقييم الأداء</u> .....
50	-المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.....
56	-المطلب الثاني: مجالات ومعايير تقييم الأداء.....
65	-المطلب الثالث: مقاييس الأداء.....
71	• <u>المبحث الثالث: عوامل استمرارية وتحسين الأداء</u> .....
71	-المطلب الأول: الإستراتيجية والأداء.....
73	-المطلب الثاني: الإبداع.....
75	-المطلب الثالث: الجودة.....
78	• خلاصة:.....
	<b>= الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في رفع من كفاءة أداء المؤسسة</b>
81	• <u>المبحث الأول: تقديم مجمع سوناتراك قسم الإنتاج</u> .....
81	-المطلب الأول: تقديم مجمع سوناتراك.....
86	-المطلب الثاني: تقديم قسم الإنتاج.....
90	• <u>المبحث الثاني: تحليل وتقييم الإبداع في مؤسسة سوناتراك قسم الإنتاج</u> .....
90	-المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.....
91	-المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.....
	-المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان الموجه للعمال الخاص بالإبداع ودوره في تفعيل الأداء.....
114	• الخلاصة.....
117	- الخاتمة.....
118	- المراجع.....
121	- الملاحق.....
127	- الفهرس.....
129	

## المقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في ظل الألفية الثالثة عدة تحولات وتطورات عالمية تشكل بالنسبة لها رهانا وتحديا في مجال أعمالها ولعل من أبرز وأهم تلك التحديات ظاهرة العولمة والتي أظهرت العالم الواسع في شكل قرية صغيرة ونشوء ما يسمى بالاندماجات إضافة إلى سعي المؤسسات إلى الانضمام إلى المنظمات العالمية كالمنظمة العالمية للتجارة، كما وقد أدى ظهور الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري والمعرفي إلى حدوث تغير جذري في اهتماماتها بعد أن كانت تحضى الموارد المادية والموارد الطبيعية بأهمية كبيرة فيها ليصبح التركيز والشغل الشاغل لها هو المورد البشري على اعتبار أن هذا الأخير يمثل الرأس المال الفعلي الحقيقي لها نظرا لما تملكه من أفكار ومهارات وقدرات فكرية وذهنية، كما أنتقدت المؤسسات أو تراجعها راجع لما يقدمه فيها من جهد على سبيل تحقيق ما تسعى إليه، فضلا عما يشهد العالم من تطورات هائلة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال وإتباع سياسات الانفتاح الاقتصادي أو ما يطلق عليه بسياسات تحرير الأسواق وما نتج من إزالة القيود الجمركية، رفع حماية الدول للمؤسسات واشتداد واحتدام المنافسة بين الدول، المؤسسات، القطاعات .....، والتي أدت هذه الصورة الرئيسية إلى تقليص دورة حياة المنتجات وزيادة تعبئة مختلف عناصر الإنتاج واستغلالها أفضل استغلال

ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية في خصم هذه التحويلات والتحديات وكذا التغيرات الهائلة التي يشهدها العالم والتي تمتاز بعدم الثبات والاستقرار وعدم التأكد كان لزاما على المؤسسات الرمي بكل ثقلها إلى البحث عن الوسائل الطرق والأساليب وحتى الاستراتيجيات ذات الفعالية والكفاءة على تحقيق ذلك - البقاء والاستمرارية - واستيعاب تلك التحديات، وأصبح نجاح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة في محيط يمتاز بكثرة التغير والتعقيد مرهون بمدى قدرتها على إيجاد تلك الحلول، وقد يعتبر الإبداع أحد أهم الخيارات الاستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات على اختلاف نوعها، نشاطها، حجمها وإمكاناتها والذي يركز بشكل كبير على نشاطات البحث والتطوير وإسهامات الموارد البشرية المبدعة في تحسين وتطوير المنتجات الحالية، أو في خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة ومميزة، فضلا عن إيجاد التكنولوجيا جديدة كل ذلك يمددها بالتفوق على باقي منافسيها وكذا تحقيق جودة شاملة لمنتجاتها كما تحقيق فعالية أكثر في أداء أعمالها.

## أهمية البحث

تماشيا مع إدراك لأهمية البقاء والاستمرارية في ظل محيط كثير التعقد والتغير كان لزاما على المؤسسات رفع قدرتها التنافسية وتقديم مستويات عالية في أداء الأعمال والأنشطة الخاصة بها بشكل يسمح لها بمواكبة تلك التطورات والتحديات وكذا التكيف معها، وربما يكون الإبداع أحد أهم العوامل الأساسية المؤدية إلى ذلك من خلال تحسين جودة منتجاتها الحالية أو تطوير وابتكار منتجات جديدة تماما.



## إشكالية البحث

يكتسي الإبداع أهمية بالغة في المؤسسات نظرا لما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة لها في مختلف المجالات طرق وأساليب العمل، منتوجات، تكنولوجيا تساعد في تحسين جودة مخرجاتها ومن تعزيز مكانة المؤسسة بين المؤسسات المنافسة لها . وقد جاء هذا البحث لتباين تلك الأهمية والمكانة التي أصبح يحتلها الإبداع في مختلف المؤسسات منطقتين من طرح التساؤل التالي: كيف يساهم النشاط الإبداعي في الرفع من كفاءة الأداء؟

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة سوف نقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي يمكن أن تساعدنا في الإلمام بجوانب الموضوع وهي:

- 1) كيف يمكن الوصول إلى أداء جيد و متميز داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- 2) ما مدى فعالية الإبداع في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- 3) ما هو واقع الاعتماد على تحقيق أداء جيد لمؤسسة اقتصادية وزيادة تنافسيتها؟

## فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية

- 1 - غاية كل مؤسسة اقتصادية الوصول إلى أداء متميز وفعال اعتمادا على عدة بيانات ومدخل
- 2 - يعد الإبداع خيارا لا بد منه للمؤسسات الاقتصادية يعمل على نموها وتطويرها وزيادة كفاءتها وفعالية مختلف أنشطتها وأعمالها بما يضمن لها التفوق والريادة؛
- 3 - تعمل سوناتراك جاهدة على القيام بجميع نشاطها وأعمالها بطريقة إبداعية بكل احترافية للحفاظ على ديمومتها وتوسعها وريادتها.

## أساليب وأهداف البحث

يرجع الدافع من وراء اختيارنا لموضوع الإبداع ودوره في تفعيل أداء المؤسسة الاقتصادية إلى الأهمية التي تكتسي كل منها على مستوى تلك الأخيرة وذلك في ظل عالم جديد يتميز بمعطيات وخصائص جديدة تميزه عما كان عليه، حيث يعمل الإبداع على نمو وتطوير المؤسسة وكذا زيادة كفاءتها وفعالية مختلف أنشطتها وأعمالها، ولذا السبب فإن أي مؤسسة تحاول تطوير نفسها لمواكبة مختلف التغيرات والتحولات ومن جميع النواحي وكذا من أجل تحسين وتفعيل أدائها على المدى القصير والبعيد، كما ويعتبر الإبداع من بين المواضيع التي تمتز بالحدثة والحداثة إضافة إلى ذلك فإنه توجد أسباب موضوعية وأخرى ذاتية لاختيارنا لهذا الموضوع.

## • الأساليب الموضوعية

- نقص الدراسات التي تدور حول هذا الموضوع في الجامعات الجزائرية وبالأخص في جامعة ورقلة نظرا لحدثة الموضوع
- لاعتبار أن المنتجات النهائية هي المحور وجوهر ولب العملية الإبداعية وكذا مقياس مدى فعالية وكفاءة المؤسسات في استغلال الوسائل والإمكانيات المتاحة لها.
- كون تطبيق نظام الإبداع يعود بفوائد عديدة ومتعددة على المؤسسة وفي جميع النواحي (النواحي المالية، خلق ميزة تنافسية، احتلال الريادة في مجال معين، الوصول إلى ما تسعى إليه بأقل التكاليف).
- نظرا لأهمية عملية التقييم ودورها في اكتشاف الانحرافات والاختلافات وكذا معرفة مسبباتها والحلول اللازمة لذلك واعتبار أن الأداء الجيد هو نتاج لمتابعة مستمرة ودورية لمختلف ودورية لمختلف العمليات والأنشطة.

## • الأسباب الشخصية

- الرغبة الشخصية والملحة للبحث في هذا الموضوع وكذا لتمتع الموضوع بنوع من الحيوية؛
- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة وحديثة وذلك لكي تكون سندا للطلبة الجدد

أما أهداف البحث فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- محاولة معرفتها المقصود بالإبداع والمجالات التي يمكن أن يشتمل عليها الإبداع - الأنواع - وكذا معرفة مستوياته؛
- تقديم الحلول من أجل إتباعها لتحقيق الإبداع في أي مؤسسة وإبراز أهمية بالنسبة لفرد والمؤسسة ككل؛
- محاولة تقديم تعريفات خاصة بمصطلح الأداء وكذا تحديد المقاييس والمعيار المتبعة من أجل قياسه والوقوف على دور الإبداع في تطوير أداء المؤسسة.

## التوثيق العلمي

في سبيل حصر جوانب الموضوع وإثرائه لجأنا إلى الاعتماد على نوعين من أدوات البحث والتوثيق العلمي هما

- البحث المكتبي:** والذي ساعد على تغطية الجوانب النظرية للموضوع من خلال مجموعة من الكتب باللغة الفرنسية وأكثرها باللغة العربية والتي تعرضت لجانب من جوانب الموضوع سواء كان بصورة كلية أو جزئية أو بصورة مباشرة أو غير مباشرة وكذا مجموعة من الملتقيات والمحالات بالإضافة إلى العديد من مواقع الانترنت.

**الدراسة الميدانية:** والتي كان الغرض الرئيسي منها هو معرفة تطبيق واستخدام المؤسسات عموماً ومؤسسة سونطراك بصفة خاصة لنظام الإبداع فيها.

## منهج البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المتوخاة من البحث وكذا الإلمام بكل جوانب الموضوع فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ظاهرة الإبداع والأداء وذلك من خلال إدراج تعريفات متعددة لهما بمدى تعدد الآراء ووجهات النظر، كما قمنا بتبيان أهمية مستويات والمراحل التي يمكن أن يمر بها كل منهما.

## أقسام البحث

لتبيان مدى أهمية الإبداع كأحد الوسائل التطويرية والتحسينية التي يمكن للمؤسسة إتباعها وتبنيها من أجل تطوير نفسها وكذا تبيان مساهمته في تحقيق الانجاز الكفاء والفعال لأهداف المؤسسة بطرق تفرد بها عن باقي المؤسسات أخرى فقد ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي أو ميداني، احتوى الجانب النظري على فصلين الأول والثاني، والفصل الثالث تمثل في الجانب التطبيقي حيث: يتناول الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع وذلك في ثلاثة مباحث حيث شمل المبحث الأول الإطار المفاهيمي للإبداع وهذا للتعرف على مفهوم الإبداع وأساسياته وتصنيفاته وأهمية الإبداع ومكوناته

**وشمل المبحث الثاني:** مسقيات ومراحل الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، ومصادره والعوامل التي تعيقه، وجاء المبحث

الثالث: بغية التعرف على دلائل الإبداع في الرفع من الأداء وشروط تحقيق الإبداع وعوامل تنميته أو مظاهره

**وتناول الفصل الثاني:** الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أخرى تناولنا

في المبحث الأول مفهوم الأداء ومستوياتها بالتطرق إلى مفهوم الأداء وتطوير مفهومه ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه أما المبحث

الثاني: تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء وهذا من خلال التعرف على ماهية تقييم الأداء ومجالات ومعايير تقييم الأداء ومقاييسه،

والمبحث الثالث: تناولنا فيه عوامل استمرارية وتحسين للأداء من خلال التطرق إلى الإستراتيجية والأداء الإبداع والجودة

## تمهيد

في ظل الظروف الراهنة والمحيطة بالمؤسسة الاقتصادية من كل النواحي والجوانب وما يميزها من الاستقرار والثبات سواء كان ذلك اقتصاديا واجتماعية وزيادة درجة التعقد والتغير المستمر فيها، وما تشهده الأسواق المحلية والدولية مؤخرا من تعاظم المنافسة على جميع الأصعدة التجارية، المالية، الصناعية، الخدمية، التكنولوجية وكما أنها لم تنس نسبة رأس المال البشري من مهارات وكفاءات عالية فضلا عم اشتغالها للرأس المال المعرفي والفكري، ولم تتوقف الظروف المحيطة بالمؤسسة عند هذا الحد فقط بل اتجهت إل اتساع عوامة التبادلات المختلفة وانتشار التكنولوجيا الحديثة وإتباع سياسات تحرير الأسواق كما وقد شوهد تحولا ملحوظا في الاهتمام بالموارد الفكرية بعد أن كانت الموارد الطبيعية تلقى وتحضى بالاهتمام الأكبر في المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فإن بقاء التحديات والضغوطات المتزايدة بشكل مستمر ولوحظ للجميع يفرض عليها إيراد حلول تضمن لها ذلك مما قد يتطلب إعادة النظر في توجهاتها الإستراتيجية وتطوير إمكانياتها الداخلية وذلك سعيا منها إلى تكيف نفسها مع كل ما هو جديد وحديث، ولعل أحد تلك الحلول هو التوجه إلى الاهتمام بالمخزون الفكري والمعرفي الذي له الدور الأكبر في إيجاد طرق وأساليب جديدة ومتنوعة تساعدها على فرض نفسها على تلك التحديات والضغوطات وهذا يستوجب وجود قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من تطوير حلول وأفكار جديدة ليس فقط لضمان استمرارية بل لنومها وتوسعها وكذا احتلال مراكز ريادية في مجالات نشاطاتها ومما يعنيه ذلك إعطاء أهمية لنشاطات البحث والتطوير التي تولد معارف حديثة تكون الإبداعات والاختراعات والابتكارات نتائج لها التي تساهم في تعظيم قدرة المؤسسات على استغلال مواردها البشرية المادية، المالية وفي المعرفة بشكل أفضل.

# الفصل الأول

## التصور المفاهيمي للإبداع

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع

اهتم العديد من الباحثين على مر العصور بمفهوم الإبداع والابتكار وأصبح استخدام كلمة الإبداع شائعاً من قبل كافة المختصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع، ولتجديد مفهوم الإبداع لابد من تفريق ما بين الإبداع وبعض المصطلحات ذات الصلة

#### المطلب الأول: الإبداع والابتكار مفاهيم وأساسيات

إن مصطلح الإبداع بعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة ولقد تعددت تعريفات الإبداع لدى الباحثين وفقاً لرؤية كل باحث، أو المنظور الذي يرى الإبداع كظاهرة في إطاره وتختلف تلك الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، فمنها على سبيل المثال من استند إلى السمات الشخضية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم الإبداع.

#### تعريف الإبداع

#### المعنى اللغوي للإبداع

يرتبط بلسان قدماء العرب على أن أصل الكلمة هي الابتداء أو البدعة<sup>1</sup>، هذا يعني إحداث شيء على غير مثال سابق<sup>2</sup>، يمكن القول أن الإبداع هو الإتيان بشيء جديد ومبتكر وغير مألوف.

#### اصطلاحاً

فقد ظهر مصطلح الإبداع في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد الاقتصادي **joserh schumpeter** الذي عرف الإبداع كما يلي: "الإبداع هو الحصيلة الناتجة عن إنشاء طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في مكونات المنتج وكيفية تصميمه"، كما أشار شومبتر إلى خمسة أنواع من الإبداع وهي<sup>3</sup>:

- تقديم منتج جديد؛
- تقديم طريقة إنتاج جديدة؛
- دخول سوق جديد؛
- مصدر جديد للمواد الأولية؛
- تنظيم جديد للإنتاج.

<sup>1</sup> - محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، إبداع مقوماته ومعوقاته، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 82.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف محمد خليفة، الحدس والإبداع، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص 25.

<sup>3</sup> Lachman jean, le financement des stratégies de l'innovation, economica, paris, 1993, p110-113 .

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

يركز هذا التعريف على أن الإبداع هو لإنشاء أو الخلق لمنتج جديد وينتقد هذا التعريف العديد من الباحثين وعلماء الاجتماع فقد حاولوا اقتراح نظرة أكثر دقة للظواهر الاجتماعية، لاسيما بتفصيل عميق للعمليات الداخلية للمؤسسة، وهكذا يقترح **Zaltman** التعريف التالي للإبداع على أنه: " أية فكرة تطبيق أو منتج لدى المنظمة ينظر إليه على أنه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الذي يتبناه<sup>1</sup> .

وعرفه **Druker** بأنه تغير في ناتج الوارد بلغة الاقتصاد في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك<sup>2</sup>. يوضح هذا التعريف أن الإبداع هو تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تحديرات أو منتجات كلي جديدة أو طريقة إنتاج.

كما عرفه طارق سويدان بأنه: "النظر إلى المؤلف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل لتطبيق والاستعمال"، أما على الحمادي فإنه: "مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله<sup>3</sup> .

من خلال مجموعة من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للإبداع بأنه مجموعة من العمليات تهدف من خلالها المؤسسة إلى إيجاد وتطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ومتطورة، طرائق الإنتاج التنظيم والتسويق داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة.

حيث يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة؛
- لا بد أن تمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة العمل، إدارة المنظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه؛
- الإبداع قدرة عقلية يمكن أن تكتسب على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة؛
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً؛
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة المؤسسة؛ يجب أن يتسم الإبداع بعمومية آثاره وفوائده.

<sup>1</sup> - آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والابداع في المؤسسات العربية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا بالاردن 15-16/03/2005، ص07

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد- 24 العدد الأول، 2008، ص148.

<sup>3</sup> - علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار بن زم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999، ص29.

<sup>4</sup> - نيحل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن ح سني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004، ص-ص22-23

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

الإبداع وبعض المصطلحات المتعلقة به

### الإبداع والابتكار

يستخدم بعض الكتب لفظ الابتكار والإبداع كمرادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة حل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة، أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضوع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها أو لمتعاملين معه<sup>1</sup>. مما سبق يمكن القول أن:

- الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة؛
- أما الإبداع فيشير إلى العملية التي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي يمكن إظهار الفرق بين الإبداع والابتكار في الجدول التالي:
- جدول رقم(1-1): الفرق بين الإبداع والابتكار

البيان	الإبداع	الابتكار
المحاولة	جماعية	فردية
العملية	مستمرة/ طويلة	متقطعة / خطية
الأثر	قابلة للقياس /مؤكد	غير قابلة للقياس / محتمل
التكوين	استعمال أدوات إستراتيجية	استعمال طرق التفكير
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير الاجتماعات
نوع التفكير	تقارب الأفكار وإجماع حولها	تضارب الأفكار وتشبعها
دور المسئول	التوجه نحو التطبيق	التوجه نحو التفكير

المصدر: رحمان أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 41.

مناجدول اعلاه نستنتج ان الابداع هو عملية يتدخل فيها عدد من المتعاملين ، و اما الابتكار هو تصرف فردي مصدره عقل الفرد نفسه

<sup>1</sup> - بن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، 2001/04/03

<http://www.google.com/search?q=%D9%85%D9%86%D8%B5%D9%88%D8%B1%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%B2%D9%8A%D9%86+filetype%3Adoc&hl=en&biw=1024&bih=600&num=10&lr=&ft=i&cr=&safe=images&etsbs=#sclient=psy>



### 1-2 الإبداع والاختراع

أن الإبداع والاختراع هما مفهومان مختلفان لكن العلاقة بينهما وثيقة فالإبداع هو إنتاج تطوير ونشر الأفكار الجديدة والمتوجات، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية، ويمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي، ويمكن أن يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين<sup>1</sup>.

ومنه يتضح لنا الفرق بين الاختراع والإبداع الذي يمثل:

- أن الاختراع هو تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا،
- بينما الإبداع مثلما اشرنا إليه سابقاً في التعريف فهو إدماج لهذا المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار أي الإبداع و تطبيق الاختراع.

### 2-2 الإبداع والتجديد

هناك من يميز بين الإبداع والتجديد يكون الإبداع هو الجهد المبذول من أجل التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، أما التجديد فمفهومه أشمل ويتعدى حدود إنتاج الفكرة إلى التجسيد الميداني لها، فالتجديد عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة وتنتهي بتجسيدها ميدانياً بإنتاج شيء جديد<sup>2</sup>.

### 3-2 الإبداع والتحسين

هناك تمييز بين الإبداع والتحسين حيث أن التحسين هو إدخال تغيرات وتعديلات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام والإبداع الجذري يتمثل في الوصول إلى منتج أو عملية جديدة مختلفة عما سبقتها كلية، أما الإبداع الجزئي فهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق إبداعاً جزئياً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص11.

<sup>2</sup> - أحمد بن قطف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص9.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص18.

### 2-4 البحث والتطوير

يمكننا تعريف البحث والتطوير على النحو التالي<sup>1</sup>:

- **البحث:** هو كأي شكل من إنشاء المعارف التي تكون ملائمة للمعايير العلمية المقبولة حيث تتضمن صحتها ودقتها
- **التطوير:** هو كأي شكل من إنشاء المعارف بهدف تحسين التطبيق، فالهدف الأول للتطوير هو تسهيل تحسين حالة معينة ويشمل مصطلح البحث والتطوير ثلاثة أنشطة وهي كالآتي:

- 1- **البحوث الأساسية:** تتكون من أعمال تجريبية أو نظرية لاكتساب معرفة جديدة على أساس ملاحظة الظواهر والوقائع دون النظر في تطبيق أو استخدام معين.
- 2- **البحوث التطبيقية:** وتتكون من أعمال أصلية أي أنها تعمل لاكتساب معرفة جديدة ومع ذلك فهي موجهة بالدرجة الأولى نحو غاية أو بهدف ممارسة معينة، تركز نتائج البحوث التطبيقية بالدرجة الأولى على منتج واحد أو عدد محدود من المنتجات والعمليات والأساليب والأنظمة.
- 3- **التطوير:** يتكون التطوير من أعمال المؤسسة المرتكز على المعارف المكتسبة من البحوث والخبرة العلمية لصنع مواد متنوعة أو أجهزة وللقيام بعمليات ونظم وخدمات جديدة أو لتحسين معين لما هو قائم

### 3- نماذج الإبداع

#### 3-1 نموذج Wallas 1926:

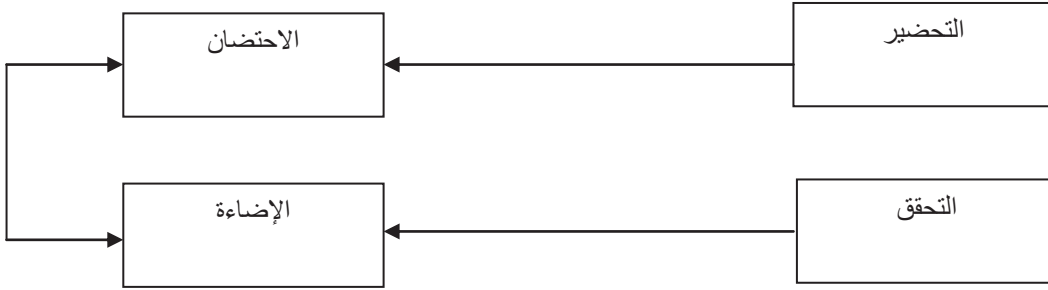
يعتبر من أقدم النماذج حيث بين **Wallas** أن الإبداع عملية لا شعورية تحدث عند الأفراد ولا يمكن توجيهها أو سيطرة عليها، ويتكون هذا النموذج من 4 عناصر أساسية وهي

- **الإعداد:** تعني هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديدتها وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها؛
- **الاحتضان أو البلوغ:** ويتم في هذه المرحلة تنظيم الأفكار ذات العلاقة بالمشكلة أي وضع مشكلة في توقيت المحدد لها؛
- **الإضاءة:** أي اللحظة التي تظهر عندها فكرة جديدة أو الحل الملائم للمشكلة؛
- **التحقق:** هي مرحلة إثبات الفكرة وتحقيقها أو وضعها في صورتها النهائية<sup>2</sup>، بمعنى التحقق النهائي للإبداع كما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - خديجة هاجر دويدي، عيسى حيرش، أهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بلخائر خلال الفترة 2000-2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة احمد بوقرة، جامعة بومرداس، يومي 18-19 ماي 2011، ص.ص 405-406.

<sup>2</sup> - عبد اللطيف محمد خليفة، المرجع السابق، ص 26.

الشكل رقم (1-1): يوضح نموذج الإبداع Wallas



المصدر: ناجحة محمد طاهر، مرجع سابق، ص34

### 2-3 نموذج التخطيط الاستراتيجي للإبداع Bandrowski 1985

يرتكز هذا النموذج على خمس مراحل أساسية وهي:

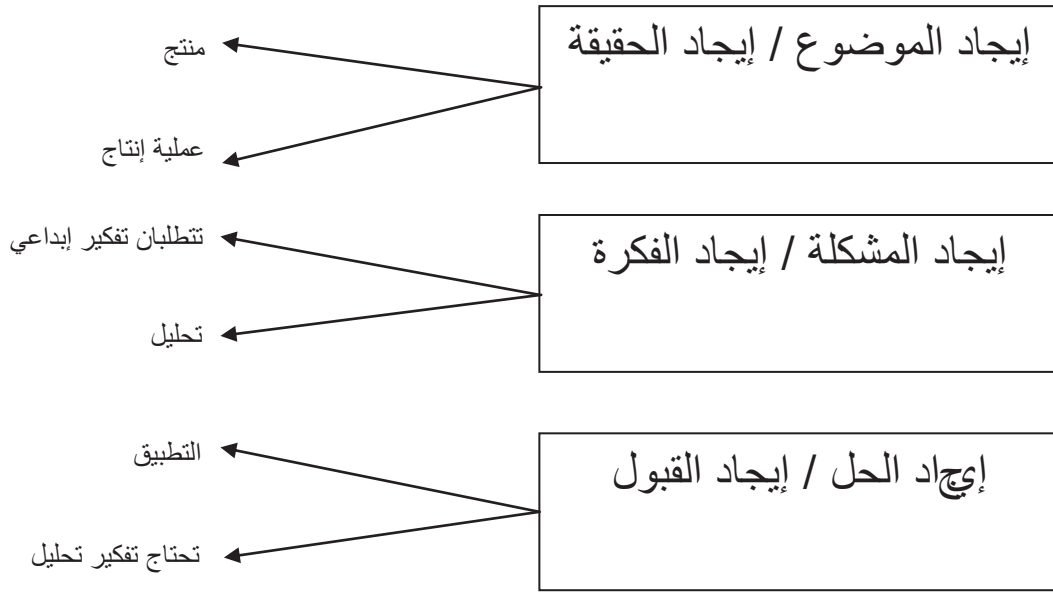
- التحليل: والتي تتكون من مرحلتين هما:
  - التخطيط القياسي: إي وضع خطة وفقا لمعايير معينة؛
  - تطوير النظرة: وتشمل المهارات الإبداعية المستخدمة في تطوير نظرة الفرد.
- الإبداع: يشمل على:
  - أفكار جديدة؛
  - الترابط الاستراتيجي: أي التخطيط لفترة طويلة (التخطيط المستمر).
- الحكم: ويتناول بناء مفهوم وحكم الملائمة عليه؛
- التخطيط: ويرتكز على (التخطيط المسبق للعمل الإبداعي؛ التخطيط المفاجئ؛ والذي يأتي نتيجة لظروف معينة؛
- العمل: حيث يتم في هذه المرحلة التطبيق المرن القابل لتعديل وتكيف وفقا لمتغيرات البيئة المختلفة.

<sup>1</sup> - ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 34.

### 3-3 نموذج حل مشكلة الإبداع (C.P.S) Creative Problem Solving

يتكون هذا النموذج من 6 خطوات، حيث يرى أصحاب هذا النموذج أن المرحلة 3 و 4 تتطلبان تفكير إبداعي بشكل واضح بينما المتبقية تحتاج إلى مهارات تقليدية وتفكير تحليلي كما يعرف أصحاب النموذج الإبداعي أنه عملية هادفة وموجهة كما هو موضح في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (2-1): يوضح نموذج حل مشكلة الإبداع



**المصدر:** ناجحة محمد طاهر، المرجع السابق، ص38

حيث يرى أصحاب هذا النموذج أن المرحلة 3 و4 تتطلبان تفكير إبداعي بشكل واضح بينما المتبقية تحتاج إلى مهارات تقليدية وتفكير تحليلي كما يعرف أصحاب النموذج الإبداع بأنه عملية هادفة وموجهة

### 3-4 نموذج تبني الإبداع KOTLER 2000

وضع كوتلر نموذج تبني الإبداع الذي يعد أحد النماذج المهمة في إدارة التسويق ويتكون من 3 مراحل أساسية هي:

- الإدراك: يعبر عنها بوعي سليم بكل التغيرات ولكن لديه نقص في المعلومات؛
- التأثير: وتترابط بخطوتين هما:
- اهتمام الزبون بالبحث عن دراسة المعلومات؛

<sup>1</sup> - ناجحة محمد الطاهر، المرجع السابق، ص38.

- التقدم ويعني ردود الزبون عن الإبداع بعد تجريب المنتج.
- السلوك: وتتميز بخطوتين هما:
  - الحكم: يقصد به حكم الزبون على مدى مساهمة الإبداع في تحسين قيمته؛
  - التنبؤ: تحصل عملية عندما تشبع حاجات الزبون من المنتج الإبداعي ويقوم بتكرار شراء بصورة منتظمة
- من خلال ما سبق يتبين لنا أن عملية الإبداع عند كوتلر تتكون 3 مراحل مهمة تركز أساسا على الزبون والتي تبدأ بالإدراك المنتج أو التغيير الذي حصل عليه، وهذا التغيير لا بد أن يكون قد نال على اهتمامه وتقويمه والحكم عليه من ناحية توافقه مع التوقعات اتخاذ قرار التنبؤ من عدمه وتكرار شراء المنتج أو المعروف عنه مستقبلا.

### 3-5 نموذج مزيج الإبداع 2003

يضم ثلاث عناصر أساسية:

### 3-5-1 النموذج الإبداعي: ويرتبط بخصائص المنتج حتى يصبح نموذجا إبداعيا من خلال توفر ثلاث عناصر أساسية:

- الحدث: المنتج أول مرة يظهر في السوق وله معيارين هما:
  - تغير واضح في خصائصه؛
  - توليد أفراد جديدة في موقع السوق.
- المقترح: أي أن المنتج الإبداعي يجب أن يوضع كاستجابة لحل مشكلة قائمة؛
- التركيب: ويتعلق بالكيفية التي سيكون عليها المنتج بشكله النهائي.

### 3-5-2 البيئة: حيث يجب أن يساهم المناخ داخل المؤسسة في مساعدة على تسهيل واحتضان الإبداع؛

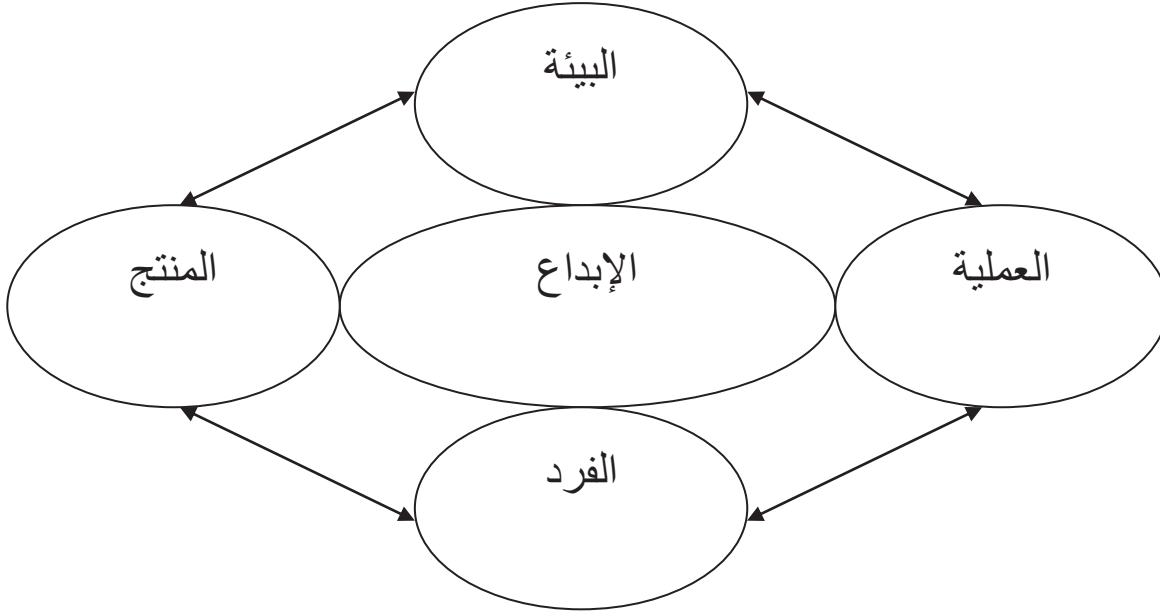
### 3-5-3 عملية إبداعية: وهي تهتم بالتطبيق الذي يؤدي إلى منتجات إبداعية حيث يرى بعض المختصين إن هذه العملية شيء طبيعي وتحدث تلقائيا على الأقل لبعض الأفراد؛

### 3-5-4 الفرد المبدع: بأن هناك اختلافات بين الأفراد والجماعات حيث تعرف من خلال ظروف المحيط أو الجماعة فإن

الإبداع الجماعي يساهم بشكل رئيسي في إنتاج الإبداع<sup>1</sup>. وشكل الموالي بين هذا النموذج

<sup>1</sup> - ناجحة محمد طاهر، المرجع السابق، ص 39 40.

شكل رقم (1-3): يوضح نموذج مزيج الإبداع



المصدر: ناجحة محمد الطاهر، المرجع السابق، ص40

### 6-3 نموذج الإبداع المغلق والمفتوح 2004

يرى صاحب نموذج الإبداع المغلق التي تطبقها عدة مؤسسات غير مفيدة لعدة أسباب منها:

- عدم كفاية مهارات عاملين في المؤسسة؛
- المخاطر العالية في رأس مال المستثمر في الإبداع؛
- الحاجة إلى موارد بشرية خارجية لاستعمال تكنولوجيا حديثة، ولقد تم لقتراح نموذج الإبداع المفتوح الذي من خلاله يجب على المؤسسة تكملة مواردها ومصادر مخرجات لتحصل على قيمة من تكنولوجياها بطرق جديدة.

### 7-3 نموذج إبداع القيمة 2005 Mouborgre & Kim

أطلق على هذا النموذج بالنموذج الاستراتيجي حيث اقترح الباحثين فيها بأن القيمة بدون إبداع تصبح مجرد إضافة أما الإبداع من دون قيمة يمكن اعتبارها تكنولوجيا جديدة.

إن مفهوم لإبداع القيمة يتم من خلال تقديم منتجات متميزة مع مراعاة أو الأخذ بعين الاعتبار عامل التكلفة، والعمل على تذبذبها ووفقا لهذا النموذج يتم إبداع القيمة من خلال وضع داخل المنطقة التي تتمتع فيها المنظمة بأكثر تأثير ممكن على أهم عنصرين هما (هيكل التكلفة، ومزيج لقيمة) التي تقدمها لزيائنها أو عملائه، ويتم زيادة مزيج القيمة من خلال الإبداع بعناصر جديدة ثم تقدمها الصناعة من قبل الزبائن<sup>1</sup>.

من خلال النماذج السابق نلاحظ مفهوم الإبداع تطور مع تطور المؤسسات وبيئتها حيث أن هناك نركز على الجانب البشري واتخاذ قرارات وحل المشاكل وهناك من يركز على المفهوم التسويقي وآخر يركز على المفهوم العملياتي.

### المطلب الثاني: تصنيفات الإبداع

هناك عدة تصنيفات للإبداع تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمختصين حيث تصنف عموما وفقا لعاملان

أساسيان هما:

#### 1 طبيعة الإبداع:

يقود تحديد أنواع الإبداعات على هذا الأساس إلى التمييز بين 3 أنواع من الإبداع هي:

#### 1 1 الإبداع التكنولوجي

#### 1 1 1 تعريف الإبداع التكنولوجي:

يعرف بأنه "عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو تحسين منتج أو في طريقة تصنيع أو تسويق أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية م عينة<sup>2</sup>، كما يعرف بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخض المنتجات بمحت ل ف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج<sup>3</sup>.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه : "كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغيرة أ , كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية"<sup>4</sup>.

إذا نلخص مما سبق إلى أن الإبداع التكنولوجي:

<sup>1</sup> - ناجحة محمد اهر، المرجع السابق، ص40.

<sup>2</sup> - مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير ، علوم الاقتصادية، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008، ص 47.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أوكيل، اقتصاد تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، الجزائر، ص 33

<sup>4</sup> De Bresson, C :innovation et développement technologique, Internet, P2 20/04/2013

[www.seg.etsmt.ca/tin501/documents/eric08pdf](http://www.seg.etsmt.ca/tin501/documents/eric08pdf)

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

- يرتبط بالمنتجات وطرق أو أساليب الإنتاج ويهدف إلى توفير المنتجات الجديدة وتحسينها وتطوير العملية الإنتاجية؛
- هو تطبيق لمعارف عملية وتكنولوجية ويتطلب التنظيم والتنسيق والقدرة والنشر لإنجاح الإبداع؛
- يهدف إلى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج وتحسين أداء الأسلوب الإنتاجي، مما ينتج عنه زيادة في المردودية وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

### 1 4 2 أنواع الإبداع التكنولوجي:

يمكن تقسيم الإبداع التكنولوجي وفقا لعاملين أساسين هما:

#### طبيعة الإبداع التكنولوجي:

يمكن التمييز بين نوعين هما:

- **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** هو إحداث تغيير في مواصفاتها أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، يوضح هذا التعريف أن إبداعات المتعلقة بالمنتجات تهتم بالمنتجات بجميع مكونات وخصائصها، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون.
- **الإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج:** هو كل تجديد أو تغيير في أساليب الإنتاج يهدف إلى تحسينه وتخفيض تكاليف الإنتاج ويهدف أيضا إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية وكمية المخرجات وانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة<sup>1</sup>.

#### درجة الإبداع التكنولوجي:

يمكن التمييز بين نوعين هما<sup>2</sup>:

- **الإبداع التكنولوجي الجزئي:** هو إجراء تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة أو معمقة.
- **الإبداع التكنولوجي الجذري:** يقصد به إجراء تغيير جذري أو جوهري على العناصر المركبة للمنتج ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومعمقة.

#### مصادر الإبداع التكنولوجي:

مصادر الأفكار الأولية للإبداع التكنولوجي هي:

<sup>1</sup> - محمد سعيد أوكليل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، مرجع سابق، ص 34

<sup>2</sup> Joël BROUSTAIL, Frederic FRERY : le management stratégique de l'innovation, édition Dalloz, paris, 1993 p12



## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

- براءات الاختراع المودعة لدى الهيئات المختصة، ففي الجزائر مثلا : أوكلت المهمة إلى المعهد الجزائري للملكية الصناعية فهذه البراءة تحتوي على معلومات منفصلة حول موضوع الاختراعات أو الإبداع التكنولوجي، فسواء كان الموضوع منتجا أو أسلوبا للإنتاج فالإطلاع عليه له أهمية عظمى بالنسبة للمؤسسة ومن زاوية المنافسة، فلا بد من معرفة خصائص المنتجات المتداولة أو أساليب المستعملة، وهذا ممكن عن طريق استغلال براءات الاختراع المؤكدة؛
- الندوات العلمية الوطنية والدولية، فهي تطرح أفكار ومعلومات يمكن أن تشكل مصدرا للإبداع التكنولوجي،
- اللقاءات والندوات العلمية الوطنية والجهوية وكذا الدولية تقوم بدورات منتظمة، فهي تطرح أفكار و معلومات يمكن للمؤسسة استغلالها.

نستخلص أن هذه المصادر تطرح للمؤسسة أفكار جديدة ومعلومات تمكنها من إستغلال الطاقات والإمكانات الإبداعية المتاحة لديها، في سبيل إحداث إبداعات تساهم في تحقيق ميزات تنافسية.

### عوائق الإبداع التكنولوجي:

تتمثل فيما يلي:

- قلة الموارد المالية؛
- التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث والتي تحد من الإبداع التكنولوجي؛
- سوء الاتصال بين أقطاب المؤسسة؛
- تركيبة التجهيزات الجديدة<sup>1</sup>؛
- غياب أساليب التحفيز والتشجيع على التفوق والإبداع التكنولوجي؛
- عدم وجود القيادة الإدارية الراغبة في التغيير والقادرة على إثارة رغبة التغيير لدى العاملين، الأمر الذي يفقد المرؤوس ثقته في القيادة؛
- المنافسة الشرسة مع مختلف المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤتمرا لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، قسم علوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2007، ص45.

<sup>2</sup> Michon R, R & D : trop importante pour être confiée aux chercheurs les affaires, T10. In : innovation et développement, technologique, Internet p78

site ::www.seg.etsmtl.ca/tin501/documents/eric/08.pdf.CONsulTELE26/03/2013.

### 2-1 الإبداع التسويقي

#### 1-2-1 تعريف لإبداع التسويقي

يعرف التسويق الإبداعي بأنه وضع أفكار جديدة أو غير تقليدية في الممارسات التسويقية<sup>1</sup>، وهذا يعني أن الإبداع التسويقي ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضوع التطبيق العملي.

كما يعرف بأنه: "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر فإن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً<sup>2</sup>.

#### مراحل عملية الإبداع التسويقي

تتضمن عملية الإبداع التسويقي وأدائها مجموعة من المراحل كالاتي<sup>3</sup>:

##### - تحليل حاجات ورغبات العملاء

الكثير من المنفذين يرغبون بتحقيق إرضاء العملاء واستخدام التكنولوجيا باتجاه الابتكار كأولية في أعمالهم، من أجل العمل على تلبية رغبات وحاجات العملاء

##### - توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية

بعد أن تدرس المنظمة حاجات ورغبات العملاء، فإنها تعمل على توليد الأفكار الابتكارية والإبداعية التي من شأنها أن تكون في أي عنصر المزيج التسويقي ابتداء من المنتجات والخدمات، ثم الأسعار والترويج والتوزيع، وإتاحة المجال لطرح الأفكار الجديدة بمختلف الطرق التشجيعية، وعدم التسرع برفض أي فكرة ما لم يتم التأكد بشكل قطعي أنها غير مناسبة للتطبيق الأفكار الابتكارية والإبداعية.

<sup>1</sup> - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص4

<sup>2</sup> - عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه فلسفة التسويق، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2005، ص11

<sup>3</sup> - عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، مجلة الساتل، ليبيا، ص248-249

### - الغريلة والتصفية

وفي هذه المرحلة تكون هناك أفكار كثيرة حيث يتم استبعاد الأفكار التي تناسب مع ما ترغب به المنظمة واختيار الأفكار المنطقية التي تكون أكثر واقعية للتطبيق الفعلي للإبتكار والإبداع التسويقي والتي تتوافق مهمة المنظمة وأهدافها وقدرتها ومواردها، ومن ثم تقسيم الأفكار الإبتكارية والإبداعية واختيار الأفضل منها.

### تطبيق الابتكار والإبداع

في هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي للإبتكار والإبداع على أرض الواقع ويصبح شيئاً ملموس يشعر به ويلمسه الزبون، ويصبح موضع التطبيق الفعلي وفي البيئة الفعلية لممارسة النشاط التسويقي أو الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار والإبداع مثل الابتكار المتعلق بالصراف الآلي في البنوك الذي يتم استخدامه من قبل العملاء.

### متطلبات الإبداع التسويقي

الإبداع التسويقي يتطلب توفر خمسة متطلبات رئيسية هي<sup>1</sup>:

- يتطلب الإبداع التسويقي العمل على وجود تنسيق وتكامل بين الإدارات التي تهتم بالأنشطة الإبداعية، بما فيها إدارة التسويق، التي هي قادرة على إزالة المعوقات التابعة داخل المنظمة، ضمن معوقات التفكير والسلوك الإبداعي، وتهيئة المناخ داخل المنظمة، كمتطلب أساسي لوجود وسيادة التفكير الإبداعي والتسويقي؛
- القدرة الإبداعي كالشرط لشغل الوظائف؛
- دراسة جدوى لإبداعات التسويقية؛
- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة وأهمية الإبداع التسويقي، ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> - بن النذير نصر الدين، بن الزين منصور، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، 2013/04/04

### الإبداع التنظيمي

#### تعريف الإبداع التنظيمي

ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة<sup>1</sup>، فهو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة، ويؤدي في العادة إلى تحسين ممارسة إدارية جديدة<sup>2</sup>.

#### خصائص الإبداع التنظيمي

يمكن حصر أهم الخصائص فيما يلي<sup>3</sup>:

- الاتصال الدائم مع الزبون يمكن المؤسسة من النجاح عن طريق تقديم أفضل منتجات والخدمات ذات جودة عالية؛
- الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين بتبني المؤسسة للأفراد الذين يمتلكون المواهب القيادية والابتكارية؛
- بساطة الهيكل التنظيمي لتسهيل عمليات انتقال المعلومات والتعاملات؛
- الانضباط يكسب المؤسسة التمييز بفضل امتلاكها نظام مركزي واللامركزي نشر القيم وتكيز النشاط.

### 1-3-3 مراحل الإبداع التنظيمي

تمر عملية الإبداع التنظيمي بالخطوات التالية<sup>4</sup>:

- اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة: وهذا يتطلب تحديد المشكلة عن طريق الفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة؛
- جمع البيانات: وتخص كل البيانات المرتبطة بالمشكلة بمختلف أنواعها وأشكالها؛
- تحليل البيانات: وتتطلب الربط بين البيانات المجمعة ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة وتحديد حجمها، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل؛

<sup>1</sup><http://www.google.com/search?q=%D9%85%D9%86%D8%B5%D9%88%D8%B1%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%B2%D9%8A%D9%86+filetype%3Adoc&hl=en&diw=1024&bih=600&num=10&lr=&ft=i&cr=&safa=images&rbs=#sclient=psy->

<sup>2</sup> -فايز جمعة النجار، ناظم محمود ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -مجلد- 26 العدد الثاني، 2010، ص164

<sup>3</sup> -مرزوقي مرزوقي، المرجع السابق، ص46

<sup>4</sup> -مرزوقي مرزوقي، المرجع السابق، ص71

- اختيار البدائل: يتم اقتراح حلول لمواجهة مشكلة وعلاجها إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب؛
- تقييم البديل المختار: يتم اعتماد خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي، بتوفير كافة الامكانيات المادية والبشرية الأزمة لتنفيذ البديل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في تنفيذ الخطة؛
- التقييم: وهي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل ومقارنته بالنتائج الموقعة.

### 2 -درجة الإبداع

إن درجة الإبداع تقودنا إلى التمييز بين<sup>1</sup>:

#### 1-2 الإبداع الجزئي:

يدخل الإبداع الجزئي تغيرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج وتكلفته، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومعقدة.

#### 2-3 الإبداع الجذري

يحدث الإبداع التكنولوجي النافذ تغيرا جذريا أو جوهريا على العناصر أو المراجع الروتينية المكونة للمنتجات وتكاليفها، ويتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة ومركزة ومعقدة، وهو بذلك تصور مختلف وجديد جذريا عن الأشياء الموجودة في الأسواق، أو التي يعرفها الناس، ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبيا

### المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومكوناته

#### 1. أهمية الإبداع

تتمثل أهمية الإبداع فيما يلي<sup>2</sup>:

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من فرق العصف الذهني؛
- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وادارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
- يحسن من جودة المنتجات؛
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 31

<sup>2</sup>- حسين عبد الحميد رشوان بالابتكار: الأسس الاجتماعية والنفسية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر 2007، ص 417.

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

- يساعد على خلق وتعزيز صورة الذهنية طيبة عن المؤسسة لدى زائنها؛
- يساعد على ابتكار سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات؛
- يسهم في بلوغ فعالية المؤسسة.

### 2- مكونات الإبداع

تمثل في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- **الطلاقة:** والمقصود به كمية إنتاج كبيرة تفوق المتوسط العام ينتجها الشخص فيغضون فترة زمنية محددة؛
  - **المرونة:** وتظهر في القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل معها جميعها ويمكن أن يبدئ الشخص نوعاً من المهونة التلقائية التي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة، والمهونة التكيفية التي يتصف بها الفرد بهدف المشكلات التي تواجهها؛
  - **الأصالة:** والمقصود بها هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة؛
  - **الحساسية للمشكلات:** ويعرف بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات غي الأشياء أو نظم أو أدوات قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في إدخال تحسينات يمكن إدخالها على النظم أو هذه الأشياء.
- إن المعيار الرئيسي لتقوم الإبداع يشمل العناصر الأربعة السابقة، إضافة إلى اعتبارهم هو قيمة الع مل الذي يقوم به المبدع، وأهميته للمجتمع الذي يعيش فيه.

<sup>1</sup> - تسيير صحي، المهوبة والإبداع، دار أشرف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1992، ص28

## المبحث الثاني: مستويات ومراحل الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

### المطلب الأول: مستويات الإبداع

#### 1. مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكننا تمييز ثلاث أنواع:

##### 1.1. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص الشخص المبدع<sup>1</sup>:

- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتا طويلا لإتقان عمله؛
- التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع؛
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية؛
- الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة وهو مثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة؛
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه يميل إلى التفاعل؛
- درجة التعقيد التي يمكن للفرد أن يتعامل معها: وهي قدرة الفرد على توجيه فكرة في أكثر من اتجاه في الوقت نفسه، وهو أمر ازداد عدد العناصر التي يتعامل معها العقل أثناء التفكير.

##### 2.1. الإبداع على مستوى الجماعة:

- هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وتتأثر هذه الأخيرة كما ونوعا بالعوامل التالية
- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
  - المشاركة الأمنية: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح؛
  - الالتزام بالتميز في الأداء: يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديدها بشكل مستمر.

<sup>1</sup> - محمد عادل فارس، الإبداع والابتكار (نظرات في خصائص المبدعين)، 2013/03/06، <http://www.saaid.net/aldawah/234.htm>

### 3.3. الإبداع على مستوى المؤسسة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل عليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة ويمكن تحقيق ذلك بتوفر شروط الإبداع على مستوى المؤسسة وحسب هارولد لافتي<sup>1</sup>:

- ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها ومن صفات المنظمة المبدعة؛
- الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة؛
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين على تقديم بدائل العمل؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع؛
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي.

### 3 - مراحل الإبداع

هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون بشأن خطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ويقترح (Kreituer & Kinicki)، أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمسة التالية<sup>2</sup>:

- **الإعداد:** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في القراءة والتدريب في العمل وذلك ليتمكن من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها؛
- **التركيز:** وفي هذه المرحلة يركز الفرد على اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة؛
- **الاحتضان:** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات أي مرحلة تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطني للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات؛
- **الإلهام:** يحمّل الفرد على ربط المعلومات وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء؛
- **التحقق:** وتعني إعادة العملية بكامله من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم م الفرد والمتضمن (فكرة - سلوك - استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحة ومصداقية وصلاحية للتطبيق كفكر جديد.

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، زينب منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2006، ص 45-46

<sup>2</sup> - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، المرجع السابق، ص 41-42



### المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع

#### 1. مجموعة العوامل الشخصية:

حدد لاو وشأني Lau & Shani And مجموعة من الخصائص التي تميز الفرد المبدع وهي<sup>1</sup>:

- مستوى عالي من الطاقة؛
- عادات عمل مكرسة وفعالة؛
- مستوى عالي من المثابرة والفضول؛
- مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية؛
- الحاجة إلى التغيير؛
- التوجه الذاتي.

يمكن الإشارة في هذا السياق إلى مجموعة من الخصائص:

- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة مفارقة الحالة يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها؛
- حالة الشك: فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المألوف؛
- الحدس: حيث إن الطريقة المنهجية قد تكون جزء من عمل المبدع في تحديد المشكلة وجمع المعلومات؛
- الانجاز الذاتي: إن المبدع يتسم بأنه محفز بالانجاز الذاتي؛
- النفور من المحددات والقيود: حيث أن المبدع يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ملا يمكن أن يجده ا شيء فهو ينفر من المحددات والواجبات التي تحصر الذهن وتحد من إطلاقه.

#### 2. مجموعة العوامل التنظيمية

من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع نجد<sup>2</sup>:

- استراتيجية المؤسسة: يمكن لإستراتيجية المؤسسة أن تجعل من الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق واخذ أبعاد أداؤها الإستراتيجي وأن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات أو الخدمات الحالية؛

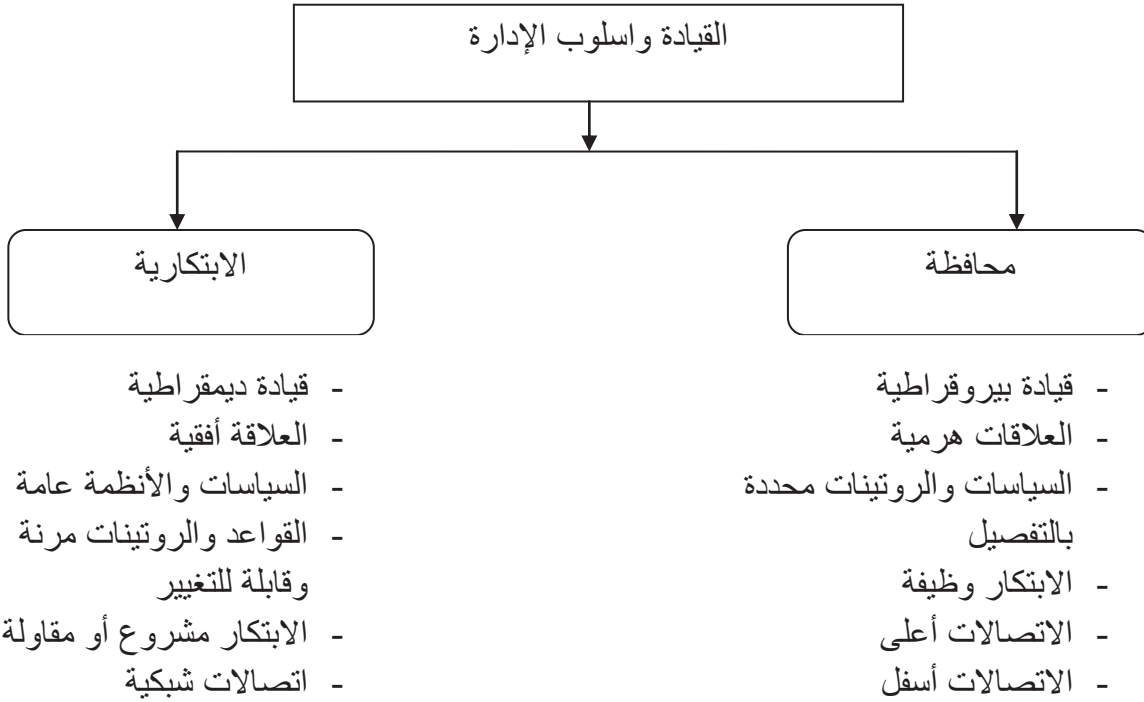
<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص.ص 129-130

<sup>2</sup> - سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، ص.ص 77-80

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

- القيادة والأسلوب في الإدارة: إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز وإعاقه الإبداع فالقيادات الإبداعية والابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع والابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل و السياسات والمنتجات والأساليب؛
- الفريق: أن المؤسسة أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين هما:
  - خطر التخصص؛
- ثقافة المؤسسة: القيم والمفاهيم والطقوس التي تعطي للمؤسسة تميزا معينيا في عمل الأشياء

الشكل رقم (4.1): القيادة وأسلوب الإدارة



### المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص137

من خلال الشكل يتبين ان المؤسسات القائمة على الابتكار والإبداع تتسم بقدرة عالية في الابتكار والإبداع الذي يدخل بغيرات على الهياكل والسياسات والمفاهيم والطقوس، أما المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار والإبداع.

- **العامل المؤثر:** يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه لذا يجب مراعاة في كل الابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار والإبداع؛
  - **الاتصالات:** تستخدم المؤسسات القائمة على الابتكار الاتصالات لتسهيل تك وين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل أقسام المؤسسة.
3. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

وفي ما يلي أهم هذه العوامل:

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

- الخصائص والنزاعات العامة السائدة في المجتمع : إن ثقافة المجتمع هي البرجة للذهن والتراث الاجتماعي حيث تختلف المجتمعات عن بعضها البعض في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة ويظهر تأثيره بالعلاقة مع الابتكار كالآتي<sup>1</sup>:
- مسافة السلطة: تقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل؛
- الذكورة والأنوثة: نجد المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى تأكيد على العلاقات وتأكيد الأبعاد الاجتماعية هذا ما يجعلها أكثر ميلا إلى الابتكار، في حين أن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات والتنافس وبهذا تكون أقرب إلى الابتكار؛
- تجنب عدم التاكيد: إن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التاكيد تكون أكثر لتجنب الكوارث وم يمكن أن يأتي به المستقبل
- القاعدة المؤسسة للبحث والتطوير في المجتمع

من أهم العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

- مراكز البحث والتطوير والجامعات: تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية المهنية ومعايير رصينة في مجال البحث والتطوير؛
- نظام البراءة: يلعب نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام براءة دورا فعال في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، وهذا النظام يحد من انتشار الابتكارات لأن البراءة هي الابتكار المحمي بالقانون ويدفع الأفراد والمؤسسات إلى الإعتماد على هذه الحماية كالضمان لاستمرار تفوق في السوق إن مثل هذا النظام يكون ضروريا لنمو التقليد للابتكار؛

### المطلب الثالث: مصادر وعوائق الإبداع

#### 1. مصادر الإبداع:

لقد حدد بيتر دراكر P.F.drucker سبعة مصادر محتملو للإبداع وهي<sup>2</sup>:

- المصدر الفجائي أو غير المتوقع : ويشتمل هذا المصدر النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي؛
- مصدر التعارض: بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون حيث أن هذا التعارض يوشر أن هناك فرصة للابتكار ويضم هذا المصدر على ما يلي:  
1 الوقائع الاقتصادية المتعارضة؛

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص. 139-140

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 31

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

- 2 تعارض الوقائع والافتراضات المتعلقة به؛
- 3 التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.
- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات : إن الحاجة أم الاختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للإبتكار؛
- بنية الصناعة والسوق : لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن ويضم هذا المصدر:
- الاستجابة السريعة للتغيير؛
- التنبؤ بالفرصة؛
- مؤشرات تغير الصناعة.
- العوامل السكانية: تتمثل في التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل اعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى الدخل والدخل؛
- تبدل الإدراك الرؤية: يمكن أن يحمل معه فرص عظيمة للإبداع والمهم أن يأتي الإبداع في التوقيت الملائم مع القدرة على التميز.
- 4 عوائق الإبداع:

تواجه العملية الإبداعية مجموعة من المعوقات نذكر منها<sup>1</sup>:

- معوقات إدراكية: وتتمثل بعد إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح بسبب عزلتها عن سياقها أو ضيق نطاقها؛
- معوقات شخصية: وتتمثل في الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع؛
- معوقات ثقافية واجتماعية: وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم؛
- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في تلك التوقعات التي يفرضها التنظيم في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومحددة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين<sup>2</sup>؛
- المعوقات الحضارية والبيئية: وتتمثل في المشاكل النابعة من البيئة والخوف من الخروج عن الأعراف والتقاليد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- سليم بطرس جلدة، المرجع السابق، 2006، ص46

<sup>2</sup>- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص04

<sup>3</sup>- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2009، ص170.

### المبحث الثالث: علاقة الإبداع بالأداء وشروط تحقيقه وكيفية تنميته

#### المطلب الأول: دلالات على دور الإبداع في رفع الأداء<sup>1</sup>

- تشير منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي من خلال تحليلها للاتجاهات الاقتصادية إلى أن الدول المبدعة على مستوى عال، تتمتع بمستوى عال من المعيشة. لقد كان الإبداع العامل الأكثر أهمية الذي ساهم في النمو الاقتصادي في التسعينيات.
- يشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات و أنها الأكثر ربحاً كما أنها توفر فرص عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع . يرى الكثيرون أن الإبداع عامل أساسي لانجاز نسبة إنتاج عالية و جذب المزيد من الاستثمار الموجه من الخارج و هذا ما قامت به الحكومة الكندية.
- ذكر رئيس نقابة مهندس الميكانيكا الأمريكية، بأن الإبداع سيمثل الحافز الذي يعمل على خلق فرص عمل جديدة و دعم القدرة التنافسية للولايات المتحدة في الاقتصاد العالمي.
- الأفكار و الآراء التي تدعمها الأبحاث الرسمية التي أجرتها المؤسسات المهنية المستقلة : حسب قول رئيس الشركة الاستشارية الإستراتيجية، أن الشركات المبدعة قد حققت أعلى عائد على للأسهم يعادل 12 % خلال 10 سنوات، و هذا أكثر بكثير مما حققته الشركات الأقل إبداعاً.
- تظهر دراسة المعاينة التي قامت بها شركة **pricewaterhouse coopers** في يوليو عام 2001 أن كبار المسؤولين في الشركات التي تتولى الإبداع يشيرون إلى أن الفوائد الهائلة الناتجة عن الإبداع، كانت تتمثل فيما يلي:

✓ تطوير المنتجات و خدمات جديدة 83 %

✓ زيادة الدخل 80 %

✓ هوامش الربح أو مكاسب أعلى 77

<sup>1</sup> -د- بديسي فهمية، أسيلي وسام، رزق الله حنان، مداخلة بعنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية دولية، يومي 18،19 ماي 2011

### المطلب الثاني: شروط تحقيق الإبداع.

حتى تكون أساليب المنظمات مبدعة و خلاقية، ينبغي مراعاة بعض الشروط الأساسية، منها:<sup>1</sup>

- ✓ إفساح المجال لأية فكرة بأن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح
- ✓ احترام الأفراد و تشجيعهم و تمثيتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمنظمة.
- ✓ التخلي عن الروتين و إتاحة اللامركزية في التعامل.
- ✓ تحويل العمل إلى شيء ممتع، بتحويل النشاط إلى مسؤولية و المسؤولية إلى طموح.
- ✓ التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات، و هذا لن يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله.
- ✓ لا بد من ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها، و أخذ الجيد و ترك الرديء حتى تكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات.
- ✓ لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي لم تنفذ بعد.
- ✓ تطبيق ما تم تعلمه إلى عمل، له أهمية بالغة، لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات، و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

كما يرى بعض الباحثين أنه لا بد من توافر أربعة دعائم أساسية لتحقيق الإبداع، و هي:<sup>2</sup>

- ✓ توافر الحس الإبداعي: سواء داخل المنظمات أو الأفراد، هذا الحس الذي يتوافر بدرجات متفاوتة، طبقاً للثقافة و القوانين و نوعية الاقتصاد السائد.
- ✓ توفير الموارد: المنظمات التي عادة ما تحقق نتائج مرضية في السوق، و تحشى فيما بعد فقدان تلك النتائج، ترغب في تقليل التكاليف، بمعنى تقليص الاستثمار في البحث العلمي أو اللجوء إلى تقليص العمالة و تفويض العلاقات غير الرسمية و التي تعتبر من مرتكزات التمكين.

<sup>1</sup> - [www.mawhopen.net/databank/1880\\_%25d%](http://www.mawhopen.net/databank/1880_%25d%)

<sup>2</sup> - اتحاد الخبراء و الاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري " قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إيتراك للنش و التوزيع، القاهرة، 2004، ص ص: 16، 18.

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

✓ الأساليب: مثل أسلوب فريق العمل الذي تتحقق من خلاله تدفق الأفكار دون قيود بيروقراطية، كما أن استخدام أساليب اتصال جيدة يصبح الفريق عولمياً، كما ظهرت فكرة إسناد بعض أنشطة المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الإبداع و توزيع مخاطره المختلفة.

✓ المناخ التنظيمي: يحتاج الإبداع إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية و التشجيع لكل الآراء الجديدة، و هذا ما يستلزم تحويل التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى رجال الأعمال، الذي يقبل المقترحات الجديدة و يعطي الفرص و الحرية للعاملين.

### المطلب الثالث : عوامل تنمية الإبداع.

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين:

#### 4-1- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يم كن أن تساهم في دفعه إلى الإبداع و التطوير أو عاملاً معيقاً للإبداع داخل المنظمة . و يمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة و قواعد و إجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد و زملائهم في العمل، و أهم هذه العوامل هي:

- بيئة العمل: تأثر بيئة العمل اليومية على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين و النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة و العاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البد ل و العطاء من قبل العاملين و بالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود و الروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة

فعلى سبيل المثال، نجد البيئات التنظيمية التي لا تشجع على الإنجاز و التفوق و التجديد أيضاً، كما نجد تلك التي لا تشجع على الإبداع و بالتالي لا يتوفر فيها مناخ إبداعي و هي:

✓ بيئة تتسم بالركود و اللامبالاة، مثل تضييع فرص النمو و اكتساب الخبرة

✓ بيئة يغيب عليها طابع التسلية و التركيز على الفوائد و الامتيازات الشخصية للأفراد كالنجاح السهل و المركز

الاجتماعي السريع.



## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

✓ بيعة تساعد على استمرار الأوضاع الراهنة، و تقاوم أي نوع من أنواع التغيير.

✓ بيئة تفرض ما تراه مناسباً لتحقيق الأهداف، و لا تستشير أعضاء المنظمة و تشاركهم بأهدافها و الخروج عليها يعد

جريمة.

و من الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، أي الظروف التنظيمية الدافعة للإبداع و التي يسهل من خلالها انتشار

التفكير الإبداعي نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

✓ الاستقلالية و روح المغامرة و الإبداع.

✓ متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام و تقدير.

✓ تبسيط المستويات الإدارية.

✓ خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

– **جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين و العلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة

إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة و المودة و التعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية و

العكس صحيح، و هنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

و يعد أهم شرط من شروط القيادة الفعالة تمتعها بقدرة عالية على التحفيز لدفع كل فرد في المنظمة لأن يكون مبدعاً و

متحمساً للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي، فضلاً عن كون هذه القيادة عادله و نزيهة بما يضمن لك ل عضو حقوقه و

مساهمته الإبداعية.

– **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات و البيانات و كذلك نوعية المعلومات و كميتها

على تنمية قدرات العاملين على التفكير و الإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس و المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها

دور مؤثر على الإبداع، و حتى تكون هذه القنوات عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير

أهمها ما يلي:

✓ ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل و المرسل إليه.

<sup>1</sup> - بسام بن مناوور العنزي، المرجع السابق، ص 40.

## الفصل الأول: التصور المفاهيمي للإبداع

✓ يجب أن تكون المعلومات المرسلّة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

✓ لوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث، أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها و ليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

- **اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين و درجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

و عليه، تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها بتعزيز انتماءهم بحثاً عن طريق التوظيف الفعال و تحديد الأعمال و تدريب و تثقيف العاملين الجدد و غرس ثقافة المنظمة و عاداتها و قيمها فيهم. كذلك، المدير الحريص على عمله المتفهم للنفسية البشرية يستطيع أن يكون دافعاً و مشجعاً للإبداع من خلال توفير المناخ الملائم لذلك، الأمر الذي يساعد في كشف القدرات الإبداعية لدى العاملين معه، كما أن بعض المديرين يمكن أن يخلقوا - عن قصد أو بدون قصد- مجموعة من الحواجز الإدارية و التنظيمية التي تؤثر على المناخ العام للمنظمة التي ينتمون إليها، بما يساهم في الحد من القدرة على الإبداع من خلال إحباط العاملين بها و عدم تشجيعهم، بل يصل الأمر إلى سرقة أفكارهم الإبداعية أو رفضها، أو اتهام أصحابها بالخروج عن المؤلف<sup>1</sup>.

### 2-5- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، و بالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية و استغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، و إنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم و تتصرف في سلوكه وأهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية و عاقبتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، 2006، ص 71.

<sup>2</sup> - محمد بن عامر النيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2006، ص 38.

- **الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية، فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم و العادات والتقاليد التي تعتبر المميّزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه و تصرفاته داخل المنزل و نجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

- **التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية، فال تعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ و يتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم و البعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، و الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، و الكتاب الذي يعتمد على التحليل و الاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمًا مثمرًا وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة و الكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع و العقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

- **وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة إبتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. و يمكن قياس مدى تعدد جوانب و أوجه الإبداع و كثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة و اهتماماتها بالتطور والإبداع، و مدى تقديمها لبرامج واقعية و طموحة لاستكشاف و توجيه و تربي المواهب و مدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع . كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر و يكون أمامه فرصة للتحليل و الاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية و الإبداعية.

- **دور المجتمع في الإبداع:** لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر و غير مباشر بالقيم و العادات و التقاليد و مستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به.

و تعتبر العادات و التقاليد و القيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع و الابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات و التقاليد و القيم مؤيدة و مشجعة للإبداع و العكس صحيح . و من ثمّ يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً و قيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع و رعايته



### خلاصة الفصل الأول

يعد هذا الفصل كمدخل لبحثنا هذا ولذلك قمنا بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، في البداية قمنا بتقديم تعاريف عامة حول الإبداع وبعض المصطلحات المتعلقة به إذا يشير الإبداع إلى مجموعة العمليات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أداءها داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة بكيفية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق

ويعد مطلبها هاما وشرطا أساسيا لمواكبة المستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة ولذا أصبح الزاماً على المؤسسات الاقتصادية أن تاحد مفهوم الإبداع والابتكار وتمارسه بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها، والإبداع تأثير إيجابي على موارد المؤسسة وإستراتيجيتها

# الفصل الثاني

## الأداء في المؤسسة

### الاقتصادية

## تمهيد

بالنظر إلى ما تواجهه المؤسسات حاليا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها لأن تختلف عما كانت عليه مسبقا، فقد أصبح من الضروري لها إدراك أهمية وتأثير تلك الضغوطات والتحديات على أدائها سواء كان ذلك في المستوى القصير، المتوسط او حتى البعيد، ولقد تبين ذلك الإدراك من خلال لجوئها إلى مقارنة أدائها مع أداء المؤسسات الأخرى بعد أن كانت تركز على أدائها الداخلي فقط وبما أن للمؤسسات هي في مجملها وحدات جزئية من النظام الكلي (الدولة) فلن أداء هذه الأخيرة يرتبط بأداء تلك الوحدات الجزئية كما و يرتبط أداء هذه الأخيرة بصفة مباشرة بأداء أقسامها ووظائفها وكذا الأفراد العاملين بها .

ولمعرفة المؤسسة للمستوى الذي وصلت إليه فإنها تلجأ إلى عمليات التقييم والقياس لما تم إنجازه فعليا ومقارنته مع ما هو مخطط له وان اختلفت أغراض وأساليب التقييم لها، وتعتمد في ذلك على مجموعة من المعايير والمقاييس التي تسهل من عملية التقييم تلك، كما ولا بد أن يراعي في اختيار تلك المقاييس شمولها وتغطيتها للجوانب المالية وغير المالية فيها وكذا تغطية لمختلف المستويات المكونة لها من افراد وأنشطة ووحدات أعمال على اعتبار أن الأداء المؤسسي هو محصلة لتلك المستويات .

## المبحث الأول : مفهوم الأداء ومستوياته

مهما كان حجم المنظمة او شكلها (صغيرة ، كبيرة، صناعية ، زراعية أو خدمية) فهي تسعى إلى تحقيق اهدافها التي وجدت من أجلها و باعتبار أن المنظمة موجودة في محيط ديناميكي يفرض عليها جملة من التحديات أدى ذلك إلى تطور فكرة الأداء وهذا من معرفة الأداء الداخلي للمنظمة إلى مقارنة أدائها بأداء مؤسسات أخرى رائدة في السوق، وان تحقيقها لأهدافها مرتبط أساسا بمستوى الأداء الذي توصلت إليه هذه الأخيرة .

### المطلب الأول :مفهوم الأداء

إن كلمة أداء وهي ترجمة (Performance) في اللغة الفرنسية و (to perform) في اللغة الإنجليزية وفي هذا المطلب سيتم تحديد مفهوم الأداء وكذلك دورة الأداء .

#### أولا :مفهوم الأداء

ولتوضيح مفهوم الأداء يمكن إدراج جملة التعاريف التالية :

عرف عبد الحلیم عبادة الأداء بأنه : " يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال امكانياتها وفق اسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الاجل"<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف الى التخطيط الجيد لاستغلال موارد المؤسسة وذلك على مدى البعيد وفق اسس ومعايير مهيّجة من قبل .

اما حسن ابراهيم بلوط فقد عرف الأداء بأنه "انجاز هدف او اهداف معينة خلال فترة او فترات زمنية محددة"<sup>2</sup> ارتبط مفهوم الأداء هنا بتنفيذ الاهداف بحيث تكون هذه الأخيرة مقيدة بزمن انجازها . ويرى

Wierseman & Roblin بان الأداء هو : " قدرة المشروع على تحقيق الأهداف طويلة الأجل"<sup>3</sup> تكمن أهمية الأداء في تحقيق الأهداف طويلة الأجل والتمثلة في البقاء والنمو والتميز إضافة الى الأهداف الأخرى المخطط لها .

اما حسب wit&Meyer فالأداء هو : " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والإحداث التي تشكل داخل المنظمة"<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - عبد الحلیم عبادة ، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2002 ص 160 .

<sup>2</sup> - حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1 ص 36

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص 310

<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية : منظور منجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1، 2007، ص 478



وعرف ايضا على انه: " انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية اذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج

باستخدام اقل الموارد ،اما الفعاليات فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوب فيها <sup>1</sup> ويتفق مع التعريف

السابق تعريف خماسم الأداء والذي يعني: "النجاعة والفعالية اللتان أنجزت بمهما الأهداف المحددة <sup>2</sup> كلا التعريفين الاخرين اشارا

الى انجاز الأهداف بكفاءة عالية اي عدم وجود انحرافات بين ما تم التخطيط له وما تم الوصول اليه .

وعرف الأداء من طرف Daniel & Bernard بانه: "يعتمد في مراحله القصيرة والمتوسطة دائما على مستويين وهما

الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة والكفاءة التي تمثل العلاقات بين النتائج المتحصل عليها

والوسائل المستعملة للوصول اليها <sup>3</sup> . أي أن الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية ، بحيث قد يكون الأداء كفؤ وفعال في نفس

الوقت ، وقد يتحقق أي منهم دون الأخر .

وبناء على ماسبق يمكن القول بان الأداء يعكس نتيجة ومدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها على تحقيق

أهدافها الموضوعية من خلال الأنشطة المختلفة وذلك بكفاءة وفعالية .

### ثانيا: دورة الأداء

تمر دورة الأداء بجملة من المراحل والتي تتمثل في تخطيط الأعمال ،إسناد الأعمال وأخيرا ترؤس الأعمال ،وهي مراحل مستمرة يتم

من خلالها توضيح الخطط التي يجب أن يتقيد بها الأفراد وكذلك خطط تفصيلية وذلك لمعرفة الأفراد المهام والمسؤوليات المطلوبة

منهم ،وأخيرا يتم تقييم الأفراد من قبل رؤسائهم وهذا في ظل الخطط التي تم وضعها في البداية .

والجدول التالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> - عبد الستار علي ، المدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 1، 2005، ص327

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدوان واخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية : حالة بنوك ، دار المحمدية العامة الجزائر 2004، ص160

<sup>3</sup> - Bernard. Martory , Daniel Crozet , Gestion des ressource humaines , pilotage social et performance, dunod

,paris,2005,p164 .

المرحلة	الدلالة	العناصر
تخطيط الأعمال	تساؤل الأفراد عن وجود خطة يمكن التقييد بها لانجاز الأعمال	- أهداف واضحة الأعمال والمهام - تصميم واضح لإجراءات وخطوات العمل وجود موارد كافية إدارة الأعمال - استقرار مشكلات قد تحصل
إسناد الأعمال	تساؤل الأفراد عن الأعمال والنشاطات المطلوبة	- تنظيم الوجبات وشرح المسؤوليات - وضع معدلات وقوالب الأداء - التفويض لاستغلال الوقت
ترؤس الأعمال	حق الأفراد في معرفة إنجازاتهم من قبل رؤسائهم	- مراقبة الأداء - مكافئة الأداء - تصويب الداء المتدني للتخلص من الانحرافات

المصدر : حسن إبراهيم طهوط ، المرجع السابق، ص39.

## المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء

اختلفت النظرة الى الأداء (Perfomance) وهو ما أدى إلى تطور مفهومه من خلال وجهة النظر القديمة والحديثة وفي هذا الصدد سيتم إدراج هاتين النظريتين لتبيان كيف كان ينظر الى الأداء في السابق والان.

### 1 -النظرة القديمة للأداء

بما انا المؤسسة هي احد أهم الوحدات المكونة للاقتصاد ،فان الأداء الاقتصادي للمؤسسة هو من احد اهم العوامل التي تحدد درجة تطور وتقدم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقة نحو الرقي و الرفاهة الاجتماعي ،والذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها ،ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم ،فقد كان ل Taylor الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها ،وذلك بقصد الوصول الى الوقت اللازم لإدارة الالة وإيقافها والغرض من الدراسة التي قام بها Taylor هي ان هناك مجموعة من التفاصيل تشترك فيها عمليات كثيرة ،بحيث اذا امكن مشاهدة كل من هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق ،فمن الممكن الاستفادة من هذه النتيجة في العمليات .

المشاهدة التي لم تجري عليها دراسة زمن خاصة بها، وكنتيجة لما سبق يمكن القول ان النظر للأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للإفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، ولقد تطورت النظرة الى الأداء مع التطورات التي شهدتها المحيط<sup>1</sup>

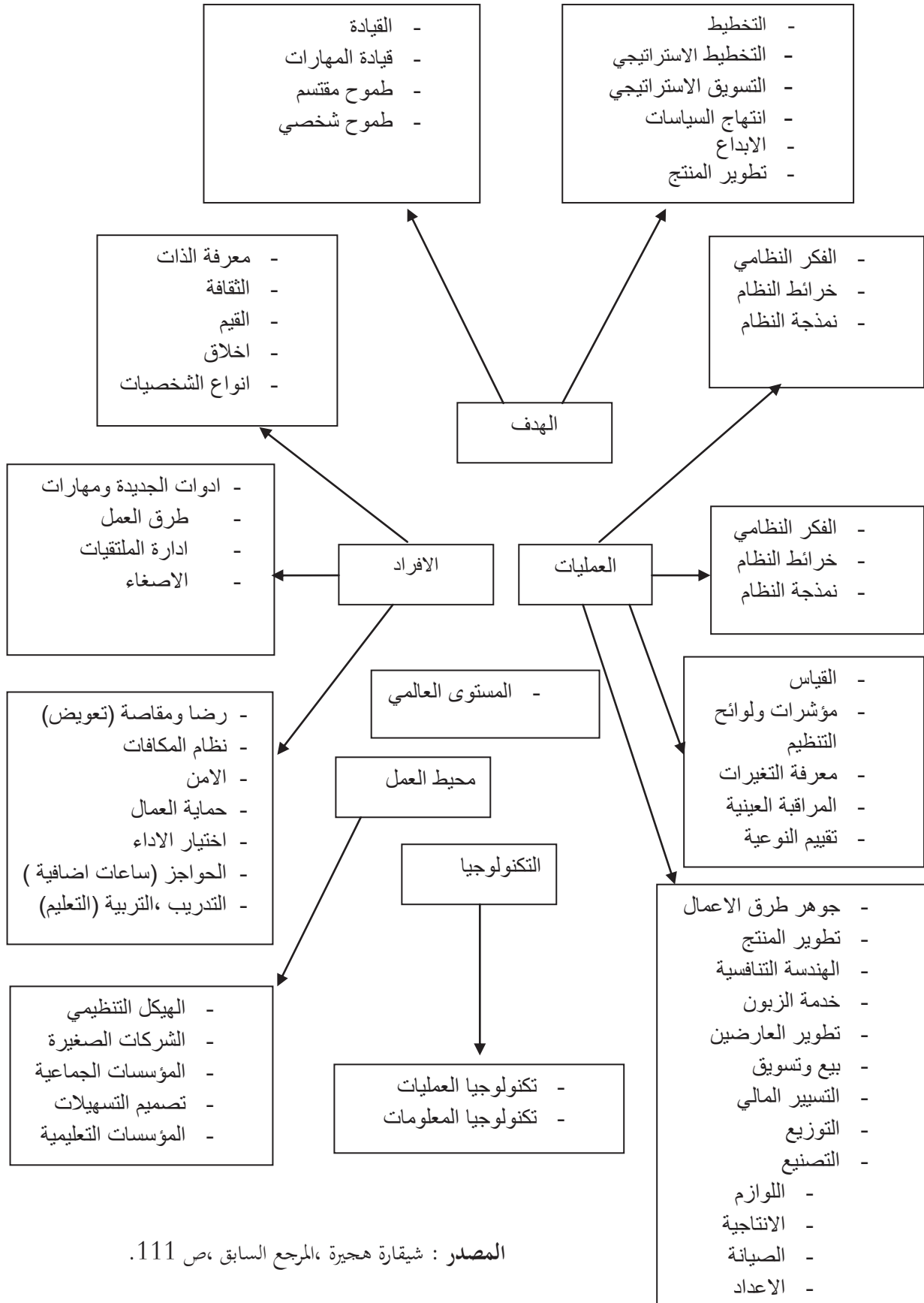
### 2 - النظرة الحديثة للأداء

تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من انجازات بما يصل اليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيميا والأفضل ولائح في السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس الى القسط الأفضل، وكنتيجة لتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول الى اعلي وأفضل مستويات الأداء تطورت هذه الفكرة ومن هنا ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء، فمفهوم الأداء تطور من مدى توفر الموارد الى الاستعمال الأفضل لهذه الموارد بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، ومنه كان التركيز في الاداء على الفاعلية ثم انتقل الى الفعالية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، لكن كما يوضح الشكل أصبح اليوم يحمل معنى أوسع، ويقاس بمدى تأثيره على محيط الإنسان وحمائته، فكل مؤسسة تهدف الى تحقيق الأهداف التي نشأت من اجلها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للموارد الدعمة "ENCG" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص علوم ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2004-2005، صص 109-110

<sup>2</sup> - الجمعية العلمية، نادي الدراسات الاقتصادية، دون تاريخ، <http://mckadi.ifrance.com/25.doc>

شكل رقم (1-2) مستوى الأداء العالمي



### 1 تحقيق الأهداف

فالسبيل الأساسي لضمان وتأكيد تحقيقها هو تخطيط الأداء او الأنشطة الموصلة لتلك الأهداف ، كما ولا بد من بذل الجهود للوصول الى النتائج المرغوب تحقيقها .

### 2 تخطيط الاداء

فلكي يتم الأداء وفقا لما هو مخطط له وعلى اكمل وجه وجب توفر مستلزمات مادية ، وبشرية وأخرى معنوية ، فضلا عن تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية لذلك كما لا يستثني توفر المعلومات والإرشادات والمعايير لمواجهة للأداء .

### 3 تسهيل تحقيق الأداء

فلا تستطيع مؤسسة او الإدارة المعنية ان تنتظر الى كفاية الاداء لتكشف عما اذا كانت الأهداف قد تحققت ام لا ، بل يجب متابعة ومراجعة الاداء وتبين احتمالات النجاح المستهدفة .

### 4 مراجعة الأداء

اذ ان الظروف والأوضاع وكذا الأساليب والتكنولوجيا تتبدل فضلا عن اختلاف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة الى أخرى واستحداث أهداف وتطلعات جديدة ، كل ذلك يقتضي التطوير في الأداء وفقا لتلك التطورات الحاصلة في الظروف والموارد والمعوقات المتغيرة باستمرار .

### 5 تطوير الأداء

فنظرا لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة تصبح المحافظة على المركز التنافسي امر صعبا بالنسبة للمؤسسات ان لم تعمل على تحسين أدائها وتميز منتجاتها للتفوق على المنافسين وإشباع رغبات المستهلكين.

### 6 تحسين الأداء

تمثل العناصر الست الأساسية مجتمعة مفهوما متكاملا هو إدارة الأداء

### 7 - إدارة الأداء

إن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يخص الأداء وذلك في اغلب الأحيان هو الاختلاف الوارد بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له (الأهداف).

### المطلب الثالث: مستويات الأداء والعوامل المؤثرة عليها

ان المؤسسة في مجملها عبارة عن مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية، فكل مؤسسة تحدف عن طريق هذه الموارد الوصول الى أفضل مستويات الأداء، الا ان ذلك لا يتم بصورة بسيطة وانما يجب ان يكون هناك تقييم فعال للإفراد وإعطائهم المتابعة والاهتمام الكافيين، لان أداء المؤسسة ككل يعتمد على أداء الفرد، فادا كان أداء هذا الأخير جيد او ضعيف فان أداء المؤسسة يكون بالمثل، وبما ان

المؤسسات هي وحدات جزئية من النظام الكلي (الدولة)، فان الأداء العام يرتبط بأداء المؤسسة. وعلى اعتبار ان الأداء في جملة هو القيام بالمهام او الأنشطة فانه يتأثر بجملة من العوامل والتي قد تؤثر عليه اما الإيجاب او السلب .

#### أولاً: مستويات الأداء

توجد ثلاثة مستويات للأداء هي كما يلي :

#### المستوى الأول: تقييم الأداء العام

يهدف تقييم الأداء العام للدولة او اي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى الى تقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة مالها وما عليها، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة والضعف والقصور لديها، وهذا بهدف تحليلها ما يسمح لها بوضع اقتراحات تساعد في وضع الخطة القادمة في اي قطاع من القطاعات المكونة للدولة<sup>1</sup>

#### المستوى الثاني: تقييم الأداء المؤسسي

ويتضمن تقييم أداء المؤسسة بشكل عام او اي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية التقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب<sup>2</sup> وبصدد التحديث عن الأداء المؤسسي، فهناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالأتي<sup>3</sup>

#### 1 - الأداء الاستثنائي

وهو يبين تفوق المؤسسة ضمن الصناعة، اي تفوق المؤسسة في ادائها مقارنة بالمؤسسات الاخرى، وذلك من خلال امتلاكها لاستثمارات ناجحة، وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد (راس مال فكري) وكذلك ازدهار وضعها المالي .

<sup>1</sup> - محمد الطعمنة، معايير قياس الاداء الحكومية وطرق استنباطها : دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي، دون تاريخ  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/document/arado/unpan/24617.pdf>

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص32

<sup>3</sup> - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي جي : منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص385

### 2 -الأداء البارز

ويكون بامتلاك المؤسسة لإطارات وكفاءات ذات تحفيز عالي ، وكذلك الوضع المالي للمؤسسة مزدهر ،اي المؤسسة لا تعاني نقص في مواردها المالية ،بالإضافة الى حصول المؤسسة على عقود عمل كبيرة (استثمارات والتوسع في النشاط ) وبامتلاكها لطاقات بشرية مؤهلة سيمكنها ذلك من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية ،اي ان المؤسسة بارز مقارنة بالمؤسسات الأخرى .

### 3-الأداء الجيد جدا

وهذا المستوى يتحقق بامتلاك المؤسسة لإطارات كفوه وتوفر الدلائل المستقبلية مع التمتع بوضع مالي جيد

### 4-الأداء الجيد

ما يميز أداء المؤسسة هو وجود توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لوضع مالي غير مستقر وهو ما يميز الأداء الجيد عن الأداء الجيد جدا

### 5-الأداء المعتدل

وهذا المستوى يبين أن أداء المؤسسة دون المعدل (أداء المؤسسة اقل من المستوى المرغوب ) ، ويكون ذلك عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر البشرية كما ان المؤسسة تعاني أيضا صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها ، وذلك لضمان البقاء والنمو .

### 6-الأداء الضعيف

وما يميزه هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية ، وكذلك وجود صعوبات في استطاع الأفراد المؤهلين يمكن القول بأنه أداء متدني أو دون المعدل بكثير ، ففي هذا المستوى من الأداء تتغلب نقاط لضعف على نقاط القوة في المؤسسة

### 7- الأداء المتأزم

أداء غير كفو تماما ، نتيجة لعدم كفاءة الأفراد وكذلك وجود الانحرافات أو وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وبين الانجاز الفعلي ، كما أن هذا الوضع قد يسبب مشاكل في جميع مجالات عمل المؤسسة .

#### المستوى الثالث : تقييم الأداء الفردي

ويتضمن تقييم الأداء لكل فرد من العاملين باعتبار المورد البشري هو من أهم موارد المؤسسة ، ويتم التقييم من خلال استعمال جملة من المعايير (المؤشرات ) وذلك لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة .

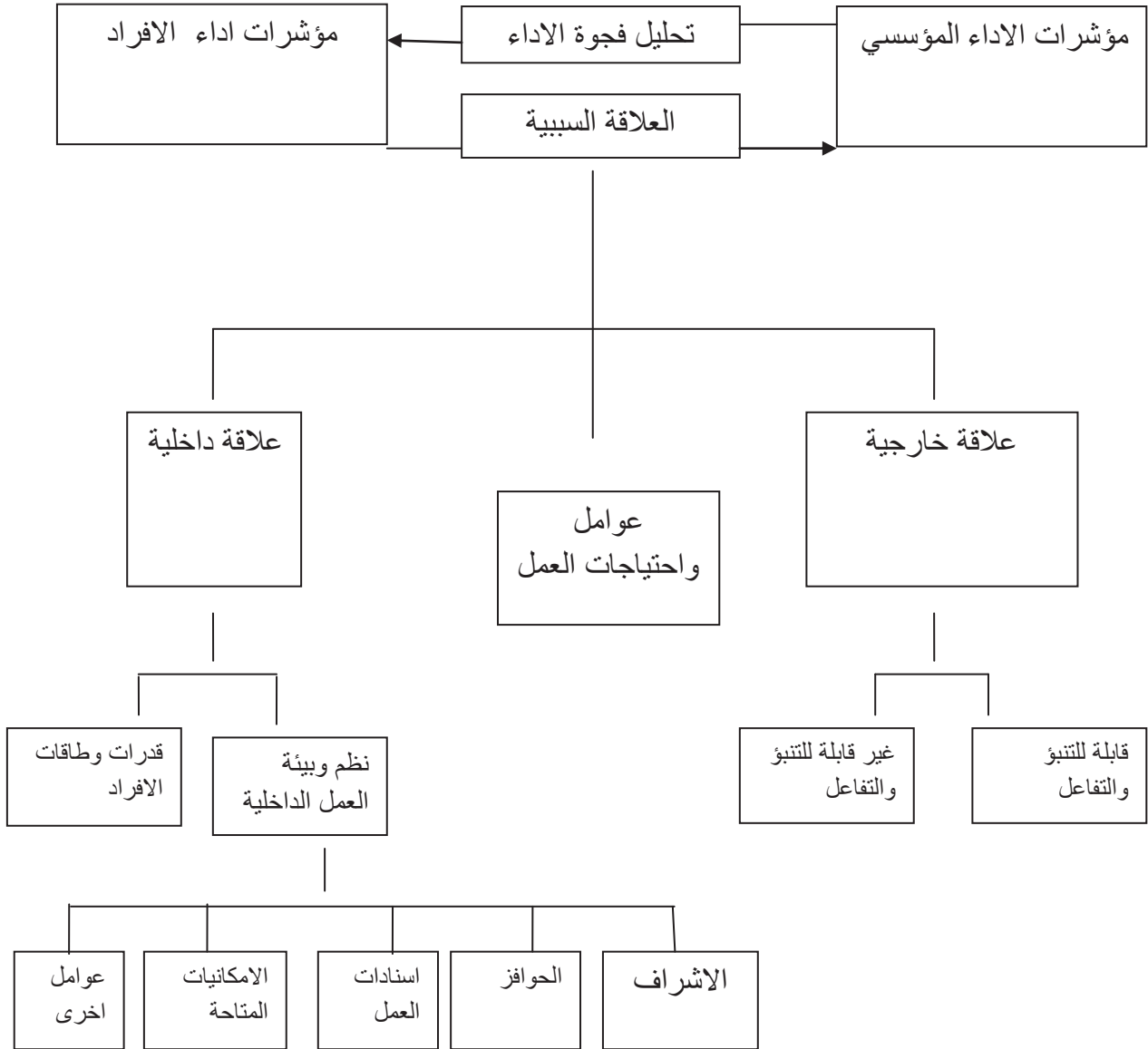
تتأثر المستويات السابقة الذكر ببعضها وتؤثر فيما بينها ، وهذا نظرا لطبيعة العلاقة بين هذه المستويات فالفرد جزء من المؤسسة والمؤسسة جزء من القطاع العام فكلها تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم ، ونقاط الضعف لأداء الفرد و المؤسسة او القطاع العام ، ومن ثم يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية او التعزيزية وبما إنحها عمليات تكاملية فان تقييم أداء الدولة يتطلب تقييما لأداء

مؤسساتها ،وتقييم أداء المؤسسات يتطلب تقييم أداء أفرادها ولكن نقطة الاختلاف بين هذه المستويات تكمن في ان لكل منها مجالات ومؤشرات أداء خاصة به

ولتدعيم ما سبق قوله فانه من المستحيل ان تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون ان يتوفر لها افراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية ،ونظرا لأهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي ومستوى الأداء الفردي يمكن توضيح تلك العلاقات من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (2-2) العلاقة بين تقييم الأداء المؤسسي والأداء الفردي



المصدر: محمد الطعمانة، مرجع سبق ذكره ص 34

هذا الشكل يوضح ان هناك علاقة سببية بين أداء المؤسسة والأفراد فكلما توفر للفرد مناخ تنظيمي جيد يساعده على العمل فان ذلك سينعكس على رفع أدائهم وبالتالي تحسن أداء المؤسسة وعلى

عكس ذلك فانه في حالة عدم وجود مناخ تنظيمي مناسب يسبب ذلك ظهور فجوة في الأداء، والتي لا بد من تشخيصها بطريقة عملية، والتشخيص عادة يوضح اثر العوامل التالية على الأداء<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الطعمانة، المرجع السابق، ص 35

### العوامل الخارجية

وهي تؤثر على أداء الأفراد والمؤسسات على حد سواء، والعوامل الخارجية تتمثل في عوامل قابلة للتنبؤ واخرى غير قابلة وعلى العموم فهي تتمثل في العوامل بيئية (سياسية، اجتماعية، اقتصادية).

### العوامل الداخلية

وهي تتعلق بالتنظيم الداخلي في حد ذاتها من جهة، والذي يشمل على نظام الإشراف والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة والإمكانيات المتاحة كلها عوامل تؤثر على أداء الفرد، بالإضافة الى عوامل أخرى تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد.

### ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء

على اعتبار ان الأداء هو في جملة القيام بالمهام أو الأنشطة المختلفة فانه يتأثر بمجموعة من العوامل بالإيجاب أو بالسلب سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>

#### ● العوامل السياسية :وتتمثل في :

- مدى ملائمة السياسات مع نشاط المؤسسة .
- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة .
- وجود سياسات حاكمة الأعمال المؤسسة .

#### ● العوامل الاقتصادية : ويمكن حصرها في :

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة .
- العمالة والبطالة وأثرها على المؤسسة .
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة .
- النظام الاقتصادي للدولة واثرها على المؤسسة .

#### ● العوامل الاجتماعية : وهي كالآتي

- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع .
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام .
- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه .
- طبيعة العلاقات الانسانية في المجتمع .

<sup>1</sup> -محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2002 ص ص 103 104

### ● العوامل التكنولوجية : وتتمثل في

✚ مدى مواكبة المؤسسة للتقدم التكنولوجي.

✚ اثر التقنية على اداء المؤسسة .

✚ مدى توفر التقنية الحديثة في السوق .

### ● العوامل البيئية : وهي كالآتي

✚ طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة .

✚ الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة .

✚ المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة .

### ● العوامل القانونية : وتتمثل هذه العوامل في

✚ وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع .

✚ وضوح التشريعات والقوانين .

إضافة الى ما سبق ، فان أداء المؤسسة يتأثر بدرجة تبعية المؤسسة للدولة فكلما كانت هناك تبعة للدولة فان هذا سيحد من اداء المؤسسة ، وذلك لتبني الدولة لسياسة التدعيم والمساندة للمؤسسات بفهم ذلك حظوظها في المنافسة و المروية وخاصة الاستمرارية داخل المحيط التنافسي ، على العكس فانه اذا كانت درجة الاستقلالية في اساليب التسيير كما دل هذا على فرص جديدة لرفع الأداء فيها كما إن إنشاء منظمات شراكة بين مسيرين وطنين وآخرين أجانب بدون شك هو مصدر لانطلاقة جديدة للمنظمة سواء كانت عمومية أو خاصة حيث يساعد هذا العمل من جهة على توجيه تعرف الدولة نحو العقلانية،ومن جهة اخرى الى دعم المبادرات الخاصة المحلية .

ومن بين العوامل التي تساعد على تحسين الأداء هو مايلي<sup>1</sup> :

✚ الاستماع إلى الزبون والتعرف وتقدير إشباع حاجاته .

✚ الهياكل التنافسية لينة وبسيطة .

✚ الاستقلالية وسياق الإبداع .

✚ تحفيز المستخدمين رغم القيود الموجودة .

✚ تسهيل تداول نظام للقيم يتضمن جودة الخدمات : احترام العميل، الدقة في الوقت ، الارتباط والتضامن بين العمل

<sup>1</sup> - بلمقدم مصطفى ، بوشعور فوزية ، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية ، دون تاريخ Ratoul.site.voila.fr/progcoll.htm

### المبحث الثاني: تقييم الأداء

يعتبر الأداء ذلك النشاط الشامل لمختلف المهام والعمليات والذي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها رغبة منها في تحقيق أهدافها وغاياتها والتي تكون مجسدة في الشكل خطط وسياسات وبرامج عمل. كما وان المؤسسة تتمكن من معرفة مدى إنجاز الوحدات والأقسام التي بها كما هو مطلوب منها إلا بواسطة عملية التقييم والتي تعمل على كشف مآتم إنجازها من نتائج فعلية للأداء وما إذا كانت تتفق مع ما هو مخطط له، كما وتعمل على اكتشاف الانحرافات ومواطن الخلل فيها مما يسهل من عملية المعالجة والتصحيح، فضلا عن كل ذلك فان نجاح المؤسسة في ظل مجال أو نشاط تعمل فيه مرتبط بكفاءة وفعالية الأنشطة/الوظائف التي يقوم فيها بإنجاز الأدوار والمهام الموكلة لها ومن اجل ذلك فان المؤسسات الناجحة تعتمد إلى تقييم المستوى الذي حققته في كل مجال أو وظيفة بصورة دائمة ومستمر، ولضمان نجاح عملية التقييم تلك فإنها تلجأ إلى الاعتماد على مجموعة المعايير أو المقاييس التي توضح لها مدى تأدية الأعمال بشكل جيد وصحيح وكذا اكتشاف الإيجابيات وتعزيزها والسلبيات ومعالجتها وذلك لضمان استمرارية الحل المؤسسي .

### المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

حتى تستطيع المؤسسة التأكد من تحقيق أهدافها فهي تلجأ إلى التقييم المستمر لأدائها والذي يبنى على أساس المقارنة بين الأداء المخطط له أو المرغوب تحقيقه والأداء الفعلي، كما وتمكن عملية التقييم تلك من تحقق من مدى إنجاز الأهداف المخطط لها وكذا اكتشاف الانحرافات والاختلافات فيها، إضافة إلى ذلك فان المؤسسة تنشده من خلالها عملية التقييم - إلى تحقيق جملة من الإعراض أو الأهداف كما وان نجاح العملية التقييمية متوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط/الضوابط أو المتطلبات التي من شأنها تحقيق كامل للأهداف التي تسعى المؤسسة إليها من خلال عملية التقييم تلك .

ولعل من الجدير بالذكر أولا وقبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء التعرض إلى إيضاح الفرق بين مصطلحي القياس والتقييم، اذ عادة ما يتم التطرق إلى المصطلحين على أنهما يحملان نفس المعنى .

فالقياس يهتم بوصف السلوك بمعنى جمع المعلومات والملاحظات الكمية عن الموضوع المراد قياسه وذلك وفقا لإطار معين من المقاييس المدرجة، ويعني ذلك إن القياس ماهو إلا عملية تشخيصية لموضوع معين ومحدد وذلك اعتمادا على وسائل تسمح بوصفه وصفا كميا فقط، إما التقييم فهو اشمل من ذلك اذ يمثل: " تلك العملية المنظمة التي ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد اكرم العدلوني، المرجع السابق، ص ص 187-188

فلا يقتصر بذلك التقييم على تشخيص موضوع ما إنما إصدار الحكم عليه، وإعداد الوسائل العلاجية له أي أن التقييم عملية تشخيصية علاجية في ان واحد ، وترمي هذه الأخيرة الى معرفة مدى النجاح /الفشل أو التقدم نحو الاهداف المراد تحقيقها ، وكذا التحديد الواضح لنقاط القوة والضعف للتمكن من تحقيق تلك الاهداف بصورة احسن، كما ولا ترمى الى رصد الأخطاء فحسب وإنما الى الصواب وتعزيزه ضمانا لتحقيق ماتصبوا اليه بكفاءة عالية

### أولا : مفهوم تقييم الأداء

يراد بتقييم الأداء : " مجموع التقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع الأهداف المحددة ثم تطبيق المكافآت والعقوبات ادا اختلفت النتائج مع الأهداف " <sup>1</sup>، كما ويقصد به : " مجموع الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للمؤسسة بأهدافها المقررة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف " <sup>2</sup> وبذلك فتقييم الأداء ما هي الاعملية مقارنة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة وذلك قصد بيان مدى الانسجام بينهما وتحديد الانحراف، كما ولا تتوقف عند هذا الحد بل تتعداه الى إيضاح مسبباته وكذا اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوزه .

كما وينظر الى تقييم الأداء على انه : " جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية المتتابعة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمحقق من الأهداف بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة " <sup>3</sup>

واستنادا الى هذا التعريف فتقييم الأداء يشير الى العمليات ، الخطوات ، الإجراءات التي تتبع في عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة أو المستهدفة وبين ماهو محقق منها انطلاقا من تحديد العلاقة بين عناصر مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وذلك ضمن فترات أو مجالات زمنية محددة مسبقا وطبقا لضوابط أو مقاييس محددة سلفا .

ومما ورد أعلاه يمكن اعتبار تقييم الأداء على انه مجموع الدراسات التي ترمي من خلالها المؤسسة الى معرفة مدى قدرتها وكفاءتها على إدارة أنشطتها في الجوانب : الإدارية ، الإنتاجية ، التسويقية ، التقنية وكذا التغلب على الصعوبات التي تعترضها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومن مدى مهارتها في تحويل المدخلات المتاحة لها الى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة منها .

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون واخرون ، المرجع السابق، ص20.

<sup>2</sup> - ابراهيم عبد الخليم عبادة ، مؤشرات الاداء في البنوك الاسلامية ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، عمان ، ط، 2007، ص1، ص31.

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي ، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط، 2007، ص1، ص31.

### ثانيا: الغرض من تقييم الأداء

ويمكن الغرض من تقييم الأداء فيما يلي<sup>1</sup>

التخطيط والتقييم والرقبة : أي التقييم بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقييم العمليات .

إدارة التغيير : وتقوم فيها المقاييس المحدد لعملية التقييم بتدعيم مبادرات التغيير كما يمكن ان تكون عملية القياس راسيا داخل المستويات الإدارية او أفقيا داخل الوظائف .

الاتصالات : ويهدف التقييم في هذا المجال الى التقليل التاثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم وقيية السلوك والتأكيد على التغذية العكسية .

التحسين : اذ يعمل التقييم على دعم التحسين لتقدم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين .

تخصيص الموارد : اذ تساعد مقاييس الاداء على توجيه الموارد النادرة للمؤسسة الى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية .

التحفيز : يتحسن الأداء اذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق .

التركيز طويل الأجل: قياس الأداء المناسب يجب ان يؤكد على تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل .

ثالثا : المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء المؤسسي تتطلب توفر جملة من المتطلبات التي من شأنها الارتقاء بعملية التقييم الى مستوى من الدقة والموثوقية والذي يساعد في اتخاذ القرارات السلمية التي من شأنها ان تساعد على تصحيح الانحرافات وتحديد المستويات والحصول على النتائج المطلوبة ،ومن جملة هذه المتطلبات مايلي<sup>2</sup> :

لا بد من توفير هيكل تنظيمي يتمتع بالبساطة والوضوح وكذا تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف دون أي تداخل بينها .

<sup>1</sup> - نادية راضي عبد الحليم ،دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء الموازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة المجلد الواحد والعشرين،العدد الثاني ،ديسمبر 2005، ص ص3-4.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي ،المرجع السابق،ص ص42-43.

## الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ان تكون أهداف الخطة الإنتاجية بينة واضحة وواقعة (أي قابلة للتنفيذ) وهذا لا يتم الا بدراسة واسعة لهذه الأهداف ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة وذلك ضمانا لان تكون متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتوفرة .

ان يتمتع الشخص الذي سيقوم بعملية تقييم الأداء بالقدرة على تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات بشكل صحيح

- توفر نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لعملية التقييم بحيث تكون هذه المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها في اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها، فغياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في مختلف العمليات والأنشطة بما إلى المستوى المرسوم والمطلوب .

### - رابعا: أهداف تقييم الأداء

تسهم عملية تقييم الأداء بتحقيق جملة من الأهداف من أهمها مايلي<sup>1</sup> :

- ✚ يساعد تقييم الأداء على معرفة مواطن الضعف لدى العمال واطلاعهم (تنبيههم) عليها وهذا من اجل مساعدتهم على تحسين وتطوير أنفسهم ، وأيضاً يساهم في اكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة والمتميزة ، والعمل تطوير تلك المواهب وهذا من اجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة .
- ✚ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطرق عقلانية ، وهذا من اجل تخفيض التكاليف والحصول على عائد أكبر وكذا تقديم الخدمات والمنتجات بشكل جيد (جودة ونوعية عالية) .
- ✚ تحديد وتوجيه كل فرد للوظيفة التي يصلح لها اي توصيف الوظائف (وضع الشخص المناسب في المكان المناسب )، مع مراعاة الخبرات والقدرات الشخصية للفرد .
- ✚ المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم .
- ✚ المساهمة في تحديد ويوضح أداء العمال وما يتبع ذلك من نتائج ، كمنح المكافآت وتنمية العاملين (تطوير مهارتهم) اذا كان ذلك ضروريا أو احتمال التخلي عن بعضهم (العمال) اذا لزم الامر ذلك .
- ✚ كما يساهم تقييم الاداء المؤسسة في وضع الخطط المستقبلية ،لانه يقدم لها صورة واضحة عن اداء العاملين وكذا الوضع الحالي للمؤسسة ، بشكل عام ، حيث ان هذا التقييم يساعد الرؤساء (المسؤولية)

<sup>1</sup> -/ العديد من المراجع أهمها :

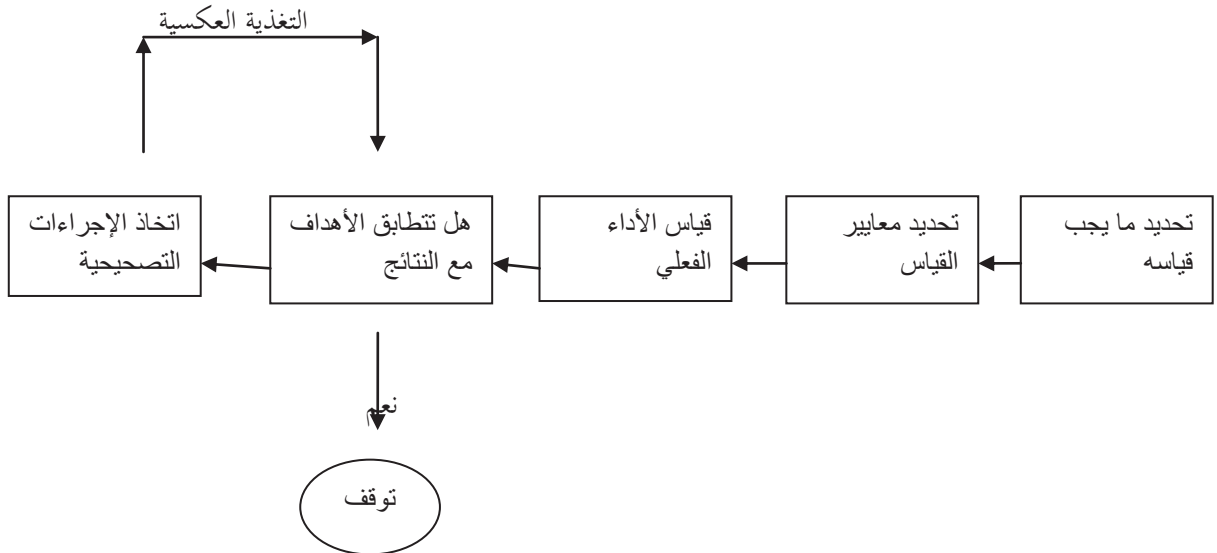
-معن معهود عياصرة ، مروان محمد بنى احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1، 2008، ص 106-107.

-حيازة عبد الله ، بعجي سعاد ، تفعيل نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نغطال المسيلة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : الواقع والتحديات ، جامعة قلمة ، 28-29 افريل 2008 ص 79.

-يوحنا عبد ال دم ، سليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم الاداء والمنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ط 1، 2000، ص 200.

- ✚ على اتخاذ القرارات ووضع الخطوات المستقبلية .
- ✚ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت اشرافهم ، وايضا يساهم في تحسين الاتصال بهم ، وتقوية العلاقات بين الطرفين ، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية .
- ✚ المساهمة في استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل افضل في المستقبل .
- ✚ التعرف على مدى تحقيق الاهداف المرسومة وذلك من خلال المتابعة المستمرة لعملية تنفيذها وتحقق عملية التعرف عن طريق البيانات والمعلومات التي تستنبط من عمليات سير النشاط ، كما تسمح تلك المعلومات من اكتشاف الانحرافات في ضوء تلك الاهداف المحددة مسبقا .
- ✚ توفير المعلومات لمختلف المستويات الادارية كما تسمح عملية تقييم الاداء بمعرفة التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الافضل أو الاسوأ وايضا يظهر العناصر الفعالة فيها ووضعها في مراكز أكثر انتاجية ، والعناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير .
- وعلى اعتبار ان تقييم الاداء هي في مجملها عملية تتضمن تحديدا لفجوة الاداء والتي يقصد بها الفرق بين ماخطط له وما تم الوصول اليه بالفعل ، فهي تتالف من جملة من الخطوات أو المراحل المتتابعة والتي يمكن ايضاحها في الشكل الموالي :

### الشكل رقم (2-3) خطوات تقييم الأداء



المصدر : احمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات استراتيجية ، دار مجداوي للنشر والتوزيع عمان ، ط1 ، 2002 ، ص ص 164-165 .



### الخطوة الاولى : تحديد مايجب قياسه

ففي هذه الخطوة يتم تحديد العناصر التي يجب تقييم ادائها ومراقبتها ، ومن الشروط المهمة لنجاح هذه الخطوة وضمان اتمامها بصورة احسن مايلي :!!

يجب ان تتمتع العناصر الخاضعة لعملية التقييم بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية ودرجة عالية من الثبات .

أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبيرة في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها بعناصر النجاح الحرجة إذ تمثل هذه الأخيرة تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة من نجاح المؤسسة أو فشلها ولذلك يجب إن تخضع بصفة مستمرة ودائمة للرقابة والتقييم عليها وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء

### الخطوة الثانية : تحديد معايير لقياس الأداء

وتتضمن هذه المرحلة على تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم النتائج (العناصر التي تم تحديدها ) وتمثل هذه المعايير تعبيراً مفصلاً عن الاهداف الاستراتيجية ، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الاداء المقبولة والتي يتوقع منها ان تحقق الاهداف كما هي

### الخطوة الثالثة: قياس الاداء الفعلي

يتم خلال هذه المرحلة (الخطوة ) قياس الاداء الفعلي أو الحالي اي ما توصلت اليه المؤسسة فعلا خلال فترة زمنية معينة .

### الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الاداء الحالي مع المعايير

ففي هذه المرحلة يتم التأكد من ان النتائج المتوصل اليها تساوي الاهداف الموضوعية اي هل نتائج الاداء الحالي متطابقة مع الاهداف ام لا؟ فان كان ما تم التوصل اليه هو فعلا ما تم التخطيط له فان عملية التقييم تتوقف عند هذا الحد أو المرحلة . اما اذا كان هناك انحرافات فانه توجد مرحلة خامسة وهي اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة .

### الخطوة الخامسة : اتخاذ الاجراءات التصحيحية

يتم اللجوء الى هذه المرحلة وذلك في حالة ظهور انحرافات في الاداء كما وتعتمد هذه المرحلة الى اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لتفاديها أو معالجتها ان وقعت وذلك باستخدام التغذية الراجعة أو العكسية والتي يتم من خلالها معرفة ما اذا كانت تلك الاختلافات بين النتائج والاهداف كبيرة وحقيقية وما اذا كانت هناك حاجة الى اجراءات تصحيح لها ، كما ويتم من خلالها معرفة مصدر ومنبع تلك الانحرافات وما ان كانت نابعة من عمليات وضع الخطط والسياسات المستخدمة في الإنجاز الاعمال (هل فعال أو غير مناسبة ) أو في العمليات التنفيذية في حد ذاتها – اي العمليات التي استخدمت في تنفيذ الاعمال لم تكن مناسبة للإنجاز المخطط لها –... الخ .

تلجأ اي مؤسسة اقتصادية الى معرفة مدى التوصل الى ما تسعى أو تصبو اليه الى عملية تقييم ادائها وذلك في مختلف الوظائف والانشطة فيها ، سواء كانت الادارية منها أو الانتاجية أو التسويقية أو غيرها من الوظائف وذلك لتدارك الاختلافات والانحرافات فيها وكذا تحقيق ما تهدف اليه من وراء عملية التقييم تلك ، كما وتستهدف هذه الأخيرة الوقوف عند مستوى الاداء أو الإنجاز الحالي للمؤسسة مقارنة بالاهداف المدرجة في خططها مما يؤدي الى اكتشاف مواطن الخلل أو الضعف فيها وكذا مسبباتها وهوما

يسهل بذلك وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها فضلا عن أن عمليات تصحيح الانحرافات أو الأخطاء قد تتطلب إجراء تعديلات في الطرق أو الرسائل المستخدمة في الأداء أي الأوامر والتعليمات والقواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة، كما وقد يتطلب ذلك إجراء تعديلات في الخطط المقررة ذاتها أو في سياسات العمل أو في شغل الوظائف وتوزيع أفراد القوى العاملة أو تدريبهم لرفع كفاءتهم وقدراتهم أو غير ذلك من الأساليب التي تكفل تقييم الأداء المرغوب المحقق للأهداف المنشودة .

### المطلب الثاني: مجالات ومعايير تقييم الأداء

تتكون أي مؤسسة من عدة أنشطة أو مجالات تعمل مجتمعة على تحقيق الهدف العام، فضلا عن أن لكل منها أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، ومن ثم فإن معرفة مدى تقدمها إلى ما ترمي إليه يتطلب منها ذلك تقييما للمستوى الذي حققته، كما أن كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة هو محصلة لكفاءة وفاعلية مختلفة تلك المجالات أو الأنشطة فيها، وعلى اعتبار أن هذه الأخيرة تترابط وتتكامل مع بعضها البعض فإن أداء أي مجال يؤثر بالضرورة على أداء المجالات الأخرى، ولغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته تلك الأنشطة وكذا الوقوف على مستوى التطور في أي جانب أو مجال من مجالاتها فإن ذلك يتطلب توفر مجموعة من المعايير تحكم عملية التقييم تلك، كما أن هذه الأخيرة تحدد الأهداف العامة والتي تم صياغتها في إطار عملية لتخطيط الاستراتيجي ليتم ترجمتها إلى أهداف العمليات وذلك بمختلف المراكز بالمؤسسة سواء كانت مراكز الإنتاج ( سلعي /خدمي) أو مراكز إدارية أو غيرها، وتمثل هذه الأهداف علامات إرشادية لتقييم الأداء كما تعتبر بمثابة بيان لتوقعات الإدارة من مختلف المراكز مع الأخذ بعين الاعتبار عاملي الكفاءة والفعالية التي يتضمن عليها كل مركز .

ولقد ذهب العديد من الباحثين والكتاب إلى إن هناك جوانب أساسية في التنظيم (المؤسسة) إذ ما حددت لها معايير للتقييم فإنها تسهم في تحقيق الأداء المطلوب منها، وفيما يلي عرض لبعض من تلك الجوانب<sup>1</sup>

#### أولا: مجالات الأداء

##### 1. الإنتاج

إذ يعتبر الإنتاج من بين المجالات التي يتم استخدام معايير التقييم فيها والتي تعمل على قياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفة عوامله كالعامل، رأس المال، الموارد والآلات سواء كانت مجتمعة أو كل منها على انفراد، كما وتتم عملية مقارنة بين الإنتاج الفعلي والإنتاج المخطط له أو الإنتاج بالطاقة المتاحة أو الإنتاج في السنوات السابقة وما إلى ذلك .

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، المرجع السابق ص ص 61-62.

### 2. التكاليف

وذلك لغرض قياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخطط لها أو بالتكاليف المعيارية أو بتكاليف سنوات سابقة و ممثليتها من المؤسسات الاقتصادية المشابهة المحلية منها أو الإقليمية، مما يتطلب ذلك توفر تقارير وبيانات واضحة إمام إدارة المؤسسة توضح الانحرافات الموجودة لغرض تصحيحها والنتائج الإيجابية لأجل تدعيمها وتعزيزها وكذا التوسع بها .

### 3. الإدارة

اذ تبين معايير تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مدى كفاءة ادارتها في اداء المسؤوليات الموكلة لها بنجاح، كنجاحتها في تنفيذ الموازنات التخطيطية، حسن ادارة واستغلال الاموال وكذا الموارد المتوفرة لديها وكذا التنفيذ الجيد للعمليات والمخطط المرسومة .

### 4. القوى العاملة

اد تستخدم المعايير هنا للتعرف للتعرف على انتاجية العامل الواحد وكذا التطور الحاصل فيها مع مرور الزمن والى معرفة مدى تأثير كل من الاصابات والاجازات والغيابات والانقطاعات والنزاعات العمالية عليها على الانتاجية-

### 5-المركز المالي

تعتبر المعايير في هذا المجال من افضل الوسائل التي يكشف من خلالها على الوضع المالي للمؤسسة، اذ تعتمد الى تبيان كفاءة المؤسسات في استخدام راس مالها وكذا الموجدات الثابتة والمتداولة لديها كما وتهدف الى ايضاح مدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية والقروض التي تحصل عليها ومعدل كلفة التمويل وتحليل الارباح وطريقة توزيعها والاحتياطات التي بنتها المؤسسة لمواجهة حالات الطوارئ والظروف غير الاعتيادية وما الى ذلك

### 6 -الموازنات التخطيطية

ان توفر معايير الاداء يساعد على وضع الموازنات التخطيطية للمؤسسات اذ يكون باستطاعتهم رسم الخطة والسياسات الإنتاجية والاجرية والسعرية والتسويقية.... الخ في ضوء مسار المعايير والنتائج التقييمية التي تغطيها . كما وقد يتعدى تقييم الاداء الى منتجات و انتاجية المؤسسة وكذا المركز السوقي<sup>1</sup> اذ تقوم المؤسسة بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلا .

### 7 -الانتاجية

تمثل العلاقة بين مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، كما وتعتبر الانتاجية مقياسا لمدى الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج بما تتضمنه من موارد وطاقات متاحة لها وبما يكفل تحقيقا للاهداف المنشودة

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسني، المرجع السابق، ص ص 313-314.

### 8-المركز السوقي

يمثل الحصة السوقية للمؤسسة والتي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة مع حجم أعمال المنتج أو السلعة على مستوى السوق وعادة ما تقارن بأقوى المنافسين في السوق.

هذا ولا يعني أن تقييم الأداء يتوقف عند هذا الحد من المجالات بل يتعداها إلى مجالات أخرى ، إذ إن هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويرجع ذلك التعدد والتباين في المجالات التي تشتمل عليها العملية الأدائية إلى الأهمية النسبية لكل مجال وإلى مدى مساهمته في تطوير المؤسسة ، ويعني ذلك أن تحديد معايير تقييم الأداء لا يقتصر على المجالات السابقة إنما يتعداها إلى مجالات أخرى كمجال الخدمة والبحث والتطوير والمسؤولية الاجتماعية ، إذ يتضمن المجال الأول على معايير متنوعة ومتعددة في قياس جودة الخدمة والتي تختلف من نشاط إلى آخر تبعا لاختلاف نوعها ، وينصب اهتمام تلك المعايير حول كمية ونوعية الخدمة ، الزمن المستغرق في تقديمها ، المنفعة التحققة منها مقابل كلفتها ، مدى توفر تغطية عكسية من المستفيدين وذلك لتحسين نوعها ، أما مجال البحث والتطوير فإن المؤسسة ومن أجل الانتفاع به فهي تعمل على تشجيع وتنمية الابتعاات فيها ، وذلك بما يتوافق وتوجهاتها المستقبلية ، لذلك فهي تعتمد على وضع معايير لقياس ذلك كعدد البحوث المنجزة خلال فترة زمنية معينة إمكانية تطبيقها واقعا وعدد البحوث التي طبقت منها فعليا والعائد على الاستثمار في البحوث والتطوير (زيادة في نسبة المبيعات أو نسبة الأرباح كنتيجة مباشرة لجهود البحوث والتطوير) وفيما يخص المسؤولية الاجتماعية كمجال من المجالات التي يمكن ان تشتمل عليها العملية الادائية فإنه من الصعب في اغلب الاحيان قياس مدى تحقيق اهداف المؤسسة المتعلقة به نظرا الى ان قياس اسهاماتها في حماية المجتمع الذي تتواجد فيه لا يمكن قياسها قياسا كميًا كتقييم ادائها في مجال مكافحة تلوث البيئة و المشاركة والمساهمة في الانشطة المجتمعية كالثقافة ، تحميل المنطقة ، الاستقرار الوظيفي للعاملين ومدى تطبيق القوانين الحكومية ولطالما ان هذه الاعمال با لاضافة الى اعمال اخرى لا يمكن قياسها كميًا فان الحكم على ادائها يكون بالنتائج المتحصل من سياستها العامة وما تقدمه من نشاطات ذات مصلحة عامة كاشباع حاجات ورغبات افراد المجتمع ، وخلق فرص للعمل لهم وتنمية خيراتهم الادارية والفنية وكذا زيادة الدخل القومي، رفع مستوى المعيشة للافراد وتحقيق مستوى افضل من الرفاهية لهم ، كما وان هذه السياسة تقيم وتقدر على اساس المبالغ التي تنفقها سنويا بالمقارنة مع ما انفقته .

## الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

مؤسسات مماثلة لها تعمل في نفس المجال، او على اساس الشكاوي والمخالفات التي لحقت بها مقارنة مع غيرها من المؤسسات المثيلة في السوق خلال فترة معينة<sup>1</sup>.

ولغرض أحكام المؤسسة لعمليات تقييم أدائها والرقابة عليه فإنها تلجأ الى استخدام معايير او مؤشرات معينة في قياسه، وتمثل هذه الاخيرة وسائل عملية تقاس بها كفاءة الاداء المؤسسي وفعالته وعلى اعتبار انها تمثل بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تادية العمل بشكل جيد<sup>2</sup> فهي تعمل على اكتشاف الانحرافات وتحليل اسبابها ومن ثم العمل على تعزيز الايجابيات وتصحيح الانحرافات وبذلك ضمان استمرارية العمل المؤسسي<sup>3</sup>

### ثانيا: معايير الاداء

لقد تعددت المعايير الموضوعية لتقييم الاداء والتي يمكن حصرها في المجموعات الرئيسية التالية:

#### المجموعة الأولى: معايير الربحية

من أكثر المعايير استخداما وهي تمثل مجموعة من النسب التي تقاس من خلالها ربحية المؤسسات وكفاءتها التشغيلية<sup>4</sup> ويدرج ضمن هذه المجموعة المعايير التالية<sup>5</sup>.

#### 1. العائد على استثمار

يعتبر من اهم معايير التقييم في مجال الربحية، اذ يتم بواسطته قياس ربحية الاستثمارات المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن حسابه بقسمة صافي الربح بعد فرض الضريبة على اجمالي الاستثمارات او راس المال المستثمر.

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{مجمول الربح}}{\text{إجمالي استثمارات}}$$

<sup>1</sup> - العديد من المراجع، اهمها :

- علي عباس، الرقابة الادارية على المال والاعمال، مكتبة الرائد العالمية، عمان، ط 1، 2000، صص 46-47

- رضا صاحب ابو حمد علي وكاظم الموسوي، الادارة لمحات معاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006 صص 152-153.

- زكي محمود هاشم، اساسيات الادارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، عمان، 2006، صص 371-372.

<sup>2</sup> - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، معايير الاداء، 17 يوليو 2002 <http://www.alsbaah.com/paper.php?source=akbar>

Of mlf=interpage of sid=3401

<sup>3</sup> - مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص 27.

<sup>4</sup> - علي عباس، المرجع السابق، ص 45

<sup>5</sup> - عبد العزيز صالح بن تبور، الادارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2004، ص 294

يعكس هذا المعيار كفاءة المؤسسة وحسن استخدامها للاموال التي بحوزتها كما انه غير ثابت تد يرتفع في سنوات اعفاء من الضرائب وينخفض غير ذلك ، فضلا عن انه يتمتع بمجموعة اخرى من نقاط الضعف<sup>1</sup> .

نقاط القوة :

يعد العائد على استثمارات الاكثر تأثيرا بكل مايجري في المؤسسة .

يعتبر مؤشرا هاما على دقة الدراسات الاستثمارية وعلى كفاءة الادارة في استخدام موجداتها للحصول على ارباح

يشجع الادارة على الاستخدام الكفاء لاصولها وموجداتها .

يدفع الادارة للحصول على موجودات جديدة خاصة ادا ادت الى تعظيم العوائد (الارباح) . اما جوانب الضعف فهي

تتمثل فيمايلي :

يعتبر العائد على الاستثمار حسب مالديها من الاستهلاك المستخدمة في المؤسسة .

يعتبر مؤشر عديم الفائدة لما سيتم مستقبلا اذ انه يقيس فقط ما مضى وما هو قائم في الوقت الحالي من الاستثمارات .

### 1 -هامش الربح

يمكن حسابه بالعلاقة التالية :

$$\text{الهامش} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}}$$

المبيعات

تمثل هذه العلاقة نسبة الربح الاجمالي الى حجم المبيعات ويتبين من خلال هامش الربح الذي تحققه المؤسسة من خلال نشاطي الانتاج والتسويق

### 3-معدل دوران راس المال المستثمر

ويوضح من خلال العلاقة التالية :

$$\text{معدل دوران راس المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

بالاضافة الى المعايير الثلاثة السابقة توجد معايير اخرى منها<sup>2</sup> :

<sup>1</sup>- احمد قطامين ، المرجع السابق، ص 167-168

<sup>2</sup>- مجيد الكرخي ، المرجع السابق، ص 107

### 4- معدل دوران الموجودات

يوضح هذا المعيار قدرة المؤسسة على استعمال موجوداتها أو مواردها لخلق ارباح ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الموجودات} = \frac{\text{الربح}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

### 5- نسبة تحقق صافي الربح

يبين مدى تحقق خطة الربح الصافي لسنة مالية ما .

$$\text{نسبة تحقق صافي الربح} = \frac{\text{الربح الفعلي}}{\text{الربح المخطط له}}$$

### 1- ربح السهم العادي

يشير هذا المعيار الى نصيب السهم الواحد العادي من قيمة الارباح القابلة للتوزيع (ارباح صافية)

$$\text{ربح السهم الواحد العادي} = \frac{\text{الربح القابل للتوزيع}}{\text{عدد الاسهم العادية}}$$

عدد الاسهم العادية

### المجموعة الثانية : معايير الاداء الاستراتيجي

ويشتمل على الكفاءة ، الفعالية والانتاجية

### الكفاءة والفعالية

تعرف الكفاءة على انها انجاز الاعمال بطريقة صحيحة وهي بذلك تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف<sup>1</sup> ، وهي تمثل نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصل عليها فكلما كانت المخرجات اكبر من المدخلات فان الكفاءة تكون اعلى ، كما وانه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات اقل فالنتيجة كفاءة عالية اي الحصول على الكثير مقابل ما هو اقل .

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{مدخلات}}{\text{مخرجات}}$$

مخرجات

<sup>1</sup> - شيقارة هجيرة ، المرجع السابق، ص 104 .

اما الفعالية فهي تشير الى الاهداف المحققة أو تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الاهداف<sup>1</sup>. وبذلك فالفعالية تشير الى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها.

### الانتاجية:

هي عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد بعبارة اخرى هي حاصل قسمة المخرجات على قيمة المدخلات<sup>2</sup> وهي بذلك تتضمن الاستغلال الامثل والكفاء للموارد المختلفة من القوى البشرية، معدات مواد، خام، راس المال ... للحصول اعظم وافضل المخرجات. كما قد عرفها خبراء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD على انها: " كمية لانتاج لكل عنصر من عناصر

الانتاج<sup>3</sup> بمعنى ناتج استخدام عنصر من عناصر الانتاج خلال فترة زمنية معينة، كما انها تقيس درجة حسن استغلال وتوجيه المؤسسة لمواردها خلال تلك الفترة. مما يؤدي الى زيادة المخرجات مع ثبات حجم المدخلات او زيادة المدخلات مع تخطيط مخرجات نسبة اعلى من نسبة زيادة المدخلات او تقليل المدخلات مع ثبات او زيادة المخرجات، مع الالتزام بالمعايير المخطط لها من الجدولة، التكلفة والجودة<sup>4</sup>. ويمكن التعبير عن الانتاجية بالعلاقات التالية:

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

المدخلات

ومن خلال التعريف الاخير فانه يمكن استنتاج ان الانتاجية تختلف باختلاف عنصر الانتاج المستعمل في حسابها فمثلا:

انتاجية العمل: المخرجات / الاجر .

انتاجية راس المال: المخرجات / راس المال .

انتاجية الموارد الاولية: المخرجات / الموارد الاولية .

الانتاجية الكلية لعوامل الانتاجية: المخرجات / (راس المال + المواد + العمل).

ومما هو ملاحظ من خلال المعادلات السابقة فان الانتاجية تتناسب طرديا مع المخرجات وعكسيا مع مختلف عناصر

<sup>1</sup> - احمد بوراس واخرون ، دور تقييم الاداء في تفعيل مردودية الفرد المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : الواقع والتحديات يومي 28-29 افريل 2008، جامعة 8ماي 1945، ص24

<sup>2</sup> - صالح مهدي ، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2007 ص85

<sup>3</sup> - جبار محفوظ ، دور الاجور في الرفع انتاجية العمال ، دراسة حالة عمال المؤسسة الوطني لانتاج اللولب والصنابير BCR، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية : الواقع والتحديات ، يومي 28-29 افريل 2008 جامعة 8ماي 1945، ص13

<sup>4</sup> - مجيد الكرخي، المرجع السابق، ص33



### الانتاج<sup>1</sup>.

المجموعة الثالثة : معايير الانتاج

يمكن التركيز في هذه المجموعة على المعايير التالية<sup>2</sup>:

\_\_ نسبة استغلال الطاقة المتاحة

تمثل نسبة كمية الانتاج المتحقق اي كمية الانتاج بالطاقة المتاحة ويشير هذا المعيار الى كفاءة المؤسسة في استغلال الطاقة المتاحة ويظهر ذلك من خلال المقارنة بين الانتاج الفعلي او المتحقق ونظيره الانتاج بالطاقة المتاحة ويتم حساب الانتاج بالكميات او الاسعار

\_\_ نسبة التكاليف المتغيرة الى الانتاج

يوضح قيمة التكاليف المتغيرة من قيمة الانتاج ، ويمكن ايضاحها بالعلاقة التالية :

نسبة التكاليف المتغيرة للانتاج =  $\frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{قيمة الانتاج}}$

- نصيب وحدة الانتاج من التكاليف المتغيرة  
بحسب بالعلاقة التالية :

نصيب وحدة الانتاج من التكاليف المتغيرة =  $\frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{كمية الانتاج}}$

- نسبة التكاليف الثابتة للانتاج

يوضح قيمة ماتشكله التكاليف الثابتة من قيمة الانتاج المتحقق .

نسبة التكاليف الثابتة =  $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{قيمة الانتاج}}$

- نصيب وحدة الانتاج من التكاليف

يقدم هذا المعيار مقياسا لما تستوفيه الوحدة الواحدة من المنتجات من اجمالي التكاليف .

نصيب وحدة الانتاج من التكاليف =  $\frac{\text{تكاليف الانتاج}}{\text{كمية الانتاج}}$

<sup>1</sup> - جبار محفوظ ، المرجع السابق، ص13

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي ، المرجع السابق، ص 125-127

- نصيب وحدة الانتاج من التكاليف الثابتة :

يفيد هذا المعيار في التعرف على ما تحمته الوحدة الواحدة من المنتجات من تكاليف ثابتة وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نصيب وحدة الانتاج من التكاليف الثابتة} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{كمية الانتاج}}$$

كمية الانتاج

- نسبة تحقق الخطة الانتاجية

يعتبر هذا المعيار مؤشرا لما حققته المؤسسة عند تنفيذ خطتها الانتاجية ولحساب هذا المعيار فان قيمة الانتاج تؤخذ

بالاسعار المخططة .

$$\text{نسبة تحقق الخطة الانتاجية} = \frac{\text{كمية الانتاج الفعلي}}{\text{كمية الانتاج المخطط}}$$

كمية الانتاج المخطط

- نسبة الطاقة المخططة الى المتاحة

$$\text{نسبة الطاقة المخططة الى المتاحة} = \frac{\text{كمية الانتاج المخطط}}{\text{كمية الانتاج الخاصة}}$$

كمية الانتاج الخاصة

و يوضح هذا المعيار المستوى الذي اعتمدت عليه المؤسسات من طاقة المتاحة في مخطط إنتاجها فهو يعكس

جدية الخطة الإنتاجية للوحدة .

أما زكي محمود هاشم فإنه يورد المعايير التالية<sup>1</sup>

✚ حجم الإنتاج الفعلي إلى حجم الإنتاج المستهدف .

✚ معدل الإنجاز أي عدد الوحدات المنجزة في وحدة زمنية معينة .

✚ تكلفة مستلزمات الإنتاج إلى قيمته الإنتاجية .

✚ عدد ساعات تشغيل الآلات لكل مرحلة إنتاجية إلى العدد الإجمالي لساعات التشغيل الممكنة .

✚ إنتاجية الطاقة المستغلة : قيمة الإنتاج إلى المستغلة .

✚ إنتاجية الطاقة المتاحة : قيمة الإنتاج إلى الطاقة المتاحة .

✚ إنجاز الجدول الزمني ( النسبة التي أنجزت من الوحدات المقرر إنجازها خلال فترة زمنية معينة ) .

. المجموعة الرابعة : معايير القيمة المضافة

تعرف القيمة المضافة على أنها مقدار ما أضافته العملية الإنتاجية إلى الخدمات و المواد الأولية والسلع الوسيطة بواسطة

الجهود البشرية و المادية بحيث تصبح لها قدرة أكبر على الإشباع ، و تحسب القيمة المضافة بطرح قيمة مستلزمات

الإنتاج من الخدمات و الموارد الأولية من قيمة الإنتاج<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>-زكي محمود هاشم، المرجع السابق،ص 261-262

<sup>2</sup>- المرجع السابق،ص 473

ولقد استطاعت إحدى المؤسسات الاستشارية " ستيرن ستيوارت وشركائه " تطوير مقياسين مهمين للقيمة المضافة وهما :  
القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة<sup>1</sup>

### - القيمة الاقتصادية المضافة

شاع انتشار هذا الأسلوب في السنوات الأخيرة كـمـعيار لتقييم وقياس أداء المؤسسات الكلي الناتج عن استخدام الإدارة الإستراتيجية ، وهي يعبر عن الفرق بين قيمة المؤسسة قبل وبعد تنفيذ الإستراتيجية ويمكن حسابها بطرح المجموعة السنوي للكلفة الرأسمالية - يعبر عن الفوائد السنوية المستحقة للبنوك ومؤسسات الافتراض المالية - من مجموعة العائد السنوي التشغيلي بعد دفع الضرائب .  
ويمكن حساب القيمة الاقتصادية المضافة بتتبع الخطوات التالية :

1 - حساب مجموعة رأس المال المستثمر في المؤسسة متضمنا قيمة الأصول الثابتة كالمباني الاجهزة ، المكائن

والاستثمارات في مجال البحث والتطوير والتدريب واجهزة الحاسوب ... الخ .

2 - يتم ضرب رأس مال المؤسسة الكلي بمعدل كلفة رأس المال .

3 - تتم عملية مقارنة الناتج مع قيمة العائد التشغيلي الكلي لمؤسسة بعد الضريبة ، فان كان الفرق بين القيمتين

موجبا فان ذلك دليل على ان الإستراتيجية التي تم تنفيذها أنتجت قيمة اقتصادية مضافة . أما إذا كان الفرق سالبا فإن دليل على أن الإستراتيجية لم تنجح وأدت إلى تدمير القيمة الاقتصادية للمؤسسة بدلا من إيجاد .

### - القيمة السوقية المضافة

تعبر عن القيمة التقديرية المالية لرأس المال المستثمر في المؤسسة في الماضي والحاضر، ولحسابها تتبع الخطوات التالية :

1 - يتم جمع كافة الأصول التي تحتويها المؤسسة من المساهمين والفوائد المحتجزة للاستثمار .

2 - إعادة تصنيف بعض المصاريف المحاسبية كمصاريف البحث والتطوير على سبيل المثال لا الحصر لتعبر عن استثمار فعلي في الإنتاج عوائد مستقبلية .

3 - حساب قيمة الاسهم الفعلية وازافتها إلى مجموعة ديون المؤسسة وذلك باستخدام الأسعار السوقية الحالية للأسهم ... ينتج بعدها قيمة تعبر عن القيمة السوقية الحقيقية للمؤسسة .

إن نجاح عمليات التقييم يتطلب توفر جملة من المعايير أو الأسس أو النسب التي تقاس إنجازات المؤسسة أو الأداء الذي حققته وكذا الوقوف عند مستوى التطور في إنجاز الأهداف المرتبطة لكل مجال أو نشاط من أنشطة المؤسسة ، ومن اكتشاف وإيجاد الفجوات والانحرافات فيما هو مخطط له وتحليلها للتمكن من تحديد الإجراءات التصحيحية لها ، ومما يوصي به في عمليات التقييم تلك أن يكون لكل مجال من مجالات المؤسسة أنشطاتها معايير تسهم في تحقيق الأهداف المسطرة لكل مجال ومن ثم تحقيق الهدف العام.

<sup>1</sup> - احمد القطامين ، المرجع السابق، ص 168-169.

### المطلب الثالث: مقاييس الأداء

يمثل الأداء النتيجة النهائية لنشاط منظم يتضمن تحقيق أهداف واضحة ومسطرة مسبقا ، ويعتبر تقييم الأداء منهاجا يمكن المؤسسات إتباعه لمعرفة الكيفية التي تمكّنها من تحقيق ما تسعى وتصبو اليه والذي يجب عليه أن يشتمل على جميع المستويات داخلها . كما وتتضمن عملية التقييم تكوين مقاييس أو مؤشرات تساعد في دراسة نشاط المؤسسة ككل وكذا بيتان الكيفية التي تمكّنها من تحقيق الأهداف ولقد اعتمدت المؤسسات في ذلك مسبقا على ما يسمى بالمقاييس المالية التقليدية والتي من أبرزها العائد على الأصول أو الاستثمارات ، صافي الربح ، القيمة المضافة . إلا أن القصور أو العجز الذي تواجهه هذه الاخيرة في عملية التقييم واقتصارها فقط على الأحداث الماضية أدى بالمؤسسات إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء جديدة تتجه إلى تقييم الاحداث الحالية أو ما سيواجهها في المستقبل .

#### أولا: المقاييس التقليدية (المالية)

تهدف المؤسسات بصورة عامة إلى توسيع دائرة استثماراتها وأنشطتها التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأرباح الكبيرة ، ومن أجل تقييم أداء الوحدات الفرعية فيها ، ومعرفة مدى مساهمتها في الوصول إلى ذلك فإن أغلب المؤسسات اتجهت إلى الاعتماد على المقاييس المالية التي تعتمد بدورها على المعلومات المالية والمحاسبية والتي من أشهرها: العائد على الاستثمار ، القيمة المضافة الاقتصادية ، صافي الربح كما وأن هذه المقاييس ماهي إلا ترجمة لنتائج القياس التشغيلي -العمليات التشغيلية - والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

وعلى الرغم من أن استخدام المقاييس المالية إلى تحقيق جملة من الفوائد إي أنها تعرضت إلى انتقادات أدت إلى البحث عن مقاييس أخرى<sup>1</sup>

#### أهم الفوائد

- تصور المقاييس المالية تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر الوحدات المؤسسة .
- توضح تكاليف المبادلات بين الموارد ومن ثم فالأداء المالية مؤشرا ضروريا بالقياس وتقييم الأداء
- يمكن القياس الكمي للأداء من ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوقف مع الأهداف الإستراتيجية ، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفعالية المطلوبة .

أما الانتقادات فهي تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> - عمر الجمهاني ، أنظمة الرقابة الإدارية في تقييم أداء الشركات ، 2009/4/6.

لا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في مؤسساتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذل فيها المؤسسة ، لذا فإن هذه المقاييس لا تعبر بشكل كاف عن أداء المؤسسات وتحد من قدرة مدراءها على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي فيها إلى أفضل مستوى تطمح إليه .

تضعف الأداء لأنها ذات طبيعة تاريخية ، بمعنى أن التقارير الصادرة تركز على الأنشطة التي حدثت في السابق دون الاهتمام بالقيمة الحالية والمستقبلية ، ولهذا السبب فهي تعتبر غير كافية في عمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها المدفون لتحسين العمليات التشغيلية الحالية والمستقبلية كما أنها تعطي إشارات مظللة عن التحسين المستمر والابتكارات في تطوير العمليات التشغيلية .

ولقد أشار Kaplan&Johnson الى ان هناك ثلاثة مجالات اساسية لفشل المؤشرات أو المقاييس الحالية التقليدية في الحاسبة الادارية وهي<sup>1</sup>

✓ مجال الاستخدام : اد لاحظا ان هناك فشل في استخدام الموازنات المرنة في تقييم النفقات الاختيارية الثابتة أو استخدام مقاييس مناسبة للرقابة على التكاليف الثابتة .

✓ مجال الملائمة : حيث ان هناك فشل في مقاييس تطوير الرقابة على الجودة وعامل الانتاجية أو في القاء الضوء على تكلفة الفرصة البديلة .

✓ مجال الرقابة بمعنى ان المقاييس المالية ركزت على العوامل المالية دون العوامل الاخرى غير المالية وذلك في الاجل القصير دون الاجل الطويل .

### ثانيا : المقاييس المتطورة (غير المالية )

تعتبر المقاييس الاداء غير المالية اداة رئيسية للرقابة الاستراتيجية ، اذ تمثل محاولة للتأكيد على اهمية التوجه أو التغيير في العمليات الداخلية (التشغيلية ) نظرا لما تشهده البيئة المحيطة بالمؤسسة من تغيرات تكنولوجية حديثة في تلك العمليات وما لهذه الاخيرة من اثر على زيادة احتياجات الزبائن وكذا اشتداد المنافسة التي ادت بدورها الى ضرورة البحث عن مقاييس جديدة للاداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الاهداف الصناعية الحديثة (كالبحت عن الجودة ، زيادة الانتاجية ، التطوير والابتكار) بالاضافة الى ذلك فان هذا النوع من المقاييس يتضمن على مقاييس كمية مثل ادارة الانتاج على اساس عدد الوحدات المنتجة ومقاييس كيفية تقيس سمعة المنتج أو الخدمة رضاء وولاء المستهلك ، مرونة عمليات التصنيع. فضلا عن انها تعطي عدة مجالات تختلف من المؤسسة الى اخرى او حسب كل باحث اذ اقترحت Whitt اربع مجالات للاداء تغطيها تلك المقاييس وهي : المنتجات والاسواق العاملين والعملاء اما Gosling فقد اقترح مقاييس ترتبط بمجالات الموارد واداء العمل والمنتجات على اعتبار ان قياس الاداء الكلي يجمع بين الكفاءة والفعالية بمعنى كفاءة في استخدام الموارد وفعالية في انجاز النتائج المرغوبة . اما Smith فقد اقترح 65 مؤشرات غير مالي تم تصنيفها طبقا لست مجالات وهي : المدخلات ، اداء العمل ، المنتجات ، الاسواق ، العاملين والعملاء<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - هيثم احمد حسين عبد المنعم ، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الاداء المؤسسي للمنظمات ، دون تاريخ .

<http://unpan1-un.org/intradoc/groups/public/document/ARADO/unpoNoo6256.pdf>

<sup>2</sup> - المرجع السابق ، ص 293

استنادا الى ما سبق فانه يمكن القول ان تقييم وقياس الاداء اصبح يركز على المؤشرات غير المالية على حساب تلك المؤشرات التي تتعلق بالجانب المالي . وفيما يلي ثلاث نماذج حديثة لتقييم الاداء .

### 1. نموذج سلسلة القيمة

يهتم هذا النموذج بالعلاقة الداخلية والخارجية مع العميل والموارد ، ونجد ان هذا النموذج يتمتع باهمية كبيرة خاصة في المؤسسات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية والتي ترتبط مباشرة بالعملاء حيث يساعدها هذا النموذج على التأكد من ان منتجاتها تكون متاحة دائما للعملاء في الوقت والمكان والسعر المناسب ، كما انه يؤكد على الجودة كمعيار للتقييم وليس فقط كعنصر منافسة<sup>1</sup>

### 2. الاسلوب المقارن<sup>2</sup>

يعتبر احد تلك الاساليب الحديثة في عمليات التقييم والتي تستخدمها المؤسسات في عمليات المقارنة بينها وبين المؤسسات الاخرى المنافسة لها أو ذات تفوق عليها في مجال معين ، ولقد ظهر هذا المصطلح أو الاسلوب عام 1979 بواسطة شركة زيروكس التي تعمل في مجال تصوير المستندات ، حيث وضعت ما يسمى بالقياس المقارن التنافسي والذي يعتبر على انه تلك العملية التي تستهدفها المؤسسة من اجل التطوير وذلك عن طريق مقارنة بين ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من منافسين . ولقد انتشر بعد ذلك استخدام هذا الاسلوب بعد ذلك استخدام هذا الاسلوب واتساع صورة تطبيقه ليشمل على المجالات الوظيفية للمؤسسة كالشراء والتسويق ، المنظمات الحكومية كالبنوك والمستشفيات ، كما انه اصبح ينتقد من قبل العاملين فيها . وفي اطار هذا النوع من الاساليب لم تعد المؤسسات تتنافس من خلال المقارنة مع المنافسين بل بدأت تسعى الى اكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم من المنظمات المنافسة وغير المنافسة وكذا من خلال ايجاد وتعزيز الافكار التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق قدرات تنافسية لها .

### 3. نموذج بطاقات الاداء المتوازن<sup>3</sup>

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن افضل النماذج واوسعها انتشارا على المستوى العلمي كما انها تمثل نظام قياس اداء متوازن ومتكامل واداة لترجمة الاستراتيجيات الى اهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة بالاضافة الى ذلك فقد تعددت وتجاوزت النظرة التقليدية للاداء والتي تركز على المقاييس أو المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين فقط الى التعامل مع المقاييس غير المالية التي تحقق مصالح كافة الاطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة كالموظفين ، العملاء ، الموردین .... الخ .

<sup>1</sup> - نادية راضي عبد الحليم ، المرجع السابق، ص 6-7

<sup>2</sup> - هشام احمد حسين عبد المنعم ، المرجع السابق. ص 294

<sup>3</sup> - المرجع السابق ، ص ص 295-296

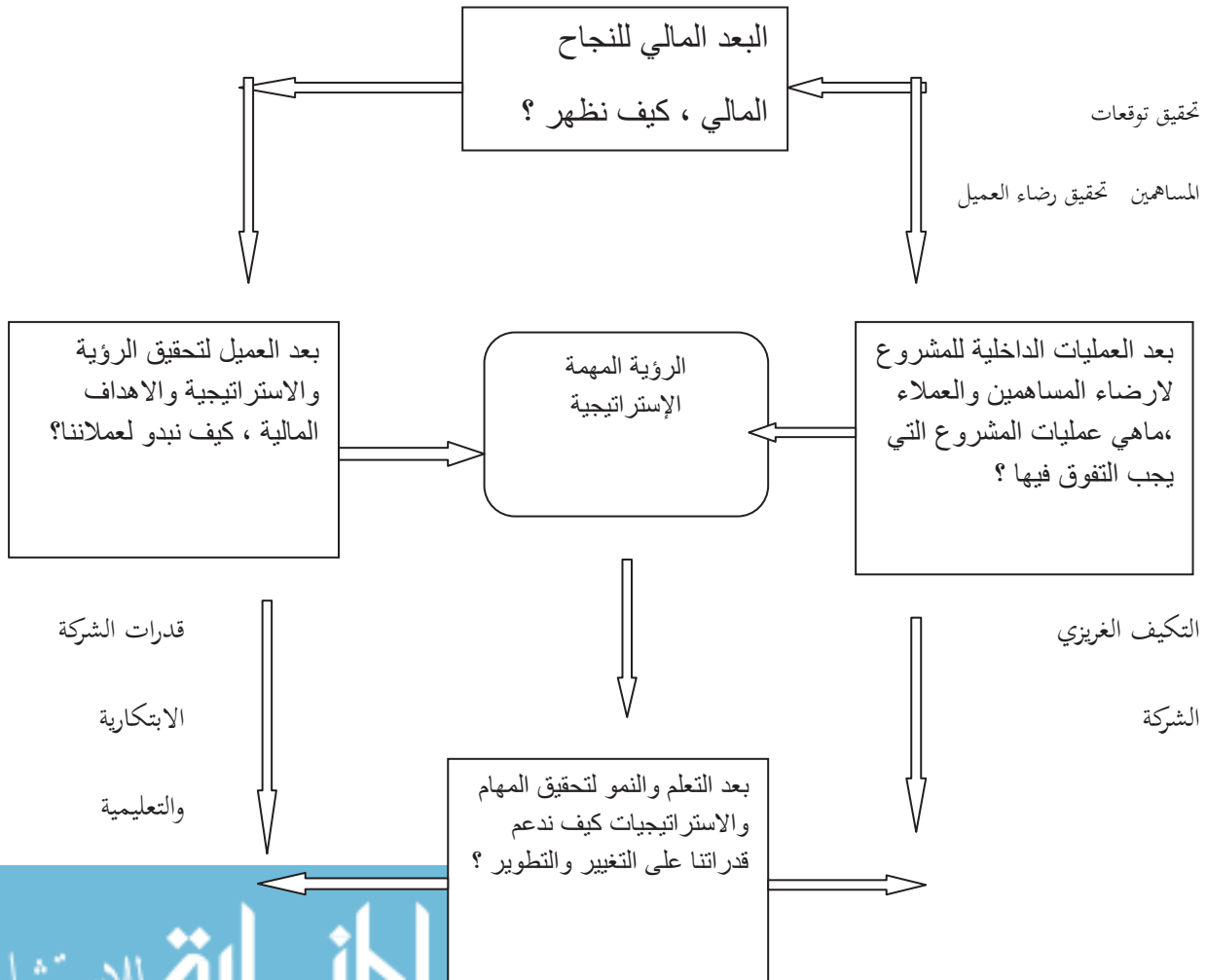
## الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

ولقد ظهرت بوادر انشاء هذه البطاقة خلال فترة السبعينات من القرن العشرين على يد مجموعة من الاكاديميين والممارسين الفرنسيين التي قامت بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات بالمؤسسة وكل من الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والمسؤولين عن اتخاذ القرارات فيها ، وعرف هذا المنهج باسم لوحة القياس Tableau de board والتي تتضمن على مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بأن يدير العمليات .

باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات وهي تقدم الاساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات .

ولقد تمثلت الخطوة الثانية في تقديم حل من Norton & Kaplan.R.S لنظام بطاقات الاداء المتوازن والذي يتضمن على مجموعة متكاملة من مقاييس الاداء مصممة من اجل تحقيق استراتيجية المؤسسة ، وتتميز تلك البطاقات بخاصية ان لكل وحدة اعمال داخل المؤسسة لها بطاقة اداء خاصة بها وان جميع البطاقات تحمل بعض المقاييس العامة وبهذا فان كاهنوحداث الاعمال التي في نفس المستوى التنظيمي سيكون بها بعض المقاييس العامة اضافة الى مقاييس خاصة لكل وحدة عمل والتي تختص باستراتيجياتها واعمالها الخاصة .وبدالك فان عمليات التقييم للوحدات الفرعية تكون بالاعتماد على كلا من المقاييس العامة والخاصة .

شكل رقم (2-4) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



**المصدر:** نادية راضي عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

ويوضح الشكل المبين اعلاه نموذج الاداء المتوازن والذي يرتبط بالمجالات التالية: الاداء المالي العلاقات مع العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو .

ان المقاييس غير المالية أو المتطورة تملئ بجملة من المميزات أو الخصائص المتمثلة في<sup>1</sup> :

❖ سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .

✚ يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة ، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس ويمكن اتخاذ خطوات علاجية كل المشكلة أو الخطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة .

✚ تتناول مشكلة استجابة المؤسسة للزبائن في الوقت المناسب في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة .

✚ تركز على الأصول غير الملموسة حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن ، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية .

✚ تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية ، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام ، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم ، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي يؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة<sup>2</sup>

من خلال الاستعراض السابق لمقاييس الأداء فإن يتبين بأنه نتيجة للقصور في المؤشرات أو المقاييس المالية تعاضم دور تلك المقاييس غير المالية والتي فرضت نفسها على عمليات قياس وتقييم فلا بد لها من مراعات الجملة من الشروط أو المتطلبات التي تكفل نجاح عملية التقييم<sup>3</sup> .

➤ أن يتم اشتقاقها من الإستراتيجية وربطها بأهداف محددة (مستهدفات) .

➤ أن يتم تعريفها بوضوح وتكون بسيطة في الفهم .

<sup>1</sup> - عمر جهماني ، المرجع السابق، ص45

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص46

<sup>3</sup> - نادية راضي عبد الحليم ، المرجع السابق ، ص4.



- تتوفر تغذية مرتدة دقيقة وفي الوقت المناسب لتصبح جزء من الدورة الإدارية المغلقة.
- يمكن أن تتأثر وتراقب من المستخدم وحده أو بالتعاون مع الآخرين .
- أن يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلة محددة ومصدر بيانات معلوم
- توفير معلومات دقيقة ومحكمة عن الأمور التي سيتم قياسها.

### المبحث الثالث : عوامل استمرارية وتحسين الأداء

تنشأ جميع المؤسسات في بداية الأمر وهي تعمل في طياتها أفاق وطموحات نحو المستقبل ، إذ تعمل جاهدة بكل ما توفر لها من وسائل وإمكانات في سبيل ضمان بقاءها ، استمراريته وتطويرها وكذا تحقيق ما تريد الوصول إلي لكن الذي تواجهه تلك المؤسسات وخاصة حاليا نظرا لما يميزه من حركات متفاعلة مع محيطها المليء بالتهديدات ، الفرص المفاجآت ، الغموض والعوائق في أحيان معينة وبالتغير والتعقيد واختلاف درجة التأثير فيها في أحيان أخرى كل ذلك حال دون تحقيق ما تسعى إليه. ولذلك وجب عليها التفكير في أسلوب أو بالأحرى أساليب جديدة توجه إمكانيات وموارد المؤسسة واستثماراتها نحو اغتنام الفرص وتحقيق الرؤى والأهداف بأقل التكاليف والأخطار ، ولعل من أجوه تلك الأساليب : الإستراتيجية كون هذه الأخيرة تمثل أسلوب عمل خطة شاملة لتحقيق الأهداف ، الإبداع وما يحمله من جديد سواء كان ذلك في طرف وأساليب العمل أو الوسائل أو العملية الإنتاجية أو حتى المنتجات ولما له من تأثير وأهمية في تحسين وتطوير أداء المؤسسة لأعمالها ، فضلا عن توجه المؤسسات حاليا إلى البحث عن الجودة بما يسهم بقدر كبير الرفع من مستوى أدائها .

### المطلب الأول : الإستراتيجية والأداء

يقوم الأداء على فكرة مألها أنه يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح أي مؤسسة واستمراريته وقدرتها على التكيف مع ما هو محيط بها أو فشلها وانسحابها ، كما ويشتمل كغيره من المصطلحات على مفاهيم تتعلق به كالنجاح أو الفشل الكفاءة والفعالية ، الأداء المخطط والفعلي ، الأداء الكمي والنوعي . ولقد كان ينظر للأداء قديما من ناحية القيمة المالية التي تحققها المؤسسة – أي من ناحية المالية فقط – لكن أغلب المؤسسات وجدت بأن هذا المنظور لا يسمح لها باستمرارية وفعالية أدائها كونها ركزت على القيمة المالية فقط والتي تحقق لها أداء فعالا على المدى القصير ليس على المدى البعيد . ومن هذا المنطلق فقد جاءت عدة دراسات عملت على توضيح تلك الفكرة ومن بينها دراسة كل من G.Hamel وC.K.Prahalad والتي أوضحت بأن كثيرا من المؤسسات كانت تطمح لتحقيق أهداف معينة على الرغم من أن واردتها وإمكاناتها لا تسمح بذلك لكن مع مرور الوقت وجدت نفسها قد نجحت في كل المستويات ووصلت إلى ما كانت تطمح إليه . فمن خلال هذه الدراسة تبين أن إرادة المؤسسة والأساليب المستخدمة في تحقيق ما ترغب فيه تلعب دورا كبيرا في ذلك ولعل من بين تلك الأساليب ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شيقارة هميرة ، المرجع السابق، ص 113.

## الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

يقصد بالإدارة الإستراتيجية : " تلك العملية التي يستطيع المديرين بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة....وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة ثم التعهد بتنفيذ الخطط المختارة"<sup>1</sup>

وفقا لهذه التعريف فإنه يستند إلى ثلاثة أفكار رئيسية هي :

- الإدارة الإستراتيجية عملية يتم من خلالها بناء الاتجاه المستقبلي للمنظمة .
  - وضع الأهداف لأعمال معينة والعمل على تنفيذها وتحسينها واقعيًا، وذلك بوضع الاستراتيجيات اللغيلة لتحقيق ذلك أخذًا بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة .
  - العمل على تنفيذ الخطط والاستراتيجيات من أجل تحقيق تلك الأهداف .
- كما وقد عرفت على أنها : " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل"<sup>2</sup> ولقد اعتبر هذا التعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها وصف أو تصور للتوجه المستقبلي للمؤسسة ومسار أعمالها وأنشطتها والذي تحاول من خلاله احتلالها مكانة متميزة في المستقبل في ظل محيطها . كما ويقع على عاتق الإدارة صناعة أو صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وكذا القيام بعمليات التقييم لها على اعتبار أنها أسلوب عمل أو ذلك الإطار العام الذي يحكم المؤسسة في مختلف الأنشطة والمهام وذلك في حدود أهدافها .
- كما وقد عرف آخرون الإستراتيجية على أنها تواجه المنظمة ونظامها الكلي بعيد الأمد بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة وبخاصة في أسواقها وزبائنها أو عملائها إضافة إلى مقابلة توقعات المساهمين.وقصد بها أنها تعرف أين تريد، تذهب المنظمة لتحقيق أغراضها والوصول إلى رسالتها"<sup>3</sup>
- فبذلك الإستراتيجية تحديد للتوجهات المستقبلية التي تضمن تحقيقها فعالا لأهداف المؤسسة وذلك على المدى البعيد أخذًا بعين الاعتبار ما هو متوفر لديها من موارد وما هو سائد في المحيط .
- إن الأداء الإستراتيجية هما مفهومان مرتبطان ومتكاملان إذ أن نجاح الأول يعتمد على نجاح الثاني فالأداء ما هو إلا نتيجة اختبار فعلي وواقعي لمصداقية الإستراتيجية ( أو التوجه الإستراتيجي ) المتبعة من طرف المؤسسة والموضحة لأبعاد وحالات تكيف المؤسسة مع بيئتها كما أن نجاح الأداء يعتمد على مدى

<sup>1</sup> - كاظم نزار الركابي الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2004، ص58.

<sup>2</sup> - حسن الدوري ، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري ، التخطيط الإستراتيجي ، بدون تاريخ

<sup>3</sup> - نعمة عباس الحفاجي ، الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ، ط1، 2004، ص31.

## الفصل الثاني: الأداء في المؤسسة الاقتصادية

كفاءة المؤسسة وقدرتها في إعداد الاستراتيجيات المناسبة وكذا التنفيذ الجيد لها والتي تشتمل على خمس خطوات هي:<sup>1</sup>

- صياغة الرؤية الإستراتيجية التي تزود المؤسسة باتجاه طويل الأجل وتساعد في الوضع رسالة واضحة تسعى للوصول إليها .
  - تحويل الرؤية والرسالة الإستراتيجية إلى أغراض وأهداف أداء قابلة للقياس .
  - الانتقال بالإستراتيجية إلى مرحلة تحقيق الأهداف المرغوبة .
  - تحقيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة بكفاءة وفعالية .
  - تقييم الأداء ومراجعة التحسينات الجديدة وتحديد الإجراءات التصحيحية على المدى الطويل
- وبذلك فالأداء ماهو إلا نتيجة لهذه العمليات أو المراحل وأي خلل أو إخفاق في أي منها سيعكسه أو يؤشره الأداء وفي نفس المجال فإن أهمية الأداء تبرز من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: البعد النظري، التجريبي والإداري .
- فمن الناحية النظرية : اهتمام مختلف الإدارات به نظرا لما يمثله لها من أهمية إذ يعتبر مقياسا لنجاحها أو فشلها وكذا اشتغال أغلب النظريات على مضامين ودلالات تخص الأداء سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر(ضمينيا) ويكمن السبب وراء ذلك في أن الأداء يمثل اختبار زمني للإستراتيجية المتبعة .
- أما من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام معظم الدراسات والبحوث التي تخص الأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة ، أما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فإنها تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز الذي حظي به من قبل إدارات المؤسسات وذلك من خلال نتائجه والتي يمكن استخدامها في الجراء تحويلات أو تغييرات على مستوى كل من الأهداف ، الاستراتيجيات ، السياسات وحتى البرامج .
- انطلاقا مما سبق يمكن القول بان الإستراتيجية هي ذلك الإطار أو المرشد العام لنشاط وعمليات المؤسسة خلال سنوات قادمة كما أنها تمثل الطريق الموصل لما تسعى إليه من أهداف وغايات ، فالوصول إلى ذلك راجع إلى مدى اعتماد المؤسسة على إستراتيجيات وخطط تضمن لها ذلك وكذا التنفيذ الصحيح والجيد لها .

<sup>1</sup> - هيثم أحمد حسين عبد المنعم، المرجع السابق، ص298

### المطلب الثاني : الإبداع

حتى تتمكن المؤسسة من التقليل من المخاطر والمخاعب التي تواجهها ومن تحقيق التميز في مجال نشاطها وضمن السوق التي تنشط فيها فانها تحتاج إلى بيئة إبداعية تقبل وتحفز مشاريع الإبداع مهما كان مجالها والتي تضمن من خلالها الوصول إلى كل ما هو جديد يضمن لها تحسين أدائها وتحقيق جودة شاملة لمنتجاتها وأسعار تنافسية تعظم الأرباح وتنمي مكانتها التنافسية ولذلك فانه عند اختيار مشروع الإبداع فإن المؤسسة تخضع لعملية الاختيار تلك لعدة اعتبارات يمكن تلخيصها فيما يلي :

#### 1 -التكنولوجيا

إن نجاح المؤسسة في ظل التغييرات الحاصلة في بيئتها وبالأخص تلك التي تحدث في مجال التكنولوجيا راجع لمدى تكيفها مع التطورات الصناعية الحاصلة ومدى تقبلها لذلك ، فكلما تقبلت المؤسسات لما جديد فان ذلك يؤدي إلى زيادة فعاليات الأداء وفي مختلف المستويات في المؤسسة وذلك من خلال<sup>1</sup> .

✚ توفير الجهد والوقت .

✚ توفير التكاليف وزيادة الإنتاجية.

✚ الحصول على مزايا تنافسية .

✚ تحسين ظروف العمل وتحقيق جودة المنتجات كما وتسهم التكنولوجيا في زيادة النمو الاقتصادي وذلك من خلال مايلي :

✚ اكتشاف استخدامات جديدة للموارد الموجودة وكذا زيادة إنتاجيتها باستخدام الات عالية الكفاءة

✚ اكتشاف طرق انتاج جديدة تعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية .

✚ تحسين نوعية السلع المنتجة وزيادة حجم المبيعات وبالتالي ربحية المؤسسة .

#### 2 -المؤسسات المنافسة

من أبرز الاعتبارات الواجب أخذ المؤسسة لها بعين الاعتبار عند اختيارها المشروع الإبداع هو الطبقة المنافسة لها نظرا لما تشكله عليها من خطر إذ أن توصل هذه الأخيرة إلى ما هو جديد قبل المؤسسات سيؤثر بالسلب عليها من ناحية الحصة السوقية المستهلكين وكذا المكانة في السوق ، لذا كان واجبا ولزوما على أي مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرارية ان تكون دائما على إطلاع لما يقوم به منافسيها من خطط واستراتيجيات تم أو سيتم تنفيذها ، إذ أن هذا الاطلاع سيؤدي بها إلى التوصل إلى ما قد يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية لها سوا تعلق الأساليب المستخدمة والتي يمكن أن تؤثر على الأداء وكل ذلك يكون قبل أن تصل إليه المؤسسة .

<sup>1</sup> - إبراهيمي شراف ، إنعكاس استراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط و ربحية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال - مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائر والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، يومي 17-16 نوفمبر 2008، جامعة 8ماي 1945، ص28.

### 3- مؤهلات المؤسسة

لا يجب على المؤسسة أن تختار مشروع الإبداع بطريقة عشوائية دون مراعاة لإمكاناتها المادية، المالية والبشرية، فلو اختارت مشروع يفوق قدراتها وتبدأ في عملية التنفيذ يتوقف المشروع في منتصف الطريق وذلك كفاية الإمكانيات والموارد فإن ذلك سيؤثر على سمعة المؤسسة ويقلل من ثقة العاملين بها وبالتالي تقل مردوديتهم \_ أي لا يقومون بالأعمال الموكلة لهم على أكمل وجه وبشكل جيد - وهذه تؤثر على أداء المؤسسة ككل لأن المؤسسة عبارة عن كل متكامل كما ويعتبر المورد البشري من بين الإمكانيات والموارد التي يجب على المؤسسة مراعاتها قبل عملية الاختيار إذ أن توفرها على اللغفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة وحسن استغلالها وكذا توفيرها لنظم الحوافز مادية ومعنوية لتشجيع الأفراد له تأثير على أداء هذه الأخيرة ومن ثم أداء المؤسسة ككل .

### 4- ملائمة المنتجات

يقصد مدى تقبل ورضا المستهلكين للمنتجات والخدمات أي مدى تلائم منتجات وخدمات المؤسسة مع احتياجات الزبائن أو المستهلكين نظرا لما أصبح يمثله هذا الأخير فيها، إذ أصبح يمثل المسير لها والمختلف وظائفها . كما وأن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تواكب وتساير مختلف رغبات مستهلكيها مما يزيد من رضائهم وولائهم وأحسن ما تستخدمه المؤسسة لضمان ذلك هو الاقتراب من هذه الشريحة والبحث عن رغباتها وطلباتها وتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج بالطريقة التي تطلبها مما يقي على ولائها ورضائها<sup>1</sup>

### 5- السوق المتوقع

يجب مراعاة عدة عوامل والتي من بينها الأسعار الحالية ومعدل تطورها وكذا أخطار المنافسة خاصة في مجال السعر لأن هدف أي مؤسسة هو الإنتاج بأقل التكاليف والبيع بسعر أقل من منافسيها وأيضا يجب مراعاة أسلوب التسويق المعمول به سواء كانت هي التي تقوم بتسويق منتجاتها أو تعتمد على وسيط في ذلك، كل ذلك له تأثير على أداء المؤسسة وخاصة من الناحية المالية، الحصة السوقية، المستهلك إذ وصول المنتج إلى المستهلك في الوقت الذي يطلبه فيه وبأسلوب يليق به سيزيد من ولائه ورضاه عن المؤسسة<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول بأن الإبداع هو التوصل إلى كل ماهو جديد سواء كان ذلك منتجا، طريقة أو أسلوب عمل، تكنولوجيا كل ذلك يؤثر على المؤسسة وأدائها وذلك من خلال النتيجة النهائية للإبداع

<sup>1</sup> - كيبش جمال، قدام جمال، دور الإبداع الابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل اللفية الثالثة يومي 17/16 نوفمبر 2008، جامعة 8ماي 1945، ص174،

<sup>2</sup> -Emmanuel Peteyron, la vieille traegique édition Econonica, paris, 1998, p200,

والمتمثلة في المنتجات / خدمات ، عمليات ، معارف،تكنولوجيا أسواق كلها تمتاز بالجدة والحداثة والتي تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة وتخلق لها أرباحا وتنمي من حصتها السوقية .

### المطلب الثالث: الجودة

لقد أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا بالجودة وذلك لكونها ظاهرة عالمية إذ أصبحت الجودة محل اهتمام المنظمات التي تسعى أترغب في الحصول على ميزة تنافسية في ظل التغيرات العالمية ، وبزيادة حدة المنافسة وظهور الأسواق العالمية أصبحت المؤسسات تقارن بأدائها بأداء المؤسسات الرائدة ، وبالتالي تحاول تحسين من الجودة منتجاتها رغبة منها في تلبية رغبات المستهلكين .

تعرف الجودة على أنها : "قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك فالجودة تعني درجة عالية من النوعية والقيمة <sup>1</sup> " فهي تهتم بنوعية المنتج أو الخدمة المقدمة إلى الزبون وكذلك القيمة التي تضيفها له والمؤسسات حاليا لم تعد تهتم فقط بالجودة المنتج أو الخدمة المقدمة وإنما أصبحت تشمل جميع الوظائف المكونة لها ، كما أن تسييرها (الجودة ) يتم عن الطريق الأفراد الموجودين في المؤسسة وليس فقط من طرف المختصين في الجودة .

وجودة الأداء ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وهو مأصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية (Reliability) أو الجدارة ، وكذلك سهولة درجة الصيانة (Maintainability) والإ صلاح للسلعة عند الحاجة لذلك ، وكذلك تسليم السلعة في الوقت المناسب <sup>2</sup> ، إذ تبين أن المؤسسات التي تعتمد على الجودة تتمتع بمستوى أداء مرتفع بحيث تمت جملة من الدراسات وذلك للبحث في العلاقات بين الجودة والربحية والحصة السوقية ، وكانت نتيجة هذه الدراسة أنه عندما تتحقق كل من الجودة والحصة السوقية فهذا يضمن الربحية وسواء تم قياس هذه الأخيرة بالنسبة للمبيعات أو الاستثمار فان أداء المنظمات التي تتمتع بالجودة تفوق مثيلاتها ، فلما تركز المؤسسة على الجودة فهذا يعني انها تمتلك ميزة تنافسية وبالتالي تحظى بولاء الزبائن بالاضافة الى تميزها باداء مرتفع ولهذا تحاول المنظمات التميز في منتجاتها كما أن تحسين الجودة يؤدي الى تخفيض الاخطاء والعيوب والانحرافات وهو ما يؤدي الى التميز في الاداء .

وكذلك من خلال مفهوم ISO ( International organisation for standaidization ) سيتم إبراز أو توضيح دور الجودة في تحسين الاداء والنتائج في المنظمات ، بحيث تهدف المنظمة الدولية الى توحيد الواصفات التي تشجع الالتزام وتطبيق المعايير والمواصفات التي تعمل على تحسين كفاءة التشغيل وتطوير

<sup>1</sup> - ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، إدارة الجودة الشاملة 07/ 5/ 2013، <http://wikipedia.org/wik>

<sup>2</sup> - سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000، ص124.

الانتاجية وخفض التكاليف<sup>1</sup> واتباع المؤسسة لهذه المعايير والموصفات

وتطبيقها فانها تحصل على شهادة ISO مما يعني انها ذات كفاءة وانها قادرة على اثبات وجودها امام المؤسسات العالمية، وتحقيق المؤسسة لهذه الشروط يعني انها تتمتع بالجودة في لاداء (جودة العملية الانتاجية، جودة الخدمة، جودة المنتج...) اي ان نسبة الاخطاء قليلة جدا او يمكن القول بانها منعدمة .

اذن يمكن القول بانه عندما تسعى المؤسسة الى تحقيق الجودة فانها ذلك سيؤدي الى تحسين الاداء وذلك من خلال<sup>2</sup>

❖ التخطيط الاستراتيجي للجودة : والمقصود به تحديد الاهداف الرئيسية للجودة وخطوات تحقيقها ومؤشرات قياسها داخليا وخارجيا.

❖ خدمة العملاء : واشباع حاجاتهم ومتابعة خدمة ما بعد البيع .

❖ اعداد فرق عمل لتحسين الجودة .

❖ كذلك تساعد المقارنة مع المنافسين في التحسين المستمر في معدل الاداء والانتاجية .

اضافة الى نموذج Six Sigma (SS) والذي يهدف الى تخفيض العيوب في المنتجات والخدمات ، ويؤدي هذا

التخفيض الى تحسينات ينتج عنها ارضاء العملاء ويؤدي تطبيق هذا الاسلوب الى تخفيض في التكاليف وايجاد فرص

جديدة للتطوير عن طريق القياس الدقيق المنظم للانحرافات عن المواصفات المعيارية فنموذج SS يعتبر من ادوات الجودة

وبالتالي فهو يساهم في تحسين الاداء وذلك من خلال تخفيض نسبة الانحراف بين اتم التخطيط له وما تم الوصول اليه فعلا.

<sup>1</sup> - فريد بنجار ، إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق ، الدار الجامعية الإسكندرية 2007، ص291

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص293

### خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر الاداء محصلة لما تقوم به ان مؤسسة اقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري الصناعي او حتى الخدماتي فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ماتقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية ( ما هو متوفر ومتاح لها من موارد وامكانيات ) ولقد كان ينظر من زاوية مختلفة حيث كانت المؤسسة تهتم بادائها الداخلي فقط وبانفتاح الاسواق العالمية وباشتداد حدة المنافسة اصبحت تقان ادائها باداء المؤسسات العالمية كما ويكس الاداء المستوى الذي وصلت اليه المؤسسة في التحقيق اهدافها وغاياتها وهذا المستوى ماهو في الاصل الا محصلة لمستوى تحقق الاهداف على كل الوحدات والاقسام فيها ، كما وان اداء هذه الاخيرة يتوقف على اداء الافراد والجماعات والفئات العاملة بها ولان المؤسسة ماهي الاحدة جزئية من النظام الكلي والمتكامل (الدولة ) فان فعالية وكفاءة اداء الوحدات يضمن ويكفل نجاح اداء الدولة وان ما يؤثر على ادائها - الوحدات - وينقص من تلك الكفاءة والفعالية سيؤثر بصورة مباشرة على الاداء الكلي (الدولة).

ولغرض معرفة الفجوة بين ما هو مخطط ومسطر له وما هو فعلي وايجاد العلاج لتلك الفجوة فان المؤسسة تلجا الى ما يسمى بتقييم الاداء والذي من خلاله تتم مقارنة نتائج الاعمال المتحققة بما تم تخطيطه وتحديد مسبقا وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، كما وانه يعتبر عملية مرشدة للنشاطات وتقدير ما اذا كانت تلك الوحدات او المؤسسات في حد ذاتها تستخدم مواردها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة لها ، ولنجاح عملية التقييم تلك فمن الضروري بما كان ان تشمل على مختلف المجالات او الوظائف التي بالمؤسسة وذلك للترابط والتكامل الموجود بينها ، كما ان مجموعة اداء مختلف المجالات يشكل مايسمى بالاداء المؤسسي . هذا وتعمل المؤسسة على تحديد معايير او مقاييس (مؤشرات) لعملية التقييم اذ انه لايمكن ان يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير يعتمد او يستند عليها فاي خطة تستوجب تقييما لمدى تقدمها وذلك لغرض المتابعة لها ، وتعديل مايمكن تعديله ان استوجب ذلك فلا يمكن ان يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير او مقاييس يستند عليها والتي يمكن اعتبارها ادوات تلجا اليها المؤسسة لتقيس مدى تقدمها نحو تحقق الاهداف ، فضلا عن ذلك فقد شهدت تلك المقاييس تطورا فيها بعد ان كانت المؤسسة تركز اهتمامها على المقاييس المالية فقط ، ليتم التوجه والتحول الى مقاييس اكثر تطورا وذلك كنتيجة للنقائص والعيوب التي تحتوي عليها المقاييس المالية واشتمالها فقط على المجال المالي ليتم التوجه الى المقاييس الحديثة كالقياس المقارن ، سلسلة القيمة ، بطاقة الاداء المتوازن وذلك لاحتواها على اكثر من المجال .

ورغبة من المؤسسة في الوصول الى مستويات افضل واعلى من الاداء فانها قد تلجاء الى ماقد يساعدها في ذلك كالإستراتيجية والتي تمثل الموجة والمرشد لمختلف اعمالها ومهامها ، واذا كانت المؤسسة

تهدف الى الوصول الى النهاية المطلوب الوصول اليها فان الإستراتيجية هي الطريق الموصل الى هذه النهاية (النتيجة ) كذلك الابداع وما يتركز عليه من تكنولوجيات واساليب حديثة وجديدة تؤدي الى الارتقاء بلاداء وفي مختلف المستويات اعلى مما كان عليه .





# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية حول اثر عملية

الإبداع

على تحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية

## تمهيد

بعد الاستقلال اختارت الجزائر نَحج التنمية الاجتماعية والاقتصادية لإشباع الحاجات المهمة للأفراد، وبصفة عامة يعتبر قطاع الطاقة جِدّ مهم وهو محور الاستثمارات في الجزائر، وخاصة منذ تأميم المحروقات في 1971/02/24م، كما أنّ قطاع الطاقة يعتبر محرّك الاقتصاد الجزائري، وذلك لدوره المهم في الصادرات الجزائرية بحيث تصل مساهمته من مدخولاتنا من العملة الصعبة أزيد عن 97%.

وتعتبر سونا طراك إحدى كبرى الشركات النفطية في العالم، وهي ليست القوة المحركة للاقتصاد الوطني فحسب، بل هي أيضا مرشحة للعب دور رئيسي في السوق الدولية النفطية، وسنحاول في هذا الفصل تطبيق المفاهيم والطرق التي تمّ عرضها سابقا على قسم الإنتاج -المديرية الجهوية بحاسي مسعود- ومعرفة الكيفية التي يتمّ بها تأثير الإبداع على أداء المؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: تقديم مجمع سونا طراك، قسم الإنتاج

### المطلب الأول: تقديم مجمع سونا طراك

#### 1- نشأة سونا طراك:

نشأت سونا طراك في 1963/12/31 بموجب المرسوم رقم 491/63، وهي شركة النفط والغاز في الجزائر، اسمها الكامل "المؤسسة الوطنية لأبحاث الهيدروكربونات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها"، وتحولت هذه الأخيرة دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إلى شركة ذات أسهم (SPA)، يوجد مقرها الاجتماعي في الجزائر. وتعتبر سوناتراك الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة على استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذلك عن بيعها، وتتوفر الشركة على رأسمال قدره 53.6 مليار دولار أمريكي، ورأسمال سوناتراك غير قابل للتصرف فيه أو الحجز أو التنازل عنه<sup>1</sup>.

تحتل سوناتراك المرتبة الأولى بين الشركات الإفريقية دون منازع، المرتبة الثانية عشرة بين الشركات النفطية العالمية، والمرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي الطبيعي، وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر، كما تمثل نشاطها 45% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد، وهي توظف 120000 شخص وهذا سنة 2006<sup>2</sup>

#### 2- مهام سوناتراك<sup>3</sup>:

يتمحور تنظيمها حول المهام الإستراتيجية للقطاع الهيدروكربوني ويتمثل في:

- 1-2- الاستغلال والبحث عن الهيدروكربونات (التنقيب والإنتاج).
  - 2-2- تطوير واستغلال المعدات الهيدروكربونية (تكرير).
  - 3-2- تمبيع ونقل الغاز.
  - 4-2- الوظيفة التجارية والتوزيع المحلي للمنتجات البترولية، الهندسية المدن ية، خدمات الآبار، الجيوفيزياء والأعمال البترولية الكبرى.
  - 5-2- التمويل بالطاقة الوطنية.
  - 6-2- النمو والتنمية والحفاظ على الاحتياطات الهيدروكربونية الوطنية.
- #### 3- أهداف الشركة<sup>4</sup>:

تهدف سوناتراك سواء في الخارج أو في الجزائر إلى ما يأتي:

- 1-3- التنقيب على الطبيعي ومعالجته وتقوم المحروقات الغازية.
- 2-3- تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- 3-3- تمبيع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقوم المحروقات الغازية.
- 4-3- تحويل المحروقات وتكريرها.

<sup>1</sup> - سونا طراك المحلة، رقم: 10، جويلية 1998، ص: 35.

<sup>2</sup> - Réalisations provisoires Exercice 2004, energy press club, ALGER 5/02/2005, P: 14.

<sup>3</sup> -Rapport annuel sonatrach, ENAP, 1998, p: 7.

<sup>4</sup> - مجلة سونا طراك، مرجع سابق، ص: 35.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

3-5- تسويق المحروقات.

3-6- إنمّا مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية، واكتشاف وحياسة كلّ حقبة أسهم والاشتراك في الرأسمال وفي كلّ القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤه في الجزائر أو في الخارج.

3-7- تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.

3-8- دراسة كلّ الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقييمها.

3-9- تطوير كلّ نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحرقات، وكلّ عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونا طراك، وبصفة عامة كلّ عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، وذلك باستغلال كلّ الوسائل المتاحة.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

وتتشكل بنية المجتمع من ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

### 4-1- المديرية العامة: وتشكل المديرية العامة من:

الرئيس المدير العام الذي يمثل السلطة التنفيذية للمجتمع، الأمانة العامة التي يمثلها الأمين العام الذي يساعد الرئيس المدير العام في متابعة مهام وإدارة المجتمع، لجنة المتابعة والتوجيه من قبل الرئيس المدير العام الذي يعطي التأشيرات الضرورية للأفراد المكونين للمجتمع، ومصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة.

### 4-2- النشاطات العملية (Activités opérationnelles):

يتمثل نشاطها في ممارسة المجتمع السابق ذكرها، وتطور طاقة أعماله سواء في الجزائر أو في الخارج، ويتعلق كل هذا بنشاط المنبع (AMT)، نشاط المصبب (AVL)، نشاط النقل بالأنايب (TRC) ونشاط التسويق، وكل واحد من هذه الأنشطة موضوعة تحت سلطة نائب رئيس . كما أنّ النشاطات الدولية بدورها منظمة تحت غطاء مؤسسات قبض دولية (SHIC) (تجمع سوناطراك للاستثمار والشراكة)، ودورها يتلخص في إنجاز وتطبيق سياسة وإستراتيجية التنمية والتوسع الدوليين.

### 4-3- المديرية الوظيفية (Directions Fonctionnelles):

السهر على إنجاز وتطبيق سياسات وإستراتيجيات المجتمع، وتعمل على تمويل النشاطات العلمية للمجتمع بالدعم والخبرة، وهي منظمة من أربع مديريات:

❖ مديرية الموارد البشرية.

❖ مديرية إستراتيجية التخطيط والدراسات الاقتصادية.

❖ مديرية المالية.

❖ مديرية النشاطات المركزية.

وثلاث مديريات مركزية وهي:

❖ مجمع المراجعة.

❖ مديرية الشؤون القانونية.

❖ مديرية الصحة، الأمن، المحيط (HSE).

كما أنّ هناك قرارات خاصة تحدّد النظام الداخلي لمجموع الهياكل لسوناطراك.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

### 5- النشاطات الأساسية للمجمع: وتمثل في<sup>1</sup>:

**5-1- الاستغلال** : سنة 2004 كانت مميزة في هذا المجال، فقد تمّ تحقيق 13 اكتشاف للمحروقات، منها 5 بمجهود سوناطراك، 8 اكتشافات بالشراكة، كما تمّ في نفس السنة إمضاء 8 عقود جديدة للبحث والإنتاج مع شركات دولية، ليصل عدد العقود الممضية إلى 33 عقدًا.

**5-2- الإنتاج** : في سنة 2004 توصلت الشركة لرفع الإنتاج سواء المنقول أو المسوّق، حيث بل غ الإنتاج الأولي للمحروقات (كلّ المنتجات التي تدخل في هذا الإطار ) 222.5 مليون طن معادل للبترو (tep) بنسبة زيادة تقدر ب 5% مقارنة بسنة 2003 منها 30% محققة من قبل شركاء سوناطراك.

**5-3- النقل عبر الأنابيب** : شبكة نقل المحروقات عبر الأنابيب بلغ طولها الإجمالي 14529 كلم وفيها 14 أنبوب للبترو، 11 أنبوب للغاز فيها أنبوبين عابرين للقارات أحدهما إلى إسبانيا عبر المغرب، والآخر إلى إيطاليا عبر صقلية.

**5-4- الغاز** : تعتبر الشركة الوطنية سوناطراك رائدة في تميع الغاز حيث تملك أربع مركبات لتميع الغاز الطبيعي بطاقة تحويل 24 مليون طن من الغاز السائل وفي هذا الإطار سيتم إنجاز مصنع لتحويل الغاز الطبيعي إلى سائل بطاقة إنتاج 36000 برميل/اليوم من الغاز السائل في منطقة تنهارت.

وفي إطار نشاطات الشركة الوطنية سوناطراك في الخارج يتم إنجاز مشروع ايجانوزة تحويل الغاز المميع إلى سائل بمد ينة بورقادوز الإسبانية بالشراكة مع إسبانيا<sup>2</sup>.

**5-6- التسويق**: سلمت الشركة 158.9 مليون طن معادل بترو، أي ما يعادل 133.2 مليون طن معادل بترو مصدر بزيادة 2% مقارنة بسنة 2005، في حين بلغ حجم الاستثمارات 3.9 مليار دولار منها 1.5 مليار مستثمرة من قبل المؤسسات الشريكة، كما تم اقتناء ناقلتين لغاز البوتان واثنان لغاز البترو المميع.

**5-7- التصدير** : رقم أعمال التصدير ارتفع من جانبه من 32% ليصبح 31.5 مليار دولار منها 2.7 مليار دولار لشركاء سوناطراك بسعر متوسط 38.5 دولار لبرميل صحراء بلاند، أما فيما يخص الضريبة البترولية فقد قامت سوناطراك بإدخال مبلغ 1.559 مليار دينار أي بزيادة 25% عن سنة 2005.

<sup>1</sup> - مجلة سوناطراك، رقم 44، فيفري 2005، ص: 4، 5.

<sup>2</sup> - هشام ليرة، مذكرة ماجستير في ع، محاولة استعمال النمذجة غير الخطية والنموذج تصحيح الخطأ للاستهلاك الداخلي للغاز الطبيعي في الج زائر، جامعة الجزائر كلية ع إ ع ت، 2007، ص: 15.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

### - المطلب الثاني: تقديم قسم الإنتاج:

**1- قسم الإنتاج :** يتمثل نشاطه الأساسي في إنتاج المحروقات السائلة والغازية وهو يتكون من قسمين رئيسيين حسب الهيكل التنظيمي وهما:

- ❖ مديريات وظيفية مقرها في الشمال في المقر الاجتماعي للشركة (حيدرة).
- ❖ مديريات عملية تقع في الجنوب الجزائري وعددها 9 مديريات.

### 2- الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج: ويتشكل أساسا من:

**1-2- المديريات الوظيفية :** وهي : مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية العمليات، م ديرية التموين والنقل، مديرية المعلوماتية، مضافاً إليها دائرة الصحة، الأمن والمحيط (HSE)، دائرة المراجعة.  
وكل مديرية من هذه المديريات تنقسم إلى دوائر ومصالح وخلايا تسهر كلها على إنجاز وتطبيق السياسات والإستراتيجيات الوظيفية للشركة.

### 2-2- المديريات العملية: وهي مشكلة من 9 مديريات جهوية وهي:

حاسي الرمل، حاسي مسعود، حوض بركاوي، قاسي الطويل، رود النص، تين فوي تبنكورت، عين أمناس، السطح، أوهانت.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

### 3- المهام الأساسية لقسم الإنتاج:

3-1- استغلال الأحواض وتهيئة المعدات السطحية، من أجل تعظيم الموارد الهيدروكربونية السائلة والغازية.

3-2- تحقيق الدراسات الهندسية القاعدية لتنمية المعدات السطحية واستغلال الأحواض.

3-3- التعريف بمخططات تنمية استغلال المعدات السطحية.

3-4- تحقيق الدراسات الهندسية الجزئية المتعلقة بالمعدات السطحية، إنشاء دفاتر الأعباء، المتابعة التقنية ومراقبة الأعمال المتعلقة بالاستغلال.

3-5- تدعيم وتحديث المخططات السنوية والاستثمارات واستغلال القسم، طبقاً للمخططات والأهداف المسطرة من طرف الشركة.

### 4- تقديم مديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

4-1- الموقع الجغرافي: يعتبر حقل حاسي مسعود من أكبر الحقول البترولية في العالم، بحيث يتربع على مساحة تقدر بحوالي 4200 كلم مربع، وإنتاجه يتمثل في الزيت الخفيف بمعنى أنه مطلوب دولياً . يقع حقل حاسي مسعود في إطار العرق الشرقي الكبير على بعد 650 كلم من الجنوب، والجنوب الشرقي للجزائر العاصمة و 350 كلم عن الحدود التونسية.

### 4-2- المهام الأساسية للمديرية الجهوية لسوناطراك بحاسي مسعود:

أ. إعداد ومتابعة برامج الإنتاج والاستغلال المعدة من طرف مديرية الهندسة والإنتاج.

ب. السهر على أن تكون عمليات الإنتاج مطابقة لقواعد الأمن المعمول بها.

ت. إعداد مخططات النمو والاستعانة بخدمات المساعدة على الدخول السريع في عملية الإنتاج في الآبار والمعدات السطحية.

ث. الصيانة الوقائية وحماية معدات الإنتاج للمديرية.

ج. التّموين والتّخزين في الوقت المناسب وبأدنى تكلفة لكلّ المعدات اللازمة لعملية الإنتاج.

ح. تسيير وصيانة مستودع السيّارات والشّاحنات والمعدّات الثّقيلة.

خ. إعداد ومتابعة الميزانية والعمليات المحاسبية والمالية المتعلقة بنشاطات المديرية الجهوية.

د. التسيير الإداري للموظفين وخدمات الإيواء والإطعام والنقل.



## المبحث الثاني: تحليل تقييم الإبداع في مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

### - المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعيّتها

#### 1- تحديد مجتمع الدراسة واختبار العينة:

إنّ موضوع دراستنا والمتمثل في أثر عملية الإبداع على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية فرض علينا عيّنة مكوّنة من 70 عامل بمؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج حاسي مسعود تنشط في قطاع المحروقات وإنتاج البترول.

#### 2- أدوات الدراسة:

بغية التأكد من فرضيات البحث قمنا بتوزيع الاستبيان\* 1 كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث يشمل الاستبيان مسيري وعمال مؤسسة سوناطراك، يحتوي الجزء الأول على معلوم ات تتعلق بالبيانات الشخصية منها ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، ونوعية الوظيفة؛ إدارية أو تقنية)، أما الجزء الثاني فشمّل على 18 عبارة لقياس دور العملية الإبداعية في تحسين أداء المؤسسة موزعة على ثلاثة متغيرات وهي:

- المحور الأول: الإبداع في المؤسسة ويضم 07 أسئلة.

- المحور الثاني: الأداء في المؤسسة ويضم 07 أسئلة.

- المحور الثالث: العلاقة بين الإبداع والأداء ويضم 04 أربعة أسئلة.

وقد تم اعتماد مقياس لبيكارت الثلاثي لتقييم أفراد عيّنة الدراسة وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء العلامة 1 للإجابة " نعم"، و 2 للإجابة " لا" و 03 للإجابة "أحيانا".

#### 3- أسلوب التحليل الإحصائي:

بعد تجميع البيانات والمعلومات من إجابات المبحوثين عن أسئلة الاستمارة، و تحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج MSEXCEL، وذلك لتفريغ البيانات وترميز الإجابات.

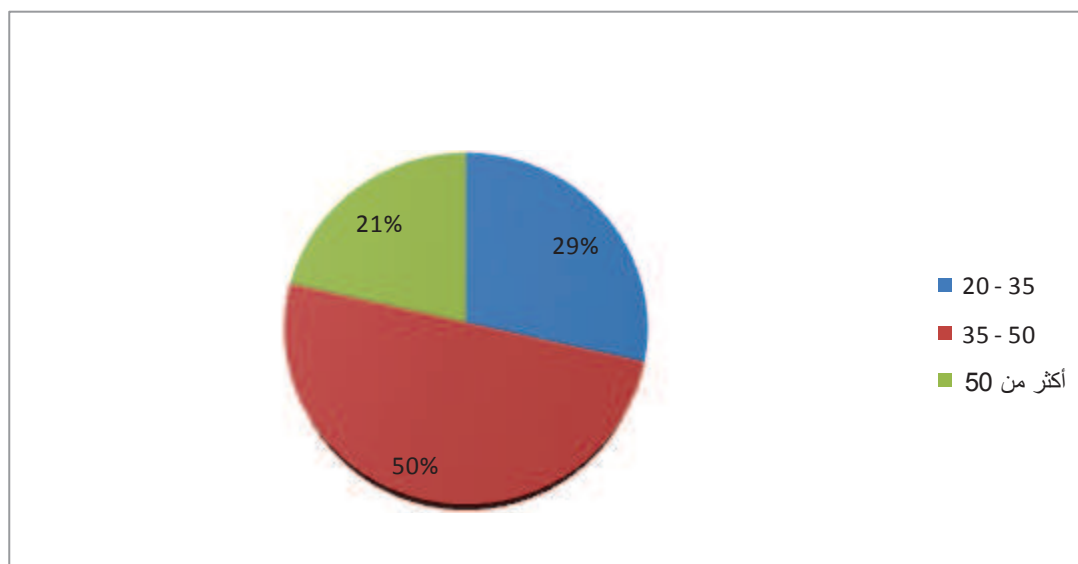
### - المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

\*- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-1) يوضح توزيع العينة حسب العمر

العمر	35 - 20	50 - 35	أكثر من 50	المجموع
العدد	20	35	15	70
النسبة %	28.57%	50%	21.42%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج  
الشكل رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتضح من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ معظم أفراد عينة الدراسة يتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة يمثلون نسبة 50% من إجمالي أفراد عينة الدراسة وتليهم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 20-35 سنة بنسبة 28.57% من إجمالي أفراد العينة المبحوثة، في حين بلغت أقل نسبة في الفئة التي تفوق أعمارها 50 سنة بنسبة 21.42% مما يؤكد بأنّ شركة سوناطراك تعتمد على الفئات الشبانية بتميزها بالنشاط والحيوية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

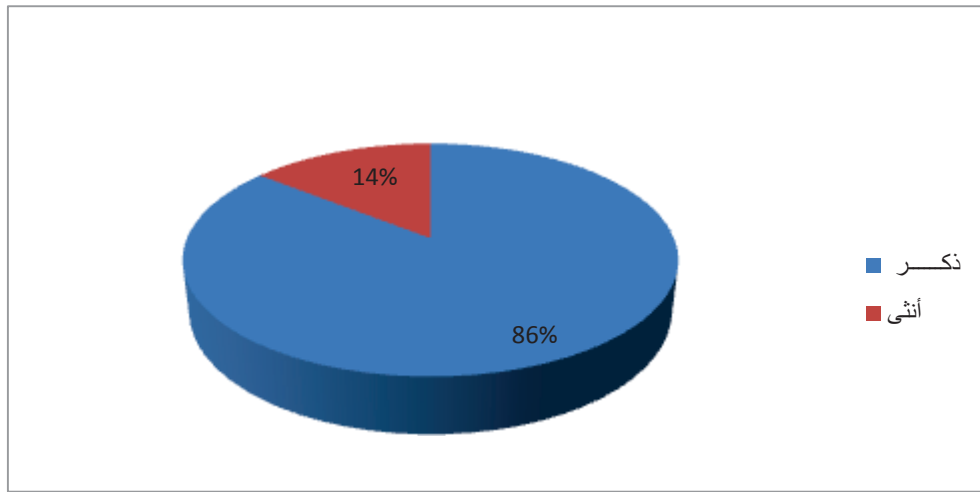
\*- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-2) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	60	10	70
النسبة%	%85.71	%14.28	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (3-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه بأنّ معظم عمال سوناطراك قسم الإنتاج هم من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم %85.71 أمّا بالنسبة لجنس الإناث فبلغت %14.28 مما يتبين أنّ نشاط المؤسسة يعتمد بل يتطلب جنس الذكور بصفة كبيرة جدًا وذلك نظرًا لطبيعة العمل والظروف القاسية التي تجرّ توظيف الذكور أكثر من الإناث، حيث يقتصر نشاط الفئة النسوية في الوظائف الإدارية تقريبًا.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

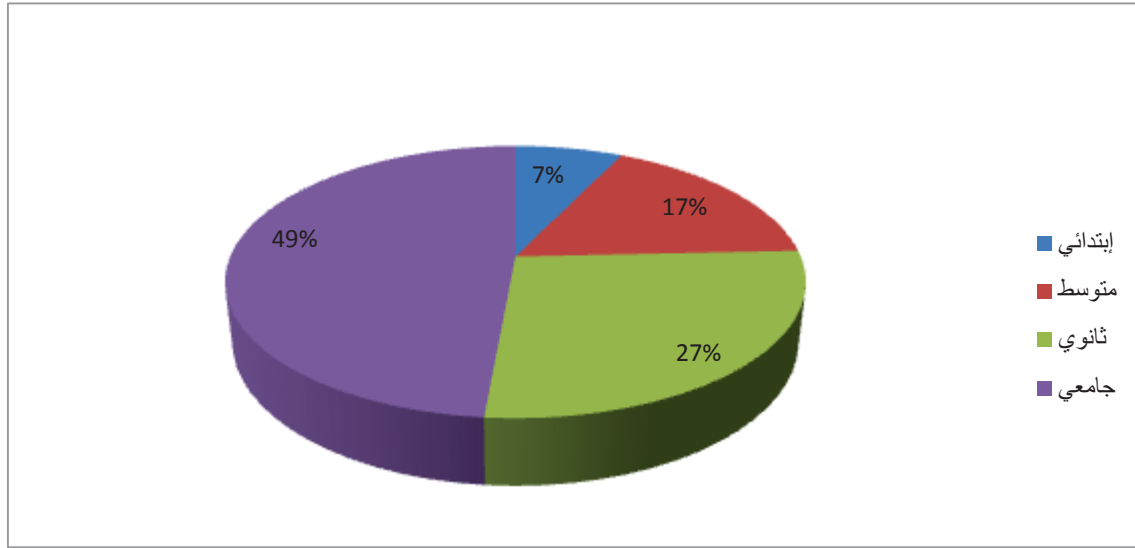
### 2- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	إبتدائي	المستوى التعليمي
70	34	19	12	05	العدد
%100	%48.57	%27.14	%17.14	%07.14	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (3-6) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ عاملين في مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج ج معظمهم ذوو شهادات جامعية بنسبة %48.57 من إجمالي عينة الدراسة، أمّ ا حملت المستوى الثانوي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة %27.14 من إجمالي العينة المدروسة، تليها الفئة ذات المستوى المتوسط بنسبة %17.14 من إجمالي عينة الدراسة أما فئة المستوى الابتدائي فهي قليلة حيث لا تتعدى نسبة %07.14 هذه النتيجة تبين أنّ نشاط المؤسسة يتطلب نخبة كبيرة من حاملي الشهادات العليا أي تسعى المؤسسة إلى توظيف يد عاملة بدرجة كبيرة.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

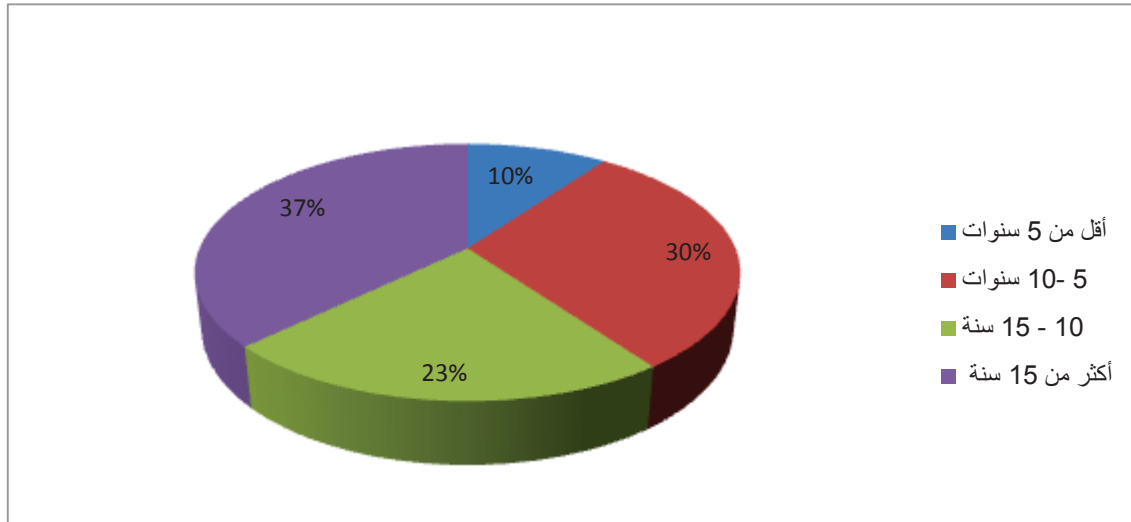
### 3- توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	5- 10 سنوات	10- 15 سنة	أكثر من 15 سنة	المجموع
العدد	07	21	16	26	70
النسبة %	10%	30%	22.85%	37.14%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (3-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ الفئة الغالبة من أفراد الدراسة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة يمثلون نسبة 37.14% من إجمالي عينة المبحوثة وتليهم الفئة التي لديها سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30% من إجمالي عينة المبحوثة ومثلت الفئة بين 10 إلى 15 سنة المرتبة الثالثة بنسبة 22.85% في حين بلغت أقل نسبة الفئة التي لديها أقل من 5 سنوات بنسبة 10% وهذا ما يكون لديهم خبرة يتعاقب السنوات وهذا راجع إلى طبيعة سياستها ومكتسبات التي تحتوي عليها.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

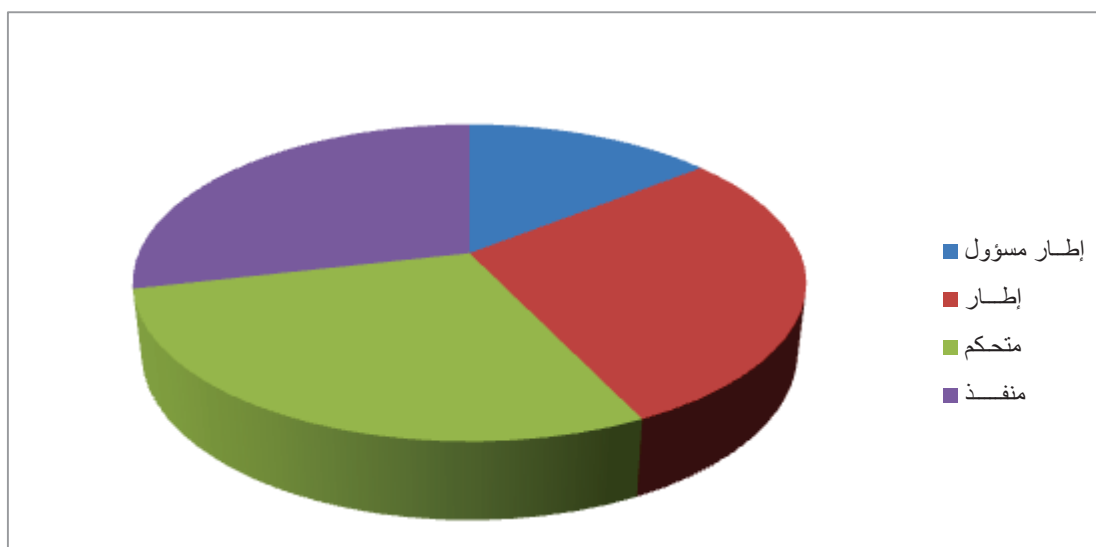
### 04- توزيع العينة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (3-5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	إطار مسؤول	إطار	متحكم	منفذ	المجموع
العدد	10	20	20	20	70
النسبة %	%14.28	%28.57	%28.57	%28.57	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (3-8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ أفراد عينة الدراسة كانت نسبهم متساوية بنسبة 28.57% عند كلٍّ من الإطارات والمتحكمين والمنفذين من إجمالي عينة الدراسة وشهدت نسبة الإطارات المسؤولة 14.28% من إجمالي العينة المدروسة وهذا راجع إلى تقييم استمارة الاستبيان متعادلة بين الفئات الثلاثة الأولى لكثرة تواجد جميع هذه الشرائح ولتمكين أداء الدراسة وتحليلها لدى جميع الفئات بشكل واضح.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

\* - دراسة وصفية لمحور الإبداع في المؤسسة:

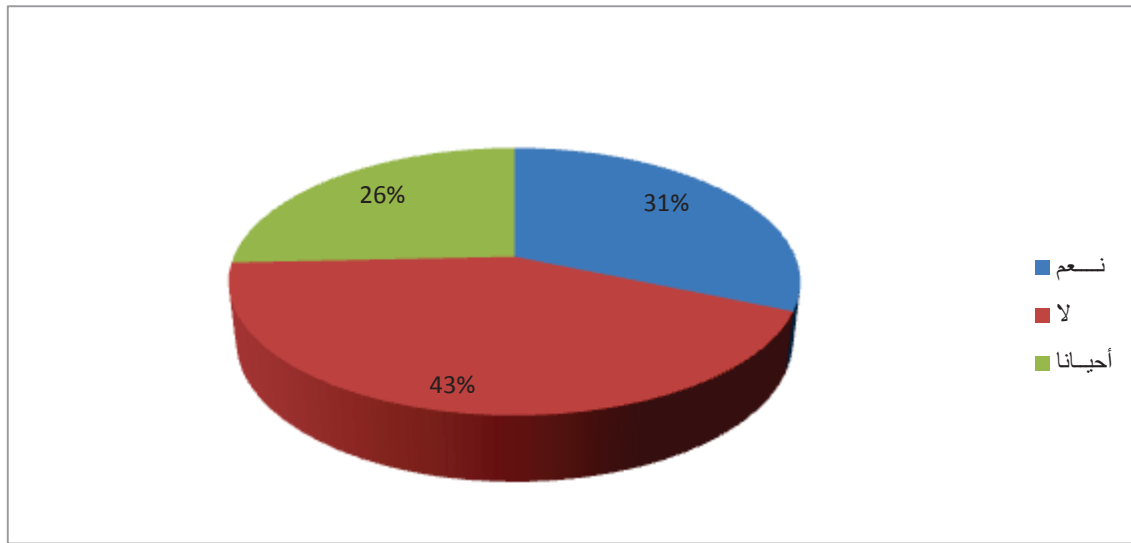
تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكار العمال في حلّ المشاكل.

الجدول رقم (3-6) تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكار العمال في حلّ المشاكل

المجموع	أحيانا	لا	نعم	التكرار
70	18	30	22	
%100	%25.71	%42.85	%31.42	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (3-9) تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكار العمال في حلّ المشاكل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

نلاحظ من خلال الجدول، والرسم البياني أعلاه أنّ جلّ عينة الدراسة غير متفقين على أنّ المؤسسة تقوم بالاستفادة من أفكار العمال في حلّ المشاكل ونسبتهم 42.85% أمّا الذين أجابوا بـ"نعم" يمثلون نسبة 31.42% في حين بلغت نسبة الذين أجابوا بأحيانا 25.71%، نستنتج أنّ المؤسسة لا تعير أيّ اهتمام بأفكار العمال في حلّ المشاكل.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

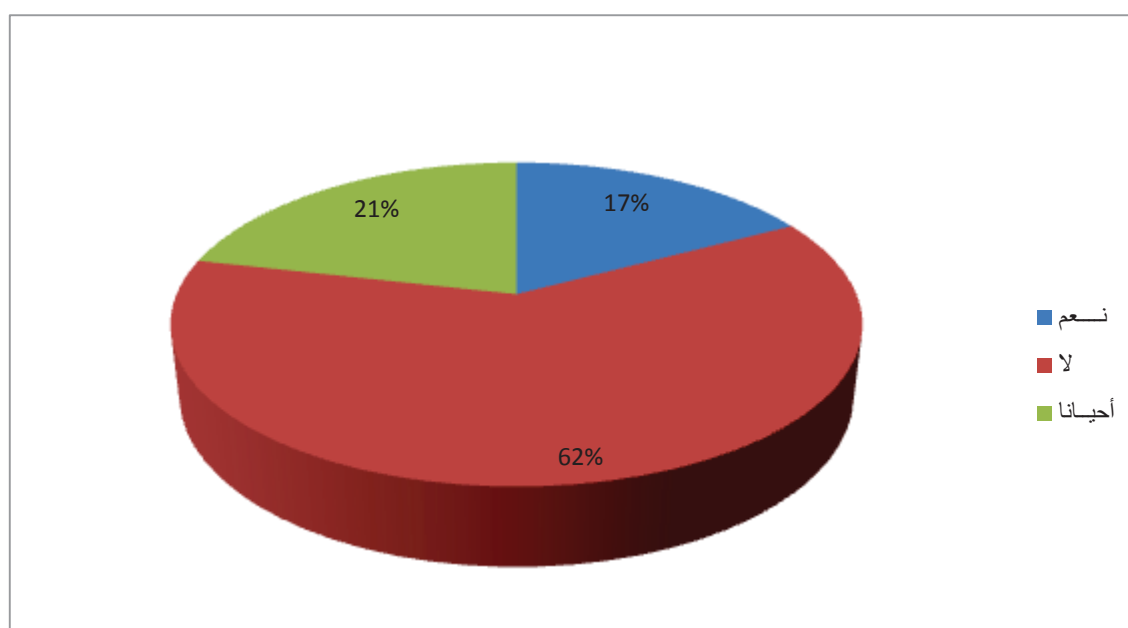
\*- تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة

الجدول رقم (3-7) تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	15	43	12	التكرار
%100	%21.42	%61.42	%17.14	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (3-10) تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ 61.42% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم "لا"، فيما يخصّ أنّ المؤسسة تقدم حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة وكليهما إجابات الأفراد بـ أحيانا بنسبة 21.42% ثمّ نسبة 17.14% إجابات أفراد بـ "نعم" وهذا ما يؤكّد بأنّ المؤسسة لا تشجع ولا تكافئ أصحاب الأفكار الجديدة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

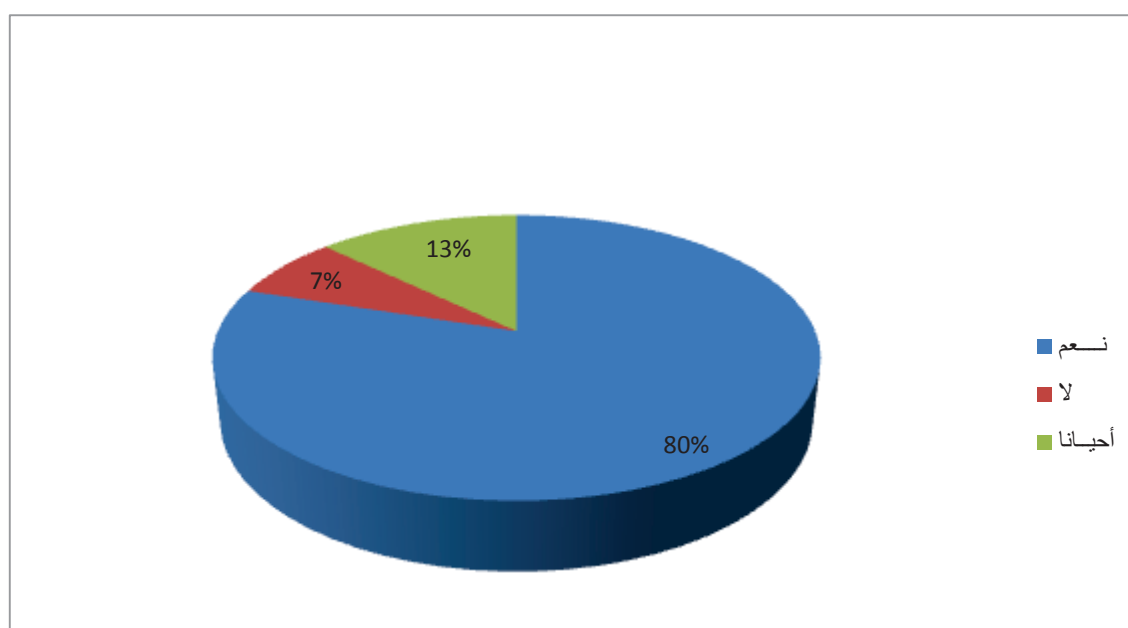
\*- هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحلّ أي مشكلة تواجهك في العمل؟

الجدول رقم (3-8) هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحلّ أي مشكلة تواجهك في العمل؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	09	05	56	التكرار
%100	%12.85	%07.14	%80	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج

الشكل رقم (3-11) هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحلّ أي مشكلة تواجهك في العمل؟



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ 80% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بـ "نعم"، كما أنّ 12.85% كانت إجابتهم أحيانا فيما جاءت 07.14% كانت إجابتهم بـ "لا" فيما يخصّ محاولة تطبيق طرق جديدة لحلّ أي مشكلة تواجه العامل أثناء تأدية مهامه وهذا يدل على أنّ العمال يجتهدون في حلّ المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم وبصفة كبيرة جداً.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

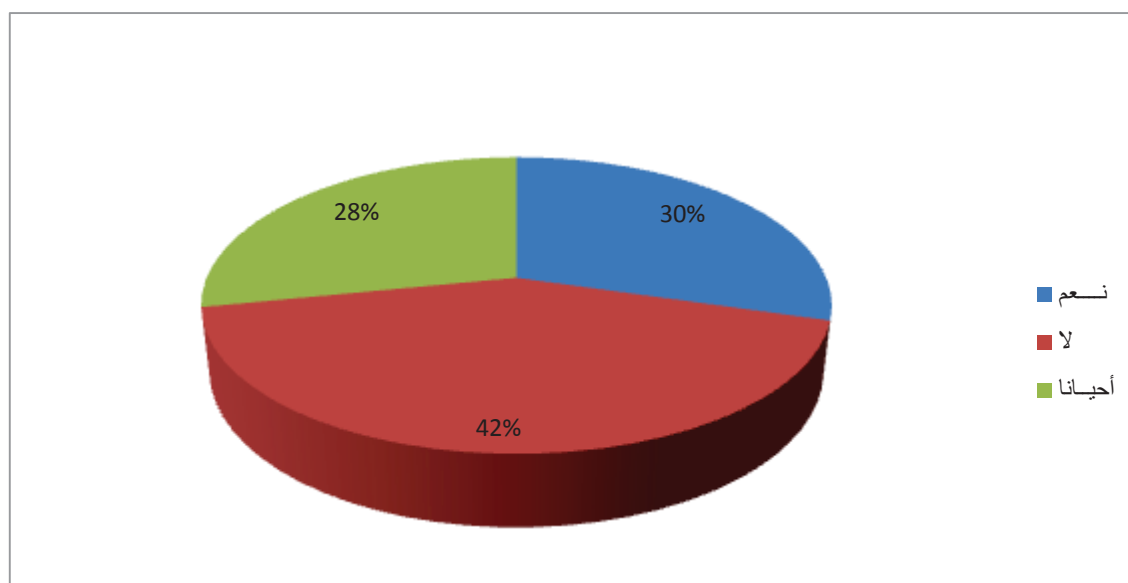
\*- الأفكار والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير

الجدول رقم (3-9) الأفكار والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	20	30	11	التكرار
%100	%28.57	%42.85	%15.71	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-12) الأفكار والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ 42.85% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بـ "لا"، فيما يخصّ أنّ أفكارهم وإبداعاتهم تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير، تليها نسبة 28.57% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بـ "أحيانا" كما أنّ نسبة 15.71% فقط كانت إجاباتهم بـ "نعم" وهذا ما يؤكد دائما بأنّ المؤسسة والمسؤولين والمدير لا يعيرون ولا يقبلون أي أفكار وإبداعات الناجمة من العمال لإدراجها وأخذها بعين الاعتبار.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

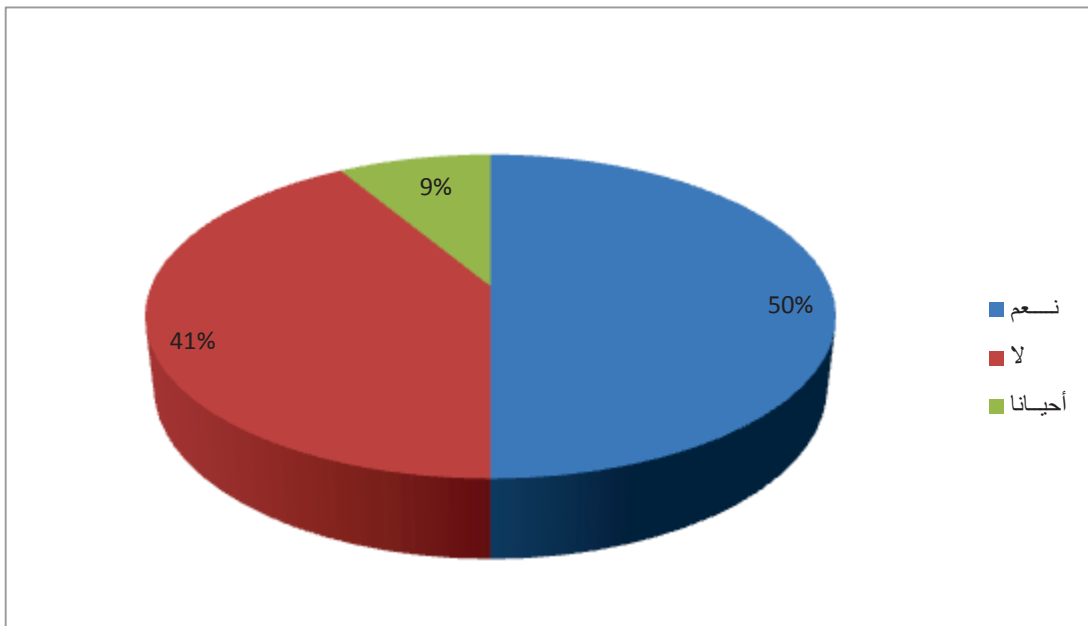
\*- هل سبق وعدّلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم (3-10) هل سبق وعدّلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	06	29	35	التكرار
%100	%8.57	%41.42	%50	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-13) هل سبق وعدّلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة وافقوا على أنّ المؤسسة عدّلت في هيكلها التنظيمي، ونسبة 41.42% كانت إجاباتهم لا أي أنّ الإدارة لم تعدل هيكلها التنظيمي وجاءت نسبة 8.75% للذين كانت إجاباتهم أحيانا وهذا ما يدل على أنّ مؤسسة سوناطراك قامت بتعديل هيكلها التنظيمي من قبل.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

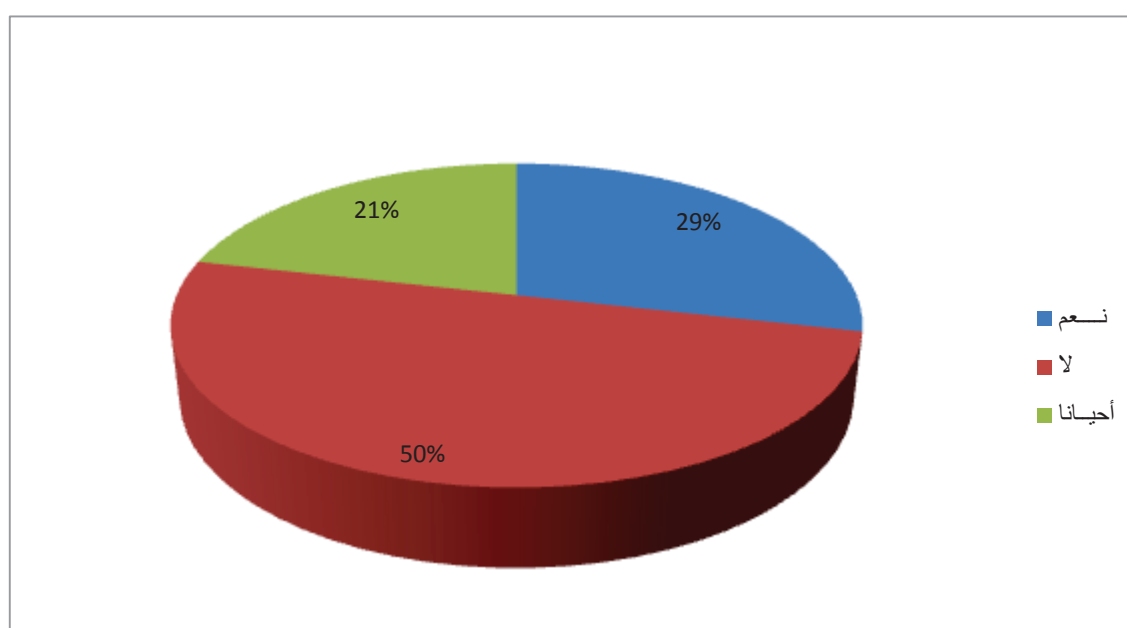
\*- تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير.

الجدول رقم (3-11) تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	15	35	20	التكرار
%100	%21.42	%50	%28.57	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-14) تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بلا فيما يخص أنّ المؤسسة تخصص مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير وجاءت نسبة 28.57% إجابات بنعم تليها نسبة 21.42% إجابات أحيانا وهذا ما يدل على أنّ مؤسسة لا تخصص أو تخصص مبالغ ضئيلة جدًا لجهود البحث والتطوير نظرًا لتوظيفها لعمال ذوي كفاءة عالية من حاملي الشهادات الجامعية.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

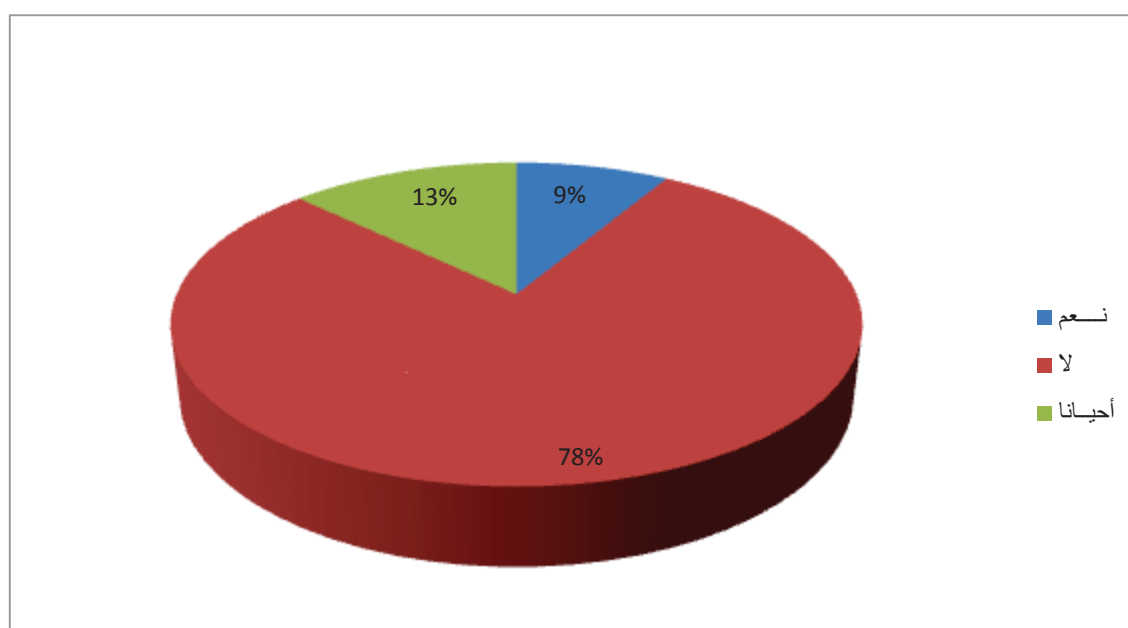
\*- تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال.

الجدول رقم (3-12) تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	15	35	20	التكرار
%100	%21.42	%50	%28.57	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-15) تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 78.57% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بأنّ المؤسسة لا تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال ، وتليها نسبة 12.85% كانت إجابات بأحيانا ثمّ جاءت فئة الذين أجابوا بنعم بنسبة 8.57% وهذا يدل على نقص اهتمام مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج بالجانب الإبداعي والابتكار في المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

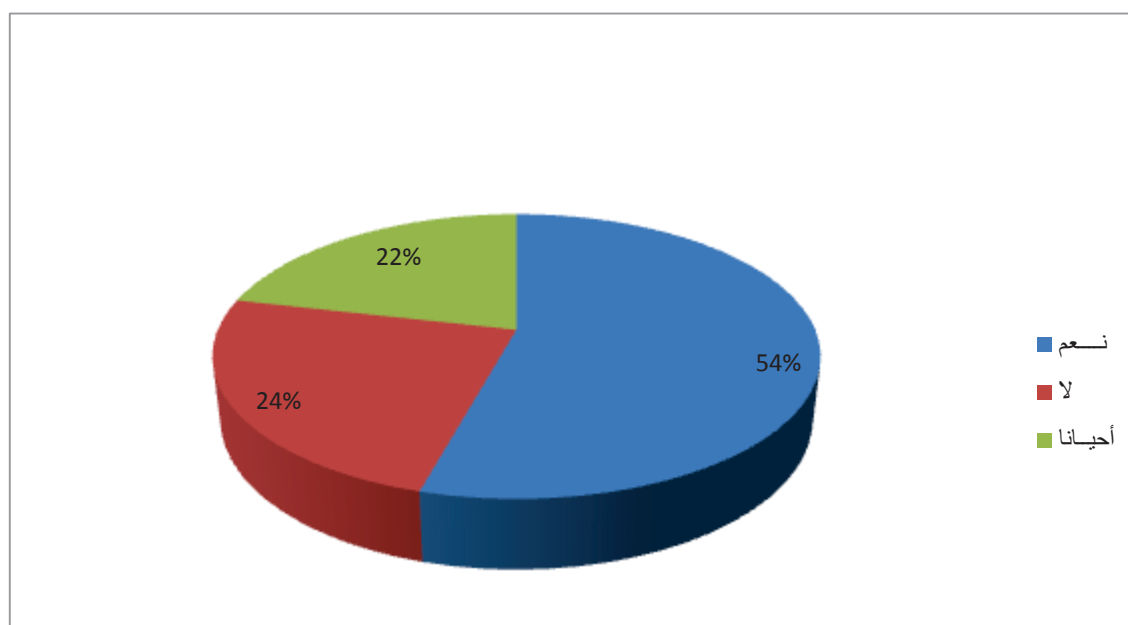
\*- دراسة وصفية لمحور الأداء في المؤسسة:

- هل تنظر إدارة المؤسسة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة إليها؟  
الجدول رقم (3-13) هل تنظر إدارة المؤسسة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة إليها؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	15	17	38	التكرار
%100	%21.42	%24.28	%54.28	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-16) هل تنظر إدارة المؤسسة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة إليها؟



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ 54.28% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بنعم فيما يخص بأنّ إدارة المؤسسة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة إليها وجاءت نسبة 24.28% التي كانت إجابات بلا تليها نسبة 21.42% كانت إجاباتهم بأحيانا وهذا يدل على قناعة العمال بأنّ المؤسسة تعتبرهم أهم مورد بشري متاح إليها لوفرة العمالة في جميع المستويات وبشكل متنوع.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

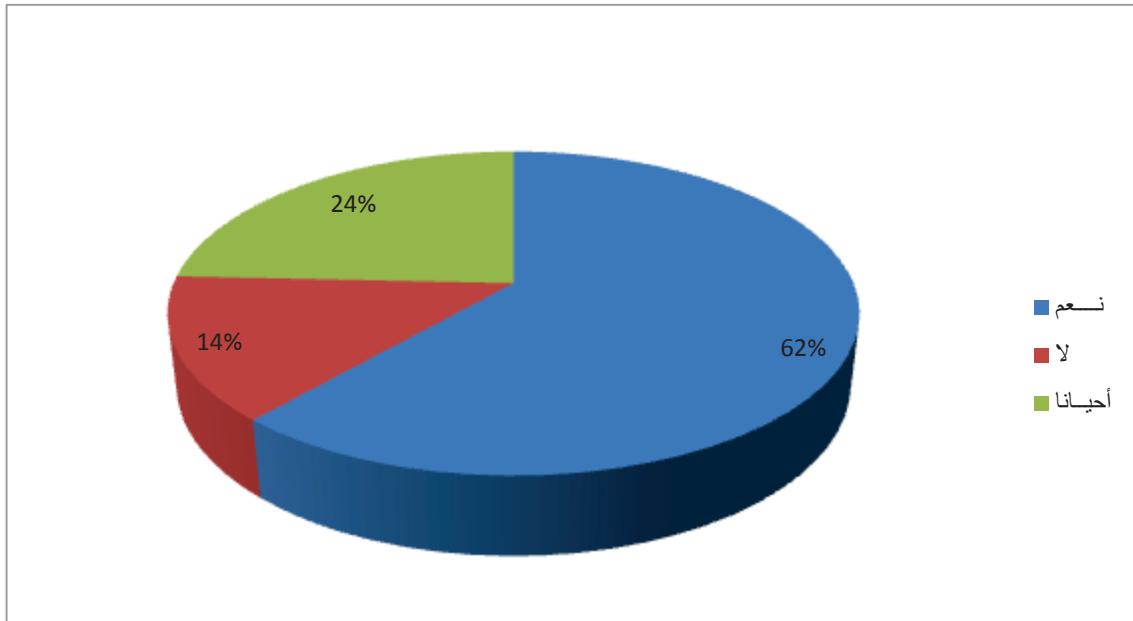
\* - هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (3-14) هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	17	10	43	التكرار
%100	%24.28	%14.28	%61.42	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-17) هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة؟



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 61.42% من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم بنعم فيما يتعلق بالافتخار بعملك داخل المؤسسة، في حين كانت نسبة 24.28% التي كانت إجاباتهم بأحيانا وتليها نسبة 14.28% من إجمالي عينة الدراسة وهذا ما يوضح أنّ العامل يفتخر بعمله داخل المؤسسة لاحتوائه على الطاقة الكامنة والقدرة على أداء مهامه بأكمل وجه.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

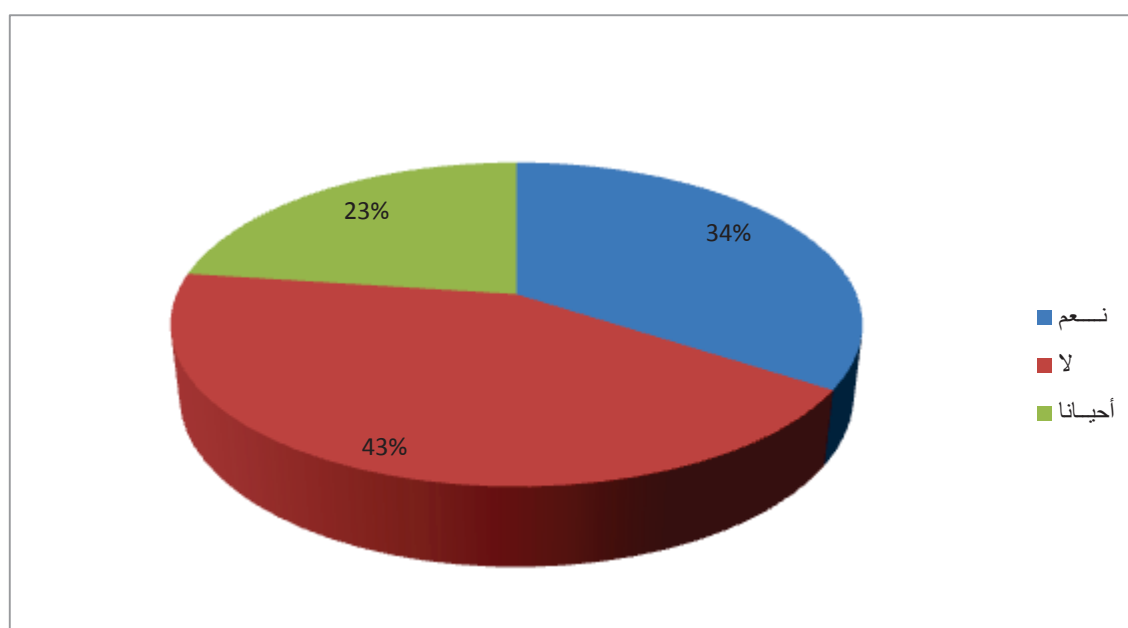
\*- هل تقبل بعمل ساعات إضافية بدون أجر؟

الجدول رقم (3-15) هل تقبل بعمل ساعات إضافية بدون أجر؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	16	30	24	التكرار
%100	%22.85	%42.85	%34.28	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-18) هل تقبل بعمل ساعات إضافية بدون أجر؟



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 42.85% من عينة الدراسة كانت غير موافقة على قبولها بساعات عمل إضافية بدون أجر ، كما أنّ نسبة 34.28% من عينة الدراسة كانت موافقة على العمل . ثمّ أتت نسبة 22.85% من العينة المدروسة كانت إجابتهم أحيانا وهذا يدل على اختلاف نوعية الوظائف من تقنية وإدارية وأنّ معظم عمال الوظائف التقنية معارضين نظراً للجهود المبذولة والحجم الساعي كذلك.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

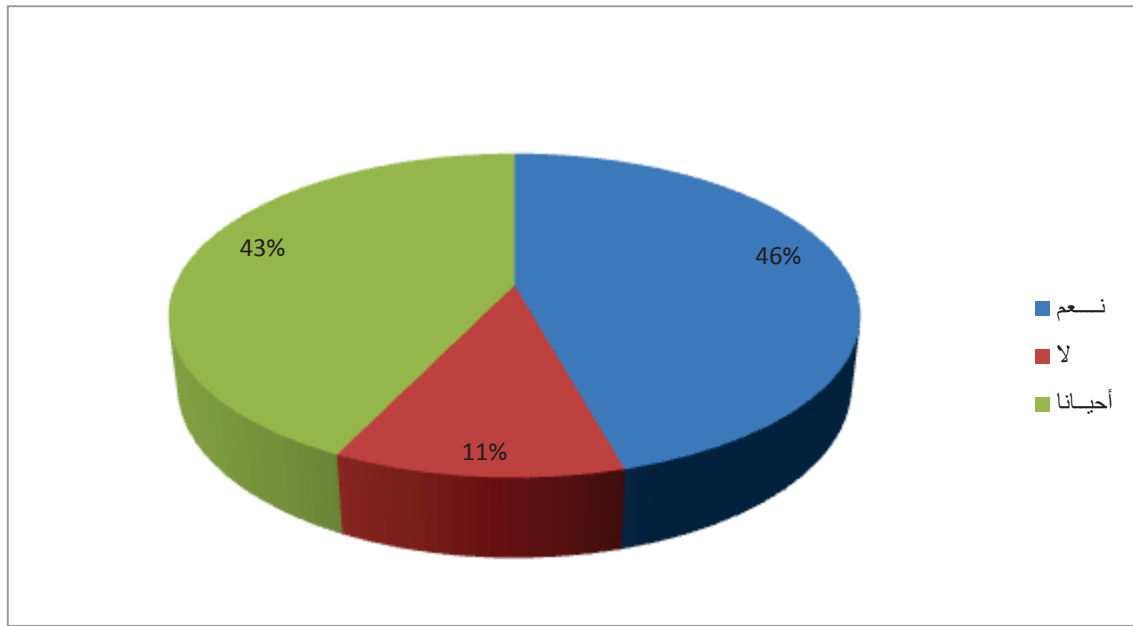
\*- يقدر زملائك العمل الذي تقوم به!

الجدول رقم (3-16) يقدر زملائك العمل الذي تقوم به!

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	30	08	32	التكرار
%100	%42.85	%11.42	%45.71	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-19) يقدر زملائك العمل الذي تقوم به!



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 45.71% من أفراد عينة الدراسة كان موافقين على أنّ زملائهم يقدرّون العمل الذي يقومون به كما أنّ نسبة 42.85% كانت إجاباتهم أحياناً واحتلت الإجابات بـ لا المرتبة الثالثة بنسبة 11.42% مما يدل على التعاون الكبير بين العمال واعترافهم وتقديرهم لمجهودات زملائهم في تأدية الأعمال.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

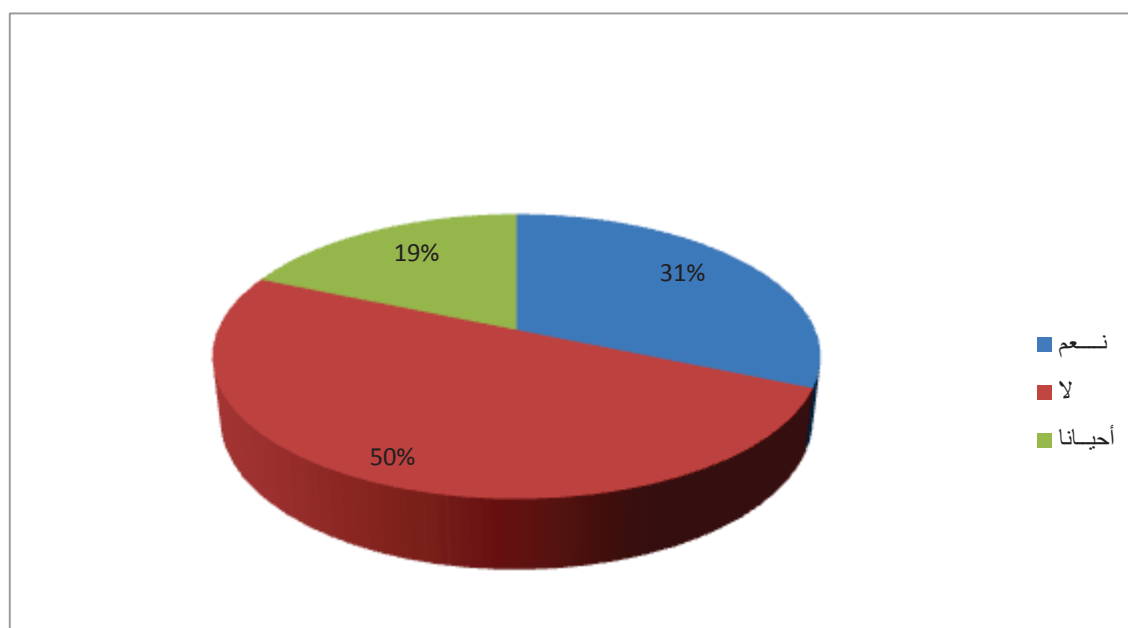
\*- تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمال تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل

الجدول رقم (3-17) تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمال تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	13	35	22	التكرار
%100	%18.57	%50	%31.42	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-20) تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمال تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 50% من عينة الدراسة كانت غير موافقة على أنّ الإدارة تسعى إلى تطوير وإعداد العمال تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، كما أنّ نسبة 31.42% من العينة المدروسة كانت إجابتهم بنعم ثمّ تليها نسبة 18.57% من العينة المدروسة كانت إجابتهم بأحيانا وهذا ما يوضح أنّ إدارة المؤسسة لا تسعى إلى تطوير وإعداد العمال تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، نظرًا لعدم تخصيصها أي برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

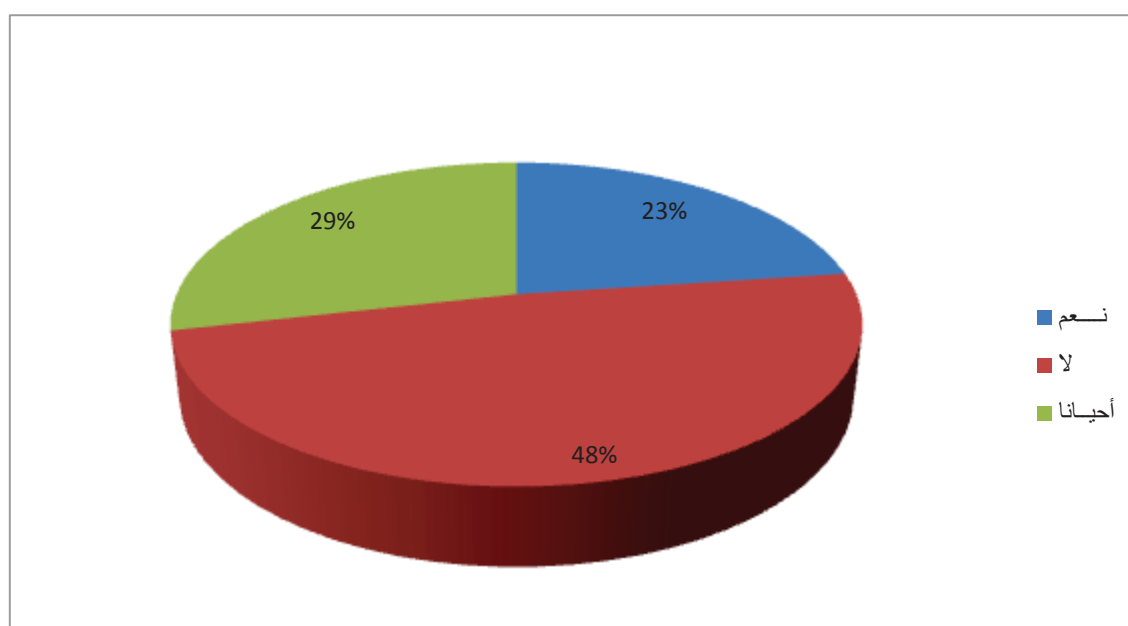
\*- هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (3-18) هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	20	34	16	التكرار
%100	%28.57	%48.57	%22.85	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-21) هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ النسبة الكبيرة من عينة الدراسة كانت إجاباتهم بالنفي قدرت بـ 48.57%، ونسبة 28.57% كانت إجاباتهم أحيانا، ونسبة 22.85% والتي كانت إجاباتهم لا وذلك نظراً لأنّ العمال يقومون بأعمهم بصفة روتينية ولا يقومون إلا بما طُلب منهم.

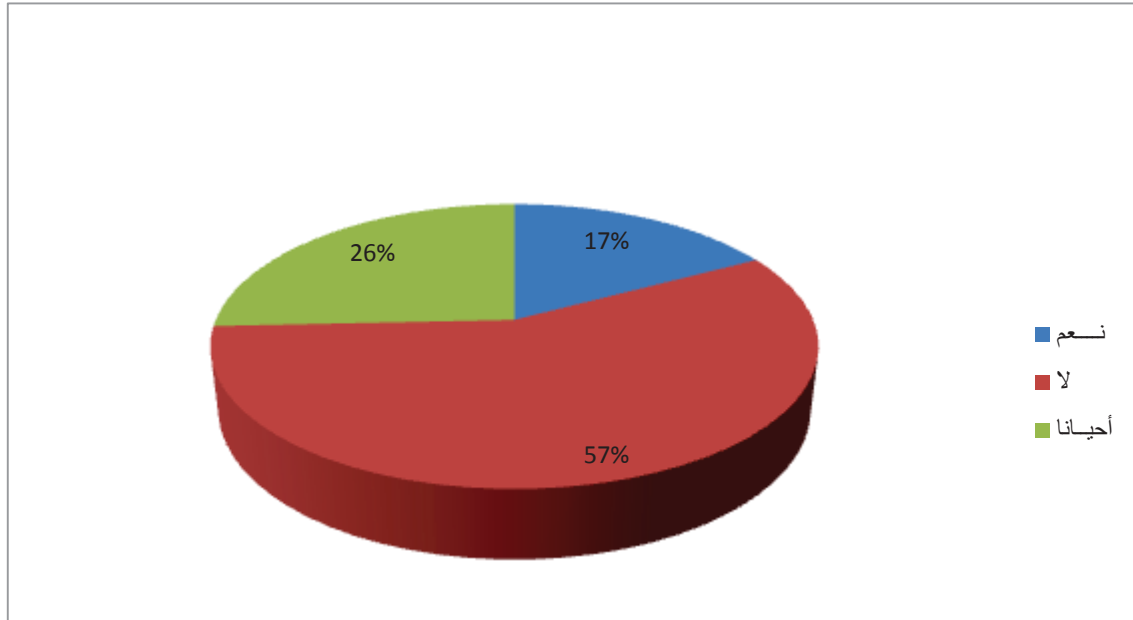
## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

\*- يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال.  
الجدول رقم (3-19) يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	18	40	12	التكرار
%100	%25.71	%57.14	%17.14	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-22) يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 57.14% من عينة الدراسة كانت اقتراحاتهم بلا، أي أنّه لا يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال، فيما تليها نسبة 25.71% كانت إجاباتهم بأحيانا، ثمّ نسبة 17.14% كانت إجاباتهم بنعم، وهذا ما يدل على أنّ العامل يقوم بإنجاز عمله الفعلي في الوقت الفعلي والمطلوب ذلك راجع إلى افتخار العامل بعمله داخل المؤسسة وقناعته به.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

\*- دراسة العلاقة بين الإبداع والأداء في المؤسسة:

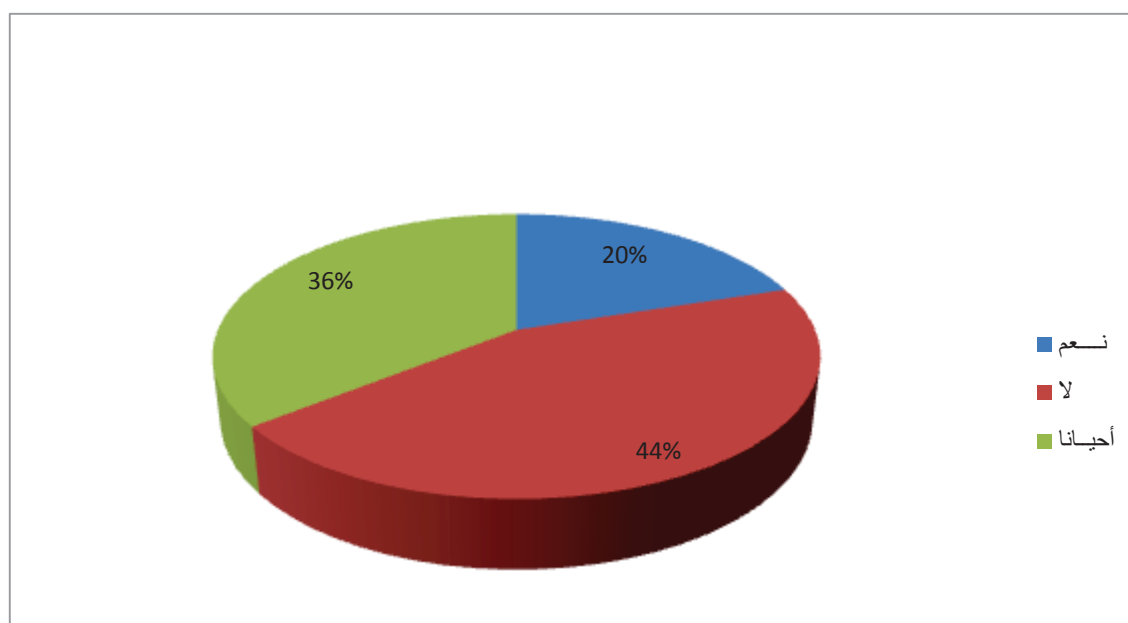
هل يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة؟

الجدول رقم (3-20) هل يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة؟

	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	14	31	25	70
النسبة %	20%	44.28%	35.71%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-23) هل يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة؟



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 44.28% من عينة الدراسة كانت إجابتهم بلا، بما يتعلق أنّ المؤسسة تقوم بدراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة ، فيما تليها نسبة 35.71% الذين كانت اقتراحاتهم بأحياناّ ونسبة 20% التي كانت إجابتهم بنعم، مما يوضح أن المؤسسة لا تقوم بدراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمالها وهذا راجع لعدم قناعتها بتوفير أساليب جديدة وحديثة تضمن كفاءة عمالها.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

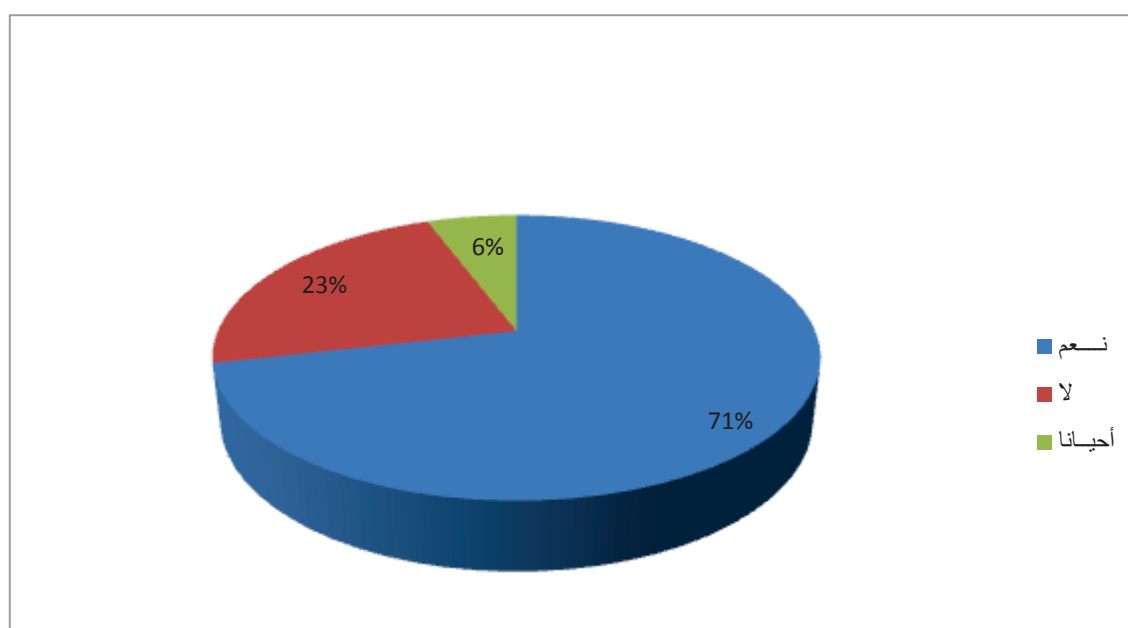
\* هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز؟

الجدول رقم (3-21) هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	04	16	50	التكرار
%100	%5.71	%22.85	%71.42	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-24) هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز؟



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه أنّ نسبة 71.42% من عينة الدراسة كانت إجاباتهم بنعم، فيما يخص أنّ لديهم قناعة بأنّ الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز وجاءت فيما تليها نسبة 22.85% كانت اقتراحاتهم بلا ونسبة 5.71% كانت إجاباتهم بأحياناً، مما يتبين أنّ للعامل قناعة بأنّ الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز وذلك مع توفير ظروف ملائمة من طرف المؤسسة إلى العامل.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

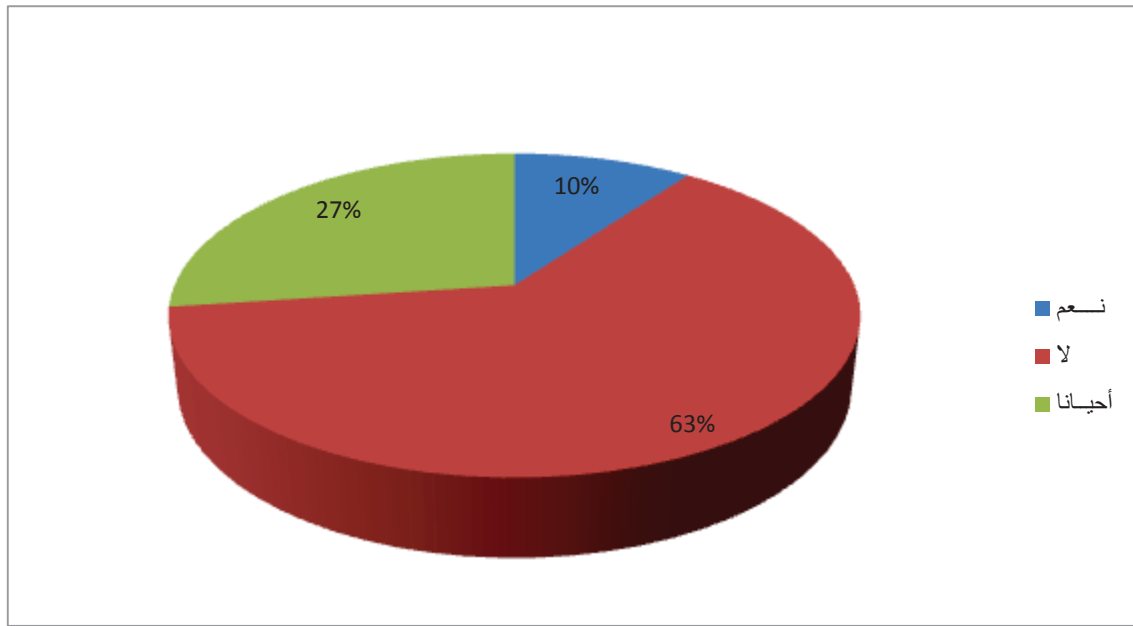
\*- تحافظ الشركة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين.

الجدول رقم (3-22) تحافظ الشركة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين.

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	19	44	7	التكرار
%100	%27.14	%62.85	%10	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-25) تحافظ الشركة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه بأن معظم العمال كانت إجاباتهم بلا والتي بلغت نسبتهم 62.85% ثم تليها نسبة 27.14% والتي كانت إجاباتهم بأحيانا وجاءت نسبة 10% والتي كانت إجاباتهم بنعم، مما يتضح أنّ المؤسسة لا تحافظ على الأفراد ذوي القدرات العالية والموهوبين نظراً لضخامة المؤسسة وكثرة مناصب العمل في مؤسسة سوناطراك، هذا يؤثر على عدم الحفاظ على المورد البشري ذو الكفاءة العالية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

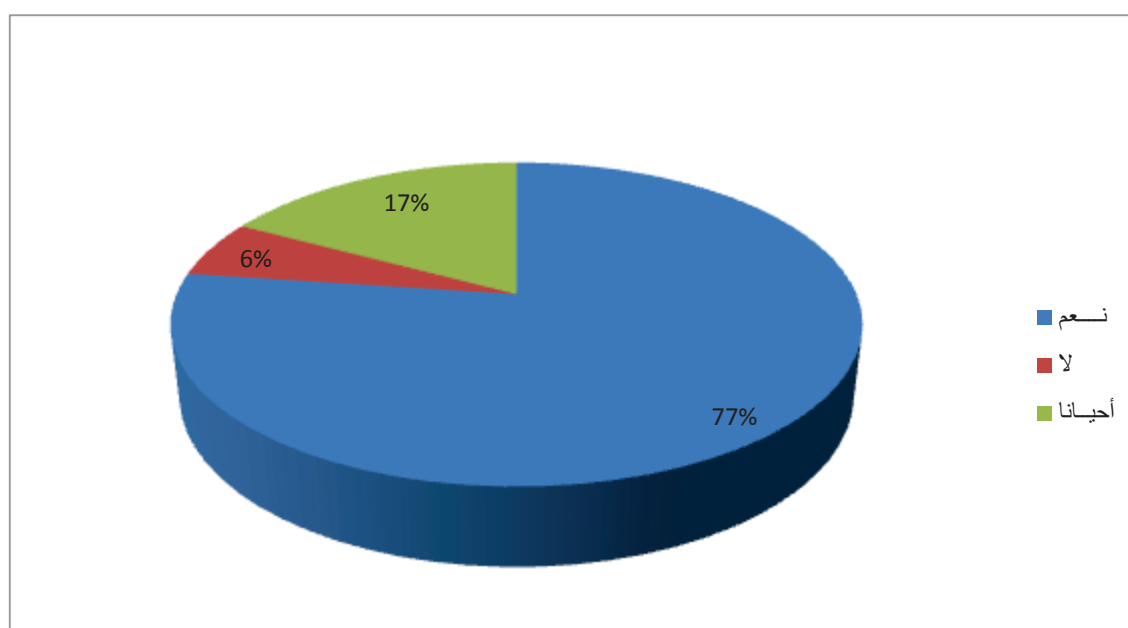
\*- هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية؟

الجدول رقم (3-23) هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية؟

المجموع	أحيانا	لا	نعم	
70	12	4	54	التكرار
%100	%17.14	%5.71	%77.14	النسبة%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على إجابات النموذج.

الشكل رقم (3-26) هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية؟



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول

يتبين من الجدول والرسم البياني أعلاه بأن معظم الإجابات كانت إيجابية بنعم والتي وصلت نسبتها 77.14% وتليها نسبة 17.14% والتي كانت إيجابية بأحيانا وتليها نسبة 5.71% والتي كانت اقتراحاتهم بلا، مما يؤكد أن هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية وذلك راجع إلى عدم مراعاة المؤسسة إلى الجانب البشري لديها وعدم توفير له الظروف الملائمة إلى الإبداع والابتكار بصورة واضحة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان الموجه للعمال الخاص بالإبداع ودوره في تفعيل أداء المؤسسة

- أولاً: تحليل نتائج الفرضية الأولى

غاية كل مؤسسة اقتصادية الوصول إلى أداء متميز وفعال اعتماداً على عدّة بيانات ومداخل.

- الجدول رقم (3-24) يمثل النسبة المثوية لاقتراحات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	نعم	لا	أحيانا	المجموع
1	هل تنظر المؤسسة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة إليها	54.28%	24.28%	21.42%	100%
2	هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة	61.42%	14.28%	24.28%	100%
3	هل تقبل بعمل ساعات إضافية بدون أجر	34.28%	42.85%	22.85%	100%
4	يقدر زملائك العمل الذي تقوم به	45.71%	11.42%	42.85%	100%
5	تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمال تحسباً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	31.42%	50%	18.57%	100%
6	يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت للإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال	17.14%	57.14%	25.71%	100%
7	هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة	22.85%	48.57%	28.57%	100%

من خلال النتائج السابقة نستنتج أنّ عمال مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج لديهم قدرات وطاقات إبداعية كاملة تجعلهم يقومون بأشياء المطلوبة منهم على أكمل وجه لكن إدارة المؤسسة تبقى دائماً هي العائق الوحيد أمامهم حيث لا يستفيد من هذه الإمكانيات المتوفرة لديها بالشكل الجيد.

\*- من أهم الأمور التي تميز عمال المؤسسة وهي:

- ❖ الرغبة والافتحار بتأدية العمل بكلّ عزم.
- ❖ قدرة التعامل مع أفراد التغيير والمبدعون بالنسبة لعمال المؤسسة.
- \*- حيث يجب على إدارة المؤسسة أن تستفيد من هذه الخصوصيات وهذا ب:
- ❖ تطوير وتحضير العمال تحسباً لتغير البيئة وهذا عن طريق عمليات التدريب الفعّال.
- ❖ كسر الروتين الممل في تأدية المهام مما يساعد الوصول إلى أداء متميز لهؤلاء العمال.
- ❖ تشخيص وإصلاح العوائق التي تحول دون تأدية العمل بطريقة مرنة وسلسة وفي أزمته قياسية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

### ثانياً: تحليل نتائج الفرضية الثانية

يعدّ الإبداع خيارًا لا بدّ منه للمؤسسات الاقتصادية يعمل على نموها وتطويرها وزيادة كفاءتها وفعاليتها ومختلف أنشطتها وأعمالها بما يضمن لها التفوق والزيادة.  
- الجدول رقم (3-25) يمثل النسبة المئوية لاقتراحات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	نعم	لا	أحياناً	المجموع
1	تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكار العمال في حلّ المشاكل	31.42%	42.85%	25.71%	100%
2	تقدم المؤسسة حوافر مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديد	17.14%	61.42%	21.42%	100%
3	هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحلّ أي مشكلة تواجهك في العمل	80%	7.14%	12.85%	100%
4	هل سبق وعدّلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة	50%	41.42%	8.57%	100%
5	تخصّص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير	28.57%	50%	21.42%	100%
6	تخصّص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال	8.57%	78.57%	12.85%	100%
7	الأفكار والإبداعات تحظى بقبول من طرف المسؤولين والمدير	15.71%	42.85%	28.57%	100%

- من خلال النتائج السابقة اتضح لنا أنّ عمال مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج لا تهتم بالعملية الإبداعية حيث لا بدّ على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار بعض الإجراءات لتنشيط العملية الإبداعية وبعث روح الإبداع بين العمال وهي:
- ❖ إعطاء فرصة للعمال بطرح أفكارهم مهما كانت نسبة تكلفتها مقابل النتائج الجيدة التي تستحقها المؤسسة.
  - ❖ تحفيز العمال على العمل الإبداعي وهذا بتقديم جملة من الحوافر المادية والمعنوية لهم.
  - ❖ تخصّص برامج وتطبيقات لتطوير البحث والاستكشاف وتخصيص مبالغ مالية معتبرة لذلك لبعث روح الإبداع بين العمال أثناء تأدية مهامهم.
  - ❖ أخذ بعين الاعتبار القرارات الصادر من العمال لقدراتهم على رؤية الأمور التي لا يتنبّه إليها المسؤولون.
  - ❖ رغبة العمال في أداء بطرق مختلفة وجديدة بهدف تجنب الروتين يساعدهم على تنشيط العملية الإبداعية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

### ثالثًا: تحليل نتائج الفرضية الثالثة

تعمل سوناطراك جاهدة على القيام بجميع أنشطتها وأعمالها بطريقة إبداعية وبكل احترافية للحفاظ على ديمومتها وتوسعتها وريادتها.

- الجدول رقم (3-26) يمثل النسبة المئوية لاقتراحات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحياناً	المجموع
1	هل يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة العمال	20%	44.28%	35.71%	100%
2	هل لديك قناعة بأنّ الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز	71.42%	22.85%	5.71%	100%
3	تحافظ الشركة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والمهوبين	10%	62.85%	27.14%	100%
4	هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	77.14%	5.71%	17.14%	100%

من خلال النتائج السابقة نستنتج أنّ شركة سوناطراك قسم الإنتاج لا تعير اهتماماً كبيراً للعملية الإبداعية بالرغم من توفرها على كلّ الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية، ولا تعرف كيف تستفيد من كلّ طاقاتها البشرية وتركها تقوم بتأدية المهام بصفة إبداعية مما يعود بالنفع الكبير للمؤسسة للحصول على أداء متميز رغم قناعة العمال بأنّ العمل الإبداعي لا بدّ منه، وبأنّ الإبداع بصفة عامة له دور إيجابي في تحسين أدائهم.

من خلال هذا يمكن القول أنّ العلاقة بين العملية الإبداعية وأداء مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج هي علاقة طردية أي كلما زاد الإبداع زاد معه الأداء المتميز لكن على الشركة محلّ الدراسة وعلى مسؤوليها مراعاة ذلك بشكل كبير.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول الإبداع ودوره في الرفع من كفاءة أداء المؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج

### - خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة سوناطراك، وذلك للوقوف على واقع الإبداع بما وأثره على أداء العاملين من خلال الاستبيان الموزع على عمال مؤسسة سوناطراك. وإنَّ أهمَّ ما يمكن الوصول إليه هو عدم إدراك المؤسسة لأهمية الإبداع في تدعيم وتنمية قدرات العمال، من خلال تطوير وإعداد العمال من ناحية بعث روح الإبداع وهذا راجع إلى إهمال المؤسسة لسياسات توليد الأفكار والنقص الم ملحوظ في الحوافز المقدمة مادية أو معنوية مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من أفكار العمال، لغياب جوِّ ملائم لحرية تبادل المعلومات ومصالحة مخصصة للبحث والتطوير وهذا ما يعكس طبيعة هيكلها التنظيمي.



- قائمة الجداول:

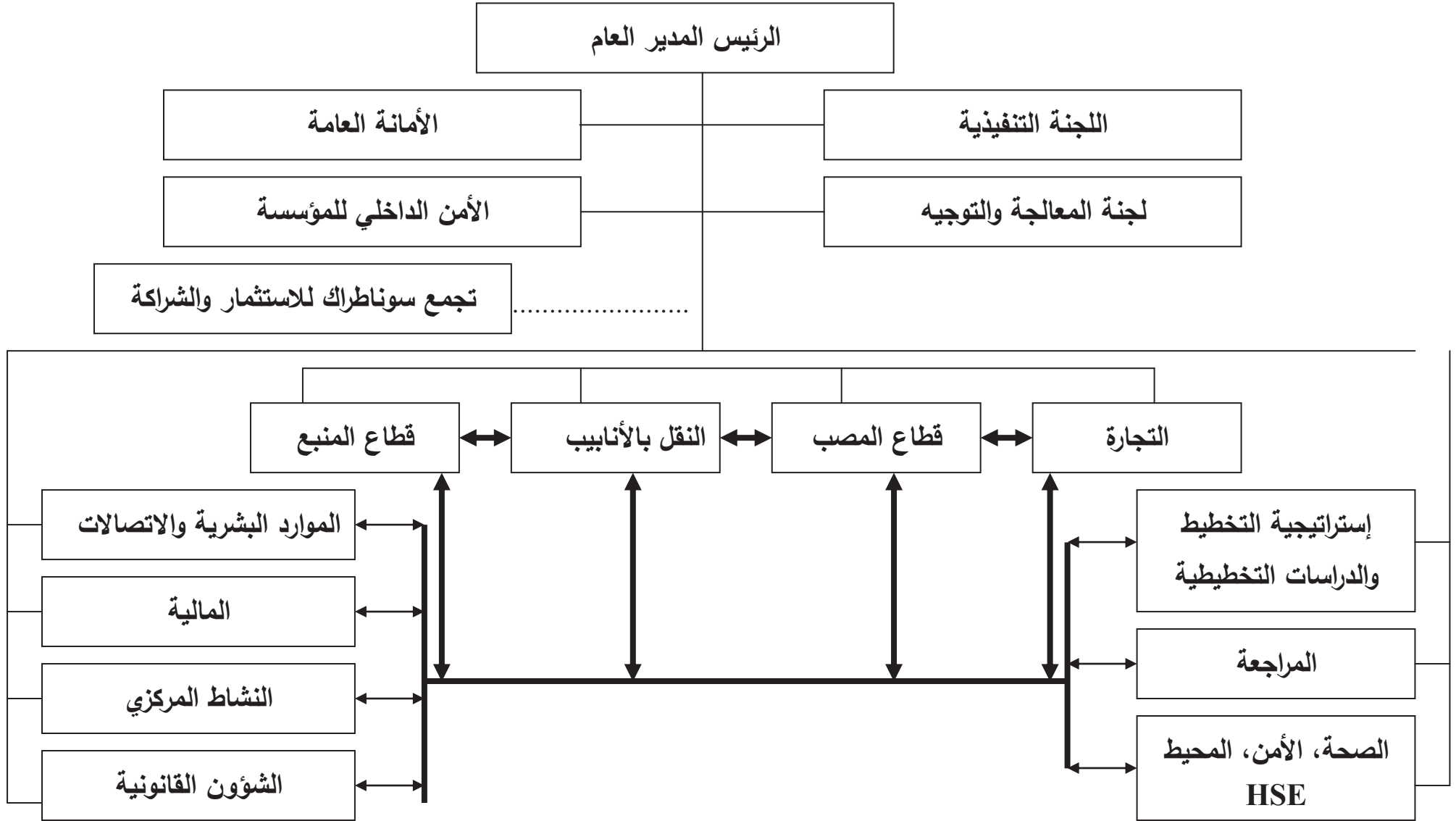
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	الفرق بين الإبداع والابتكار	1 - 1
40	دورة الأداء	1 - 2
91	توزيع أفراد العينة حسب العمر	1 - 3
92	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2 - 3
93	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3 - 3
94	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	4 - 3
95	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	5 - 3
96	تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكار العمال في حلّ المشاكل	6 - 3
97	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة	7 - 3
98	هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحلّ أي مشكلة تواجهك في العمل	8 - 3
99	الأفكار والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير	9 - 3
100	هل سبق وعدّلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة	10 - 3
101	تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير	11 - 3
102	تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال	12 - 3
103	هل تنظر إدارة المؤسسة للعنصر البشري على أنّه أهم الموارد المتاحة إليها	13 - 3
104	هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة	14 - 3
105	هل تقبل بعمل ساعات إضافية بدون أجر	15 - 3
106	يقدر زملائك العمل الذي تقوم به	16 - 3
107	تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمال تحسباً لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	17 - 3
108	هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة	18 - 3
109	يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال	19 - 3
110	هل يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة	20 - 3
111	هل لديك قناعة بأنّ الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميّز	21 - 3
112	تحافظ الشركة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين	22 - 3
113	هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	23 - 3
114	يمثل النسبة المئوية لاقتراحات الفرضية الأولى	24 - 3
115	يمثل النسبة المئوية لاقتراحات الفرضية الثانية	25 - 3
116	يمثل النسبة المئوية لاقتراحات الفرضية الثالثة	26 - 3

## - قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1 - 1	نموذج الإبداع Wallas	8
2 - 1	نموذج حلّ مشكلة الإبداع	9
3 - 1	نموذج مزيج الإبداع	11
4 - 1	القيادة وأسلوب الإدارة	24
1 - 2	مستوى الأداء العالمي	42
2 - 2	العلاقة بين التقييم المؤسسي والأداء الفردي	47
3 - 2	خطوات تقييم الأداء	54
4 - 2	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	69
1 - 3	الهيكل التنظيمي العام لشركة سوناطراك	83
2 - 3	الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج	87
3 - 3	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بحاسي مسعود	89
4 - 3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	91
5 - 3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	92
6 - 3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	93
7 - 3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	94
8 - 3	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	95
9 - 3	تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكار العمال في حلّ المشاكل	96
10 - 3	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة	97
11 - 3	هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحلّ أي مشكلة تواجهك في العمل	98
12 - 3	الأفكار والإبداعات تحضى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير	99
13 - 3	هل سبق وعدّلت الإدارة الهيكل التنظيمي	100
14 - 3	تخصّص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطوير	101
15 - 3	تخصّص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال	102
16 - 3	هل تنتظر إدارة المؤسسة للعنصر البشري على أنّه أهم الموارد المتاحة إليها	103
17 - 3	هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة	104
18 - 3	هل تقبل بعمل ساعات إضافية دون أجر	105
19 - 3	يقدر زملائك العمل الذي تقوم به	106
20 - 3	تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمال تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	107
21 - 3	هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة	108

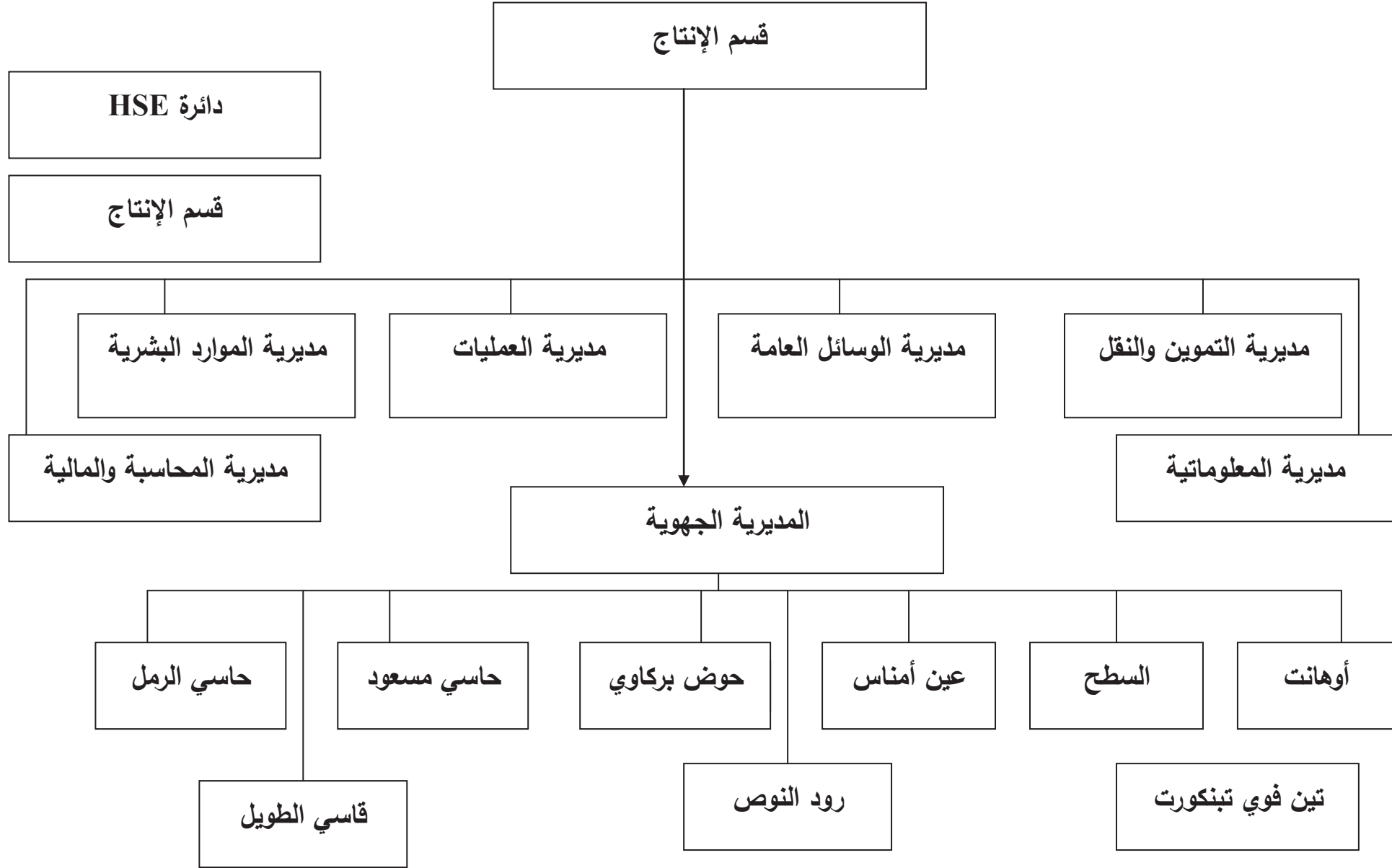
109	يوجد انخفاض مستمر في معدل الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال	22 – 3
110	هل يتم دراسة تقنيات حديثة وأساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة	23 – 3
111	هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز	24 – 3
112	تحافظ الشركة على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين	25 – 3
113	هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	26 – 3

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي العام لشركة سوناطراك



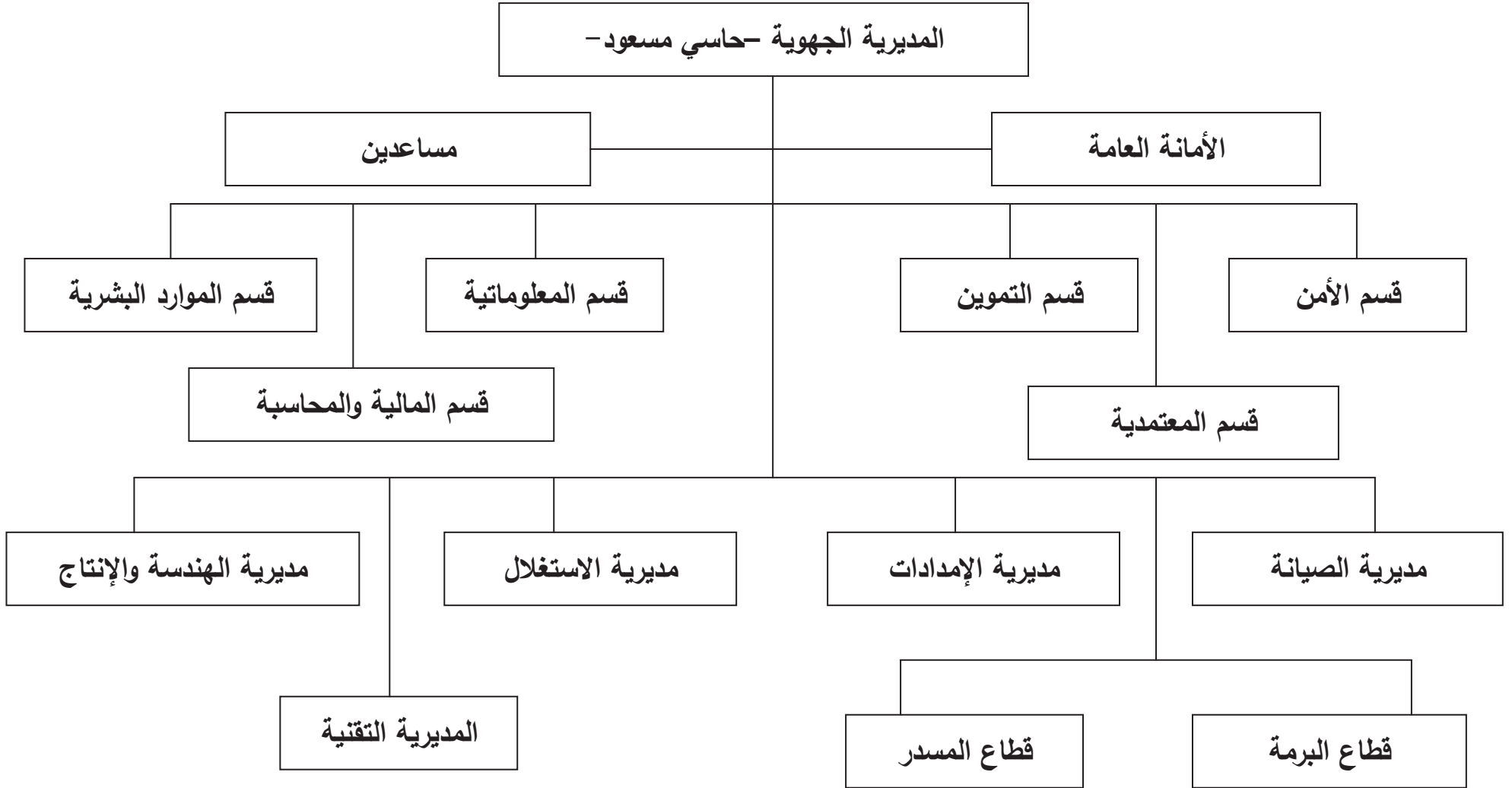
المصدر: مصلحة التنظيم - قسم الإنتاج -

الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج



المصدر: دائرة التنظيم - قسم الإنتاج -

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بحاسي مسعود



المصدر: المديرية الجهوية

## الخاتمة

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات كثيرة وهذا نتيجة تواجدها في محيط ديناميكي التعقيد إضافة إلى الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم الاقتصادي حالياً، بحيث لم يعد ينصب اهتمام المؤسسة على كيفية الإنتاج بالحجم الكبير أو التحكم في الأسعار بقدر ما أصبحت تركز على البحث عن كل ما هو جديد وإبداعي في المنتجات والخدمات، وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية بإدخال عمليات جديدة وطرائق غير تقليدية تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أداء متميز يضمن لها استغلال مواردها بشكل أمثل وتحقيق رسالتها وأهدافها.

### أولاً- نتائج البحث واختبار الفرضيات:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية نعرضها فيما يلي:

#### أ- النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نُدرجها على النحو الآتي:

- الإبداع هو موضوع مهمّ وشائك وذو أبعاد متعدّدة وأصبح أحد أهمّ المدخلات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- الإبداع هو أنجح طريقة لتحقيق مستوى متميز من الأداء بحيث يُمكن المؤسسة من التميز والارتقاء إلى درجة المؤسسات المتطورة.
- لا بدّ على أي منظمة أنّ تأخذ بعين الاعتبار العملية الإبداعية بكلّ ما تحمله من تقنيات ووسائل، والعمل بها في جميع المراكز والمؤسسات.
- إنّ عملية التميز لن تتحقق بالتركيز على عمل واحد والسعي إلى أدائه بصورة أفضل، بل السعي إلى الارتقاء إلى مستوى الأداء والمحافظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر للأداء كمفهوم متغير الأبعاد.

#### ب- النتائج التطبيقية:

- من خلال الدراسة التطبيقية وتحليل الاستبيان الخاص بعينة الدراسة، يمكن الوقوف على النتائج التالية
- من خلال تحليل وضعية كفاءة مؤسسة سوناطراك نجد أنّها فعّالة وليست كفؤة، أي أنّها تُسخر طاقات مادية وبشرية من أجل تحقيق أهدافها لكن في نفس الوقت لديها هدر من ناحية استغلال الموارد باعتبارها أنّها مؤسسة مواطنة
  - المكانة الحساسة وريادتها في الاقتصاد الوطني يجبرها على تقمص جميع الأدوار وعلى جميع الميادين سياسية، والاقتصادية..

- مؤسسة سوناطراك قسم الإنتاج تعمل على تحسين مردودية العمال، رغم الانخفاض المستمر في معدل وقت الانجاز الفعلي في العمليات المطلوبة من طرفهم.
- لا تُولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا للعملية الإبداعية حيث أنّها لا تسعى إلى تطوير عملها من تلك الناحية وأنّ معظم برامجها وتطبيقاتها تقتصر على بعض الوظائف وبصفة روتينية وذلك ما يضيء استقرارًا كبيرًا في أداء العمال.
- مركزية القرارات المناهضة للعملية الإبداعية وبشكل عمودي يُضعف من رفع أداء موظفيها حيث يجعلهم ذلك يقومون بأعمالهم كما طُلب منهم فقط؟
- رؤية المؤسسة للعنصر البشري على أنّه أهمّ الموارد المتاحة إليها يزيد فخرًا في تأدية مهامه وأعماله لكن سياسة المؤسسة لا تسمح لذلك المورد البشري بتفجير طاقاته الكامنة ووصوله إلى أداء متميز.



## توصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي:

- تعزيز القدرة على الابتكار والإبداع باعتبارهما مفتاح التميز والتفوق للمؤسسات الصغيرة والكبيرة.
- استقطاب المبدعين ذو الذكاء للعمل في المؤسسات واستثمار المعارف.
- اللامركزية في السلطة، وهو ما يساهم في ترك المجال للأفراد للتعبير عن آرائهم مما يسهم في خلق أفكار إبداعية جديدة
- عدم انغلاق المؤسسة في تقييم أدائها داخليًا وإتّما تعمل على مقارنته مع مؤسسات أخرى مما يؤدي إلى التطوير في المؤسسة
- تعزيز الروابط بين المؤسسات والجامعات.
- التدعيم المالي لتشجيع العاملين في قطاع البحث والتطوير.
- الاهتمام بالإبداع والابتكار وتأسيس ثقافته في المؤسسات الاقتصادية.
- الاستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة، الأمر الذي ينمي القدرة الإبداعية
- وضع نظام حوافز فعّال لتشجيع الأفراد على الإبداع، بإضافة إلى إجراء دورات تكوينية وذلك لتجديد معارفهم والرفع من كفاءتهم.
- زيادة الاهتمام بالوعي بضرورة تفعيل عملية الإبداع في المؤسسات والمجتمعات.
- أن تكون المؤسسة مرنة لكلّ المتغيرات والمستجدات والظروف الطارئة، بحيث يمكن إجراء عملية التغير بسهولة وفي الوقت المناسب.
- ضرورة التقييم الدوري لأداء المؤسسة مما يسهم في تصحيح الأخطاء قبل فوات الأوان.

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
127	إستمارة الإستمبيان	1-3

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

قسم: علوم التسيير

المستوى: الرابعة جامعي

مشروع : بحث لنيل شهادة الليسانس

استبيان: حول أثر عملية الإبداع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تحية وبعد

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى تحديد مدى مساهمة العملية الإبداعية في تحسين أداء المؤسسة و التي نسعى من خلالها الى التعرف على أرائكم و مقترحاتكم القيمة و المفيدة حول الفقرات التي تضمنتها هذه الاستمارة .

لذا نرجو من سيادتكم التكرم و التفضل علينا بالإجابة و بدقة و موضوعية عن جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وهذا بوضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيكم .

علما أن هذه الاستمارة تستخدم لأغراض الدراسة فقط و تتم بالسرية التامة.

ولكم خالص تقديراتنا و احتراماتنا.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1	الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
2	العمر	35_20 <input type="checkbox"/>	50_35 <input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة <input type="checkbox"/>	
3	المستوى التعليمي	ابتدائي <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	5_10 سنوات <input type="checkbox"/>	10_15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>
5	وظيفة إدارية	إطار مسؤول <input type="checkbox"/>	إطار <input type="checkbox"/>	مترجم <input type="checkbox"/>	منفذ <input type="checkbox"/>
6	وظيفة تقنية	إطار مسؤول <input type="checkbox"/>	إطار <input type="checkbox"/>	متحكم <input type="checkbox"/>	منفذ <input type="checkbox"/>

## الجزء الثاني : محاور الدراسة

### أولا : الإبداع في المؤسسة

الرقم	العبارة	نعم	لا	احيانا
1	تقوم المؤسسة بالإستفادة من أفكار العمال في حل المشاكل			
2	تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية لأصحاب الأفكار الجديدة			
3	هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل			
4	الأفكار و الإبداعات تحضى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير			
5	هل سبق و عدلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة			
6	تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث و التطوير			
7	تخصص الشركة برامج و تطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال			

### ثانيا : الاداء في المؤسسة

الرقم	العبارة	نعم	لا	احيانا
8	هل تنظر إدارة المؤسسة للعنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة إليها			
9	هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة			
10	هل تقبل بعمل ساعات إضافية بدون أجر			
11	يقدر زملائك العمل الذي تقوم به			
12	تسعى الإدارة إلى تطوير وإعداد العمال تحسبا لتغيرات التي تحدث في بيئة العمل			
13	هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة			
14	يوجد إنخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال			

### ثالثا: الإبداع و الأداء في المؤسسة

الرقم	العبارة	نعم	لا	احيانا
15	هل يتم دراسة تقنيات حديثة و أساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة			
16	هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز			
17	تحافظ الشركة على الأفراد ذوي المعرفة العالية و الموهوبين			
18	هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية			

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع بالعربية

#### 1- الكتب

- 1- ابراهيم عبد الحلیم عبادة ، مؤشرات الاداء في البنوك الاسلامية ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، عمان، 2007
- 2- احمد القطامين ، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات استراتيجية ، دار مجداوي للنشر والتوزيع عمان ، ط1 ، 2002
- 3- تسيير صبحي ، الموهبة والإبداع ، دار أشرف للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، 1992
- 4- جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن 2009
- 5- حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1
- 6- خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007
- 7- رضا صاحب ابو حمد علي وكاظم الموسوي ، الادارة لمحات معاصرة ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2006
- 8- زكي محمود هاشم ، اساسيات الادارة ، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006
- 9- سليم بطرس جلدة ، زينب منير عبودي ، إدارة الإبداع والابتكار ، دار كنوز المعرفة ، الطبعة الأولى عمان الأردن 2006
- 10- سونيا محمد البكري ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل النظم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- 11- صالح مهدي ، محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي الادارة والاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ،
- 12- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية : منظور منجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007
- 13- عبد الحلیم عبادة ، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2002
- 14- عبد اللطيف محمد خليفة ، الحدس والإبداع ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 2000
- 15- عبد الستار علي ، المدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 2005

- 16- عبد العزيز صالح بن تبور ، الادارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،ط1،2004،
- 17- علي الحمادي، شرارة الإبداع، دار بن زم، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1999
- 18- علي عباس، الرقابة الادارية على المال والاعمال ، مكتبة الرائد العالمية ،عمان ،ط1، 2000،
- 19- فلاح حسن الحسيني ،إدارة المشروعات الصغيرة ،مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان 2006،
- 20- كاظم نزار الركابي الإستراتيجية : العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،ط1، 2004
- 21- محمد الطعامنة، طارق شريف يونس، لإبداع مقوماته ومعوقاته، التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006
- 22- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992،
- 23- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994، الجزائر
- 24- معجد الكرخي، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1، 2007،
- 25- محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1 2002
- 26- محمد بزيع حامد بن تويولي العازمي، القيادة التحويلية و عققتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية 2006
- 27- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الاداري دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان،
- 28- ناصر دادي عدوان واخرون ،مراقب التسيير في المؤسسة الاقتصادية :حالة بنوك ،دار المحمدية العامة الجزائر 2004
- 29- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003
- 30- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003
- 31- نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعمليات ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ،ط1، 2004،
- 32- نيحل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسيني، السعودية، دار المريخ للنشر، 2004

33- يحيى عبد ال ادم ، سليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم الاداء والمنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ط1، 2000

## 2- الرسائل الجامعية

1- أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير، استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007

2- دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤتمر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ماجستير، قسم علوم الاقتصادية، تخصص ، دراسات اقتصادية، غير منشورة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جماعة ورقلة، 2007،

3- شيقارة هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في اداء المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص علوم ادارة اعمال جامعة الجزائر 2005

4- عطا الله فهد سرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه فلسفة التسويق، غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2005،

5- محمد بن عامر النتيقات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض 2006،

6- مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، علوم الاقتصادية، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2008،

7- ناجحة محمد الطاهر، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق لتنافسي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق 2006،

8- هشام لبزة، مذكرة ماجستير في ع إ، محاولة استعمال النمذجة غير الخطية والنموذج تصحيح الخطأ للاستهلاك الداخلي للغاز الطبيعي في الجزائر، جامعة الجزائر كلية ع إ ع ت، 2007،

## ت-المقالات

1-بن النذير نصر الدين، بن الزين منصور، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،  
2013/04/04

2-محمد عادل فارس، الإبداع والابتكار (نظرات في خصائص المبدعين)، 2013/03/06،  
<http://www.saaaid.net/aldawah/234.htm>

3-سونا طراك المجلة، رقم: 10، جويلية 1998

## ث-الملتقيات

1-آيت زيان كمال، آيت زيان حورية، تسيير المعارف والابداع في المؤسسات العربية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة  
والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديفيا بالاردو 15-2005/03/16

2-د- بديسي فهيمة، أسيلي وسام، رزق الله حنان، مداخلة بعنوان تنمية الابداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات، ملتقى دولي حول  
الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية دولية، يومي 19، 18 ماي 2011

3-خبابة عبد الله، بعجي سعاد، تفعيل نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق  
المنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع  
والتحديات، جامعة قالمة، 28-29 افريل 2008

4-خديجة هاجر دويدي، عيسى حيرش، أهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول، دور  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم  
التجارية، جامعة احمد بوقرة، جاعة بومرداس، يومي 18-19 ماي 2011،

5-احمد بوراس واخرون، دور تقييم الاداء في تفعيل مردودية الفرد المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد  
البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات يومي 28-29 افريل 2008، جامعة 8ماي 1945،

6-جبار محفوظ، دور الاجور في الرفع انتاجية العمال، دراسة حالة عمال المؤسسة الوطنية لانتاج اللولب والصنابير  
،مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، يومي BCR-28  
29 افريل 2008 جامعة 8ماي 1945

6-كبيش جمال، قدام جمال، دور الابداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى  
الدولي: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة يومي 16/17 نوفمبر 2008، جامعة 8ماي 1945



7- إبراهيم شراف ، إنعكاس استراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط و ربحية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال - مداخلة ضمن الملتقى الدولة حول : المؤسسة الاقتصادية الجزائر والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، يومي 17-16 نوفمبر 2008، جامعة 8 ماي 1945

### ج-المجلات

1- بن عتر عبد الرحمان ، واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد-24، العدد الاول، 2008،

2- عطاالله فهد الربحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في المنتجات والخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية، مجلة الساتل ليبيا

3-فايزة جمعة النجار، نازم محمود الاسد ملكاوي، نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد-26 العدد الثاني 2010

4-نادية راضي عبدالحليم، دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء الموازن لتفعيل دور المنظمات الاعمال في التنمية المستدامة-المجلد الواحد والعشرين، العدد الثاني ، ديسمبر 2005

ثانيا- المراجع باللغة الاجنبية

1-Joél BROUSTAIL, Frederic FRERY : le management stratégique de l'innovation, édition Dalloz, paris, 1993

2-Emmanuel Peteyron, la vieille strategie édition Economica, paris, 1998

3-Lachman jean, le financement des stratégies de l'innovation, economica, paris, 1993,

### مقالات اجنبية

1-De Bresson, C :innovation et développement technologique, Internet, 20/04/2013  
[www.seg.etsmt.ca/tin501/documents/eric08pdf](http://www.seg.etsmt.ca/tin501/documents/eric08pdf)

2-Michon R, R &D : trop importante pour être confiée aux chercheurs les affaires, T10. In : innovation et développement, technologique, Internet

site ::www.seg.etsmtl.ca/tin501/documents/eric/08.pdf.CONsulTELE26/03/2013.

3- Réalisations provisoires Exercice 2004, energy press club, ALGER 5/02/2005,

4-Rapport annuel sonatrach, ENAP, 1998,

## مواقع

1- بلمقدم مصطفى ، بوشعور فوزية ، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية ، دون Ratoul.site.voila.fr/progcoll.htm

تاريخ

2- الجمعية العلمية ، نادي الدراسات الاقتصادية ، دون http://mckadi .ifrance.com/25.doc

تاريخ ،

3- حسن الدوري ، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري ، التخطيط الإستراتيجي ، بدون تاريخ <http://www.kantaji.com/files/Manage/a14pp8>

4- محمد الطعمانة ، معايير قياس الاداء الحكومية وطرق استنباطها : دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي ، دون تاريخ

[http://unpan1 ,un.org/intradoc/groups/pudlic/document/arado/unpan/24617.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/pudlic/document/arado/unpan/24617.pdf)

5- هيثم احمد حسين عبد المنعم ، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الاداء المؤسسي للمنظمات ، دون تاريخ

<http://unpan1->

[un.org/intradoc/groups/public/document/ARADO/unpoNoo6256.pdf](http://unpan1-un.org/intradoc/groups/public/document/ARADO/unpoNoo6256.pdf)

<http://www.google.com/search?q=%D9%85%D9%86%D8%B5%D9%88%D8%B1%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D8%B2%D9%8A%D9%86+filetyp%3Adoc&hl=en&diw=1024&bih=600&num=10&lr=&ft=i&cr=&safa=images&rbs=#sclient=psy-> -----  
[www.mawhopen.net/databank/1880\\_%25d%](http://www.mawhopen.net/databank/1880_%25d%)