



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

أثر الإبداع الإداري في تحسين مستوى الإنتاج بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة لمؤسسة كوندور ببرج بوعريرج

إشراف الدكتور :

زبيدي بشير

إعداد الطلبة :

عثماني عبد الصمد

الربي عبد الحميد

الزايي أسماء

لجنة المناقشة

طير عبد الحق	أستاذ	بجامعة الوادي	رئيسا
زبيدي بشير	أستاذ	بجامعة الوادي	مشرفا
عباسي بوبكر	أستاذ	بجامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

تعتبر دراسة مستوى الانتاج المؤسسة الاقتصادية ، حيث تبرز اهمية الابداع الاداري في التحكم في ادارة النشاط التسويقي بشكل عام وبكسب ميزة التنافسية شكل خاص حيث يعتبر الابداع الاداري مكسبا حقيقيا في استمرار نشاط اي منظمة وبقائها في حقل الاعمال وسط منافسة شديدة.

ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود موظفين قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن ولاء موظفيها وحرسهم الشديد عليها ، وجب اتفاق بين أهدافها وأهداف هؤلاء الموظفين ، ويتحقق هذا من خلال إيجاد أبداع إداري بكل ما تتضمنه من قيم وعادات وتقاليد تتلائم مع قيم الموظفين العاملين بها ، بالإضافة إلى الاهتمام بالابداع باعتباره ضرورة حتمية للنجاح وسببا في قدرتها على البقاء مواجهة التغيرات ، ولكي تضمن المنظمات نمو قدرات موظفيها الابداعية يتوجب عليها أن تشكل ارتباط قوي داعمة ومشجعة على طرح الأفكار وإبداء الآراء ، والمبادرة لحل المشكلات ، ويكون ذلك من خلال إعطاء أهمية كبيرة للقيم التنظيمية للمنظمة ، باعتبارها التي تواجه سلوك الأفراد إلى ما يجب وما لا يجب عمله في بيئة العمل .

L'étude du niveau de production de l'institution économique, où l'innovation administrative est un gain réel dans la poursuite de l'activité de toute organisation et rester dans le domaine des affaires au milieu d'une concurrence intense.

L'un des principaux moyens de la réussite de toute présence en mesure de faire l'effort nécessaire pour mener à bien tous les travaux au sein des activités de l'organisation du personnel de l'organisation, et afin d'assurer la loyauté de son personnel et Hrshm sévère eux, il doit être un accord entre les buts et les objectifs de ces employés, et ceci est réalisé grâce à la création d'une créativité administrative avec tout le contenu des valeurs, coutumes et traditions adapter à Alumblyn par les valeurs du personnel, en plus de l'attention de la créativité comme une nécessité pour le succès et la cause de leur capacité à survivre face à des changements, et dans les organisations afin d'assurer Nmu capacités de son personnel créatif, il doit y avoir une corrélation forte et encourageant à présenter des idées et exprimer leurs opinions, et l'ancien De résoudre les problèmes, ce qui est en donnant une grande importance aux valeurs de l'organisation, de l'organisation, comme face au comportement des individus à ce qui doit et ce qui ne devrait pas être fait dans l'environnement de travail.

التشكرات

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف السيد
"زبيدي البشير" الذي ساعدنا بتوجيهاته القيمة
لتحضير هذه المذكرة.

كما نتقدم بشكر الى كل أساتذة الكلية
وكذا عمال الادارة
كما لا يفوتنا شكر كل عمال المكتبة .

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.
إلى إخوتي و أخواتي كل واحد باسمه وإلى زوجتي الكريمة
وإلى كل من جمعتني معهم روح الصداقة والمحبة والأخوة قصابي السعيد
وإلى كل الأصدقاء و الزملاء.
إلى من تقاسموا العمل معي عبد الحميد و أسماء
وإلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

عبد الصمد

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.
أختي الفاضلة راضية.

إلى أخواتي الاعزاء أيمن و محمد ومحسن.
إلى من تقاسموا العمل معي عبد الصمد و أسماء
والى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

عبد الحميد

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أُمِّي الغالية حفظها الله.
إلى إخوتي، عواطف وردينة وأمين وظهير ولؤي
و إلى كل أفراد عائلتي.
والى كل الأصدقاء و الزملاء.
إلى من تقاسم العمل معي عبد الصمد وعبد الحميد
والى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل.

أسماء

	الإهداء	
	تشكرات	
	قائمة المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال	
أ - د	مقدمة	
	الجانب النظري	
	الفصل الاول: أساسيات الابداع الاداري والانتاج في المؤسسة الاقتصادية	
06	تمهيد	
07	المبحث الأول: ماهية الابداع الاداري والانتاج في المؤسسة الاقتصادية	
07	المطلب الأول: مفاهيم الابداع الاداري	
08	المطلب الثاني: خصائص الابداع الاداري وأهميته	
09	المطلب الثالث: مبادئ الابداع الاداري ومستوياته	
11	المطلب الرابع: مراحل تسيير الإبداع الاداري	
14	المبحث الثاني: مفاهيم حول الانتاج	
14	المطلب الاول: لمحة تاريخية على الإنتاج:	
14	المطلب الثاني : مفهوم الإنتاج.	
16	المطلب الثالث : مفهوم الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية	
16	المطلب الرابع : خصائص الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.	
17	المطلب الخامس: أهمية الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.	
18	المطلب السادس : أنواع الإنتاج.	
19	المبحث الثالث: مستوى الإنتاج في ظل الإبداع الإداري	
19	المطلب الأول: الإبداع الإداري وعلاقته بأداء وظيفة الإنتاج	
23	المطلب الثاني : الإبداع الإداري ودوره في تحسين الإنتاج وشرط تحقيقه وكيفية تنسيقه في المؤسسة الاقتصادية	
29	خلاصة الفصل	
	الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة " كوندور " - برج بوعريريج	

30	تمهيد
31	المبحث الأول : مؤسسة "كوندور" محل الدراسة
31	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "كوندور" ، نشأتها وتطورها
35	المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة كوندور
38	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"
45	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
45	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة وطرق جمع البيانات
46	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
46	المطلب الثالث: طرق وأدوات جمع البيانات
60	خلاصة
61	- خاتمة
63	- اقتراحات وتوصيات
64	- قائمة المراجع
	- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عناصر العينة حسب الجنس	47
02	توزيع عناصر العينة حسب السن	48
03	توزيع عناصر العينة حسب الخبرة	49
04	توزيع عناصر العينة حسب المستوى التعليمي	50
05	توزيع عناصر العينة حسب الوظيفة	51
06	تحليل نتائج المحور الاول " واقع الابداع في المؤسسة "	52
07	تحليل نتائج المحور الثاني " الدراسة الانتاج في المؤسسة "	55
08	معامل الارتباط بين المحورين .	59

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع عناصر العينة حسب الجنس	47
02	يمثل توزيع عناصر العينة حسب السن	48
03	يمثل توزيع عناصر العينة حسب الخبرة	49
04	يمثل توزيع عناصر العينة حسب المستوى التعليمي	50
05	يمثل توزيع عناصر العينة حسب الوظيفة	51

تمهيد :

في ظل عصر العولمة ، والانفتاح المعاصر الذي يميز العالم وبيئة الاعمال سريعة التغير في مختلف الميادين السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والمعلوماتية وبوتيرة عالية وما انجرا عنها من حدة المنافسة بين المنظمات اصبح لازما على هذه الاخيرة ايجاد طرق مثلى لتأقلم والتكيف مع هذه التغيرات ، والسعي بصورة مستمرة لبلوغ الكفاءة والفعالية والابداع لكسب ميزة تنافسية .

ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود موظفين قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة ، ولكي تضمن ولاء موظفيها وحرسهم الشديد عليها ، وجب اتفاق بين أهدافها وأهداف هؤلاء الموظفين ، ويتحقق هذا من خلال ايجاد ابداع إداري بكل ما تتضمنه من قيم وعادات وتقاليد تتلائم مع قيم الموظفين العاملين بها ، بالإضافة الى الاهتمام بالابداع باعتباره ضرورة حتمية للنجاح وسببا في قدرتها على البقاء مواجهة التغيرات ، ولكي تضمن المنظمات نموء قدرات موظفيها الابداعية يتوجب عليها أن تشكل إرتباط قوي داعمة ومشجعة على طرح الافكار وإبداء الاراء ، والمبادرة لحل المشكلات ، ويكون ذلك من خلال إعطاء أهمية كبيرة للقيم التنظيمية للمنظمة ، بإعتبارها التي تواجه سلوك الافراد الى مايجب وما لايجب عمله في بيئة العمل .

ومن خلال هذا يمكن بإعتبار الابداع الاداري سمة من سمات ريادة المنظمات وراقي الامم ، حيث استطاعت عدة منظمات التميز عن غيرها عن طريق خلق طرق تطويرية خاصة بها ، وبالتالي على المنظمات الجزائية إهتمام بالابداع الإداري وتشجيع القدرات الإبداعية من أجل الرقي الى الافضل ، ومن خلال ماسبق نطرح الاشكالية التالية :

الاشكالية :

مامدى مساهمة الابداع الاداري في تحسين مستوى الإنتاج في المؤسسة الإقتصادية ؟

الاسئلة الفرعية :

وحتى نستطيع الامام بالموضوع حاولنا تجزئة الاشكالية الى الاسئلة التالية

- هل مصدر الابداع الفطرة او تحفيزات من طرف المنظمة ؟
- ما أهمية الابداع في المؤسسة الاقتصادية ؟

- هل مؤسسة "كوندور" لها ثقافة تحفيزية على الإبداع ؟ وهل الإبداع مصدر تميزها عن غيرها ؟

الفرضيات :

وللإجابة على هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية :

- التحفيز في المؤسسة الاقتصادية يزيد في الإبداع .
- يحقق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية عدة امتيازات ومن أهمها الميزة التنافسية.
- نجاح مؤسسة "كوندور" سببه الاهتمام بمحفزات الإبداع ، والذي حقق لها الصدارة في السوق الجزائرية .

أهمية الدراسة :

- إن موضوع الإبداع الإداري أهمية كبيرة في أي منظمة ، حيث تتجلى أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع كون متغيري الموضوع حضي بإهتمام بالغ ويظهر ذلك من خلال النقاط التالية :
- حداثة الموضوع : حيث يعتبر الموضوع من المواضيع الحديثة سواء بالنسبة للبحث الأكاديمي في الجزائر وعلى مستوى المؤسسات الصناعية .
- أهمية الإبداع الإداري في أي منظمة نظرا لما له من دور في خلق جو التعاون والانسجام بين أفراد المنظمة
- أهمية موضوع الإبداع الإداري في نجاح أو فشل المنظمة واثاره على سلوك الأفراد .
- أهمية وجود تحفيز قوي يشجع على الإبداع في المنظمة .

اهداف الدراسة :

- يمتاز موضوع الإبداع الإداري بمجموعة من الاهداف نوجزها في مايلي :
- تحديد مفاهيم واضحة لعملية الإبداع الإداري ، تعميق الفهم بموضوع الإبداع الإداري واثاره .
- توضيح أهمية الموضوع للمنظمات الجزائرية العامة والخاصة .
- الإبداع ضرورة حتمية في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها وإكسابها ميزة تنافسية .
- الاسهام في دعم البحث العلمي من خلال مواضيع حديثة .
- تحديد وتوضيح العلاقة التي تربط الإبداع الإداري بمستوى الانتاج في مؤسسة "كوندور"

اسباب إختيار الموضوع :

من بين المبررات لاختيار هذا الموضوع نذكر مايلي :

اولا - اسباب ذاتية :

- الميل الشخصي لموضوع الإبداع نظرا لحدثته .

- يعتبر هذا الموضوع من اهم المواضيع التي درسناها .
 - معرفة مدى تأقلم الموظف الجديد في المنظمة ومدى تأثيره وتأثره بها .
 - اهمية هذا الموضوع في ظل تغيرات المتسارعة والتكنولوجيا المتطورة والمنافسة الشديدة في الوقت الراهن .
- ثانيا - اسباب موضوعية :

- يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين والخبراء كونه من المحددات الرئيسة لنجاح او فشل المنظمات .
- كون الابداع يلعب دورا مهما في تحديد مستقبل المنظمة .
- قلة المنظمات الجزائرية التي تعتمد على الابداع في مجال عملها بالرغم من انه مصدر للميزة التنافسية وسبب في تحقيق التفوق والريادة .
- السعي لمعرفة الصعوبة التي تواجهها المنظمات عند قيامها بعملية الابداع .

أدوات الدراسة :

- نظرا لما تقتضيه الدراسة وكذا خصوصية الموضوع المتعلق بالابداع الاداري وعلاقته بمستوى الانتاج ، اقتضاء منا ذلك الاعتماد على المراجع التالية :
- مجموعة من الكتب المتنوعة التي تتمحور حول موضوع الابداع الاداري .
- رسائل الماجستير .
- الملتقيات والمجلات ، ندوات حول موضوع الدراسة .
- الملاحظة والمقابلة بالاضافة الى الاستبيان ، وكذا الجداول الاحصائية ووثائق المؤسسة .

حدود الدراسة :

- من اجل معالجة موضوع الابداع الاداري وعلاقته بتحسين مستوى الانتاج فقد تم تحديد محالي لدراسة وهما :
- الحدود الزمنية : والمتعلقة بالفترة التي تمتد فيها الدراسة ، حيث امتدت هذه خلال السداسي الثاني للفترة الممتدة من 2017- 2018 .
- الحدود المكانية : والمتعلق بمكان اجراء التربص وهو مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعرييج لمعالجة موضوع الدراسة في المؤسسة .

صعوبات الدراسة :

- هناك بعض الصعوبات واجهتنا اثناء القيام بهذه الدراسة منها :
- صعوبة في حد ذاته لكونه يتعلق بمكونات غير ملموسة .
- صعوبة اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي .
- صعوبة توزيع الاستبيان في المؤسسة واخذه لوقت طويل لاسترجاعه .
- صعوبة إيجاد منظمات للقيام بالدراسة التطبيقية .

الدراسات السابقة :

- يتم الاعتماد على الدراسات لمعرفة امكانية تدعيم هذه الدراسات لموضوع البحث ومن بينها :
- دراسة حالة مؤسسة "كوندور" ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابداع" ، وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال استراتيجي بجامعة البويرة من اعداد الطالبتان بوعلام نورية وسفير نبيلة

لسنة 2014-2015 .

- اسعد احمد محمد عكاشة : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات بغزة ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، فلسطين 2008، حيث توصل الباحث الى ان هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوطني ودورها في تجسيد وتطوير الفكر الاداري الذي يساهم في رفع مستوى الاداء الوظيفي .
- دراسة الياس سالم "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة الشركة الجزائرية الألمنيوم بالمسيلة" ، وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2006 ، حيث توصل الى ان الموارد البشري يتاثر بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر من اهم مكونات البيئة الداخلية والتي تؤثر في سلوك الفرد وادائه وتشكل دافعا لانجاز كما توصل الى ان المنظمات تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها ان تشكل نقطة قوة المنظمة .
- سليم سلام : ثقافة المؤسسة والتغيير رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2003-2004.

حيث توصلت الى ان عملية التغيير الثقافي في المؤسسة لا تؤدي ثمارها

الا بإدخال تغيير ثقافة الموظفين باعتبارهم من يحدث عليهم التغيير وهم من يحدثون التغيير .

تمهيد:

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة ، دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته ، خصوصا في ظل التغيرات والتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ، لذلك فهذا النوع من منظمات يسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد ، عن طريق منح فرص والتجاوز عن الأخطاء ، وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع ، وفي نفس الوقت تعمل على تجنب المعوقات وتفاديها ، فان تمكنت من تحقيق ذلك ، قد تستطيع العمل على تنميته.

المبحث الأول: ماهية الابداع الاداري والانتاج في المؤسسة الاقتصادية

في هذا المبحث سوف توضح ماهية الابداع الاداري من خلال دراسة مفهومه وخصائصه وأهميته مع تحديد مبادئ ومستوياته دون أن ننسى مراحلها

المطلب الأول: مفاهيم الابداع الاداري

أولاً: الاطار العام للإبداع

الابداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومقيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج ن مستوى الاختراقات الابداعية في إحدى ميادين الحياة الانسانية ويرى أن الابداع بمعناه الواسع "هو ايجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل اليها بطريقة مستقلة حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع.

- مفهوم الابداع الاداري

ينطلق مفهوم الابداع الاداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها فالإبداع في الادارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الادارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الادارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الابداع الاداري وما هيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه ويعود ذلك الى تعقيد الظاهرة الابداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات الى انتشار فيها مفهوم الابداع الاداري من جهة اخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الابداع بين تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم، وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية ومن جهة ثانية الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الابداع الاداري وبين تعدد المصطلحات المرادفة له تمثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء.

1- درجة يصعب معها الاختبار التعريف المناسب له.

- والابداع الاداري يمكن تعريفه بأنه: "القدرة على تقديم اجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، كما أن الابداع الاداري هو القدرة على ايجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق واساليب عمل مقيدة.

- ويرى بعض المفكرين أن الابداع الاداري هو: "الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون والمعاصرون والتي تقضي الى ايجاد عمليات ادارية وطرق واساليب أكثر كفاءة وفاعلية بإنجاز اهداف الشركات والمؤسسات والدوائر وأكثر خدمة للمجتمع.
- كما أشار البعض الابداع الاداري هو أنه: "قدرة الفرد على استخدام إمكانيته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الامكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمؤسسة.
- كما يرى آخرون ان الابداع الاداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر من مصطلح فني، وبناء على ذلك عرف الابداع الاداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلته ونتائج الموارد والإمكانيات، وعلماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يُتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية واجتماعية.¹

المطلب الثاني: خصائص الابداع الاداري وأهميته

أولاً: خصائص الابداع الاداري

- أهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الابداع الاداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمتها للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الابداعية وبما أن الابداع يتعلق بكافة نشاطات العمل الاداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه فيما يلي:
- الابداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الابداعية تكون في البداية فكر فكري تطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الافكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنطقي.
 - الابداع ظاهرة انسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
 - يرتبط الابداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.²
 - الابداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الادارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الابداع.
 - يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والاقسام في المنظمة.

¹ سلام وعد حسن، مدير قسم التحقيقات ، 2017، الادارة الزراعية، مكتب المفتش العام، الابداع الإداري في الوظيفة العامة، ص ص 6-10-11.

² الجعبري عنان، 2009، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-23.

- يلعب رواد الادارة العليا دورا حاسما في تقديم الافكار التي تؤدي الى الابتداع.
- تستوجب فعالية الابداع أن يكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الابداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الامر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب.

ثانيا: أهمية الابداع الاداري

يمكن اجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الابداع الاداري في الوظيفة العامة على النحو التالي:

- 1- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه المتغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد
- 3- المساهمة في تنمية القدرات الفردية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات
- 4- الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب علمية تواكب مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الانسانية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.¹

المطلب الثالث: مبادئ الابداع الاداري ومستوياته

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والابداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخالقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

- 1) افساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.. وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.. فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقيّة..
- 2) إنّ الأفراد مصدر قوّتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة..
- 3) احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم ورعايتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإنّ ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

¹ سلام رعد حسن، مدير قسم التحقيقات ، 2017، الادارة الزراعية، مكتب المفتش العام، الابداع الإداري في الوظيفة العامة، ص 14.

4) التحلي عن الروتين.. واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح..

5) ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد.. بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة.. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات..

6) يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف..

7) محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى الطموح.¹

مستويات الابداع الإداري

يمكن التمييز بين 3 مستويات من الابداع الاداري في المنظمات وهي:

1- الابداع الاداري على مستوى الفرد.

2- الابداع الاداري على مستوى الجماعة.

3- الابداع الاداري على مستوى المنظمة.

والانواع الثلاثة تكمل بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

أ- الابداع على مستوى الفرد:

هو الابداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسعات ابداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:

المعرفة: بذل الوقت الكبير إتقان العمل

التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق

الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرتبة بين الاشياء.

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

¹ جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، عمان، 2008، ص ص 137-139، بتصرف.

الطفولة: اتسمت طفولته بالتنويه وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة

التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منظوبا على نفسه.

ب- الابداع الاداري على مستوى الجماعة

هو الابداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه قبل الجماعة (قسم أو دائرة ، أو لجنة... الخ) واعتمادا على خاصية التداوي SYNEGISM فإن أبداع الجماعة يفوق كثير مجموع الابداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيها بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.¹

ج- الابداع الاداري على مستوى المنظمة:

لابد من التأكد مرة أخرى على أن الابداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف انواعها لم يعد مسألة ترف شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى لنا عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الابداع اسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك يتوافر الشروط الاساسية التالية:

- ضرورة أدراك أن الابداع والريادة تحتاج الى اشخاص ذوي التفكير العميق وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرن القيمة العملية 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.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في اتجاه المشكلات وتعزيزها ما يساعد على تنمية المهارات الابداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقضي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.²

المطلب الرابع: مراحل تسيير الإبداع الاداري

تتمثل العملية الابتكارية على المستوى الاداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- (1) **مرحلة اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية لابتكارية وتحليلها وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والاساليب الحقيقية للمشكلة، فبقي بعض الحالات تختلط الامور الى درجة يصعب فيها التفرقة بين الامور، فأحيانا ننظر الى المشكلة على أنها انحراف عن

¹ طلال نصر، د/ نجم العزاوي، أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، قدم هذا البحث الى الملتقى الدولي الموسوم: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة تحليلية تجارب وطنية ودولية، جامعة دحلب البلدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19/05/2011، الجزائر، ص7.

² Smith, Analyzing Organizational behavior (1st ed). London : Macmillan Press. (1999).P165.

المهدف فيه، وهذه العلية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا وما مكانته، والتوقيت الذي ظهر فيه، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا دقيقا تعتبر نصف الحل.

(2) **مرحلة جمع البيانات:** يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها (أولية، ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية، رسمية وغير رسمية.

(3) **مرحلة جمع البيانات:** بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات والربط بينهما ودراسة الاسباب الى أدت الى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أو يتطلب الامر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

(4) **مرحلة اختيار البدائل:** بعد تحديد المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، الشيء الملاحظ أن انتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحني متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية والغير مناسبة، أو الوقية وإدخالها إلى وقت لاحق، تستمر عملية الاختيار الى غاية الوصول الى البديل المناسب.

(5) **مرحلة تقييم البدائل واختيار افضلهما:** تجمع البدائل الى تم التوصل اليها لعملية النقد والتقييم من خلال عرض الايجابيات والسلبيات وتكاليفها والنتائج المتوقعة، ويتم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

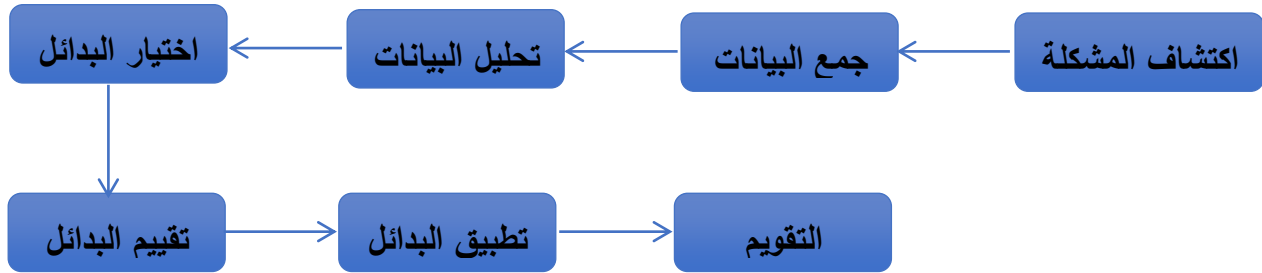
- توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المؤسسة.
- كفاءة وفعالية البديل
- درجة المخاطرة الى تحملها.
- توافقه مع عامل الوقت والسرعة.
- توافقه مع ظرف البيئة الخارجية.

(6) **مرحلة تطبيق البديل المختار:** يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لتجنب تغيير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

(7) **مرحلة التقييم:** هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النمائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة الى التعرف على المشاكل التي تسير عملية التنفيذ وضه الحلول المناسبة لها، وعملية التقييم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحق في المراحل التي سبقت.¹

¹ ادريس خالد، التفكير الابداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابة.

الشكل (01) تلخيص مراحل الابداع الاداري



المصدر: مركز الحبرات المهنية، المناهج التدريبية المتكاملة، منهج الادارة العليا والتفكير

الابداعي، الطبعة الثانية، بميك، 2004، ص26.

المبحث الثاني : مفاهيم حول الانتاج .

المطلب الاول: لمحة تاريخية على الإنتاج:

عرفت وظيفة الإنتاج منذ بدأ الإنسان العمل وتنظيم جهوده من أجل سد احتياجاته من غذاء إلى ملابس، فكانت كل أسرة تنتج احتياجاتها وتغزل ملابسها، وعندما زاد ما تنتجه الأسرة عن احتياجاتها باعت الفائض في السوق مقابل سلع أخرى (المقايضة)، وللاستفادة من هذا الوضع ظهرت فئة من وسطاء والسماسرة لمساعدة الأسرة في هذه العمليات فكانوا يجمعون المادة الخام (القطن) لتسليمها للأسر لتصنيعها في منازلهم وكذلك مساعدتهم في بيع الفائض عن احتياجاتهم، ولكن بعد ذلك ظهرت فكرة تجميع العاملين كلهم في موقع واحد بدلا من توزيعهم على المنازل، ومن هنا ظهرت فكرة "المصنع"¹.

المطلب الثاني : مفهوم الإنتاج.

يرى الفكر الاقتصادي الحديث أن الإنتاج ليس خلق فقط للمادة وإنما خلق المنفعة وإضافة منفعة جديدة بمعنى إيجاد استعمالات لم تكن معروفة من قبل وبهذا فإن اصطلاحا يمكن أن يطلق عليه ما يلي:

- تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية).

- عمليات النقل من مكان نقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغيير شكله (المنفعة المكانية).

- عمليات التخزين حيث يضيف التخزين منفعة إلى سلعة (المنفعة الزمنية).

- كل صور الإنتاج غير مادية التي يطلق عليها إسم الخدمات كما نلخص من ذلك إن الإنتاج يتمثل بجانبين وهما الجانب السلعي (السلع) والجانب الخدمي (الخدمات)².

¹ محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي، 2014، دار الوفاء، الاسكندرية، ص 13 .

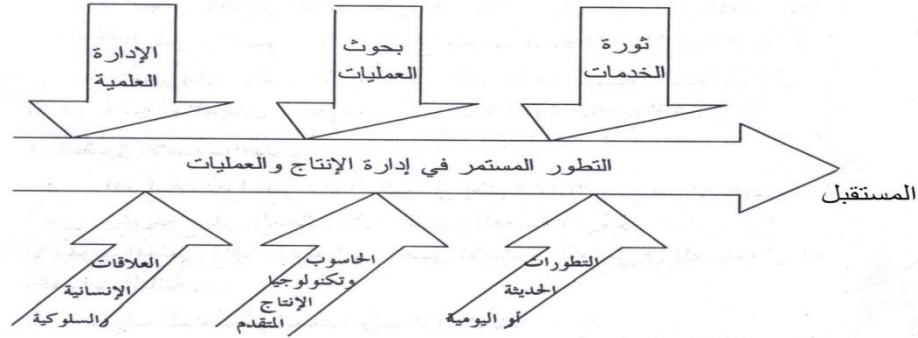
² كاسر نصر المنصورة، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 25.

وكما يعرفه الأستاذ كساب كذلك أنه أعداد وملائمة للموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية حتى تصبح قابلة للإستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد المنفعة) ومن الإنتاج التغيير الزمني أي التخزين (الاستمرارية في الزمن) وهو إضافة منفعة أو تحسينها وكذلك التغيير المكاني أي النقل يتم هذا الإنتاج بموارد عملية (آلات ومعدات) وموارد بشرية وموارد مادية، وموارد مالية ضمن قيود هيكلية الطاقة الإنتاجية والتخزينية، والطاقة المالية، والطاقة المادية، والطاقة التورعية¹.

وأخيرا يمكننا تعريف الإنتاج بأنه ذلك الناتج المادي الناجم عن مجموعة من الممارسات تؤدي لغايات خلق منفعة سواء كانت مادية أم معنوية وزيادة قدر معين من المنفعة إلى المنفعة الموجودة مسبقا، وذلك لإشباع حاجات الأفراد.

¹ الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية المقر ملحقة الخروبة ، 2000-2001.

الشكل رقم(03): يوضح مراحل تطور إدارة الإنتاج



المصدر : محمد محمد الخولاني ، ادارة النشاط الانتاجي والعمليات مدخل تحليل كمي .

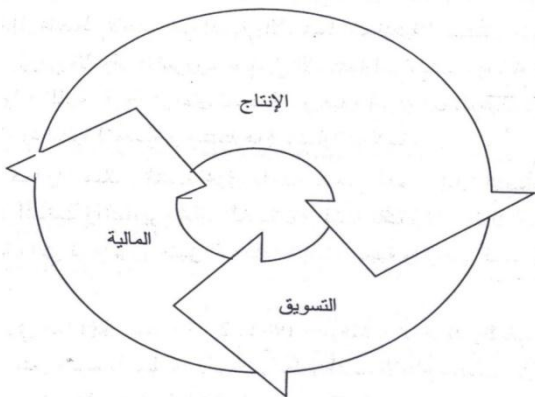
لاستمرار تطور المستمر في ادارة الانتاج والعمليات ، تتجمع ثلاثة نقاط من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والمتمثلة في :

البيئة الخارجية : ثورة الخدمات وبحوث العمليات والادارة العمليات

البيئة الداخلية : تتمثل في التطورات الحديثة او اليومية و الحاسوب وتكنولوجيا الانتاج المتقدم و العلاقات الانسانية والسلوكية ، واذا كانت انطباقية في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية يضمن لنا مستقبل ناجح في سيرورة المؤسسة.

الشكل رقم(04): يوضح الأنشطة الأساسية في المؤسسة الاقتصادية

يوضح لنا هذا الشكل ثلاثة أنشطة في دورة المؤسسة الاقتصادية وهما :



1: الانتاج : والمتمثلة في انتاج السلع والخدمات .

2: التسويق : ويقصد به تسويق السلع والخدمات المنتجة

3: المالية : دخول عائدات او اموال مقابل السلع وخدمات المنتجة

ولابد من وجودهم بشكل ترتيبي كما هو موضح في الشكل لإنجاح المؤسسة ، لانهم مكملات لبعضهم البعض بشكل ترتيبي ومتسلسل واذا فقدنا احدى الانشطة فقدنا سيرورة المؤسسة بأكملها .

المطلب الثالث : مفهوم الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.

تعددت مفاهيم الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية فالبعض يراها - كما سبق ذكره - أنها الإدارة المسؤولة عن الإنتاج السلع والخدمات التي تتعامل فيها المؤسسة بالكميات المطلوبة وبالجودة المناسبة وفي الوقت المحدود وبالتكلفة المعقولة.

ويراها البعض الآخر من خلال مفهوم النظم أنها ذلك النشاط الوظيفي المختص بالعمليات التحويلية المختلفة المطلوب القيام بها لتحويل عناصر الإنتاج أو مدخلات النظام (مواد، آلات، عمالة، أرض ورأس مال)، إلى مخرجات ذات قيمة أكبر واستخدام أفضل من عناصر المدخلات.

وبالعوض الآخر ينظر لإدارة الإنتاج على أنها مجموعة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنمية كفاءات والتي تمارس من أجل إجراء عمليات التحويل اللازمة على عناصر الإنتاج المختلفة للحصول على المخرجات المطلوبة. والتعريف الأكثر شمولاً الذي ينظر إلى أن الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية على أنها مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بتصميم وتشغيل نظم الإنتاج المختلفة، وينطوي ذلك على عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العمليات المستخدمة في خلق السلع والخدمات المطلوبة بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي التوقيت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة¹.

المطلب الرابع : خصائص الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.

ويتميز الإنتاج بخصائص أشار إليها العديد من الاختصاصيين والباحثين تتمثل بما يلي:

¹ محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي، مرجع سابق، ص 20.

1- تطبيق الأسلوب العلمي:

لقد أسهمت التطورات الفكرية في إطار إدارة الإنتاج منذ أن أرسى فريدريك تايلور الدعائم الأولى للثورة العلمية واستمر التطور في استخدام الأسلوب العلمي واضحا وقد أدى تطبيق الأسلوب العلمي في الصناعة إلى اعتماد الخطوات التالية:

- تعريف المشكلة أو الظاهرة وتحديد أبعادها.
- جمع المعلومات والبيانات والمؤثرات المقترنة بطبيعة المشكلة أو الظاهرة.
- تحليل البيانات أو المعلومات.
- إيجاد الحلول أو البدائل المختلفة لمعالجة المشكلة أو الظاهرة.
- اختيار وتعميم البديل الأمثل للمشكلة أو الظاهرة.

2- اعتماد التخصص الإنتاجي أو الخدمي:

لقد برزت ظاهرة التخصص في المجالات الصناعية سواء ما يتعلق منها بإنتاج سلعة واحدة أو مجموعة سلعية متماثلة من حيث الأداء الإنتاجي أو الخدمي في مجالات الصيرفة أو الخدمة الفندقية أو الصحية... الخ. وقد أدى اعتماد أسلوب التخصص الإنتاجي أو الخدمي إلى انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات كما رافق ذلك تخصص واضحا في مجال الوظائف الإدارية والتنظيمية في المؤسسات المختلفة.

3- التوسع باستخدام الآلات والتكنولوجيا الحديثة:

أسهمت الثورة الصناعية والتطورات التكنولوجية إلى إدخال الآلات في العمليات الإنتاجية بعد أن كانت الفعاليات الإنتاجية تمارس يدويا، لذا فإن كفاءة الأداء أصبحت ذات أفق كبير باستخدام الأجهزة والمعدات الميكانيكية والأوتوماتيكية مما ساعد على ظهور الإنتاج الكبير إذ أن الآلات والأجهزة توفر استخدام الجهود العضلية، وتوفر قدرًا من استخدام الجهود الذهنية وتجعل من الآلة وسيلة إنسانية هادفة في تطوير العمليات الإنتاجية.

4- استخدام بحوث العمليات:

بدأ استخدام بحوث العمليات خلال الحرب العالمية الثانية وتركزت سبل استخدام بحوث العمليات على ثلاث أسس أو مبادئ:

- أ- تحويل المشاكل الإدارية والتنظيمية إلى مجموعة من المعدلات الرياضية.
 - ب- إمكانية اتخاذ القرار الإداري من قبل أفراد ليس إداريين وذلك بإعتماد الجوانب الكمية التي تعتمد عليها وسيلة إتخاذ القرار عبر استخدام بحوث العمليات حيث يمكن أن يستخدمها المهندس، أو الطبيب أو الصيدلي أو الإداري...الخ.
 - ج- خلق مبدأ التعاون والمشورة بين العلماء الذين ينتمون إلى أنظمة سياسية واقتصادية مختلفة في حل المشكلات الإدارية التي تعرض عليهم¹.
- المطلب الخامس: أهمية الإنتاج في المؤسسة الاقتصادية.**

وتتبع أهمية الإنتاج من كونها إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسات التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات من عناصر الإنتاج المتاحة بأعلى كفاءة وأفضل استخدام، لتوفير تلك السلع والخدمات إلى مستهلكيها بالكميات المطلوبة والجودة المناسبة "التكلفة الدنيا" ومحاولة التخفيف من آثار العوائق والعقبات المذكورة على الإنتاج إلى أدنى درجة ممكنة. وإن أهمية الإنتاج تكمن في النقاط التالية:

- 1- يعطي الإنتاج إلى المجتمع مكانة معينة تتسجم مع طبيعة الأهداف المتوخى تحقيقها.
- 2- تحقيق مردودات مادية ومعنوية للأفراد في المنظمة.
- 3- علاقة الإنتاج بالمالية والتسويق كما ورد ذكره.
- 4- نظام الإنتاج نظام فرعي في المؤسسة.
- 5- حقيقة المسؤولية الفردية في تلك العمليات الإنتاجية.
- 6- يؤخذ بعين الاعتبار التحضير والتهيئة لهذا الأداء.
- 7- يؤكد على جانب الدول المتعلق بالأفراد والجماعة.

¹ خضير كاظم حمود ، هائل يعقوب، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص 29-31.

8- العمل الإنتاجي لا يقتصر على السلع والبضائع ولكن أيضا يمتد إلى الخدمات¹.

المطلب السادس : أنواع الإنتاج.

1- الإنتاج المادي: يتخذ هذا النوع من الإنتاج عدة أشكال كالإنتاج الزراعي، وصناعة الآليات والملابس والطائرات والقطن وغيرها، أي بشكل عام كل شيء ملموس يمكن الاستفادة منه.

2- الإنتاج المعنوي: أو المعروف بالإنتاج غير المادي، ويشمل كافة السلع المنتجة سواء كانت استهلاكية أم إنتاجية لإشباع الرغبات والحاجات الإنسانية البحتة، كالتعليم والعلاج والتجارة.

¹ المرجع نفسه، ص 24، 25.

المبحث الثالث: مستوى الإنتاج في ظل الإبداع الإداري

المطلب الأول: الإبداع الإداري وعلاقته بأداء وظيفة الإنتاج

في ظل ظروف السوق الديناميكية، فإن تطوير وتحسين المنتج يعتبر أمرا ضروريا لبقاء ونمو المؤسسات، فقد تختلف المنافسة المتزايدة والتكنولوجية الجديدة، وتغير مطالب وتوقعات العملاء سوقا، أشد قسوة وشراسة عما مضى.

I- نتائج الإبداع الإداري التي تظهر على الإنتاج

1. الإبداع التقني:

يقصد به عملية تتطلب تعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظم من أجل استخدام وتبني الأفكار الجديدة والتطورات التكنولوجية باعتماد على أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة أو تحسينها لغرض تحقيق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

كذلك يعرف على أنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسين العمليات القائمة.

ويتضمن أربعة متغيرات وهي:

- تقديم منتج جديد: ويقصد به المنتج الجديد للمؤسسة وقد يكون معروفا في السوق؛ تحسين منتج خالي؛
- تصميم عملية إنتاج جديدة: أي تكون العملة جديدة بالنسبة للمؤسسة؛
- تحسين العملة القائمة.

2- فوائد الابداع التقني:

يحقق الإبداع التقني على الأقل بعض الفوائد التالية:

- تحسين خدمة المستهلكين، وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين على أساس ما يعرف بالزبونين؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي حيث يمكن ان تستخدم المواد لإنتاج أفضل وأكثر نوعية؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال:
 - سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية؛
 - تقليل تكلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية، وبإدخال التكنولوجيا الجديدة؛
 - تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين؛
 - نجاح المؤسسة بشكل كبير ويمكن أن تكون فائدة للسوق؛
 - إيجاد فرص جديدة للمؤسسة لبيع في أسواق جديدة وذلك يؤدي إلى:
 - ✓ زيادة الربحية؛
 - ✓ زيادة المبيعات؛
 - ✓ زيادة سلامة العمل وتقليل الحوادث.¹

3- مؤشرات إنتاجية: وهي من أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء وفعالية المؤسسة الإنتاجية، ويجب التمييز بين

الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

¹ ميموني سمية، دور الابداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة،
تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص ص 73-79.

– الإنتاجية الكلية: وتمثل العلاقة ما بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية للحصول على هذا الإنتاج.

الإنتاج الكلية = الإنتاج الكلي / عناصر الإنتاج المستخدمة

وبما أن العملية الإنتاجية الواحدة تتطلب عدة عوامل إنتاجية، فإنه توجد بعض الصعوبات في قياس الإنتاجية الكلية التي تقلل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات الاقتصادية، الشيء الذي يفرض على الباحثين اللجوء أو الاهتمام بالإنتاجيات الجزئية قصد معرفة فعالية المؤسسة.

الإنتاجية الجزئية: وهي تعبر على العلاقة الكمية بين الناتج الكلي وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويمكن قياس الإنتاجية الجزئية للعمل، لرأس المال أو لأي عنصر آخر من عناصر الإنتاج. الإنتاج الجزئية للعنصر الإنتاجي (X) = الإنتاج الكلي / الكمية المستخدمة من (X)

ويهتم معظم الباحثين بقياس الإنتاجية الجزئية للعمل تمثل العلاقة بين الإنتاج والعمل، ولذلك يمكن استعمال عدة مؤشرات تعبر عن إنتاجية العمل، ومن بينها المؤشرات التالية:

– إنتاجية العامل = الإنتاج الكلي / عدد العمال

– إنتاجية ساعة العمل الواحدة = الإنتاج الكلي / عدد ساعات العمل

– القيمة المضافة للعامل = القيمة المضافة الإجمالية / عدد العمال

ومن الأسباب التي تدفع الباحثين بالاهتمام بعنصر العمل نذكر ما يلي:

الإنتاج الجزئية للعنصر الإنتاجي (X) = الإنتاج الكلي / الكمية المستخدمة من (X)

ويهتم معظم الباحثين بقياس الإنتاجية الجزئية للعمل تمثل العلاقة بين الإنتاج والعمل، ولذلك يمكن استعمال عدة مؤشرات تعبر عن إنتاجية العمل، ومن بينها المؤشرات التالية:

- إنتاجية العامل = الإنتاج الكلي / عدد العمال
 - إنتاجية ساعة العمل الواحدة = الإنتاج الكلي / عدد ساعات العمل
 - القيمة المضافة للعامل = القيمة المضافة الإجمالية / عدد العمال
- ومن الأسباب التي تدفع الباحثين بالاهتمام بعنصر العمل نذكر ما يلي:
- سهولة قياس إنتاجية العمل بالمقارنة مع إنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى، وذلك لتوفر الإحصاءات الخاصة بالعمل وبالأجور وبتعدد ساعات العمل.
 - أصبح من الضروري زيادة إنتاجية العمل إلى أقصى مستوى ممكن، حتى يمكن تخفيض نصيب الوحدة من تكاليف العمل أو على الأقل إلى عدم ارتفاعها وأيضا لا بد من زيادة إنتاجية العمل حتى يمكن تحسين أداء المؤسسة.

بحيث توجد عوامل تؤثر كذلك على إنتاجية العمل كدرجة وكمية عناصر الإنتاج.

4-الربح كمقياس للكفاءة الإنتاجية: إن العديد من المؤسسات تعتمد على ما تحثته من أرباح لقياس

كفاءته الإنتاجية، ولكن لا بد من القول أنه في كثير من الحالات، يؤدي الاعتماد على معدل الربح في قياس الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، إلى نتائج مضللة، لأنه لا يوجد دائما ارتباط حتمي بين معدل الربح الي تحققه المؤسسة وكفاءتها الإنتاجية، إذ يسهل على المؤسسة تحقيق أرباح مرتفعة في ظروف غير عادية كالحالات الاحتكارية.

- الربح = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية

– معدل الربح = الربح / التكاليف.¹

5- معايير الإنتاج:²

يمكن التركيز في هذه المجموعة على المعايير التالية:

– نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية:

تمثل نسبة كمية الإنتاج المتحقق أي كمية الإنتاج بالطاقة ويشير هذا المعيار إلى كفاءة المؤسسة في استغلال

الطاقة المتاحة ويظهر ذلك من خلال المقارنة بين الإنتاج الفعلي أو المتحقق ونظيره الإنتاج بالطاقة المتاحة

ويتم حساب الإنتاج بالكميات أو الأسعار

– نسبة التكاليف المتغيرة إلى الإنتاج:

يوضح قيمة التكاليف المتغيرة عن قيمة الإنتاج، ويمكن إيضاحها بالعلاقة التالية:

نسبة التكاليف المتغيرة إلى الإنتاج = التكاليف المتغيرة / قيمة الإنتاج

– نصيب وحيدة الإنتاج من التكاليف المتغيرة

يحسب بالعلاقة التالية:

نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف المتغيرة = التكاليف المتغيرة / كمية الإنتاج

– نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف:

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

¹, Jean Marie Peretti Dictionnaire des ressources humaines, Unibert, 2ème Edition, Paris, 2001, P : 168.

² مجيد الكرخي، تقويم الأداء بالاستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عما، ط2007، ص 31.

نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف = تكاليف الإنتاج / كمية الإنتاج

– نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف الثابتة:

يقيد هذا المعيار في التعريف على ما تحمله الوحدة الواحدة من المنتجات من تكاليف ثابتة وبحسب
بالعلاقة التالية:

– نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف الثابتة:

يقيد هذا المعيار في التعريف على ما تحمله الوحدة الواحدة من المنتجات من تكاليف ثابتة وبحسب
بالعلاقة التالية:

نصيب وحدة الإنتاج من التكاليف الثابتة = التكاليف الثابتة / كمية الإنتاج

– نسبة تحقق الخطة الإنتاجية:

يعتبر هذا المعيار مؤشر لما حققته المؤسسة عنج تنفيذ خططها الإنتاجية وحساب هذا المعيار فإن قيمة
الإنتاج تؤخذ بالأسعار المخططة.

نسبة تحقق الخطة الإنتاجية = كمية الإنتاج الفعلي / كمية الإنتاج المخطط

نسبة الطاقة المخططة إلى المتاحة = كمية الإنتاج المخطط / كمية الإنتاج بالطاقة الخاصة

ويوضع هذا المعيار المستوى الذي اعتمدت عليه المؤسسات من طاقة المتاحة في مخطط انتاجها فهو يعكس
جدية الخطة الإنتاجية للوحدة.

أما زاكي محمود هاشم فإنه يورد المعايير التالية:

✓ حجم الإنتاج الفعلي إلى حجم الإنتاج المستهدف

✓ معدل الإنجاز أي عدد الوحدات المنجزة في وحدة زمنية معينة

- ✓ تكلفة مستلزمات (الانتاج) قيمته الإنتاجية.
- ✓ عدد ساعات تشغيل الآلات لكل مرحلة إنتاجية إلى العدد الإجمالي لساعات التشغيل الممكنة.
- ✓ إنتاجية الطاقة المشغلة: قيمة الإنتاج إلى المشغلة
- ✓ إنتاجية الطاقة المتاحة: قيمة الإنتاج إلى الطاقة المتاحة
- ✓ انجاز الجدول الزمني (النسبة التي انجزت من الوحدات المقرر انجازها من الوحدات المقرر انجازها خلال فترة زمنية معينة).

المطلب الثاني: الابداع الإداري ودوره في تحسين الإنتاج وشرط تحقيقه وكيفية تنسيقه في

المؤسسة الاقتصادية

إن نجاح وتفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة الابداع أو الابتكار، واللذان يرتبطان في الأساس بتحقيق ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم وبصيغة أخرى يمكن أن تلمي دور الابداع في زيادة الإنتاج من خلال.

- 1- جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي الابداع الى 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 أقل.¹
- 3- باعتبار أن الابداع يؤدي الى استعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية والبشرية والتكنولوجية مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج.²

¹ نبيل مرسى، الإدارة الاستراتيجية، دار المعرفة، الإسكندرية (بدون سنة نشر)، ص75.

² بورتان إبراهيم، بورتان مصطفى، نشاطات الابداع في منظمات الاعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار تلجيبالاغواط، 2009، ص 81 بتصرف.

1- دلائل على دور الابداع في تحسين الإنتاج:¹

تشير منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي من خلال تحليلها للاتجاهات الاقتصادية الى أن الدول المبدعة على مستوى عال، تتمتع بمستوى عال من المعيشة، لقد كان الابداع العامل الأكثر أهمية الذي يساهم في النمو الاقتصادي في التسعينات.

– يشير المجلس الاستشاري الكندي إلى أن الشركات المبدعة تتمتع بمعدل أعلى من المبيعات وأنها الأكثر ربحاً كما أنها توفر فرص عمل أكثر من الشركات ضعيفة الإبداع، يرى الكثيرون أن الابداع عامل أساسي لإنجاز نسبة انتاج عالية وجب المزيد من الاستثمار الموجه في الخارج وهذا ما قامت به الحكومة الكندية.

– ذكر رئيس نقابة مهندس الميكانيكا الأمريكي، بأن الابداع يشمل الحافز الذي يعمل على خلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية للولايات المتحدة في الاقتصاد العالمي.

– الأفكار والآراء التي تدعمها الأبحاث الرسمية التي أجرتها المؤسسات المهنية المستقلة حسب قول رئيس الشركة الاستشارية الاستراتيجية، أن الشركات المبدعة قد حققت أعلى عائد على الأسهم يعادل 12% خلال 10 سنوات، وهذا أكبر بكثير مما حققه الأقل ابداعا.

– تظهر دراسة المعاينة التي قامت بها شركة Picewaterhousecoopers في يوليو عام 2001 أن كبار المسؤولين في الشركات التي تتولى الابداع يشيرون إلى أن الفوائد الهائلة الناتجة عن الابداع، كانت تتمثل فيما يلي:

● تطوير المنتجات وخدمات جديدة 83%.

¹ بديس فميمة، أسيلي وسام، رزق الله حنان، مداخلة عنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي فيال منظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية دولية، يومي 18، 19 ماي 2011.

• زيادة الدخل 80%.

• هوامش الربح أو مكاسب أغلى 77%.

2- شروط تحقيق الابداع

حتى تكون أساليب المؤسسات مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض الشروط الأساسية، منها:

✓ افساح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح

✓ احترام الافراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص له للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات

للمؤسسة.

✓ التخلي عن الروتين وإتاحة اللامركزية في التعامل

✓ تحويل العمل الى شيء ممتع، بتحويل النشاط الى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح.

✓ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لن يتحقق الا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في

عمله.

✓ لا بد من ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء حتى تكون الاعمال

بمجموعة من الإيجابيات.

✓ تطبيق ما تم تعلمه إلى عمل، له أهمية بالغة، لأنها الطريق الافضل لتطوير الكفاءات وتوسيع

النشاطات ودمج¹ الافراد بالمهام والوظائف.

كما يرى بعض الباحثين أنه لا بد من توافر أربعة دعائم أساسية لتحقيق الابداع، وهي²:

¹www.mawhopen.net/databanl/1880-%25d%

²اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ابتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 16-18.

- ✓ **توافر الحس الإبداعي:** سواء داخل المؤسسة أو الافراد، هذا الحس الذي يتوافر بدرجات متفاوتة، طبقا للثقافة والقوانين ونوعية الاقتصاد السائد.
- ✓ **توفير الموارد:** المؤسسات لاتي عادة ما تحقق نتائج مرضية في السوق، وتخشى فيا بعد فقدان تلك النتائج، ترغب في تقليل التكاليف بمعنى تقليص الاستثمار في البحث العلمي أو اللجوء إلى تقليص العمالة وتفويض العلاقات غير الرسمية والتي تعتبر مرتكزات التمكين.
- ✓ **الأساليب:** مثل أسلوب فريق العمل الذي تحقق من خلاله تدفق الأفكار دون قيود بيروقراطية، كما أن استخدام أساليب اتصال جيدة يصبح الفريق عولميا، كما ظهرت فكرة اسناد بعض المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الابداع وتوزيع مخاطرها المختلفة.
- ✓ **المناخ التنظيمي:** يحتاج الابداع الى بيئة متحركة تتسم بالحرية والتشجيع لكل الآراء الجديدة، وهذا ما يستلزم تحويل التزكية العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة الى رجال الاعمال، الذي يقبل المقترحات الجديدة ويعطي الفرص والحرية للعاملين.

3- عوامل تنمية الابداع

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

أولاً: العوامل الداخلية

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المتغيرات التي يمكن أن تساهم إلى الابداع والتطوير أو عاملاً معيقاً للأبداع داخل المؤسسة. ويمكن أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أن تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الافراد وزملائهم في العمل في العمل، وأهم هذه العوامل هي:

– بيئة العمل: تأثر بيئة العمل باليومية عمل العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في

التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي الى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي الى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين وبالتالي اطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما ان تبسيط إجراءات العمل وقتل الجهود والروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة فعلى سبيل المثال، نجد البيئات التنظيمية التي لا تشجع على الإنجاز والتفوق والتجديد أيضا، كما نجد تلك التي لا تشجع على الإبداع وبالتالي لا يتوفر فيها مناخ ابداعي وهي:

- ✓ بيئة تتسم بالركود واللامبالاة، مثل تضييع فرص النمو واكتساب الخبرة
 - ✓ بيئة يغلب عليها طابع التسلية والتركيز على الفوائد والامتيازات الشخصية للأفراد كالنجاح السهل والمركز الاجتماعي السريع.
 - ✓ بيئة تفرض ما تراه مناسبا لتحقيق الأهداف، ولا تستشير إعطاء المؤسسة وتشاركهم بأهدافها والخروج عليها يعد جريمة.
- ومن الخصائص الأساسية للمناخ الإبداعي، أي الظروف التنظيمية الدافعة للإبداع والتي يسهل من خلالها انتشار التفكير الإبداعي نذكر ما يلي:¹

- ✓ تبسيط المستويات الإدارية
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تقسم بالمرونة

¹ بسام بن مناوور العنزي، المرجع السابق، ص40.

- **جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات لاتي تنشأ بينهم نتيجة ذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح، وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين ويعد أهم شرط القيادة الفعالة تتمتعها بقدرة عالية على تحفيز لدفعه كل فرد المؤسسة لأن يكون مبدعا ومتحمسا للمشاركة الإيجابية في العمل الإبداعي، فضلا عن كون هذه القيادة عادلة ونزيهة بما يضمن لك حقوقه ومساهمته الإبداعية.

- **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكيثتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والابداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين المرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع، وحتى تكون هذه القنوات عاملا مساعدا في وتنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- ✓ ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه
- ✓ يجب أن تكون المعلومات المرسلة الى المرسل إليه بالحجم الذي يمكنه من لا استفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته

✓ الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشيا مع الاحداث، أي المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

- **اتخاذ القرارات:** العملية لاتي يتم اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الابداع لدجى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية،

وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى وعليه تستطيع المؤسسة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها بتعزيز انتماءهم بحثا عن طريق التوظيف الفعال وتحديد التوظيف الفعال وتحديد الاعمال وتدريب وتثقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المؤسسة وعاداتها وقيمهم فيهم.¹

ثانيا: العوامل الخارجي

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:²

1- الأسرة:

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

2- التعليم:

للمعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالمعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، 2006، ص71.

² محمد بن عامر النقيبات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، ص 2006، ص38.

بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة. فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليمًا مثمرًا وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

3- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع.

4- دور المجتمع في الإبداع:

لما كان الفرد عضواً اجتماعياً فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به. وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملاً مهماً في غرس روح الإبداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح. ومن ثم يمكن القول بأن الإبداع إنما هو عمل نوعي يتطلب ظروفاً وقيماً اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والإبداع ورعايته.

تمهيد

يجب تدعيم النظرية السابقة بدراسة حالة تطبيقية ، باعتبار أن الدراسة النظرية لا يمكن أن تبلغ أهدافها اذا لم ترفق بدراسة تطبيقية .

تعيش المؤسسات اليوم حريا تنافسيا ، بسبب كثرة المؤسسات المنافسة وكذا التطورات التكنولوجية المتسارعة في جميع المجالات ، والسبب الرئيسي لذلك هو انتقال الجزائر من النظام الاشتراكي الى النظام الرأسمالي ، وتحريك التجارة وانفتاحها على السوق العالمية ، مما دفعها الى البحث عن أساليب جديدة تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل هذه المنافسة الشرسة ، ولعل من أهم المجالات التي تطورا كبيرا ومنافسة عالية هو مجال الصناعة الالكترونية ، فالمؤسسات اليوم تعتمد على الابداع في هذا المجال كأسلوب حتمي وضروري من أجل التميز في هذا المجال . ومن هذا المنطلق واعتماد على ما تطرقنا اليه في الفصلين النظريين السابقين الخاصين بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأبداع ' جاء هذا الفصل كمدعم لما سبق التطرق اليه فسنحاول اسقاط ذلك على واقع احدى المؤسسات المتخصصة في الصناعة الالكترونية ومنزلية ، الا وهي

" كوندور " الواقعة بولاية برج بوعمريريج .

ففي هذا الفصل سنتناول مؤسسة " كوندور " من خلال الاتي :

- التعريف بمؤسسة كوندور " ، نشأتها وتطورها
- الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية .
- تحليل محاور الاستبيان .

المبحث الأول : مؤسسة "كوندور" محل الدراسة

نظرا للأوضاع المتغيرة ولانفتاح الجزائر على السوق العالمية وتحرير التجارة ، أدى ذلك الى توسيع السوق المحلية الجزائرية وزيادة المنافسة ، وفتح أبواب الاستثمار في السوق المحلية والدولية أما الخواص ، فأدى ذلك الى زيادة المنافسة وخاصة في المجالات التكنولوجية ، فزاد الطلب على المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية ، ومن بين المؤسسات الناجحة في هذا المجال نجد مؤسسة "كوندور" والتي مقرها بولاية برج بوعمريريج .

فسنحاول في هذا البحث التعريف بالمؤسسة وكذا نشأتها وتطورها اضافة الى مهامها ، وأهميتها وأهدافها ، وأخيرا هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة "كوندور" ، نشأتها وتطورها

تعد مؤسسة "كوندور" من أكبر المؤسسات شهرة في مجال صاعقتها ، فقد نشأة هذه المؤسسة وتطورت عبر مراحل حتى وصلت الى ما هي عليه الان ، فنحاول التعريف بهذه المؤسسة وتاريخ نشوئها والمراحل التي مرت بها .

أولا- التعريف بمؤسسة "كوندور"

مؤسسة "كوندور" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محددة والتي تحتوي على أربع وحدات أخرى وهي ¹ :

- مؤسسة Argilo وهي وحدة لإنتاج الاجر
- مؤسسة Gerbion وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته
- مؤسسة Polyen وهي وحدة الانتاج الأكياس البلاستيكية
- مؤسسة Gemac وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء
- مؤسسة condor أو باسمها التجاري ، عنتر للتجارة هي مؤسسة خاصة ، كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترو منزلية ، وهي تنتمي الى مجموعة بن حمادي ، وأصبح شكلها القانوني في جوان 2012 SPA ، أي مؤسسة خاصة ذات أسهم .
- تنشط المؤسسة وفقا للقانون التجاري ، حيث تحصلت عليه في أفريل 2012 وبدأت نشاطها الفعلي في 2003 وكان عدد عمالها 90 عامل آنذاك ، أما حاليا فيبلغ عددهم حوالي 5000 عامل موزعين

¹ من وثائق مؤسسة كوندور

على الوحدات حسب تأهيلهم وتكوينهم وتخصصاتهم والتي تتمثل في :

- وحدة إنتاج التلفاز
- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي والغير الرقمي
- وحدة انتاج مواد التغليف
- وحدة انتاج البلاستيك
- وحدة انتاج المكيفات والمواد البيضاء ثلاجة ، غسالة ، مكيف هوائي ، آلة طبخ

وتقدر مساحة المؤسسة ب : 80104م مغطاة ، و 43937م غير مغطاة ويقدر رأس مالها ب : 68320000,00 دج .

مؤسسة "كوندور" هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة وهي تحمل الاسم التجاري "عنتر للتجارة" وهو يشير الى طائفة من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ، ومعروف انه يخلق عالية ، حتى تكون فأل خير عليها ، واللون المميز وهو اللون الازرق والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات ، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التقليد.

مؤسسة "كوندور" من المؤسسات الرائدة في الصناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري ، لها وزن ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية وتعتبر أحد المومنين الرئيسيين للسوق المحلية ، نظرا لجودة نوعيتها ، وهذا ما أهلها لان تكون محل ثقة للزبائن داخل وخارج الجزائر ، وهذا لا احتوائها على هياكل والالات جد متطورة .

ثانيا: نشأة مؤسسة "كوندور"

لقد نشأة مؤسسة "كوندور" في بيئة ملائمة ، حيث أن نشاطها في الصناعة الالكترونية والالكترو منزلية يعرف انتعاشا في بلادنا وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المتوجات العصرية ، و كذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الالكتروني لتلتحق بركب الدول ، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية ، وخاصة وأن هذه الصناعة متركزة حاليا في ولاية برج بوعمريريج ، وقد تحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية منها²:

- شهادة المشاركة في معرض الانتاج الوطني بالأوراس : 2004/04/28 – 2004/05/09 .
- شهادة المشاركة في معرض الانتاج الوطني بالجزائر: 2004/12/05 – 2005/12/17.
- شهادة المشاركة في معرض الانتاج الوطني بوهرا: 2005/12/20 – 2000/12/31.

² من وثائق مؤسسة كوندور

إضافة الى ذلك فإنها تقوم بالإستيراد من الصين بعض السلع والمنتجات لإعادة بيعها مثل : (جهاز الراديسالتها سالتها و، طاولة التلفاز، مجفف الشعر.....)

تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9000 نسخة 2000 ، وذلك في 23 مارس 2005 ، ثم على شهادة ISO 9001 سنة 2007 ، وقيم حفل تسليم هذه الشهادة يوم 16 جوان 2008 ، حضرته العديد من الاطارات من داخل وخارج الوطن ، وهذا الأخيرة خاصة بنظام تسيير النوعية ، وبهذا فهي تعمل على تحسين منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالية معترف بها ، وتم تسجيل مؤسسة كوندور بهذا الاسم لدى الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات في 23 أفريل 2003 .

كما أن المؤسسة تركز اهتماما على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وجذب أكبر عدد ممكن منهم عن طريق الإعلانات في الصحف والجرائد والإشهارات التلفزيونية والمعارض الوطنية والدولية ، كما يصدر المؤسسة مجلة محلية تبرز فيها اهم الانجازات التي حققتها وأهم الانطباعات حول مسار عملية الإنتاج في المؤسسة فهي فضاء آخر للإعلان والترويج للمؤسسة ، ووسيلة من خلالها حماية لكافة المنتجات من أي تقليد ، تمون المؤسسة بالمواد الأولية ، فموردها من الخارج هم : الصين ، كوريا الجنوبية ، ايطاليا ، البرازيل ، ألمانياالخ. وللمؤسسة العديد من الفروع في الجزائر أهمها : بلدية العلية بولاية سطيف ، ولاية الجزائر ، ولاية ورقلة ، عنابة ، حاسي مسعود ، حيث تقوم المؤسسة بتوزيع هذه المنتجات عليها ، وتكون متبوعة بوثيقة الضمان لمدة 24 شهرا ، حيث تسوقها بالسوق الجزائرية بتشكيلة نتائج جيدة ، مثل أجهزة الاستقبال الرقمي والأجهزة الكهرو منزلية (ثلاجات ، مكيفات ، قارئ الأقراص المضغوطة ...)

كما تستورد المنتجات تامة الصناعة كأوعية الهوائيات المقعرة ، ورؤوس استقطاب الهوائيالخ ، ولديها وحدات داخلية تهتم بمساعدة ورشات الانتاج ، وهما وحدة انتاج البلاستيك الذي يستعمل في صناعة الاطار الامامي والخلفي لتلفاز ، وبعض مكونات جهاز المكيف الهوائي ووحدة انتاج البول ستران الذي يستعمل في تغليف المنتج وحمايته ، تعمل المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات عملائها مع محاولة جذب أكبر عدد منهم عن طريق التميز في الخدمات ما بعد البيع المقدمة لهم بأحسن ضمان ، بالإضافة الى ولايات أخرى عبر التراب الوطني ، وكذا بعض الدول العربية مثل : تونس ، ليبيا ، المغرب وحتى بعض الدول الافريقية وتكون هذه المنتجات متبوعة عادة بوثيقة الجودة حسب ما هو متداول في الاسواق ، ففي حالة وجود أي خلل للمنتجات في فترة الضمان تتكفل المؤسسة بإصلاحها وارجاعها الى المتعامل او المستهلك

دون تكاليف ، تتمثل استراتيجية المؤسسة في شكل من اشكال استراتيجيات النمو والتوسع ، وتتمثل ر سالتها في " الحياة ابتكار " مما يدفعها الى التفكير دوما في الجديد .

ثالثا: تطور مؤسسة " كوندور "

لقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت الى ماهي عليه الان :³

1. المرحلة الأولى: الشراء للبيع (Vent en état): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات

الالكترونية الى المرحلة الثانية .

2. المرحلة الثانية : شراء المنتج مفككا جزئيا (sempletekock down): في هذه المرحلة

تقوم المؤسسة بشراء المنتجات المفككة جزئيا لتقوم بتركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا هي:

- تخفيض تكلفة الشراء

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه

- المساهمة في امتصاص البطالة ، وبالتالي الحصول على الدعم والاعانة الحكومية لها

3. المرحلة الثالثة : شراء الجهاز مفككا كليا (Complete Knock down): أي شراء

المنتجات مفككة كليا واعادة تركيبها ، وبهذا تستفيد من مزايا أهمها :

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه

- توفير مناصب عمل اخرى

- معرفة المكونات التي يمكن انتاجها محليا او ذاتيا وبتكليف اقل .

4. المرحلة الرابعة : الانتاج : في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة ، أصبحت المؤسسة

تتحكم في تقنيات تركيب الاجهزة وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا ، او انتاجها ذاتيا ، لم

يبقى لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها ، وذلك عن طريق شراء التراخيص من المؤسسة الصينية

.Hisens

أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها والتخفيض في التكاليف ، وهي

تقوم بالتعريف بأفائها وغاياتها تحت شعار " الحياة ابتكار " Innovation is Lif واللون المميز

للمؤسسة هو اللون الازرق .

³ من وثائق مؤسسة كوندور

وتسعى المؤسسة لتحقيق الرؤى التالية :

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الانتاج
- التواجد عبر كامل التراب الوطني
- التصدير

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الاسعار ، وذلك من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة كما انها تتواجد حاليا عبر 48 ولاية سواء عن طريق التواجد الفعلي او عن طريق نقاط البيع او المعارض..... الخ

المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة كوندور :

تقوم المؤسسة بعدة مهام ولها أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها ، ويظهر كل هذا من خلال ما يلي :

أولا- مهام مؤسسة " كوندور "

من اهم مهام مؤسسة كوندور ما يلي ⁴:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات ، وللتقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الإبداعات التكنولوجية ، وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية .
- توفير مناصب شغل وتطوير الاقتصاد : بحيث توفر المؤسسة مالا يقل عن 1500 منصب عمل .
- توفير منتج وطني جزائري في السوق : وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضعها المؤسسة في السوق الوطنية .
- التخفيض قدر الامكان من التكاليف والأعباء و⁴ كما يتابع أحسن السبل في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الانتاجية من اجل القضاء على التبذير وكذا الوصول الى الكفاءة الانتاجية ، من خلال ادخال واحترام الاهداف المسطرة
- الحصول على متعلمين أجانب من خلال المعارض والحملات الاعلانية الاخرى.
- السعي الى منافسة المؤسسات العلمية التي تنشط في نفس المجال .
- الحفاظ على الحصة السوقية لضمان الزبائن والعملاء وكسب متعاملين جدد .

⁴ من وثائق مؤسسة كوندور

- تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الاسعار سبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال : الوصول الى رقم الاعمال المسطر من قبل مجلس الادارة لكل سنة .

ثالثا: أهداف مؤسسة "كوندور":

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها⁵ :

- تحقيق الربح : كان ولا زال تحقيق الربح هو الهدف الاول والاساسي الذي تسعى اليه مؤسسة كوندور من خلال الوصول الى رقم الأعمال المسطرة لكل عام والحفاظ على المتعاملين الحاليين وكسب متعاملين جدد وبالتالي توسيع نشاطها للصمود امام المنافسة .
- تحقيق متطلبات المجتمع : فهدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح او تحقيق الاشباع لا يكون الا من خلال تلبية حاجات المجتمع وذلك بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأقل الاسعار .
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الانتاج الوطنية من أجل غزو أكبر الاسواق .
- ضمان مستوى مقبول من الاجور ، يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه وتقديم مختلف العلاوات .
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج
- تلبية حاجات المستهلك من خلال توفير المنتجات المطلوبة في الوقت والمكان المناسب .
- المدوامة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة
- السعي الى توسيع عبر كافة التراب الوطني وزيادة فروع المؤسسة
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج عصرية بهدف وتنويع المنتج
- التنويع في المنتجات من اجل مواجهة المنافسة
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة
- العمل على تطوير وتقديم منتجات ذات جودة عالية
- التكوين المستمر للعمال والاطارات
- تعمل على تطوير منتجاتها وتنويعها وابداع وابتكار منتجات جديدة بتقنيات رقمية .
- الاستفادة من توظيف اطارات عالية المستوى والكفاءة .

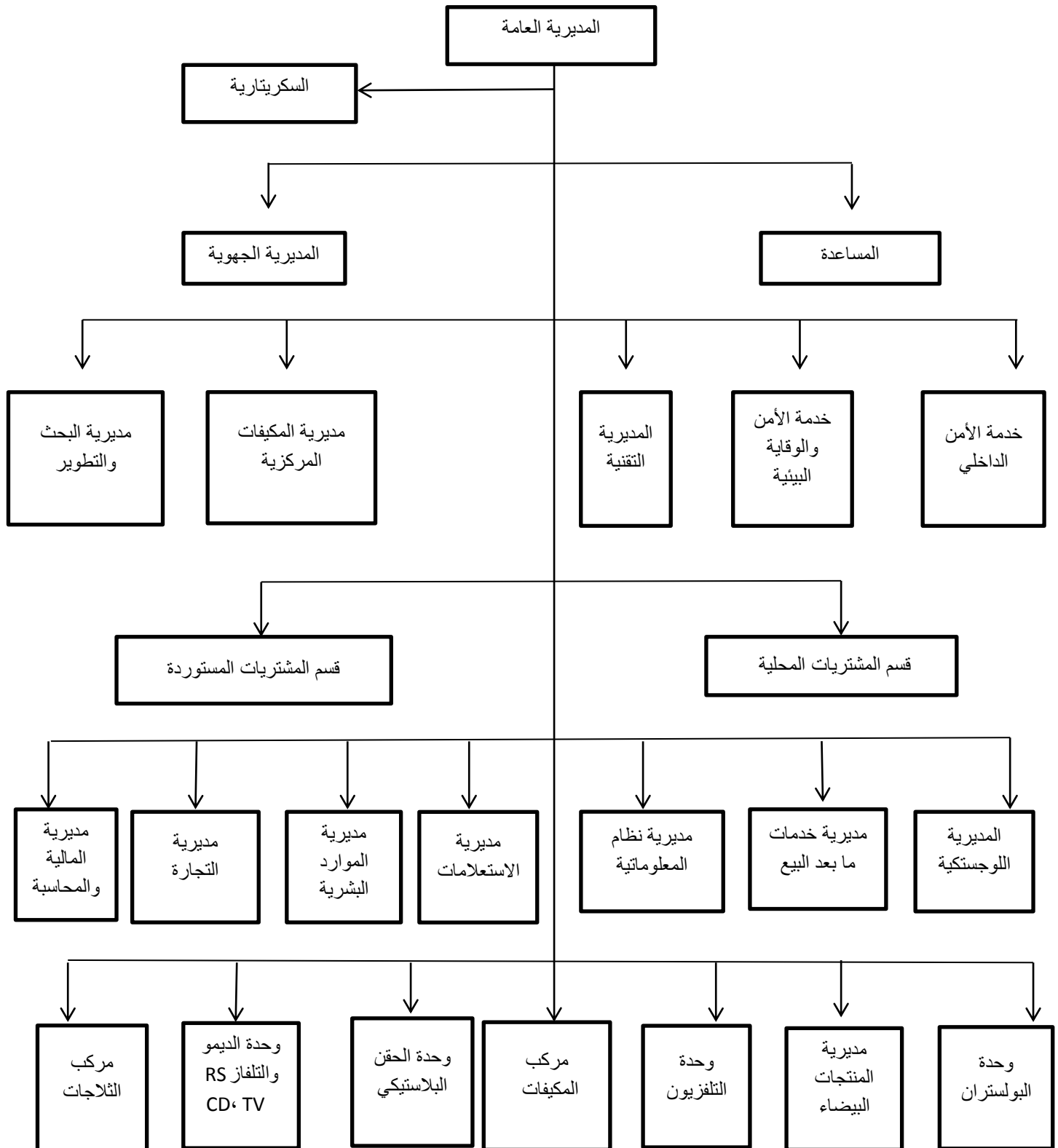
⁵ من وثائق مؤسسة كوندور

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"

فوفقا للهيكل التنظيمي يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والاداري، ومصالح وفروع المؤسسة وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل دائرة من الدوار ويظهر ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"

ان المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي يتشكل من مجموعة من المديريات الرئيسية وكذا المصالح والدوائر، وهي كالآتي:



من الهيكل التنظيمي سنوضح مهام ومسؤوليات كل من المديريات والوحدات وهي على النحو التالي:

1- المديرية العامة:

وهي تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، ومسؤول تسيير الجودة وتمثل مهامهم في:

- **المدير العام:** للمدير العام عدة مهام نذكر منها:
- الاشراف على النظام العام للمؤسسة
- الامضاء باسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية
- يقوم باتخاذ القرارات واعطاء الأوامر واصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح ومجموعات العمل، ويوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام ما جاء فيها من قوانين سارية المفعول
- **الأمانة العامة:** وتمثلها السكريتارية وتقوم بما يلي:

تمثلها السكريتارية التي تقوم باعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير، وكلما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها، تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، وتقوم بالرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها الى السلطة العليا، وتعتبر السكريتارية عنصر اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوس.

- **نائب المدير العام:** ومن مهامه ما يلي:

وهو يساعد المدير العام في أداء مهامه، والسهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي يملئها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المصالح والمجموعات، كما أنه يعمل على تنفيذ وتطبيق الاجراءات على أحسن وجه واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

- **مسؤول تسيير الجودة:** تتمثل مهامه في مراقبة النوعية لمختلف الأجهزة المصنوعة داخل الوحدات،

وذلك من خلال مراقبة جيدة وفعالة للمنتوجات ومراقبة المنتج من كل النواحي.

- **أمين الادارة:** وظيفته تتمثل في تنظيم وبرمجة عمل العاملين التابعين للادارة العامة، وتنسيق الاجتماعات

واللقاءات بين العمال والادارة.

ومن يمكن أن تتمثل مهام المديرية العامة بشكل عام في:

- تحقيق التسيير العام للأموال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين
- تحقيق برامج الانتاج المسطرة من طرف المؤسسة
- ضمان السير الحسن للمؤسسة
- ترتيب الأولويات، وتطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة
- تقرير ماذا يجب فعله ومن يقوم بذلك وبأي طريقة

2- المصالح الاستشارية: وهي تتمثل في:

1- مسؤول تسيير الجودة: وتتمثل مهامه في:

- يعطي ارشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO

2- المساعدون:

هذه الوظيفة مشتركة بين جميع الرؤوسين في المؤسسة، اذ أن أي قرار في هذه المؤسسة يشترك فيه الجميع ويتم تنظيم الاجتماعات في هذه المصلحة.

فهناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة مثل: مصنع مفلس وتود المؤسسة شراؤه، لذا فانها تستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع و أهميته، كما يقوم باعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى

3- مديرية الموارد البشرية: وهي تسيير كل العمال من حيث:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة
- توفير الاحتياطات الامنية في حالة اصابة العمال بالأخطار المهنية، والمتمثلة في حوادث العمل وتبليغ الهيئة المكلفة بذلك.

- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة

- تطبيق برامج التكوين

4- مصلحة العتاد: وهي المسؤولة عن امداد المصالح الأخرى بالتجهيزات اللازمة من السيارات، شاحنات

النقل، التخزين..... الخ بالإضافة الى التكفل بصيانة وسائل النقل.

5- مصلحة المالية والمحاسبة: وتتمثل مهمتها في:

- متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم، كما يقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الانحرافات
- المتابعة المالية لملفات الاستثمار
- متابعة الخزينة
- القيام بالإحصاء السنوي وتحليله

6- مصلحة الأمن والوقاية

هذه المصلحة لديها المسؤولية بالقيام بتغييرات أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بـ:

- تكوين عمال المصلحة في مجال الأمن والوقاية
- تنشيط وتسيير البرنامج العام الأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة
- تقوم بتوجيه سلوك العمال الخاضعين لها بهدف تحقيق أقل تكلفة ولتفادي تبذير المواد، الوقت والوسائل
- ضمان استعمال الوسائل بصورة جيدة، وتسييرها لمكافحة الحرائق أو خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات وعمال الوحدات.
- الاشراف على مصلحة الأمن والصيانة.

7- المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الانتاج
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات
- السهر على توفير الدائم لقطع الغيار

8- مصلحة البيع: تتمثل مهامها فيما يلي:

- الاستماع الى الزبون
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها
- دراسة السوق (الثمن، الجودة) وإدارة مخزونه
- الامداد والتكفل بالنقل

9- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور
- معالجة الطلبات اتجاه البنك
- الامضاء على الموافقة من طرف البنك
- فرز ملفات الشراء.

10- مديرية خدمات ما بعد البيع: تتمثل مهامها في :

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في اطار مضمون
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج
- توجيه عملية الانتاج لتحسين المنتج
- ادارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
- معالجة شكاوى الزبائن

11- مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الاشهار في كافة وسائل الاعلام
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية
- يقوم بحملات اشهار عن طريق الصحافة والتلفزيون والراديو
- يسجل اقتراحات الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة

12- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة بـ:

- انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي
- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية
- تطبيق كلا الاحتياطات لوصول المؤسسة الى الجودة
- تلبية احتياجات مصلحة البيع

13- وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة بـ:

- انتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز
- تركيب جهاز التلفاز
- تطبيق كلا الاحتياطات لوصول المؤسسة الى الجودة
- تلبية احتياجات مصلحة البيع

14- وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة:

- صنع المنتوجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة الى الجودة
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية

15- وحدة البوليستران: تقوم هذه الوحدة:

- صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة الى الجودة
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية

16- وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بـ:

- تركيب الثلاجات
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة الى الجودة
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ثانيا: منتجات الشركة والآفاق المستقبلية: تقوم المؤسسة بإنتاج عدة منتجات سواء الكترونية أو الكترو منزلية بمختلف الأنواع وتطمح زيادة الطاقات الانتاجية وتوسيع نشاطها وغير ذلك من الآفاق المستقبلية.

1- منتجات الشركة: تقوم مؤسسة كوندور بصناعة الأجهزة الإلكترونية بأنواعها تمكن عرض منتجاتها بصفة منتظمة كما يلي:

1-1- وحدة انتاج التلفاز

- سعة الانتاج:
- التلفاز قياس 55 سم: 250000 قطعة/عام

- التلفاز قياس 74سم : 10000 قطعة/عام

- التلفاز قياس 37 سم: 120000 قطعة/عام

1-2- وحدة الاستقبال الرقمية:

- سعة الانتاج : 260000 قطعة/عام

1-3 وحدة انتاج المكيفات والثلاجات:

- سعة الانتاج

- مكيفات هوائية 40000 قطعة/عام

- ثلاجات 150000 قطعة/عام

1-4 وحدة انتاج البطاقات الالكترونية

- سعة الانتاج 50000 قطعة/عام

1-5 وحدات أخرى:

- وحدة البلاستيك 700000 قطعة/عام

- وحدة البوليستران: 4000000 قطعة/عام

ثالثا: الآفاق المستقبلية للمؤسسة:

لمؤسسة " كوندور " كغيرها من المؤسسات لها عدة آفاق مستقبلية تسعى لتحقيقها وتجسيدها على أرض الواقع منها:

- تطمح المؤسسة بشكل كبير الى زيادة طاقاتها الانتاجية وتوسيع نشاطاتها وذلك بكل وحداتها الانتاجية.

- تسعى للحصول على شهادة 14001 المتعلقة باحترام البيئة.

- اضافة وحدة جديدة لانتاج الثلاجات.

- تركيب البطاقات الالكترونية جيدا والتي تستعمل في صناعة الهاتف النقال

- اضافة وحدة جديدة لانتاج البلاستيك

- انتاج منتجات جديدة في المستقبل مثل آلات الطبخ

- التوسع في وحدات الانتاج: التلفاز لتصديره للخارج
- تهيئة مؤسسة لانتاج الدهان
- احدات وحدة جديدة لتكيب أجهزة الاعلام الآلي
- زيادة فروع للمؤسسة في بعض الولايات: - انتاج اللوحات الشمسية- اطلاق انواع اخرى من الهواتف النقالة و بأسعار مغرية.

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

من اجل معرفة أكثر لواقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع، سيتم في هذا المبحث القيام بإعداد استبيان لمعرفة مدى صدق المعلومات المقدمة في في الفصلين النظريين السابقين، وذلك لإثبات أو نفي ما جاء فيهما من معلومات، بحيث يتضمن هذا الاستبيان مجموعة من الاسئلة والمتعلقة بعينة وموضوع الدراسة، حيث قدم هذا الاخير للموظفين العاملين بالإدارة العليا لمؤسسة " كوندور" الواقعة بولاية برج بوعمريريج، وهذا من أجل الحصول على بيانات بغية عرضها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها مع المعلومات النظرية، وقد تم هذا الاعتماد على:

- المنهج المستخدم في الدراسة وطرق جمع البيانات اضافة الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة التي استقبلت الاستبيان، وكذا حدود الدراسة وصدق أداة الاستبيان وأخيرا عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة وطرق جمع البيانات

من اجل جمع البيانات حول موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الذي يمكننا من جمع البيانات اضافة الى عدة طرق مختلفة لنفس الغرض والتي هي على النحو التالي:

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

فالمنهج يعرف على أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمنهج يختلف باختلاف الموضوع المدروس.

وفيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على اسلوب دراسة الحالة، والذي يقصد به " الاسلوب الذي يتجه الى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة. سواء كانت وحدة أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على

أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك غرض الوصول الى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المتشابهة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها سيتم معرفة مجتمع وعينة الدراسة التي قمنا بتوزيع الاستبيان عليها.

أولاً: مجتمع الدراسة

فمجتمع الدراسة يمثل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، ومن خلال دراستنا فان مجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين العاملين بالادارة العليا على اختلاف مراتبهم الادارية. بمؤسسة "كوندور" ونظرا لعدم امكانية توزيع الاستبيان على جميع الموظفين بالمؤسسة، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية.

والذي يقصد به: أن يختار الباحث مجموعة من الأفراد الممثلين للمجتمع الأصلي وصولا الى تعميم النتائج على المجتمع كله. فالتمثيل هنا يكون دقيقا وهي شرط يكون محدد ويتم هذا الشرط في اتاحة الفرصة المكافئة لكل فرد آخر في أن يتم اختياره للعينة دون تدخل أو تحيز من طرف الباحث.

ثانيا: عينة الدراسة

بهدف اجراء الدراسة تم أخذ عينة 43 من المجموع الأصلي موظف بمؤسسة "كوندور" بالادارة العليا على اختلاف مراتبهم الادارية، فقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوزيع الاستبيان عليهم واسترجاعه كله.

العينة	ذكور	اناث
العدد	33	10
المجموع	42	

المطلب الثالث: طرق وأدوات جمع البيانات

لتسهيل عملية جمع البيانات استخدمنا بعض الادوات المنهجية والتي تختلف حسب طبيعة البحث والمتمثلة في:

1- **الملاحظة:** "وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، حيث تعتمد على المشاهدة الفعلية من أجل تحليل الظواهر وإيجاد العلاقات بينها، كما تتطلب أدوات علمية دقيقة للقياس والتحليل" كما تعتبر هذه الطريقة الأسهل لمراقبة سلوك المبحوث ومعرفة تصرفاته. وبالتالي إمكانية جمع بيانات حوله ومعرفة صدق البيانات من عدمها.

2- **المقابلة:** وتعتبر من أهم الأدوات الأساسية لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، كما تعتبر من الوسائل البسيطة والأكثر استعمالاً، " فهي عبارة عن استبانة شفوية يتم من خلالها جمع البيانات والمعلومات بطريقة شفوية للمقابلة تكون بين طرفين أو بين عدة أطراف آخرين بهدف حصوله على معلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه وتم الاعتماد على هذه الطريقة لأن نسبة المبحوثين صغيرة، كما تساعد على شرح وتبسيط وتوضيح السؤال أكثر للمبحوث إذ استلزم الأمر ذلك.

3- **الاستبيان:** حيث يعد أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، فقد عرف الاستبيان بعدة تعاريف منها:

- **الاستبيان لغة:** كلمة مشتقة من الفعل استبان بمعنى الأمر، أي اظهره وأوضحه وعرفه
- **الاستبيان اصطلاحاً:** هو تلك القائمة من الأسئلة يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم إلى المبحوث. من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.
- **كذلك الاستبيان:** هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدة أسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

اولا : توزيع العينة حسب فئة الجنس :

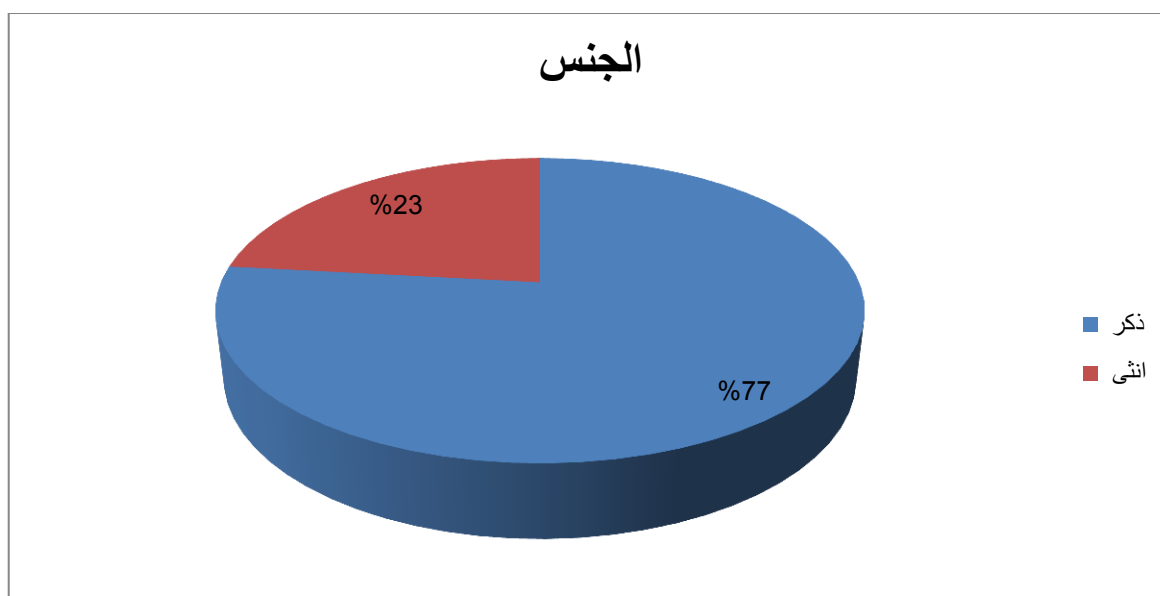
لقد قمنا بتقسيم فئة العينة على النحو التالي :
الجدول رقم 01 : توزيع عناصر العينة حسب الجنس :

الجنس		
البيان	التكرار	النسبة
ذكر	33	76.7
انثى	10	23.3
الاجمالي	43	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد عن مخرجات spss

كما يمكن تقديم الجدول من خلال الرسم البياني التالي :

الشكل البياني رقم 1 : توزيع عناصر العينة حسب الجنس .



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 01

يبين الشكل البياني رقم (01) أن 77% من عينة الدراسة ذكور، و 23 % ايناث

ثانيا : توزيع عناصر العينة حسب السن .

لقد قمنا بتقسيم فئات السن للعينة على النحو التالي :

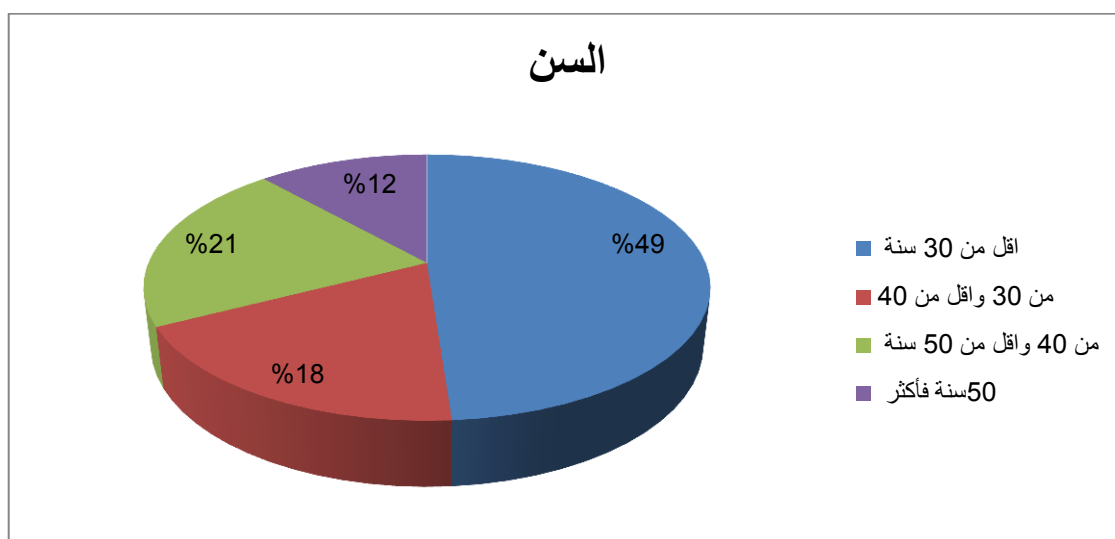
الجدول 2: توزيع عناصر العينة حسب السن.

السن		
البيان	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	21	48.8
من 30 و اقل من 40	8	18.6
من 40 و اقل من 50 سنة	9	20.9
50 سنة فأكثر	5	11.6
الاجمالي	43	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد عن مخرجات spss

كما يمكن تقديم الجدول من خلال الرسم البياني التالي :

الشكل البياني رقم 02: توزيع عناصر العينة حسب السن.



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 02

يبين الشكل البياني رقم (02) أن 49% من عينة الدراسة اعمارهم اقل من 30 سنة ، و 18% تراوحت أعمارهم من 30 و اقل من 40 ، و 21% من العينة تراوحت أعمارهم من 40 و اقل من 50 سنة و 12% أكثر من 50 سنة.

ثالثا : توزيع عناصر العينة حسب الخبرة .

تعتبر سنوات الخبرة لعناصر العينة مفيدة جدا لهذه الدراسة التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان ، حيث أن كل عناصر العينة يفترض أنهم يملكون خبرة تسمح لهم الإحاطة بالموضوع وتمكننا من الحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها ، وتتمثل سنوات الخبرة على النحو التالي :

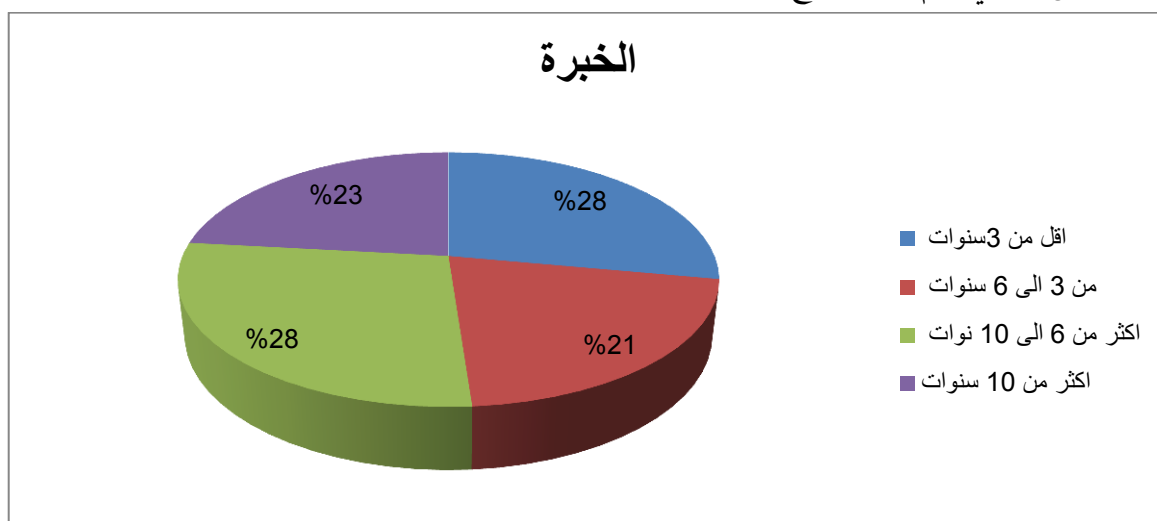
الجدول 03 : توزيع عناصر العينة حسب الخبرة .

الخبرة		
البيان	التكرار	النسبة
اقل من 3 سنوات	12	27.9
من 3 الى 6 سنوات	9	20.9
اكثر من 6 الى 10 نوات	12	27.9
اكثر من 10 سنوات	10	23.3
الاجمالي	43	100.0

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يمكن تقديم الجدول من خلال الرسم البياني التالي :

الشكل البياني رقم 03: توزيع عناصر العينة حسب الخبرة .



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 03

يبين الشكل البياني رقم (03) أن 21% من عينة الدراسة من 3 الى 6 سنوات ، و 28 % اقل من 3 سنوات و 28% اكثر من 06 الى 10 سنوات و 23% اكثر من 10 سنوات.

رابعاً : توزيع عناصر العينة حسب المستوى التعليمي

يعتبر المستوى التعليمي لعناصر العينة المحدد الرئيسي لدرجة أهمية المعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان حيث أن كل عناصر العينة يفترض أنهم يملكون مستوى تعليمي يسمح لهم الإحاطة بالموضوع وتمكننا من الحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى نتائج موضوعية وتحليلها وتمثل هذه المستويات في

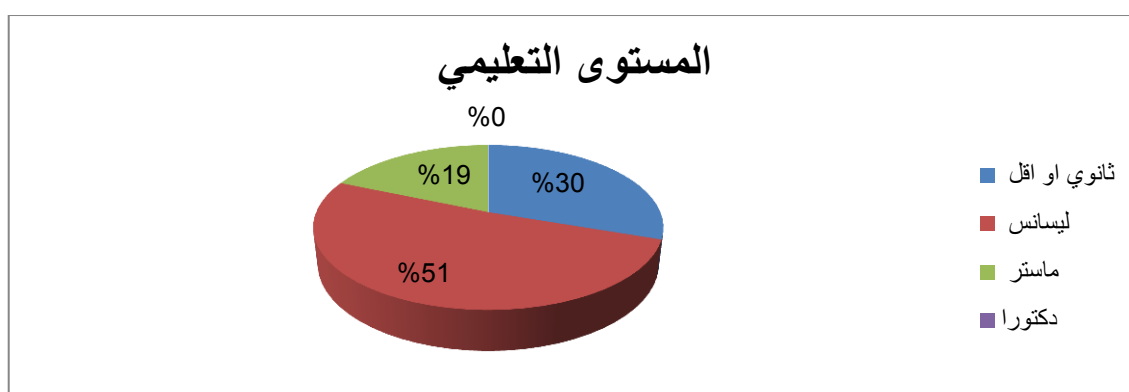
الجدول رقم 04 : توزيع عناصر العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		
البيان	التكرار	النسبة
ثانوي او اقل	13	30.2
ليسانس	22	51.2
ماستر	8	18.6
دكتورا	0	0.0
الاجمالي	43	100.0

المصدر : إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يمكن تقديم الجدول من خلال الرسم البياني التالي :

الشكل البياني رقم 04 : توزيع عناصر العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 04

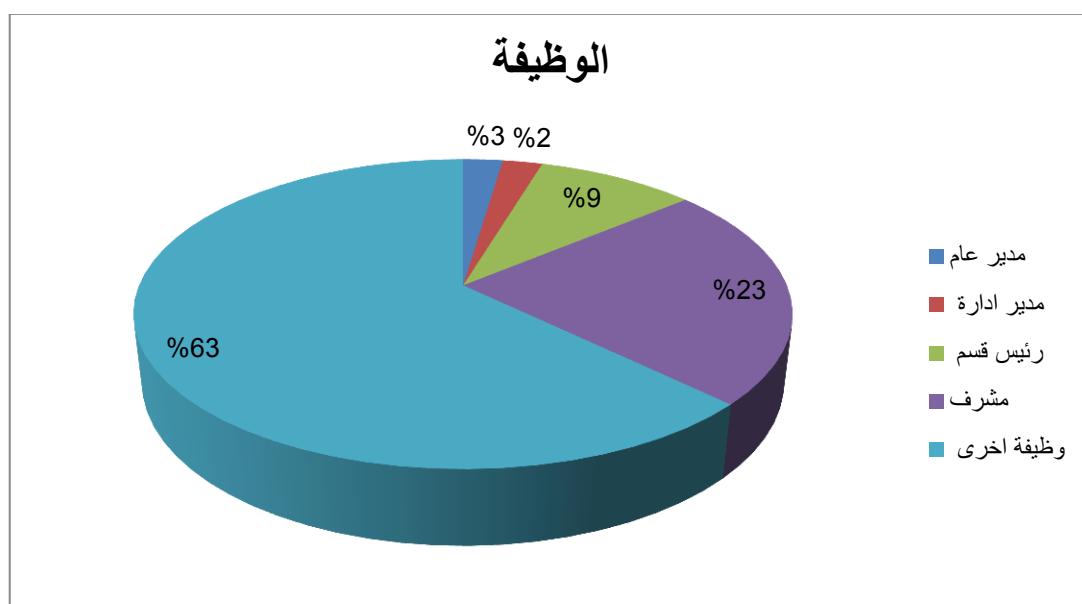
يوضح الشكل البياني رقم (04) أن نسبة 51% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس ، و 30% ثانوي او اقل ، و 19% مؤهلهم العلمي ماستر، و 0% مؤهلهم العلمي دكتورا.

الجدول رقم 05 : توزيع عناصر العينة حسب الوظيفة

الوظيفة		
البيان	التكرار	النسبة
مدير عام	1	2.3
مدير ادارة	1	2.3
رئيس قسم	4	9.3
مشرف	10	23.3
وظيفة اخرى	27	62.8
الاجمالي	43	100.0

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الشكل البياني رقم 05 : توزيع عناصر العينة حسب الوظيفة



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 05

يوضح الشكل البياني رقم (05) أن نسبة 63% من عينة الدراسة يحملون وظيفة اخرى ، و 23% يحملون وظيفة مشرف ، و 9% يحملون رئيس قسم و 2% يحملون مدير ادارة و 3% يحملون وظيفة مدير عام.

المحور الثاني :تحليل مختلف المحاور

الجدول 06 : تحليل نتائج المحور الاول " واقع الابداع في المؤسسة "

العبارة	الاجابة	التكرار	النسبة المؤوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تقوم المؤسسة بالاستفادة من افكار العمال في حل المشاكل	نعم	14	32.6	2.069	.8562	15.852	.000
	لا	12	27.9				
	احيانا	17	39.5				
تقوم المؤسسة بحوافز مادية لاصحاب الافكار الجديدة	نعم	21	48.8	1.814	.8798	13.520	.000
	لا	9	20.9				
	احيانا	13	30.2				
هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحل اي مشكلة تواجهك في العمل	نعم	17	39.5	1.953	.8716	14.697	.000
	لا	11	25.6				
	احيانا	15	34.9				
تتم المؤسسة بالافكار الابداعية للعاملين ومحاولة تطبيقها	نعم	23	53.5	1.790	.9143	12.842	.000
	لا	6	14.0				
	احيانا	14	32.6				
تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الابداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية	نعم	22	51.2	1.883	.9564	12.915	.000
	لا	4	9.3				
	احيانا	17	39.5				
الافكار والابداعات تحضى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير	نعم	24	55.8	1.790	.9400	12.491	.000
	لا	4	9.3				
	احيانا	15	34.9				
هل سبق وعدلت الهيكل التنظيمي للمؤسسة	نعم	14	32.6	1.953	.7853	16.310	.000
	لا	17	39.5				
	احيانا	12	27.9				
تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة للبحث والتطوير	نعم	23	53.5	1.790	.9143	12.842	.000
	لا	6	14.0				
	احيانا	14	32.6				
تسعى الادارة الى تطوير واعداد العمال تحسين المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	نعم	19	44.2	1.883	.8785	14.060	.000
	لا	10	23.3				
	احيانا	14	32.6				
هناك تزايد مستمر في مردودية العمال في المؤسسة	نعم	29	67.4	1.418	.6630	14.030	.000
	لا	10	23.3				
	احيانا	4	9.3				

اجمالي المحور الاول	1.834	.8257	14.571	.000
---------------------	-------	-------	--------	------

تحليل عبارات المحور الاول : واقع الابداع في المؤسسة .

❖ بالنسبة للفقرة 1 فقد بلغ أعلى تكرار 17 ل (احيانا) والمتوسط بلغ 2.06 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة.

❖ بالنسبة للفقرة 2 فقد بلغ أعلى تكرار 21 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.81 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ أعلى تكرار 17 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.95 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 4 فقد بلغ أعلى تكرار 23 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.79 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 5 فقد بلغ أعلى تكرار 22 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.88 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 6 فقد بلغ أعلى تكرار 24 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.79 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 7 فقد بلغ أعلى تكرار 17 ل (لا) والمتوسط بلغ 1.95 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 8 فقد بلغ أعلى تكرار 23 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.79 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 9 فقد بلغ أعلى تكرار 19 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.88 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

❖ بالنسبة للفقرة 10 فقد بلغ أعلى تكرار 29 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.41 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

المحور الثاني : تحليل مختلف المحاور

الجدول 07: تحليل نتائج المحور الثاني " الدراسة الانتاج في المؤسسة "

العبارة	الاجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة باستمرار	نعم	35	81.4	1.3023	.67383	12.674	.000
	لا	3	7.0				
	احيانا	5	11.6				
تتحم المؤسسة عند تقديم منتجات جديدة	نعم	35	81.4	1.2791	.62965	13.321	.000
	لا	4	9.3				
	احيانا	4	9.3				
اتباع الاسلوب العلمي من نشوء الفكرة الى غاية تسويق المنتج	نعم	37	86.0	1.2326	.61090	13.230	.000
	لا	2	4.7				
	احيانا	4	9.3				
تقديم وتشجيع الافكار الجديدة	نعم	38	88.4	1.1860	.54580	14.250	.000
	لا	2	4.7				
	احيانا	3	7.0				
تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات جديدة تتميز بخصائص	نعم	37	86.0	1.2326	.61090	13.230	.000
	لا	2	4.7				
	احيانا	4	9.3				
ذات مواصفات وخصائص منفردة لا يوجد لها مثيل في الاسواق	نعم	34	79.1	1.3488	.71991	12.286	.000
	لا	3	7.0				
	احيانا	6	14.0				
ذات منفعة جديدة ملموسة وواضحة	نعم	32	74.4	1.4419	.79589	11.880	.000
	لا	3	7.0				
	احيانا	8	18.6				
تتحم المؤسسة عن تحسين المنتجات بمتابعة متغيرات اذواق الزبائن وادخال التحسينات على المنتجات	نعم	32	74.4	1.3953	.72832	12.563	.000
	لا	5	11.6				
	احيانا	6	14.0				
تقوم المؤسسة بتصميم عمليات انتاجية باستمرار	نعم	35	81.4	1.2791	.62965	13.321	.000
	لا	4	9.3				

				9.3	4	احيانا	
				60.5	26	نعم	
				14.0	6	لا	
				25.6	11	احيانا	
				72.1	31	نعم	
				14.0	6	لا	
				14.0	6	احيانا	
				69.8	30	نعم	
				7.0	3	لا	
				23.3	10	احيانا	
				72.1	31	نعم	
				11.6	5	لا	
				16.3	7	احيانا	
				58.1	25	نعم	
				14.0	6	لا	
				27.9	12	احيانا	
				13.727	.66337	1.3887	اجمالي المحور الثاني

تحليل عبارات المحور الثاني : الانتاج في المؤسسة .

تم استخدام اختبار اختبار الفروق T للعينه الواحدة والنتائج مبينه كما يلي :

❖ بالنسبة للفقرة 1 فقد بلغ أعلى تكرار 35 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.30 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 2 فقد بلغ أعلى تكرار 35 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.27 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموما يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 3 فقد بلغ أعلى تكرار 37 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.23 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 4 فقد بلغ أعلى تكرار 38 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.18 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 5 فقد بلغ أعلى تكرار 37 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.23 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 6 فقد بلغ أعلى تكرار 34 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.34 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 7 فقد بلغ أعلى تكرار 32 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.44 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 8 فقد بلغ أعلى تكرار 32 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.39 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 9 فقد بلغ أعلى تكرار 35 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.27 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 10 فقد بلغ أعلى تكرار 26 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.65 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 11 فقد بلغ أعلى تكرار 31 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.41 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 12 فقد بلغ أعلى تكرار 30 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.53 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 13 فقد بلغ أعلى تكرار 31 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.44 والذي كان ذو اتجاه (درجة منخفضة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة منخفضة .

❖ بالنسبة للفقرة 14 فقد بلغ أعلى تكرار 25 ل (نعم) والمتوسط بلغ 1.69 والذي كان ذو اتجاه (درجة متوسطة) والمعنوية الإحصائية ل اختبار الفروق T كانت 0.000 وهي أقل من 0.05 والتي تعني أن المتوسط ذو معنوية إحصائية ، وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يهتمون بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها في المؤسسة كان بدرجة متوسطة .

الجدول رقم 08: معامل الارتباط بين المحورين .

البَيان		اولا : واقع الابداع في المؤسسة	ثانيا الانتاج في المؤسسات
اولا : واقع الابداع في المؤسسة	معامل الارتباط	1	.789**
	مستوى الارتباط		.000
ثانيا الانتاج في المؤسسات	معامل الارتباط	.789**	1
	مستوى الارتباط	.000	

تحليل معامل الارتباط بين محاور الاستبيان :

من خلال الجدول السابق الذي يوضح الارتباط بين المحور الاول وهو واقع الابداع في المؤسسة الاقتصادية والمحور الثاني الذي يمثل الانتاج في المؤسسة الاقتصادية ان هناك علاقة قوية و طردية بين الابداع الاداري والانتاج في المؤسسة الاقتصادية ، اي ان كل مازادت المؤسسة بتحفيز الاداريين على الابداع يؤثر ايجابا على مستوى الانتاج في المؤسسة ، اي عندما يزيد الابداع ب 1% ، فيزيد مستوى الانتاج ب 0.789 % .

خلاصة الفصل :

إن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها في دراستنا التطبيقية والتي اعتمدنا فيها على الاستبانة باستخدام برنامج SPSS، والتي تتمثل في كون أن أغلبية عناصر العينة التي قمنا باختيارها كانوا على دراية بالتفكير الاستراتيجي في مؤسساتهم ، حيث وجدنا بتساؤلنا حول ضرورة تحفيزات الابداع الاداري في تحقيق مستوى عالي من الانتاج وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق الجزائرية فقد توصلنا على أن معظم هذه المؤسسات لديها برنامج مسطر في هذا المجال ،أما عن وضع افتراضات مستقبلية وتفكيرنا نظميا وهو غير كافي على الرغم من وجوده ، وهذا راجع إلى عدة عوامل تم ذكرها سابقا .

مستوى الانتاج المؤسسة الاقتصادية ، حيث تبرز اهمية الابداع الاداري في التحكم في ادارة النشاط التسويقي بشكل عام وبكسب ميزة التنافسية شكل خاص حيث يعتبر الابداع الاداري مكسبا حقيقيا في استمرار نشاط اي منظمة وبقيائها في حقل الاعمال وسط منافسة شديدة .

يعتبر الابداع الاداري أداة فعالة لتأثير على الزبائن والعملاء وهذا من خلال ابعاده المتمثلة في الجودة والصورة والولاء والثقافات التي تعكسها ، بحيث تعتبر هذه العناصر بمثابة الادوات التي يتم بها خلق ميولات العملاء وولائهم ، وذلك عن طريق الاستناد والاسس علمية دقيقة ، بالإضافة الى الاثر الذي يحدثه الابداع الاداري في هذا القرار وذلك بإثارة امتلاك واهتمام العملاء ، اذ تكون الاستجابة التدريجية التي تتطور فيما بعد الى كسب اكبر ثقة وولاء وفرص في سوق المنافسة.

قمنا بطرح الاشكالية سابقة الذكر والمتمثلة في :

ما مدى مساهمة الابداع الاداري في تعزيز مستوى الانتاج في المؤسسة الاقتصادية

قمنا بتجزئة الاشكالية الى ثلاثة اسئلة فرعية وهما على النحو التالي :

هل مصدر الابداع الفطرة او تحفيز من طرف المنظمة ؟

ما اهمية الابداع في المؤسسة الاقتصادية ؟

هل مؤسسة "كوندور" لها ثقافة تحفيزية على الابداع ؟ وهل الابداع مصدر يميزها عن غيرها ؟

وفي مايلي اهم النتائج المتوصل اليها من هذه الدراسة .

للأبداع دورا اساسيا وفعالا في تحقيق اهداف المؤسسة وذلك من خلال اعتماد على القواعد العلمية ، حيث هناك معامل ارتباط قوي بين التحفيز والابداع .

يمكن الاجابة على التساؤل السابق ، توصلنا من خلال دراستنا السابقة ان مصدر الابداع هو التحفيز.

يعد الابداع سببا رئيسيا في نجاح المؤسسة الاقتصادية ، ولتحقيق هذا النجاح لابد من توضيح اهم المحددات الداخلية كالذواضع والادراك ... او الخارجية كالمرجعية والطبقة الاجتماعية .

ومن خلال دراستنا الميدانية وجد ان هناك علاقة طردية قوية بين الابداع ومستوى الانتاج ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.78 ، اي كلما زاد الابداع تتبعه زيادة في مستوى الانتاج .

من خلال دراستنا تبين ان المؤسسة كوندور ثقافة تحفيزية ، هذا ما تفسره النتائج المتوصل اليها في المحور الاول ، وجود معامل ارتباط قوي بلغ 0.78 .

اما تميز شركة كوندور عن غيرها وجدنا ولاء بالنسبة للعميل حيث لها ريادة وصدارة في السوق

الجزائرية

من خلال هذه الدراسة رأينا انه من اجل نجاح المؤسسة وبقاء علامتها رائدة في السوق ، وعليها ان تعتمد عن مايلي :

- 1- ادراك فعالية كل عنصر من عناصر المكونة للابداع .**
- 2- الاطلاع على اهم دوافع العملاء واهم محددات سلوكهم خاصتا القيم والثقافة الاجتماعية**
- 3- فهم مراحل الابداع الاداري وتسهيل الضوء على رغبات وحاجيات العملاء .**
- 4- دراسة نتائج قرار الابداع الاداري لمعرفة درجة الولاء وربط علاقة وطيدة بين المؤسسة وعملائها .**

المراجع بالعربية

1. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، 2004.
2. ادريس خالد، التفكير الابداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابة.
3. بديس فميمة، أسيلي وسام، رزق الله حنان، مداخله عنوان تنمية الإبداع ودوره في الرفع أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي فيال منظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية دولية، يومي 18، 19 ماي 2011.
4. جمال خير الله، الابداع الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، عمان، 2008.
5. الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية المقر ملحقة الخروبة
6. سلام رعد حسن، مدير قسم التحقيقات ، 2017، الادارة الزراعية، مكتب المفتش العام، الابداع الإداري في الوظيفة العامة.
7. طلال نصر، د/ نجم العزاوي، أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، قدم هذا البحث الى الملتقى الدولي الموسوم: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة تحليلية تجارب وطنية ودولية، جامعة دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19/05/2011، الجزائر.
8. كاسر نصر المنصورة، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
9. مجيد الكرخي، تقويم الأداء بالاستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عما، ط 2007
10. محمد بزيغ حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف العربية لعلوم الأمن، 2006.
11. محمد بن عامر التفتيات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري في الأجهزة الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض،
12. محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي، 2014، دار الوفاء، الاسكندرية.

13. محمد محمد محمد الخولاني، إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات مدخل التحليل الكمي،
14. نبيل مرسي، الإدارة الاستراتيجية، دار المعرفة، الإسكندرية (بدون سنة نشر)،

المقالات والمجلات

- ميموني سمية، دور الأبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم
التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،
- بورتان إبراهيم، بورتان مصطفى، نشاطات الابداع في منظمات الاعمال مع إشارة لحالة المنظمات
اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، 2009، ص 81 بتصرف.

المراجع بالفرنسية

Smith, Analyzing Organizational behavior (1st ed). London : Macmillan Press. (1999).P165.
Jean Marie Peretti Dictionnaire des ressources humains, Unibert, 2ème Edition, Paris, 2001, P : 168
[.%www.mawhopen.net/databanl/1880-%25d](http://www.mawhopen.net/databanl/1880-%25d)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

قسم علم التسيير

الموضوع : استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار تحضير مذكرة تخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في إدارة العمال بعنوان أثر الابداع الاداري في تحسين الانتاج بالمؤسسة الاقتصادية ، نضع بين يديك مجموعة من العبارات ، الرجاء منك قراءتها بدقة وتمعن ثم حاول الاجابة عليها بكل صراحة بما ينطبق عليك وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، علما أن اجابتك ستحظى بسرية تامة ولن تستعمل الا في خدمة البحث العلمي .

وفي الأخير نشركم جزيل الشكر على تعاونك معنا

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1. **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
2. **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة وأقل من 40 سنة ☐
- من 40 وأقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
3. **الخبرة:** أقل من 03 سنوات ☐ من 03 الى 06 سنوات ☐
- أكثر من 6 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
4. **المستوى التعليمي:** ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐
5. **الوظيفية :** مدير عام ☐ مدير ادارة ☐ رئيس قسم ☐ مشرف ☐
- وظيفة أخرى ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أولاً: واقع الإبداع في المؤسسة

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحياناً
01	تقوم المؤسسة بالاستفادة من افكار العمال في حل المشاكل			
02	تقوم المؤسسة بحوافز مادية لأصحاب الأفكار الجديدة			
03	هل تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهه في العمل			
04	تهتم المؤسسة بالأفكار الابداعية للعاملين ومحاولة تطبيقها			
05	تهتم المؤسسة على تنمية القدرات الابداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية			
06	الأفكار والابداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير			
07	هل سبق وعدلت الهيكل التنظيمي للمؤسسة			
08	تخصص المؤسسة مبالغ مادية جيدة لجهود البحث والتطور			
09	تسعى الادارة الى تطوير واعداد العمال تحسين المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل			
10	هناك تزايد مستمر في العمال في المؤسسة			

ثانياً: الإنتاج في المؤسسة

الرقم	العبارة	نعم	لا	أحياناً
11	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة باستمرار			
12	تهتم المؤسسة عند تقديم منتجات جديدة			
13	اتباع الأسلوب العلمي من نشوء الفكرية ولغاية تسويق المنتج			
14	تقييم وتشجيع الأفكار الجديدة			
15	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات جديدة تتميز بخصائص			
16	ذات مواصفات وخصائص منفردة لا يوجد لها مثيل في الاسواق			
17	ذات منفعة جديدة ملموسة وواضحة			
18	تهتم المؤسسة عند تحسين المنتجات بمتابعة تغيير أذواق الزبائن وادخال التحسينات على المنتجات			
19	تقوم المؤسسة بتصميم عمليات جديدة			
20	امتلاك مهندسو الانتاج المعلومات الكافية عن العمليات واستخدامهم الأساليب العلمية			
21	الأنظمة الحاسوبية في عمليات تصميم المنتجات			
22	تقوم المؤسسة بأجراء التحسينات على العمليات الانتاجية من خلال نشاط البحث والتطوير			
23	تسعى ادارة الشركة لتحسين المستمر من خلال قسم السيطرة عن طرائق أفضل لتقييم منتجات وفقاً لرغبة الزبون			