

مساهمة الإبداع الإداري في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات - عرض نظري -

## Contribution of administrative creativity in strengthening the competitive advantage of organizations.- theoretical presentation-

الطاهر غراز<sup>1</sup>، أسماء خيري<sup>2</sup>

Tahar Gherraz<sup>1</sup>, Asma Khiri<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة جيجل (الجزائر)، [t.gherraz@univ-jijel.dz](mailto:t.gherraz@univ-jijel.dz)

<sup>2</sup> جامعة أكلي محند أولحاج البويرة (الجزائر)، [khiri.asma@hotmail.com](mailto:khiri.asma@hotmail.com)

تاريخ الاستلام: 2021/10/16 تاريخ القبول: 2022/01/30 تاريخ النشر: 2022/06/30

### ملخص:

في ظل الانفجار المعرفي والثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم، وجدت المنظمات الاقتصادية نفسها مجبرة على التكيف مع كل المتغيرات الحاصلة، فعملت على الاهتمام بأهم مورد لديها وهو المورد البشري، حتى يكون مؤهلا لأداء مهامه على أكمل وجه، ولعل الإبداع الإداري من أهم العناصر التي ركزت عليها المنظمات من أجل تحسين صورتها وتعزيز مكانتها التنافسية محليا ودوليا. ومنه نهدف من وراء هذه المساهمة إلى معرفة كيفية مساهمة الإبداع الإداري في خلق وتعزيز الميزة التنافسية بالمنظمات وذلك اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلنا إلى ضرورة تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع أنماط الشخصيات و أهداف المنظمة، وبث الدافعية لدى الموظفين من خلال وسائل تحفيزية تسمح لهم بالاتصال الفعال مع كافة مستويات المنظمة.

### Abstract:

In light of the explosion of knowledge and the technological revolution that the world is experiencing today, economic organizations have found themselves forced to adapt to all the changes taking place, so they worked to pay attention to their most important resource, which is the human resource, so that it is qualified to perform its tasks to the fullest, and perhaps administrative creativity is one of the most important elements that

focused Organizations should in order to improve their image and enhance their competitive position locally and internationally. From this contribution, we aim to know how administrative creativity contributes to creating and enhancing the competitive advantage in organizations, based on the descriptive analytical approach. They communicate effectively with all levels of the organization.

**Keywords** Administrative creativity Competitive advantage quality circles research and development

المؤلف المرسل: الطاهر غراز، الإيميل: [t.gherraz@univ-jijel.dz](mailto:t.gherraz@univ-jijel.dz)

مقدمة:

في ظل العولمة واقتصاد المعرفة وبزوغ مجتمع المعرفة، يشهد العالم اليوم عدة تحولات في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية، بحيث أصبحت المنظمات المعاصرة تواجه عدة تحديات بفعل البيئة التي تتميز بالمخاطرة وعدم التأكد، بالإضافة إلى شدة المنافسة والتغير في رغبات الزبائن و كثافة المعلومات وسرعة تقادم المنتجات الفكرية. في ضوء كل هذا يشكل الإبداع الإداري إحدى الأدوات الهامة لمواجهة هذه التحديات والعقبات، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في الابتكار والتجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية. وعلى هذا الأساس يعتبر الإبداع الإداري عاملا ضروريا لتدعيم تنافسية المنظمات واحتلال أماكن ريادية.

حيث يعتر الابداع أداة هامة تعتمد عليها المنظمات والمؤسسات في مشوارها التنافسي، في كثرة المؤسسات التنافسية على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات، وهذا ما يفرضه الواقع الاقتصادي في ظل التطور التكنولوجي، فعلى المنظمات السعي دائما لاكتساب مزايا تنافسية تجعلها تسعى للريادة دائما، وهذا لا يكون إلا بالإبداع والتنافس المستمر من أجل العمل بما هو أفضل من حيث الخدمات أو المنتج لضمان سياسة رشيدة، جودة عمل أفضل، وتقديم منتجات بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

- الاشكالية:

تأسيسا على ما سبق سوف نعالج في مقالنا الراهن الإشكالية التالية: كيف يساهم الإبداع الإداري

في خلق وتعزيز الميزة التنافسية بالمنظمات ؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الإشكالي التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو الإبداع الإداري؟

- ماهي سمات الشخصية المبدعة؟
- ما أهم نظريات الإبداع الإداري؟
- ماهي الميزة التنافسية وما أهميتها؟
- ما تصنيف ومحددات الميزة التنافسية؟

#### - أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على الابداع الاداري والسمات الشخصية للمبدعين.
- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
- الوقوف على مدى تأثير الابداع الاداري على الميزة التنافسية

#### -أهمية البحث:

تتجلى أهمية دراستنا في توضيح مدى مساهمة الإبداع الإداري المتمثل بملامح الشخصية الإبداعية، ومبادئ وأنواع وأساليب ونظريات الإبداع الإداري في تحقيق وبلورة ميزة تنافسية بالمنظمات. مما يجعلها تكتسب استراتيجيات متجددة، تعمل على تشجيع الابداع الاداري فيها.

#### المطلب الأول: ماهية الإبداع:

يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطور السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب.

#### المبحث الأول: ملامح الشخصية المبدعة:

الإبداع سلوك إنساني خلاق يكمن في داخل كل فرد، يتفق في حالات تحفيز المدارك واستثارة الأحاسيس ضمن وسائل عديدة، ليوحد أفرادا متميزين لديهم ملكة الحضور الدائم والحيوي للعقل الباطن (اللاوعي) وباستطاعتهم الحصول على أنسب الحلول وأفضلها من مجموعة خيارات مطروحة أو استنباط مجموعة رؤى وتصورات مبتكرة لمسألة اتفق على أنها مستعصية.

لذا يعد الإبداع موهبة كامنة في كل إنسان كبقية المواهب المستترة، تحتاج إلى إثارة وصقل وممارسة نوعية دائمة كي تكون ملكة حاضرة عند كل عملية وإنتاج جديد وعلى هذا فلا يتصور البعض أن الإبداع مختص بأصحاب الذكاء الخارق، فالكل عليهم أعمال عقولهم، وتفجير مواهبهم للوصول إلى حالة الإبداع الواقعي في شتى مجالات الحياة الفردية والاجتماعية.

غير أن هناك بعض الأفراد تظهر قابليتهم وقدراتهم الإبداعية من خلال مواقف طارئة وظروف حرجة، وهؤلاء عليهم التوجه إلى أنفسهم أكثر والعناية بقابليتهم، وتغيير نمط سلوكهم بما يتلائم والصفات التي يحملونها ومن جملتها:

#### الفرع الأول: الحساسية:

وتعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

#### الفرع الثاني: الطلاقة:

وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتقسم الطلاقة إلى:

- **طلاقة الكلمات:** أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقاً لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- **طلاقة التداعي:** أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

- **طلاقة الأفكار:** أي سرعة إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في أحد المواقف.

- **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور

للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

**الفرع الثالث: المرونة:** وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة، والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة.

**الفرع الرابع: الأصالة:** وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة والتي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

الفرع الخامس: البصيرة: وهي تعني امتلاك النظرة الثاقبة والقدرة على اختراق الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها وإعطاء البدائل اللازمة لكافة الاحتمالات المتوقعة.

المبحث الثاني: مبادئ الإبداع الإداري:

قام Drucker بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (The Do's)، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Don't's). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:<sup>2</sup>

إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منتظم.

1. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان: جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

2. لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

3. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:<sup>3</sup>

1. المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معها.

2. التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.

3. محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

### المبحث الثالث: نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:<sup>4</sup>

#### الفرع الأول: نظرية (March & Simon; 1958)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث أرجعنا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

#### الفرع الثاني: نظرية (Burns & Stalker; 1961)

وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

#### الفرع الثالث: نظرية (Wilson; 1966)

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

#### الفرع الرابع: نظرية (Harvey & Mill; 1970)

قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال

إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهةها.<sup>5</sup>

### الفرع الخامس: نظرية (Hang & Aiken; 1970)

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:<sup>6</sup>

- **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
  - **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
  - **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
  - **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:
- **زيادة التخصصات المهنية.**
  - **المركزية.**
  - **الرسمية.**
  - **الإنتاج.**
  - **الكفاءة والرضا عن العمل. وتنوعها**

## الفرع السادس: نظرية (Zaltman & others; 1973):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.<sup>7</sup>

### المبحث الرابع: أنواع الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، وهي:<sup>8</sup>

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.

والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة:

### الفرع الأول: الإبداع الإداري على مستوى الفرد

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد Kreitner خصائص الفرد المبدع بالآتي:<sup>9</sup>

- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.

- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.

- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.



## الفرع الثاني: الإبداع الإداري على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب Synergism فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:<sup>10</sup>

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة.<sup>11</sup>

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

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

### الفرع الثالث: الإبداع الإداري على مستوى المنظمة

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:<sup>12</sup>

1. ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
  2. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
  3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها: مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
  4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات: والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.
- ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

### المبحث الخامس: دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الوظيفي:

الإبداع ليس ومضة أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات.

وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه:<sup>13</sup>

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي العضوي:

يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية المركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

الفرع الثاني: استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع: حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

#### الفرع الثالث: ثقافة المنظمة:

المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

#### الفرع الرابع: القيادة:

الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم.<sup>14</sup>

#### الفرع الخامس: جماعة العمل:

لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات. ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت أن وجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجع على الامتثال وتضرر بالإبداع.

أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.

### الفرع السادس: أنظمة المكافآت والحوافز:

مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.<sup>15</sup>

### المبحث السادس: نماذج الإبداع الوظيفي:

هناك نماذج عديدة اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الإبداع، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة، وسنكتفي بمناقشة نموذجين يعتبران الأكثر قبولاً كما أنهما لا يختلفان كثيراً عن بعضهما البعض.

نموذج (Kreitner&Kinicki) يقترح أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمس الآتية:<sup>16</sup>

1- الإعداد: تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها .

2- التركيز: في هذه الحالة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

3- الاحتضان: وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات.

4- الشروق / الإلهام: حين يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء الإثبات / التحقق: إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها .

إن الإبداع لا يتم في كثير من الحالات وفق المراحل السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الباحثون، فالمرحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.ومن ناحية أخرى، يشير بعض الباحثين إلى أهمية البيئة في عملية الإبداع، وأن البيئة تؤثر في عملية الإبداع بطرق ثلاثة وهي:<sup>17</sup>

- إن مشكلات الأداء يتم الاعتراف والشعور بها من قبل الزبائن.

- البيئة هي مصدر المعلومات الفنية ( الأفكار التقنية ) .
- البيئة يمكن أن تكون مصدراً مالياً وبخاصة للمنظمات العامة.

### المبحث السابع: مراحل عملية الإبداع الوظيفي:

من خلال دراسة معالم الإبداع وأثاره يمكن انجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يأتي:<sup>18</sup>

#### الفرع الأول: مرحلة ( التصور ) أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .

#### الفرع الثاني: مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هنالك ضرورة للتوقف عن العمل.

#### الفرع الثالث: مرحلة معالجة المشكلة

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة وإلا فإن المشروع قد يتوقف أو يلغى العمل به.

#### الفرع الرابع: مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فان المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

### الفرع الخامس: مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالنظر حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

### الفرع السادس: مرحلة الاستعمال او الانتشار

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها. وغالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع (تنفيذ الفكرة) عالية الكلفة، بسبب ما تتحملة المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية، واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل أنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

### المبحث الثامن: خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

تتسم الشخصية المبدعة لجملة من الخصائص هي:

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.
4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على حالتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر .
6. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية.

8. غالباً ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الاندفاع على إثبات الوجود وإثبات الذات، فقد يكون من أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
9. الثبات على الرأي أو الجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
10. يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
11. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.

### المبحث التاسع: معوقات الإبداع في المنظمات

بينت بعض الدراسات أن الإبداع على مستوى المنظمة قد يعاني من المعوقات للأسباب التالية:<sup>19</sup>

1. المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
2. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.
3. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية.
4. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذه التغيير.
5. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم

وقد أضافت رنده الزهري بعض المعوقات الموجودة في عالمنا العربي وهي:<sup>20</sup>

1. الخوف من الفشل
2. تجنب المخاطر
3. الاعتياد على الأمور
4. عدم توافر الحرية

5. مقاومة التغيير
6. جمود القوانين
7. انخفاض الدعم الجماعي.
8. فقدان التحفيز .
9. التويخ العلني.
10. العقاب في حال الفشل.

### المبحث العاشر: أساليب التفكير الإبداعي الجماعي

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار احدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب:<sup>21</sup>

#### 1. العصف الذهني: (Brainstorming) والذي ابتكره (أوسبرون) ومن الشروط اللازم توافرها

لنجاح هذه الأسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة.
- تشجيع استعراض أكبر قدر من الأفكار.
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.

#### 2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية:

وقد أوجده (دليليك وفان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها.



• ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم.

• ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

• بعدها يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوزت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3. أسلوب دلفي(Delphi): وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

• **حلقات الجودة:** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

• **إدارة الجودة الشاملة:** وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

وتأسيسا على كل ما سبق، يتضح جليا أن جل المنظمات المعاصرة تعتمد على أسلوب الإبداع الإداري من أجل ترقية مواردها البشرية، وذلك بالاهتمام بالتدريب وحلقات الجودة وتبني إدارة الجودة الشاملة. كل ذلك في سبيل خلق ميزة تنافسية تسمح بمواجهة التحديات التي تواجهها إن على المستوى المحلي أو الدولي. وفيما يلي سنتطرق إلى ماهية الميزة التنافسية ومحدداتها وأبعادها، ثم نحاول معرفة واقع الإبداع الإداري والبحث والتطوير وعلاقته بخلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

### المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية وأهميتها

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد إستراتيجي

ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم.

وعملها يحرص المسؤولون على العمل الجاد والمستمر للتعرف وتحليل واكتشاف والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية للمنظمة.

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين، ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

1. " الميزة التنافسية تعتمد على نتائج، فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق"<sup>22</sup>

2. ويعرفها عبد الستار مُجَّد علي " إنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"<sup>23</sup>

3. الميزة التنافسية هي " ما تخصص به المؤسسة دون غيرها ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق"<sup>24</sup>

4. ويعرف د. علي السلمي الميزة التنافسية بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسيها"<sup>25</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها، واستراتيجية التنافس تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية هي:

1. طريقة التنافس: وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.
2. حلبة التنافس: ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.
3. أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

### المبحث الأول: تصنيف ومحددات المزايا التنافسية

اختلف الباحثون الاقتصاديون في وجهة النظر بالنسبة لتصنيف المزايا التنافسية ولكل وجهة نظر، وفي هذا السياق سنتطرق إلى تصنيف المزايا التنافسية ومحدداتها.

الفرع الأول: تصنيف المزايا التنافسية:

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات حيث ما زال قيد الاجتهادات الفردية دون أسس واضحة لكن هناك محاولات لم تحض بالاتفاق، نذكر منها نموذجين:

1- النموذج الأول:

يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية والذي أسهم فيه كل من 1991spandian و 1992petertaf و 1993barny ومدخل الموارد يرى المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة و الغير الملموسة وبالموارد البشرية والمادية إذ لا يوجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب و المهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.<sup>26</sup>

وتتمثل الموارد وفقاً لهذا النموذج في جميع أصول المؤسسة بما فيها الإمكانيات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار... الخ.

### 2- النموذج الثاني:

وجاء بهذا التصنيف الاقتصادي porter ويعتمد في تصنيفه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، وإيجاد إطار شامل ومتكامل التصنيف الميزة ويتمثل في ما يلي:<sup>27</sup>

- تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.

- تتبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
  - المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
  - يعني تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة تصنيفها وفق لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها.
  - تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقاً لطبيعة المنفعة المحققة له.
- وقد حدد كل من wheelwright و hayes أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(1): المصادر النهائية للميزة التنافسية.<sup>28</sup>

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية
وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الإبتكارية

#### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية:

إن اكتساب الميزة التنافسية والاستمرارية على محافظتها هي التي توصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب.

ولقد حدد الاقتصادي porter أربع ركائز للنظام التنافسي تساهم في صياغة الجو الصناعي لدعم

<sup>29</sup> أداء المؤسسات نوجزها في ما يلي:

**1 -أوضاع عوامل الإنتاج:** وتشتمل مثلا على اليد العاملة، الأرض والموارد الطبيعية، رأس المال والبنية الأساسية وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

أ. العوامل الأساسية: وهي التي يمكن توارثها أو خلقها من خلال استثمارات متوسطة وتشمل الموارد الطبيعية.

ب. العوامل المتقدمة: وتكتسب نتيجة استثمارات دائمة ومستمرة في رأس مال بشري والمادي.

**2- أوضاع الطلب المحلي:** حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية ومن أهم سمات الطلب المحلي نجد هيكل وحجم ونمط النمو ومدى تدويله، أي درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي، وبذلك يسهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في إستراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية.

**3 -الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاط:** وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعلماء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع معدل التحسين والابتكار.

**4 -إستراتيجية المؤسسات:** حيث تكفل للدولة الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الاستراتيجية والممارسات الإدارية وشكل الهيئات، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة هذه الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهيكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية.

**5 -دور الحكومة:** تدخل الحكومة في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات مهم من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة لبيئة الاستثمار الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية.<sup>30</sup>

### المبحث الثالث : أبعاد الميزة التنافسية

من المعلوم أن الإدارة العليا في المنظمة الصناعية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تقدمه من منتجات تحقق حاجات ورغبات الزبائن أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك المنتجات. ويرى اللامي.<sup>31</sup> بان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الباحثون في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال

استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الباحثين حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم. ونظراً لأهمية هذه الأبعاد في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة فقد تم اعتمادها كأبعاد فرعية للمتغير التابع في مقالنا والمتمثل بالميزة التنافسية.

### الفرع الأول: بعد الكلفة:

يؤكد Dilworth على إن أية شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها.<sup>32</sup>

ويرى Aquilano بان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.<sup>33</sup>

ويُبين Slack بأن الكلفة الأقل هي الهدف العملي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال

الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.<sup>34</sup>

ويوضح Krajewsky ان تخفيض سعر المنتجات يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة.<sup>35</sup> كما يُبين Evans and Collier: بأن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.<sup>36</sup>

ويشير "العزاوي" إلى أن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق<sup>37</sup> في حين يؤكد "اللامي" بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة المنخفضة، وللتنافس في تلك الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة، إلا إن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام 2002 لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تمايز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير الكلفة المنخفضة.<sup>38</sup>

تأسيساً على ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح المنظمة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المنظمات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات المنظمة في السوق، وان عدم اهتمام المنظمة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

### الفرع الثاني: بُعد الجودة:

يؤكد "Heizer and Rende" على أن حصول المنظمة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها.<sup>39</sup> ويوضح Slack بأن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.<sup>40</sup>

كما يشير Krajewsky and Ritzman إلى إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.<sup>41</sup>

ويتفق كل من "Hindrikes and Zolghadar" بأن بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن.<sup>42</sup>

ويرى "Atem and Yella" بان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون.<sup>43</sup>

في نفس السياق، يؤكد "Evans and Collier" على أن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن أن الشركة يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.<sup>44</sup>

فيما يرى اللامي والبياتي: بأن الجودة العالية تعني في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المعاب كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعية مسبقاً وذو موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات.<sup>45</sup> يرى رسلان بأن الجودة هي

جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين و تطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات سوق العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:<sup>46</sup>

أ- المطابقة للمواصفات /ب-إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يَختصرها عالم الجودة Juran في المواءمة للاستخدام.

انسجاماً مع ما تقدم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح المنظمة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.

### الفرع الثالث: بعد المرونة:

يصف Dilworth<sup>47</sup> المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. ويبيّن Russell<sup>48</sup> and Taylor بأن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويوضح Chase<sup>49</sup> بأن بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة.<sup>50</sup>

في نفس المضممار يبين Slack بأن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:<sup>51</sup>

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

ويشير "Krajewsky and Ritzman"<sup>52</sup> بأن المرونة تتعلق بعمليات المنظمة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. كما يؤكد "العلي" بأن المرونة أصبحت السلاح



الفعال في المنافسة بين المنظمات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون.<sup>53</sup>

ويُبين "اللامبي غسان قاسم" بأن المرونة الداخلية للعملية تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن. كما يُشير بأن المرونة بقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.<sup>54</sup>

تأسس على ما تقدم نرى بان بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي منظمة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن.

#### الفرع الرابع: بعد التسليم:

يوضح Bragmang إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.<sup>55</sup>

وأضاف Slack، عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.<sup>56</sup>

في نفس السياق، أشار Krajewsky and Ritzman بان هناك ثلاثة أساليب لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:<sup>57</sup>

- **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
- **التسليم بالوقت المحدد:** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
- **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح Evans and Collier بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من المنظمات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. كما أن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين المنظمات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.<sup>58</sup>

انسجاماً مع ما سبق نرى بأن بُعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المنظمات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل المنظمة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

### المطلب الثالث: واقع الإبداع الإداري والبحث والتطوير وعلاقته بخلق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية:

على الرغم من الأهمية البالغة التي تأخذها التكنولوجيا كعامل لتنمية وتطوير المؤسسة وبالتالي ضرورة الاهتمام بتسيير الموارد التكنولوجية وتطوير سياسة الإبداع الإداري وكذا الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير إلا أن ذلك يبقى بعيداً كل البعد عن واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية. وقصد تهيئة ظروف تشجيعية لترقية كل محاولات ومشاريع الإبداع الإداري في المؤسسة الصناعية الجزائرية نعتقد انه ينبغي الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أبعاد أساسية هي:

#### المبحث الأول: البعد التسييري والتنظيمي: من خلال :

- إدماج البعد التكنولوجي كاتجاه رئيسي في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة والسعي وتنمية مواردها التكنولوجية بتشجيع سياسة إبداعية في المؤسسة.
- وعي المؤسسة بأهمية الإبداع كعامل جوهري في تطوير مواردها التكنولوجية.
- اعتبار البحث والتطوير والإبداع الإداري كأنشطة جوهريّة في المؤسسة لأنها مصدر إنتاج وتطبيق المعارف العلمية والتقنية، ومحرك للاستثمار والإنتاج، لهذا يجب أن تحظى بالتسيير الفعال والجدي.
- بعد أن تهتم المؤسسة بأهمية وضرورة وظيفة البحث والتطوير، فإنها تهتم بإعطائها المرتبة التي تستحقها في الهيكل التنظيمي وجعل هذا الأخير أكثر مرونة ليتماشى مع مشاريع الإبداع الإداري.

### المبحث الثاني: الاهتمام بالعنصر البشري: من خلال:

- تنمية روح الإبداع لدى الأفراد وغرس حب التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة.
- تشجيع كل الأفكار والاقتراحات مهما كان مصدرها في المؤسسة.
- توفر المسيرين على ثقافة تكنولوجية واسعة، مما يساعد على إدارة وقيادة جهود المؤسسة وامكانياتها الواسعة.
- تشجيع علاقات التبادل الرسمية أو غير الرسمية للباحثين التابعين للمؤسسة وباقي الباحثين حتى من خارج المؤسسة فمثل هذه اللقاءات تساعد على تبادل المعلومات والأفكار.
- تشجيع القائمين على وظيفة البحث والتطوير بأهبيتهم وذلك بإدماجهم في عملية اتخاذ القرارات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

### المبحث الثالث: الاهتمام بنظام المعلومات: من خلال:

- تبادل المعلومات خارجيا: بين المؤسسة ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي من جهة وبين المؤسسات الاقتصادية الأخرى.
- تبادل المعلومات داخليا: بين وظائف البحث والتطوير/ التسويق/ الإنتاج/ من شأنه تشجيع فرص الإبداع الإداري.

### خاتمة

تحاول العديد من المنظمات المعاصرة تسلق سلم الإبداع وتبذل جهوداً مضاعفة لتنمية الإبداع لدى موظفيها لكن التساؤل المطروح هنا هو كيف نساهم في رفع مستوى الإبداع الإداري لدى المنظمات ؟ فالإبداع ليس مقتصرًا على إنتاج أفكار خارجة عن المألوف وتطبيق الأمور الاعتيادية بطريقة مبتكرة، بل هو إيجاد الإبداع من أجل تنميته، حيث هناك فرق بين الإبداع والابتكار، فهما مكملان لبعضهما فلا إبداع دون ابتكار.

إن المورد البشري هو العنصر الحاسم في جميع المنظمات وهو المحرك الأساسي والرئيسي لها، فالإدارة دائماً تسعى لتوظيف أصحاب الكفاءات والشهادات العليا والخبرات الكثيرة وذلك قد لا يرفع مستوى الإبداع في المنظمة ، إذا لم يكن هناك أسس تنظيمية فعالة في اختيار الرجل المناسب للوظيفة

المناسبة، فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي للمنظمة ومن الضروري تحديد الأولويات لكل وظيفة بما يتناسب مع المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية ونمط الشخصية.

إن تشجيع الإبداع داخل المنظمات أمرٌ مهم على المدى الطويل، فالمنظمات تسعى لرفع كفاءة الموظفين من خلال التحفيز والتعزيز والتغلب على السخط الوظيفي واستبداله بالرضا الوظيفي، وقد يولد ذلك ولاء وظيفيا للمنظمة ويساهم بدافعية العمل لدى الموظفين لكن قد لا يولد الإبداع. عند وضع الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد البيروقراطية بالمنظمة لا بد من معرفة مدى ملائمتها لبيئة العمل واتسامها بالمرونة وإمكانية تعديلها بحسب الآليات المتبعة، فتقييد الموظفين سنوات طويلة بنفس القوانين تقتل الروح الإبداعية وتولد الرتابة في العمل والجمود بالعقل وعدم الرغبة بالتطوير والابتكار كل هذا يؤثر سلباً على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها. لا بد على الإدارة تشجيع الإبداع في العمل، بجعل الموظفين يطرحون أفكارهم وآرائهم بما يتناسب مع العمل وإمكانية المساهمة في اتخاذ القرارات وتعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع أنماط الشخصيات و أهداف المنظمة. والتوجيه بالقيادة الفعالة وبت الدافعية لدى الموظفين من خلال وسائل تحفيزية والقدرة على الاتصال الفعال مع كافة مستويات المنظمة.

إن الإبداع يحتاج خططا مدروسة منظمة بطريقة علمية، حيث أن المجازفة في دخول سوق العمل وتبني الأفكار الجديدة قد لا يساهم في توليد الإبداع، فالمنافسة القوية في الوقت الراهن بين المنظمات جعلتها تشدد في اختيار الموظفين وذلك لرفع سمعة المنظمة وزيادة إنتاجيتها، فهناك منظمات تتبنى الفكر الإبداعي، وبعضها تشتري المبدعين من منافسيها للحصول على نقاط الضعف والقوة لديهم، وعند معرفة خبايا المنافسين تستطيع المنظمة رفع كفاءة العمل والإنتاجية بطرق تتناسب مع رغبات المستهلكين.

إن بعد النظر أمر مهم لدى جميع المنظمات المعاصرة لتبني الإبداع بشتى طرقه ووسائله، ويكمن ذلك البعد بأساليب التوظيف واختيار الإستراتيجيات المناسبة ودراسة البيئة الخارجية الدولية والخارجية المحلية والبيئة الداخلية دراسة دقيقة لمعرفة الفرص المتاحة واستغلالها، وإدارة الأزمات والتصدي لها، وعدم المجازفة بدخول مشاريع بناءً على الحدس فلا بد من التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 01- أبو زيد، خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.
- 02- الرهان أميمه، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفدي. 1992.
- 03- الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3، 2002.
- 04- الصراية أكنم، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4)، 2003.
- 05- العزاوي سحر احمد كرجي موسى، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2006.
- 06- الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال. 1995.
- 07- اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 08- السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 09- الشماع خليل مُجَّد، حمود، خفير كاظم ، نظرية المنظمة طرح، عمان، دار المسيرة للنشر. 2005.
- 10- الصرف رعد ،إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق. 2001.
- 11- العلي عبد الستار مُجَّد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.

- 12- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الحدي والعشرون، ط1، مجموعة النيل العربية، جامعة المنصورة، 1999.
- 13- خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، رويال، 1998.
- 14- رسلان يسرى عبد الحميد، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية، 2007.
- 15- زغلول إسماعيل، مُجَدُّ الهزيمة، سياسات وخطوط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، صندوق النقد الدولي، معهد السياسات الاقتصادية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات عمل من 5 إلى 7 أكتوبر 1999، ص173.
- 16- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، ط9، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999.
- 17- عياري آمال، نصيب رجم، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير، جامعة مُجَدُّ خيضر، بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص14.
- 18- عساف مُجَدُّ عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة المحتسب. 1999.
- 19- يسين سعد غالب، الإدارة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations 7<sup>th</sup> ed, Mc GRAW-Irwin, INC, 1996
2. Atem, Tongwa Ivo, and, Yella, Gilbert Nchah, CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILITY, 2007.

3. Bragman, Audia H.L.T, **Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition**, Business Horizons, Vol.39.No.4, January, 1990.
4. Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. "**Operations Management for Competitive Advantage**". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001.
5. Dilworth, James, B. "**Operations Management: Design, Planning, and Control for Manufacturing and Services**" Mc GRAW- Hill, New York, 1992.
6. Dilworth, James, **B. Production and Operations Management:** ".4<sup>nd</sup> ed, Mc GRAW- Hill: New York, 1996.
7. Evans, and Collier. **Operation Management an Integrated Goods and services**, Approach, Thomson, South, western, U.S.A. International, student edition, [www.swlearning.com](http://www.swlearning.com). 2007.
8. Drucker, P, (1985). Innovation and enter partnership, (1st ed), London. Foot, Margaret & Hook, Caroline. (2008). **Introducing Human Resource Management** 5<sup>th</sup> Edition, Person.
9. Heizer, Jay & Render, Barry, " Principles of Operations Management ". 5th edition. USA, Prentice – Hall, Inc. ,2001
10. Hindriks, Erik, and Karlsson, Jens, Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Score cards within a Dispute Resolution Organization, Master of Science Programme Industrial Economics, Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Quality & Environmental Management, 2006.
11. Porter, E. Michael, " **the competitive advantage of nations** the free press , new york , 1990, p125.
12. Quality, Keeping in View the Cost and Other Aspects Valj den basta Strategin for Karahasanovic, Ermin, and Lonn, Henrik, Selecting the best strategy to Improve attforbattrakvaliten med Hansyn till kostnader och andra aspekter, Department of Terotechnology, School of Technology and Design, 2007
13. Kissler, Gary. Fundamentals of Human Resource Management, International Edition, Pearson..2008
14. Krajewsky and Ritzman "**Operation Management: Strategy and Analysis** ", 3rd ed., Addison Wesley, New York, 1996.
15. Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. "**Operations Management:** ". 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005
16. Kreitner, R & Kinicki, A. **Organizational behavior** (2<sup>nd</sup> ed). Homewood: Irwin. 1992
17. Robey, D., **Designing Organization. (3rd ed) Homewood: Irwin..1991**

18. Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W. " **Operations Management**: Focusing on Quality and Competitiveness" 2<sup>nd</sup> ed.,: Prentice Hall, U.S.A, 1998.
19. Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W " **Operations Management**" .3<sup>th</sup> ed ,: Prentice Hall, U.S.A, 2000.
20. Slack, Nigel and Chambers, Stuart and Harland, Christine and Harrston, Alan and Johnston, Robert. " **Operations Management**" .2<sup>nd</sup> ed: Pitman Publishing, Great Britain, 1998.
21. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. " **Operations Management**" .4<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall: New York, 2004
22. Smith, M. Analyzing Organizational behavior (1<sup>st</sup> ed). London: Macmillan Press.. 1999
23. Schermerhorn, J. Hunt, J. & Osborn, R. **Organizational behavior** (5<sup>th</sup> ed). John Wiley 2000.
24. Stevenson, William, J. "Production / **Operations Management**" .8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press, 2007.
25. Zolghadar, Manuel, **Business Process Management and the Need for Measurements - Including an Empirical Study About Operating Figures**, Master Thesis in Business Administration, FEK 591, Credits: 15 ECTS, Department of Business Administration, Lund University, 2007.
26. Wynett, C. Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol, 80, No. 8. .2002

---

<sup>1</sup> الصرف رعد، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الرضا، دمشق. 2001، ص 28

<sup>2</sup> Drucker, P, Innovation and enter partnership, (1st ed), London. Foot, Margaret & Hook, <sup>2</sup> ; p 133- 1985 Caroline. (2008). Introducing Human Resource Management 5<sup>th</sup> Edition, Person. 137

<sup>3</sup> Drucker, P, op.cit. p , :133-137

<sup>4</sup> الصرايرة، أكثم ، العلاقة بين الثقافة والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مجلة مؤتة، المجلد 18، العدد (4). 2003، ص 205-203.



- <sup>5</sup> الصرايرة، أكثم، مرجع سبق ذكره ، ص 204.
- <sup>6</sup> نفس المرجع، ص 205.
- <sup>7</sup> الصرايرة، أكثم ، مرجع سبق ذكره، ص205.
- <sup>8</sup> أبو زيد، خالد ذيب حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص 36
- <sup>9</sup> Kreitner, R & Kinicki, A ,Organizational behavior (2<sup>nd</sup>ed). Homewood: Irwin 1992, P 580
- <sup>10</sup> Smith, M.. Analyzing Organizational behavior (1<sup>st</sup>ed). London: Macmillan Press.1999, .p 165.
- <sup>11</sup> الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال المعاصرة، ط1، عمان، مطبعة الصفدي ،. 1992، ص 193.
- <sup>12</sup> عساف، مُجّد عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة المحتسب، 1999، ص 277..
- يسين سعد غالب ، الإدارة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص204.
- <sup>13</sup> Wynett, C. Inspiring innovation, Harvard Business Review, Vol,80,No.8 2002, .-p 39.
- <sup>14</sup> Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R. Organizationalbehavior (5<sup>th</sup>ed). John wiley 2002.p 67.
- <sup>15</sup> Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R ; op.cit., p 67.
- Kreitner, R & Kinicki, A. Oraganizational behavior (2<sup>nd</sup>ed). Homewood: Irwin.1992 , 578. <sup>16</sup>
- DANIEL R., *Designing organization, Homewood* (3<sup>rd</sup> edition) : IRWIN .1991.P 430 <sup>17</sup>
- الشماع خليل مُجّد، حمود، خفير كاظم ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر. 2005، عمان، ص 423-424<sup>18</sup>
- <sup>19</sup> الفياض محمود، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري الصناعية المساهمة العامة الأردنية، ورسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية، قسم إدارة الأعمال، 1995، 67.
- <sup>20</sup> الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر المجلد 30، العدد 3، 2002، 249.
- <sup>21</sup> الزهري رندة، مرجع سبق ذكره، ص 250-251.
- <sup>22</sup> المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الحدي والعشرون، ط1، مجموعة النبل العربية، جامعة المنصورة، 1999، ص 27.

- <sup>23</sup> العلي عبد الستار مُجّد ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، ط1، روابل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص40.
- <sup>24</sup> طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، 9، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999، ص106.
- <sup>25</sup> السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- <sup>26</sup> يسين سعد غالب، الإدارة الدولية، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص204. ص204.
- <sup>27</sup> عياري آمال، نصيب رجم، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي، قسم علوم التسيير، ج امعة مُجّد خيضر، بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص14.
- <sup>28</sup> المرجع نفسه، ص15.
- <sup>29</sup>Porter , E.michael , " the competitiveadvantage of nations the free press, new york , 1990, p125.
- <sup>30</sup> زغلول إسماعيل، مُجّد الهزاعمة، سياسات وخطوط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني، صندوق النقد الدولي، معهد السياسات الاقتصادية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات عمل من 5 إلى 7 أكتوبر 1999، ص173.
- <sup>31</sup> المرجع نفسه، ص174.
- <sup>32</sup> اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص26.
- <sup>33</sup>-Aquilano,Nicolas J.and Chase,Richard B.and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations7<sup>th</sup>ed, Mc GRAW-Irwin,INC,1996
- <sup>34</sup> Slack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,andJohnston,Robert." Operations Management".4<sup>nd</sup>ed,PrenticeHall:New York, 2004.p 144.
- <sup>35</sup> Krajewski, Lee,J.andRitzman, Larry,P." Operations Management:".7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall:New J ersey, 2005. P62
- <sup>36</sup> Evans,andCollier,Operation Management an Integrated Goods and services,Approach,Thomson,South,western,U.S.A.international, studentedition,[www.swlearning.com](http://www.swlearning.com).2007.
- <sup>37</sup> العزاوي سحر احمد، كرجي موسى، أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفياتالحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، غير منشورة، 2006، ص24.
- <sup>38</sup> اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص21.

<sup>39</sup> Heizer, Jay and Render, Barry. "Principles of Operations Management". 4<sup>rd</sup> ed, PrenticeHall: New Jersey, U.S.A, 2001. P 36

<sup>40</sup> Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. "Operations Management". 4<sup>nd</sup> ed, PrenticeHall: New York, 2004, p 45.

<sup>41</sup> Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. "Operations Management". 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005, 62

<sup>42</sup> Hindriks, Erik, and Karlsson, Jens, Understanding Stakeholder Satisfaction and Balanced Scorecards within a Dispute Resolution Organization, Master of Science Programme Industrial Economics, Lulea University of Technology Department of Business Administration and Social Sciences Division of Quality & Environmental Management, 2006

<sup>43</sup> Atem, Tongwalvo, and, Yella, Gilbert Ncheh, CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT: Implementation AND SUSTAINABILITY, 2007. p 14.-

<sup>44</sup> Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, p 126 . Approach, Thomson, South, western, U.S.A international, student edition, [www.swlearning.com](http://www.swlearning.com). 2007

<sup>45</sup> اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الفراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص 34.

<sup>46</sup> رسالة يسرى عبد الحميد، المعايير الأكاديمية للحدوة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المنيا، جمهورية مصر العربية، 2007. ص 03

<sup>47</sup> Dilworth, James, B. Production and Operations Management: ". 4<sup>nd</sup> ed, Mc Graw- Hill: New York, 1996. P 57.

<sup>48</sup> Russell, Roberta S and Taylor III, Bernard W. "Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness" 2<sup>nd</sup> ed, :Prentice Hall, U.S.A, 1998. p 32.

<sup>49</sup> Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001. p 26.

<sup>50</sup> Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J. and Jacobs, F. Robert. "Operations Management for Competitive Advantage". Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2001. p 29.

<sup>51</sup> Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. "Operations Management". 4<sup>nd</sup> ed, PrenticeHall: New York, 2004, p 45.

<sup>52</sup> Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. "Operations Management". 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005, 62

<sup>53</sup> العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006. ص 39.

<sup>54</sup> اللامي غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، ط1، دار الفراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008. ص 25.

<sup>55</sup> Bragman, Audia H.L.T, Purchase Concept For Reducing Lead Times in Time-Based Competition, Business Horizons, Vol.39.No.4, January, 1990. p 05.

56

Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan, and Johnston, Robert. "Operations Management". 4<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall: New York, 2004, p 64.

<sup>57</sup> Krajewski, Lee, J. and Ritzman, Larry, P. " Operations Management: ". 7<sup>th</sup> ed, Prentice Hall: New Jersey, 2005, p 64.

<sup>58</sup> Evans, and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, U.S. A international, student edition, [www.swlearning.com](http://www.swlearning.com). 2007. p 126.