

دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية

د. صبرينة ترغيني

أستاذة محاضرة "ب"

جامعة أحمد بوقرة، بومرداس - الجزائر

الملخص:

تعد كلمات إبداع وابتكار ونحوهما، مترادفات لمعنى إثبات شئ جديد غير مألوف، أو النظر للأشياء بطرق جديدة، باختصار كلاهما يشير إلى الجديد. لذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التطرق لمفهوم الإبداع والتعرف على أهميته في تحسين أداء المؤسسات. ومن أجل معالجة مشكلة الدراسة المتمثلة في ما هو دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة؟ تم التطرق للموضوع من خلال دراسة تطبيقية تخص مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الأداء، مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية

Abstract:

The creativity and innovation of the words and the like, to the meaning of synonyms prove something new unfamiliar, or consider the things in new ways, both short refers to the new. Therefore, this study came from in order to address the concept of creativity and recognize its importance in improving the performance of institutions. In order to address the study of what is the importance of creativity in improving enterprise performance problem? Been the subject of a study concerning the application by elkendi Foundation for Industries Pharmaceutical.

Key words: innovation, performance, elkendi Foundation for Industries Pharmaceutical



مقدمة:

أصبح الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة و عدم التأكد، بالإضافة إلى شدة المنافسة و تغيير في رغبات الزبائن و كثرة المعلومات، و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد و التطوير في مختلف المستويات الإدارية و الإنتاجية و التسويقية. و على هذا الأساس يعتبر الإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة و احتلال مركز الريادة.

و الإبداع هو إيجاد و تطبيق فكرة جديدة من أجل إنتاج شيء جديد أو إدخال تحسين معتبر على شيء موجود في ميدان الاقتصاد و الصناعة و الإدارة و غيرها. فهو ظاهرة متعددة الأبعاد معقدة ، و أهم ما يميزها التغيير المستمر.

تأسيسا على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لإستكشاف أهمية الإبداع في تحسين أداء المؤسسات. من ثم التوصل لمجموعة نتائج و اقتراح مجموعة من التوصيات.

مشكلة الدراسة: من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هو دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة؟

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة أنها من ضمن الدراسات التي تحاول إلقاء مزيد من الضوء على دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة، لما يحوزه الموضوع من أهمية في سواء بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها أو حتى بالنسبة للمستهلكين.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة ولتحقيق ذلك سيتعرض الباحثين إلى النقاط الأساسية التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة: يضم النقاط الآتية:

- 1- مفهوم الإبداع.
- 2- مفهوم الأداء.
- 3- دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسات.

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة: يضم النقاط الآتية:

- 1- تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- 2- تحليل الاستبيان.
- 3- تحليل ومناقشة النتائج.



أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

I. مفهوم الإبداع:

1. تعريف الإبداع: ينسب هذا المصطلح إلى الاقتصادي النمساوي **Joseph Schumpeter** منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه: النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه¹.

فالإبداع من منظور اقتصادي هو استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة. حيث ميز **Schumpeter** بين خمسة أنواع للإبداع:

- منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة للإنتاج.
- تنظيم جديد للإنتاج.
- غزو سوق جديد.
- الحصول على مصادر جديدة لمواد أولية².

في حين يعرفه **Peter Drucker** بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"³.

أما تعريف **تشيرميرهورن (J.R. Schermerhon)** وزملاؤه فإن الإبداع هو "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة مؤكداً على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم وضعها في الممارسة". وهذا توسيع آخر جعل الإبداع عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) ومن ثم إلى السوق (الميزة)، وتأكيداً على رؤيته فإن تشيرميرهورن أكد ذلك في معادلته عن الإبداع: الإبداع = الميزة التنافسية⁴. بصفة عامة فإن الإبداع يشمل⁵:

- الاختراع: إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة.
- التطوير: يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.
- الإبداع في المنتج: تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.
- الإبداع في الخدمات: بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.
- الإبداع في العمليات: بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

مما تقدم يتضح أن الإبداع هو توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها كما يمكن القول بأن الإبداع سلوك تعبر عنه المنظمة ويكون جديد على صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة⁶. وحتى نميز بين الإبداع ومختلف المصطلحات الأخرى: الاختراع، الابتكار، البحث والتطوير علينا التطرق لمفهوم كل واحد منها:

2. أنواع الإبداع ومستوياته: تتمثل في:

- أنواعه: يصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين: "إبداع إداري" و"إبداع فني"، ويشير هؤلاء الكتاب إلى أن المنظمات ركزت كثيراً على الإبداع الفني، أكثر من الإبداع الإداري مما نشأ عن ذلك "فجوة ثقافية" الإبداع الإداري تغييرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المنظمة، مثل إعادة تصميم العمل، وسياسات وإجراءات جديدة، ونظم مراقبة جديدة وبرامج تدريب جديدة وغيرها،



دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية

والإبداع الإداري بأشكاله وصوره المختلفة يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين الرقابة الداخلية والتنسيق، أما الإبداع الفني فيمكن أن يشمل تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها، وباختصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة⁷.

– **مستوياته:** يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي⁸:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

▪ **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية و من الخصائص وسمات المختلفة التي يتميز بها الفرد المبدع:

⊖ **المعرفة:** يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.

⊖ **الذكاء:** يتمتع بالقدرات، كالقدرة على التخيل والتكيف مع المواقف.

⊖ **الشخصية:** روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية ومتشكك ومتفتح على الآراء الجديدة...

⊖ **العادات الاجتماعية:** المبدع ليس منطويا على نفسه، بل يميل للتفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

▪ **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

⊖ **الرؤية:** تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار.

⊖ **المشاركة الآمنة:** البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

⊖ **الالتزام بالتميز في الأداء:** الالتزام والتميز في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، و تحديها بشكل مستمر.

⊖ **دعم ومؤازرة الإبداع:** المساندة والدعم لعملية التغيير، قد يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

▪ **الإبداع على مستوى المنظمة:** لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، و بات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى عنه ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

– ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

– ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية:

– ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

– ضرورة تنمية المهارات الإبداعية واحتضان الأفكار الإبداعية.

II. مفهوم الأداء:

1. **تعريف الأداء:** يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة و التحديد الدقيق بشكل جامع و متفق عليه، و يرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع في حد ذاته.

– **الأداء لغة:** أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance و التي تعني إنجاز العمل و تأديته⁹.



- الأداء اصطلاحاً: يقصد بالأداء اصطلاحاً العديد من التعريفات فمنهم من عرف الأداء على أنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"¹⁰ وهذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الأداء من حيث الفعالية و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فقد تم تعريفه على أنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها و هذا من منطلق النظرة المستندة إلى الموارد وضح **Miller and Bromiley** أن " الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹¹.

من خلال هذين التعريفين تم حصر الأداء في مفهومين رئيسيين يرتبطان بالأداء عموماً و هو الكفاءة و الفعالية.

الكفاءة و نعني بها العلاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المحققة ، أما الفعالية فهي تتعلق بمستوى تحقيق الأهداف لذلك تم اعتبار الأداء مفهومًا يعكس كلا من الأهداف و الوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها، كما عرف **Peter Drucker** الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال"¹². و يشير هذا التعريف إلى هدف المؤسسة الأصل المتمثل في البقاء و الاستمرارية من خلال المستويات المقبولة للأداء المترجمة في شكل توازن بين مرد ودية مساهميه و عمالها و هو ما يساهم في خلق الثروة و القيمة.

و من الباحثين **Ph.LORINO** من اعتبر الأداء بأنه " كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"¹³ و تبني هذا الطرح من خلال الثنائية (تكلفة - قيمة) من خلال تعظيم القيمة أو تعظيم الاستفادة من المواد المستهلكة التي تتعلق بالاستهلاك الوسيط من إنشاء قيمة مضافة حيث عرف الأداء على أنه " كل ما يساهم في تحسين الثنائية (القيمة، التكلفة). أي تعظيم القيمة الصافية المنشأة - المحققة - خلال فترة محددة و لا يعني بالضرورة زيادة القيمة في مقابل تدنية التكاليف بقدر ما يتعلق بتعظيم الاستفادة من هذه الموارد و تحقيق القيمة .

على الرغم من استعراض هذه التعاريف، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات و العوامل سيما منها الموارد غير الملموسة إلى جانب الموارد الملموسة في المؤسسة.

2. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة: إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها و في تصنيفها أمراً صعباً للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها و درجة التأثير في الأداء، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية و التكنولوجية و مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد.

و هناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في: التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

و عموماً يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

✓ عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً: و يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية و يمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب و التكوين، و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أداءهم.

✓ العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: و المتعلقة عموماً بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية منها ما نستطيع التحكم فيه نسبياً و منها غير متحكم فيه و نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه¹⁴.



III. دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة:

إن نجاح وتفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة للابتكار أو الإبداع، اللذان يرتبطان في الأساس بتحقيق الميزة التنافسية للمنتوج وجلب المستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم. وبصيغة أخرى يمكن أن نلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من خلال:

1- جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج.

2- جانب متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل¹⁵.

3- باعتبار أن الإبداع يؤدي إلى الإستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء¹⁶.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة**I. تقديم المؤسسة محل الدراسة:**

1. **تعريف شركة الكندي:** الكندي للصناعات الدوائية هي مؤسسة جزائرية برأس مال أردني - سعودي، استثمرت في الجزائر بإنشاء مصنع لإنتاج الأدوية في سيدي عبد الله بزرالدة. وهي ملتزمة بتقديم مجموعة واسعة من المنتجات الطبية التي تساعد المرضى والمحترفين في مجال الرعاية الصحية. مؤسسة الكندي هي مؤسسة شابة مسيرة من طرف مسيرين متوسط أعمارهم لا يتجاوز الأربعين سنة، لديها 800 موظف من بينهم مئات من كبار المديرين التنفيذيين من الجامعات الجزائرية.

2. **رؤية المؤسسة:** تسعى المؤسسة لكي تكون و لكي ينظر إليها على أنها الرائدة في مجال الرعاية الصحية في شمال إفريقيا وفي الأسواق الناشئة الأخرى المتخصصة في الأدوية كجزء من مجموعتها "أم أس فارما" و أنها على ثقة بأنه من خلال جهود شركائها أن منتجاتها سيتم اختيارها من قبل عملائها في كل الأسواق التي تتواجد فيها.

أن تكون الشريك المفضل في شمال إفريقيا بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات و إنما ستقدم قيمة مضافة إلى جميع شركائها.

3. مهمة المؤسسة: تتمثل في:

- مهمة مؤسسة الكندي هي حماية صحة البشر و تحسين نوعية حياتهم و هذا في كل الأسواق التي تتواجد فيها.
- التميز هو في صميم عملها في جميع جوانبه لان الصحة هي أولويتها.
- الاحترام و تحقيق قيمة مضافة لشركائها لعملائها و لموظفيها من خلال بناء علاقات قوية و دائمة.
- الابتكار من أجل حماية و تحسين نوعية الحياة للوصول حتى إلى جميع المجتمعات من خلال توفير الخدمات و المعلومات مصممة خصيصا لتلبية احتياجاتهم.

4. قيم المؤسسة : تتمثل في:

- هوية أي إنسان تتكون أساسا من معتقداته و قيمه.
- من أجل التواجد لا بد من تقاسم قيم المؤسسة من قبل الجميع، توجيه الأعمال في الحياة اليومية و تحفيز الاختيارات.
- تعول المؤسسة على الجميع لدعمها و تطويرها.
- كل موظف هو سفير لمؤسسة الكندي.



5. مصانعها: "الرائدة في صناعة الأدوية في الجزائر": دشّن مصنع الكندي في أفريل 2008 و تبلغ مساحته 800 متر مربع و ينتج المصنع بكامل طاقته الإنتاجية ما يقارب 66 مليون وحدة مبيعات سنويا. تعتبر مؤسسة الكندي واحدة من ابرز الاستثمارات الصناعية في مجال الصيدلة في الجزائر.¹⁷

II. تحليل الاستبيان:

1. المنهج المتبع: للتحكم في الموضوع ارتأينا تبني المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى استكشاف هيكل دراسة يساعد على البحث عن الفهم والتفسير للظاهرة المدروسة بغية تحقيق نتائج نظرية من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم، وفقا لأسلوب الإبعاد الذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختيارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها والتي تمتاز بالطابع النسبي، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في تحليل العلاقة بين المتغيرات.

2. مجتمع الدراسة: تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من 28 فرد من مؤسسة الكندي للأدوية وقد بلغ عدد المجيبين على الاستبيان 20 شخص فقط.

3. أداة جمع البيانات: من أجل استكمال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع مختلف البيانات والمعلومات اعتمدنا على:

- الاستبانة: حيث تعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، لذلك قمنا بها لمعرفة رأي موظفي المؤسسة محل الدراسة، واشتملت الاستبانة على أسئلة انقسمت إلى جزأين:

- الجزء الأول: أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوث كالسن، العمر، المنصب المشغول،.....

- الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بموضوع الدراسة تضمن أسئلة لمعرفة آراء موظفي حول مساهمة الإبداع في تحسين أداء مؤسستهم. وتضم (21) عبارة موزعة على النحو الآتي:

- العبارة (1-7) وتعلق بالإبداع في المؤسسة؛

- العبارة (8-14) تتعلق بالأداء في المؤسسة؛

- العبارة (15-21) تتعلق بمساهمة الإبداع في تحسين الأداء في المؤسسة

4. صدق وثبات أداة القياس: فصلهم كالاتي:

- صدق أداة الدراسة: قامنا بعد تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة ثم القيام بعرضها على بعض من المحكمين. وقد استفادنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء تلك الأداة وتعرف على مدى صلاحية العبارات وقد أعاد المحكمون الأداة بعد إبداء آرائهم وملحوظاتهم وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصيانة ووضعت في صورتها النهائية.

- ثبات أداة الدراسة: قد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ a) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة a للاستبانة الكلية = 0.93 % وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%).

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم استخدام برنامج (spss) لتحليل البيانات، ومن الأدوات التي اعتمدنا عليها الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية.

- اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية الثبات.



III. تحليل ومناقشة النتائج:

1. تحليل الجزء الخاص بالبيانات الشخصية:

- من حيث الجنس:

الجدول رقم 1-1

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	75%
أنثى	5	25%
∑	20	100%

المصدر: من إعداد الأستاذة

الشكل رقم (01): جنس الموظفين



المصدر: من إعداد الأستاذة

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بنسبة 50% و هذا ربما يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب جهد فكري و ذهني كبير.

- من حيث العمر:

الجدول 2-1

العمر	التكرار	النسبة
[35-50[5	25%
[50- فما فوق]	5	25%
[20-35[10	50%
∑	20	100%

المصدر: من إعداد الأستاذة





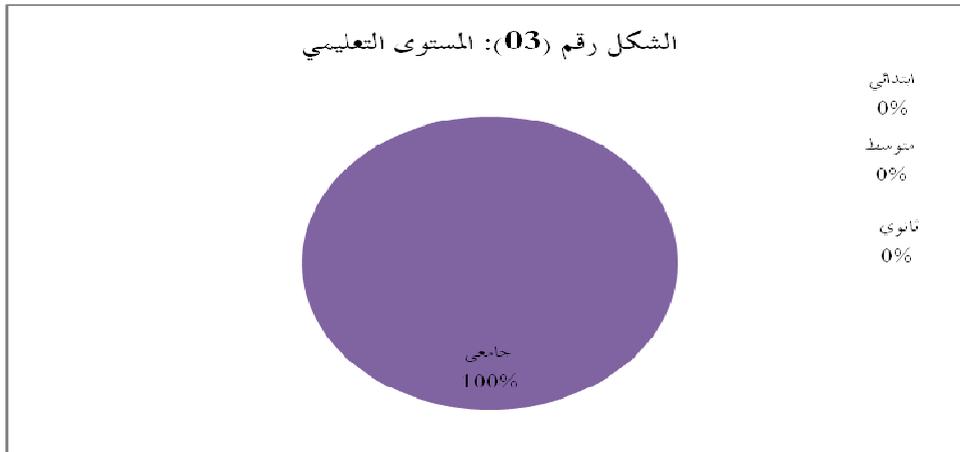
المصدر: من إعداد الأستاذة

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب عمال مؤسسة الكندي شباب لا يتعدى عمرهم الـ 35 سنة وهذا دليل على أن عمال هذه المؤسسة اغلبهم شباب.
- من حيث المستوى التعليمي :

الجدول 1-3

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	0	0%
متوسط	0	0%
ثانوي	0	0%
جامعي	20	100%
∑	20	100%

المصدر: من إعداد الأستاذة



المصدر: من إعداد الأستاذة



دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية

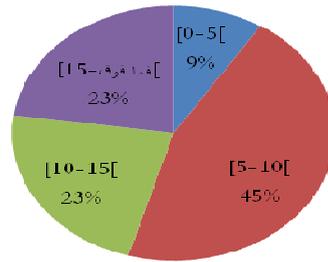
نلاحظ من خلال الجدول أن كل العاملين بمؤسسة الكندي للأدوية ذوي مستوى جامعي و هذا الشيء يعود بالإيجاب على المؤسسة و يقلل الوقوع في الخطأ.
- سنوات الخبرة :

الجدول 1-4

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
9%	2	[0-5[
45%	10	[5-10[
23%	5	[10-15[
23%	5	[15- فما فوق]
100%	22	Σ

المصدر: من إعداد الأستاذة

الشكل رقم (04): سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الأستاذة

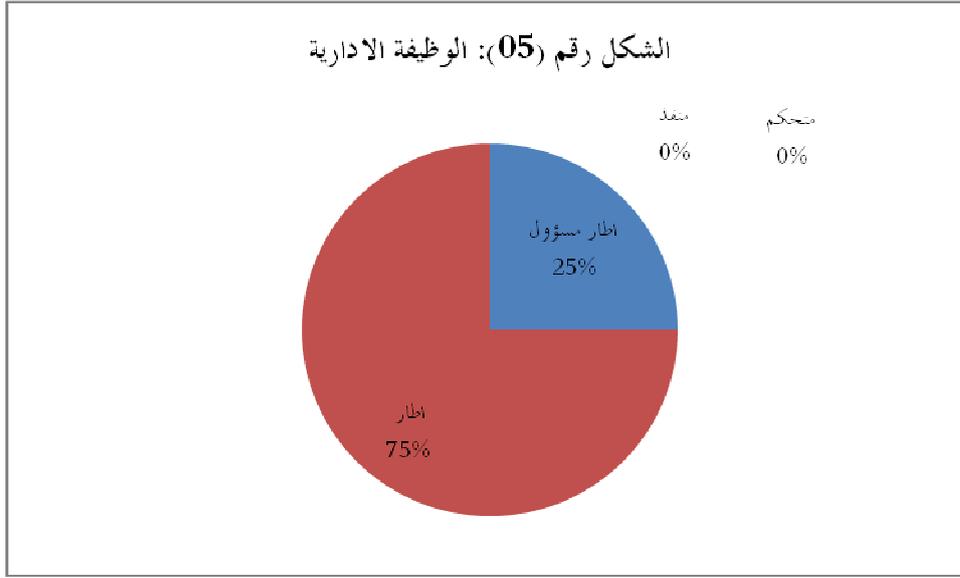
نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب عمال المؤسسة تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات و هذا ربما يشكل عائقا أمامها بسبب عدم اكتساب عمالها للخبرة الكبيرة.
- الوظيفة الإدارية :

الجدول 1-5

النسبة	التكرار	الوظيفة الإدارية
25%	5	إطار مسؤول
75%	15	إطار
0%	0	متحكم
0%	0	منفذ
100%	20	Σ

المصدر: من إعداد الأستاذة





المصدر: من إعداد الأستاذة

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب العمال يشغلون منصب إطار إلا نسبة قليلة تشغل منصب إطار مسؤول.

2. تحليل الجزء الخاص بالإبداع و الأداء في المؤسسة

- تحليل الجزء الخاص بالإبداع في المؤسسة:

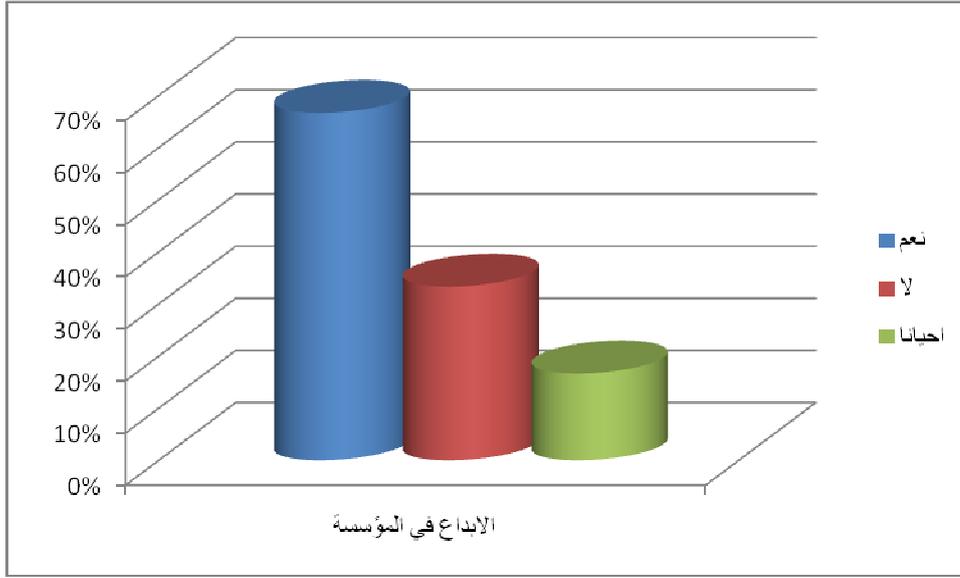
الجدول 1-2

العبارة	نعم	لا	احيانا
تقوم المؤسسة بالاستفادة من أفكار العمال في حل المشاكل	15	5	0
تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية لأصحاب الأفكار الجديدة	0	15	5
هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل	15	0	5
الأفكار و الإبداعات تحضى بالقبول من طرف المسؤولين و المدير	15	0	5
هل سبق وعدلت الإدارة الهيكل التنظيمي للمؤسسة	20	0	0
تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث و التطوير	5	15	0
تخصص الشركة برامج و تطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال	10	5	5
Σ	80	40	20
%	57.14%	28.57%	14.28%

المصدر: من إعداد الأستاذة



الشكل رقم (06): اجابات عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الأستاذة

- من خلال الجدول الذي قدمناه للعمال و من بين 20 عامل أجاب على هذا الاستبيان و تحديدا في هذا الجزء الخاص بالإبداع وقد أجابوا 57.14 بنعم و 28.57 أجابوا بـ لا و 14.28 أحيانا.
- فيما يخص الاستفادة من أفكار العمال المبدعين فان 15 شخص من بين 20 أجابوا بنعم مما يدل على أن المؤسسة تستفيد من أفكار عمالها المبدعين.
 - فيما يتعلق بتقديم المؤسسة حوافز مادية و معنوية لأصحاب الأفكار الجديدة أجاب 15 شخص ب لا مما يدل على عدم وجود تحفيزات.
 - كما أن 15 من بين 20 عامل في المؤسسة يحاولون تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجههم في العمل أي أن وجود عمال مبدعين في المؤسسة.
 - وفيما يتعلق بقبول الأفكار و الإبداعات من طرف المدراء و المسؤولين أجاب 15 ب نعم دليل على أن المؤسسة تشارك عمالها في اتخاذ القرارات.
 - كما أن المؤسسة سبق و أن عدلت الهيكل التنظيمي حيث أجاب 20 عامل بنعم يدل على سعي المؤسسة إلى وضع الهيكل التنظيمي الذي يساعدها في تحقيق أهدافها.
 - و فيما يتعلق بتخصيص المؤسسة لمبالغ مادية جيدة لجهود البحث و التطوير فان 15 عامل أجابوا ب لا أي أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بهذا المجال.
 - أما فيما يخص تخصيص الشركة لبرامج و تطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال فقد أجاب 10 عمال فقط بنعم مما يدل على نقص البرامج و التطبيقات.



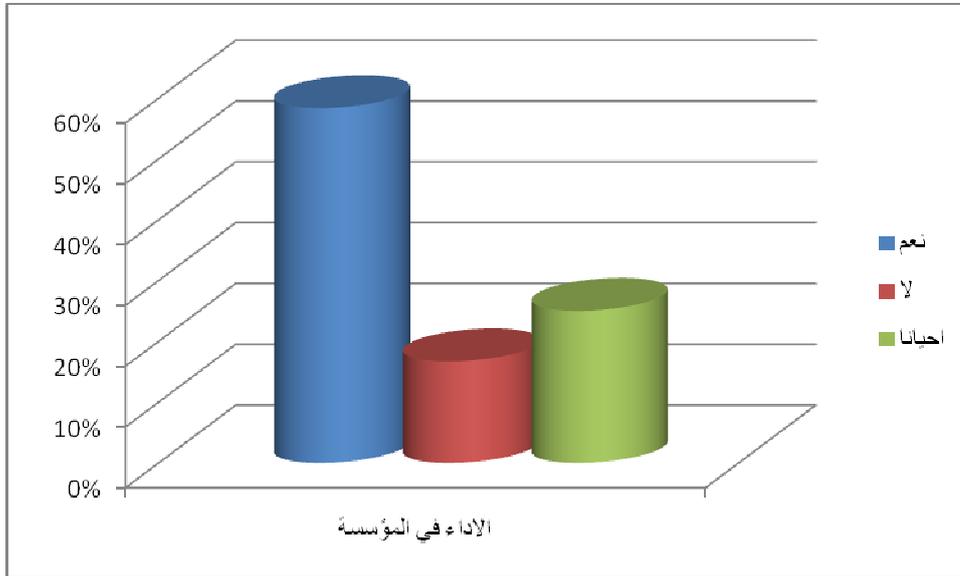
- تحليل الجزء الخاص بالأداء :

الجدول 2-2

العبارة	نعم	لا	أحيانا
هل تنظر المؤسسة للعنصر البشري على انه أهم الموارد المتاحة	10	10	0
هل تفتخر بعملك داخل المؤسسة	20	0	0
هل تقبل بعمل ساعات إضافية بدون اجر	5	5	10
يقدر زملاؤك العمل الذي تقوم به	20	0	0
تسعى الإدارة إلى تطوير و إعداد العمال تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	5	5	10
هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة	10	0	10
Σ	70	20	30
%	58%	17%	25%

المصدر: من إعداد الأستاذة

الشكل رقم (07): اجابات عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الأستاذة

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالأداء في المؤسسة أن 58% أجابوا بنعم و 17% أجابوا ب لا ، أما 25% أجابوا بأحيانا.

- فيما يتعلق بمهل تنظر المؤسسة للعنصر البشري على انه أهم الموارد المتاحة أجاب 10 عمال بنعم و 10 ب لا مما يدل على أن المؤسسة لا تعتبر كثيرا أن المورد البشري أهم الموارد المتاحة.



دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية

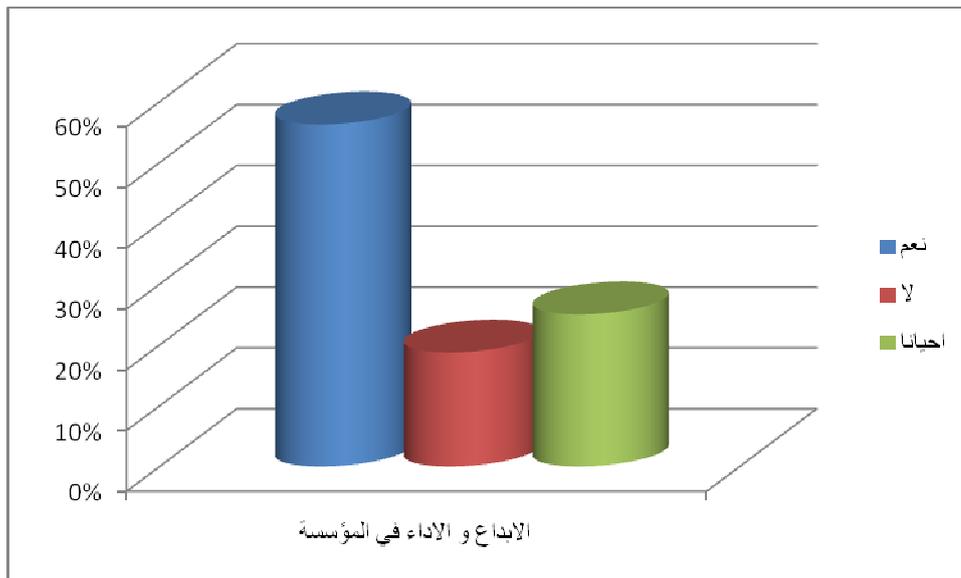
- و عن السؤال: إذا ما كان العاملين يفتخرون بعملهم داخل المؤسسة أجاب كل العمال بنعم مما يدل برضى العاملين عن المؤسسة.
- و فيما يخص عمل ساعات إضافية بدون اجر أجاب 5 بنعم و 5 ب لا و 10 بأحيانا مما يدل على أن فكرة عمل ساعات إضافية دون اجر غير مقبولة عند العمال.
- وما إذا كان الزملاء في العمل يقدرّون أعمال بعضهم البعض فأجاب كل العمال ب نعم.
- و فيما يتعلق بسعي الإدارة إلى تطوير و إعداد العمال تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل أجاب 5 بنعم و 5 ب لا و 10 بأحيانا دليل على أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بإعداد العاملين للتغيرات في بيئة العمل.
- أما بخصوص التزايد المستمر في مردودية العمال في المؤسسة فقد أجاب 10 بنعم و 10 بأحيانا دليل على وجود تزايد طفيف في مردودية العمال.
- تحليل الجزء الخاص بمساهمة الإبداع في تحسين أداء المؤسسة

جدول 1-3

العبارة	نعم	لا	أحيانا
هل يتم دراسة تقنيات حديثة و أساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة	5	0	15
هل لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز	15	5	0
تحافظ الشركة على الأشخاص ذوي المعرفة العالية و الموهوبين	10	10	0
هل هناك عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية	15	0	5
Σ	45	15	20
%	56%	19%	25%

المصدر: من إعداد الأستاذة

الشكل رقم (08): اجابات عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الأستاذة



من خلال الجدول المتعلق بالأداء و الإبداع نلاحظ أن 56 % أجابوا بنعم و 19 % أجابوا ب لا أما 25 % أجابوا بأحيانا.

- فيما يخص السؤال: هل يتم دراسة تقنيات حديثة و أساليب جديدة بانتظام لزيادة كفاءة عمال المؤسسة أجاب 5 عمال بنعم و 15 عامل بأحيانا و هذا يدل على أن المؤسسة لا تدرس التقنيات و الأساليب الحديثة و الجديدة.
- و بخصوص فناعة العمال بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز فقد أجاب 15 بنعم و 5 ب لا مما يدل على أن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز.
- أما بخصوص ما إذا كانت المؤسسة تحافظ على الأشخاص ذوي المعرفة العالية و الموهوبين فقد أجاب 10 بنعم و 10 ب لا دليل على أن المؤسسة لا تحتفظ كثيرا بالأشخاص ذوي المعارف و الموهوبين.
- وفيما يتعلق بوجود عوامل تعيق أداء المهام بصورة إبداعية فقد أجاب 15 بنعم و 5 ب لا دليل على عدم وجود عوائق كثيرة.

3. مناقشة النتائج:

من النتائج تبين لنا أن مؤسسة الكندي للأدوية تهتم بالإبداع لكن بطريقتها الخاصة حيث أنها تسعى للإستفادة من أفكار العاملين كما أن العمال يسعون إلى الإبداع في عملهم عن طريق تطبيق طرق جديدة لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، إلا أن المؤسسة لا تهتم بتخصيص مبالغ مالية للبحث و التطوير و لا تقدم تحفيزات للعاملين كما لا تقوم بالمحافظة على المواهب و هذا ليس في صالح المؤسسة لأن العامل إذا لم تقدم له تحفيزات لا يقدم كل مالمديه من قوة فكرية و لن يقوم بالإبداع كما يجب. كما أنها لا تعتبر المورد البشري أهم مواردها المتاحة و لا تهتم كثيرا بإعدادهم للتغيرات البيئية و لا تدرس تقنيات حديثة لزيادة كفاءة العمال و هذا ليس في صالحها لأن المورد البشري عنصر مهم في المؤسسة و كل هذا قابله عدم قبول العاملين عمل ساعات إضافية بدون اجر و ليس هناك تزايد كبير في المردودية.

خاتمة

يعد الإبداع خيارا استراتيجيا لامناص منه، باعتباره الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في تحسين الأداء والبقاء و التميز في ظل بيئة يسودها الاضطراب والتعقيد و التغير الدائم، وزيادة حدة المنافسة التي فرضتها العولمة وانفتاح الأسواق الذي صاحبه التطور التكنولوجي الهائل.

ومن خلال نتائج الدراسة التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة التي تدرس العلاقة بين الإبداع و الأداء في المؤسسة اتضح لنا أن مؤسسة الكندي مؤسسة تطمح إلى الوصول إلى الإبداع لكنها تبعا لما توصلنا اليه فهي تجهل الكثير عن متطلبات الإبداع، لذا عليها:

- إعطاء أهمية أكبر للمورد البشري.
- تحفيز العمال.
- إعداد العاملين لمواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- المحافظة على العمال الموهوبين و المبدعين لأهم يقدمون قيمة مضافة للمؤسسة.
- الاهتمام أكثر بمجال البحث و التطوير.



- ¹ بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد 1، 2008، ص 148
- ² بلبولة إيمان، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب- البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010، ص 5
- ³ بن عنتر عبد الرحمان، المراجع السابق، ص 148
- ⁴ عباس نجمة، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر، 19/18 ماي 2011، ص 5
- ⁵ عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء، دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلبي -الشلف، الجزائر، 18/17 أفريل 2006، ص 610
- ⁶ عبد الله علي، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب -البليدة، الجزائر، 13/12 ماي 2010، ص 11
- ⁷ محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الرابعة، (بدون بلد النشر)، 2003، ص 225
- ⁸ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 308-310
- ⁹ Oxford learners pocket dictionary, 3rd edition oxford university, 2003, P: 318
- ¹⁰ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص 3
- ¹¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38
- ¹² P.Druker. *L'avenir du management selon Druker*, Edition Vilage mondial, Paris, 1999, P: 73
- ¹³ Philippe lorino, *Méthode et pratiques de la performance (pilotage par les processus et les compétences)*, Les éditions d'organisation, 2^{eme} édition, Paris, 2001, P: 23
- ¹⁴ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال الحديثة، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 2000، ص 30
- ¹⁵ نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية، دار المعرفة، الإسكندرية، (بدون سنة نشر)، ص 75
- ¹⁶ بورنان إبراهيم، بورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمارة تليجي بالاغواط، 2009، ص 81 (بتصرف)
- ¹⁷ www.elkendi.com

