



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

رحال سلاف <

حديد نعيمة <

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GSO /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير



قال سبحانه وتعالى:

"يرفع الله الذين آمنوا منكم  
والذين أوتوا العلم درجات  
والله  
بما تعملون خبير"

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة، الآية: 11)

# إهداء

إلى من أوصاني ربي بهما خيرا،

إلى من أضاءت لي درب الحياة رمزا للعطاء، إلى من تكبدت العناء من

أجل إسعادي هبة الرحمن "أمي" أطال الله في عمرها

إلى من سهر على تربيتي وتعليمي ولم يبخل على بشيء "والدي الكريم"

حفظه الله ورعاه

إلى زوجي الذي كان خير عون وداعم طوال فترة دراستي.

إلى أخواتي اللاتي لم تنجمن أمي : أمينة، سليمة، حنان، خديجة.

إلى كل زملائي وزميلاتي بجامعة محمد خيضر بسكرة

دفعة 2016

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

الطالبة: حديد نعيمة

# كلمة شكر

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين، صلوات ربي وسلامه عليه.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "رجال سلاف" على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وما قدمته لي من النصح والتوجيه.

كما أتقدم بالشكر والاحترام للسادة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة على ما بذلوه من جهد في قراءة مذكرتي المتواضعة وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة بما يثري البحث.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين الذين تلقيت منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي.

إلى كل عمال شركة BIFA تحية وتقدير على كل ما قدموه. إلى كل من قدم لي المساعدة من قريب أو من بعيد، أشكركم مرة أخرى

ولله الحمد من قبل ومن بعد

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية للابتكار والأداء وهذا بالتركيز على مقياس حديث لتقييم أداء المؤسسات وهو بطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه الابتكار في تحسين أداء مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية من منظور بطاقة الأداء المتوازن وتصورات الفئة المستهدفة حول مستوى كل من الابتكار والأداء وفيما إذا كانت هناك فروقات في تصوراتهم تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدنا على الاستبانة كأداة بحث أساسية لجمع البيانات اللازمة حيث تم توزيع 100 استبانة واسترجعنا 87 استبانة وكان العدد الصالح للتحليل هو 86 استبانة وبغرض التأكيد والتفصيل في بعض العبارات الواردة في الاستبيان قمنا بإجراء مقابلة مباشرة مع بعض الإطارات في مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية، ولتحليل البيانات المجموعة اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS.V17 باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية هي: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط (Regression)، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample –T-Test)

وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- تصورات الباحثين جاءت مرتفعة حول مستوى الابتكار والأداء في مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية وهذا بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ 3.52 بالنسبة للمتغير المستقل (الابتكار) و 3.73 بالنسبة للمتغير التابع (الأداء).
- وجود دور معنوي للابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.858 ومعامل التحديد  $R^2$  0.736 بمعنى أن الابتكار يفسر 73.6% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء. كما يتبين لنا الدور الذي يلعبه الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من خلال تطور رقم أعمال المؤسسة وحصتها السوقية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الابتكار والأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، شركة BIFA.

## Abstract :

This study aimed to provide a theoretical foundations of innovation and performance, focused on new scale to measure performance of institutions is the balanced scorecard, also the study aimed to clarify the role of innovation in improving the performance of **BIFA** company from the perspective of balanced score card, and the Perceptions of the target group about the level of both innovation and performance ,And whether there are differences in their perceptions depending on personal and functional variables. For the purposes of the study we relied on the questionnaire as a tool for basic research effort to collect the necessary data, we have distributed 100 questionnaire and we Looking back 87 questionnaire, and a number abale to analysis is 86 questionnaires. For the purpose of emphasis and detail in some of the term contained in the questionnaire, we made an directly interview with some managers in **BIFA** company, In order to analyze the data collected we relied on SPSS.V17 statistical program, using many statistical analysis methods as: descriptive statistical measure, simple Regression analysis, One Way ANOVA analysis, & Independent Samples T-Test analysis.

The study found that :

- Perceptions of the respondents have high level of innovation and performance in **BIFA** company with a mean 3.52 for the independent variable (innovation) and 3.73 for the variable (performance).
- There is a significant role of innovation in improving the firm performance from the perspective of the Balanced Scorecard at the 0.05 level, with  $R=0.858$  &  $R^2( 73.6\%)$ . Also the role of innovation in improving the firm's performance shows through the development of business turn over and market share.
- the resultes confirms that there are no statistical differences for the employees' perspectives linked to innovation and performance in the company according to demographic and function variables (gender, age, education level ,experience, the field of current function)

**Key words:** innovation, performance, Balanced Scorecard, **BIFA** company.

الفهــــــــرس	
الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	آية قرآنية
ج	الإهداء
د	كلمة شكر
هـ	الملخص
و	Abstract
ز	الفهرس
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
2	مقدمة
<b>الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة</b>	
4	تمهيد
4	<b>1.I منهجية البحث</b>
5	1.1.I إشكالية البحث
5	2.1.I أهداف وأهمية البحث
7	3.1.I فرضيات ونموذج البحث
10	4.1.I التعريفات الإجرائية
12	5.1.I منهج البحث وحدوده
13	<b>2.I أداة البحث والأساليب المستخدمة</b>
13	1.2.I أداة البحث
14	2.2.I مجتمع وعينة البحث
14	3.2.I مصادر جمع البيانات
15	4.2.I الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
16	5.2.I صدق وثبات أداة البحث
18	<b>3.I الدراسات السابقة</b>
18	1.3.I الدراسات المتعلقة بالابتكار



19	2.3.I الدراسات المتعلقة بالأداء
21	3.3.I الدراسات المتعلقة بالابتكار والأداء معا
24	4.3.I التعليق على الدراسات السابقة
25	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للابتكار</b>	
27	تمهيد
28	<b>1.II ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه</b>
28	1.1.II ماهية الابتكار
36	2.1.II مراحل الابتكار وأهم أنواعه
46	3.1.II الابتكار: نماذج، نظرياته ، والعوامل المؤثرة فيه
53	<b>2.II الدعائم الأساسية للابتكار</b>
53	1.2.II إدارة المعرفة
60	1.2.II التكنولوجيا
64	3.2.II البحث والتطوير
66	<b>3.II تفعيل الابتكار في المؤسسة</b>
66	1.3.II أساليب الحصول على الأفكار الإبداعية الداعمة للابتكار
68	2.3.II مصادر الفرص الابتكارية
70	3.3.II طرق اعتماد الابتكار
73	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء</b>	
75	تمهيد
76	<b>1.III مفاهيم أساسية حول الأداء</b>
76	1.1.III مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به
86	2.1.III تصنيفات الأداء
90	3.1.III العوامل المؤثرة في الأداء
92	<b>2.III تقييم وقياس الأداء</b>
92	1.2.III تقييم الأداء
96	2.2.III قياس الأداء

99	3.2.III مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة
106	<b>3.III بطاقة الأداء المتوازن</b>
107	1.3.III نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
115	2.3.III أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
120	3.3.III محاور بطاقة الأداء المتوازن
127	4.3.III خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها ومعيقاتها
130	<b>4.III الابتكار كأداة لتحسين أداء المؤسسة</b>
130	1.4.III دور ابتكار المنتج في تحسين أداء المؤسسة
132	2.4.III دور ابتكار العملية في تحسين أداء المؤسسة
133	3.4.III دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة
135	4.4.III دور الابتكار التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة
138	خلاصة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>	
140	تمهيد
141	<b>1.IV التعريف بمؤسسة BIFA للصناعة الغذائية</b>
141	1.1.IV التعريف بالمؤسسة الأصلية
145	2.1.IV التعريف بشركة BIFA SO.AL.TU.BI
154	3.1.IV تشخيص الابتكار في مؤسسة BIFA
156	<b>2.IV عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>
156	1.2.IV خصائص مبحوثي الدراسة
162	2.2.IV اختبار التوزيع الطبيعي
163	3.2.IV تحليل محاور الإستبانة
180	<b>3.IV اختبار الفرضيات</b>
180	1.3.IV التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
181	2.3.IV اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
184	3.3.IV اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
188	4.3.IV اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
192	خلاصة
195	خاتمة عامة (النتائج والتوصيات)

200	قائمة المراجع
212	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.I	درجات مقياس ليكرت الخماسي	14
2.I	معاملات الثبات والصدق	17
1.II	الفرق بين الابتكار الجذري والتدريجي	38
2.II	آراء الباحثين لمفهوم تصميم العملية	42
3.II	عمليات إدارة المعرفة لمجموعة من الباحثين	58
1.III	الفرق بين قياس وتقييم الأداء	98
1.IV	منتجات مصنع البسكويت <b>بيفا صوالتي</b>	146
2.IV	منتجات مصنع المشروبات غير الكحولية <b>Conbimed</b>	147
3.IV	منتجات مصنع الشامية والحلوى <b>Confimed</b>	147
4.IV	منتجات مصنع المادلين <b>SOMAPA</b>	147
5.IV	تطور الموارد البشرية في المصانع الأربعة	152
6.IV	تطور بعض المؤشرات المالية في <b>BIFA SO.AL.TU.BI</b>	153
7.IV	تطور بعض المؤشرات المالية في <b>BIFA CONBIMED</b>	153
8.IV	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	157
9.IV	توزيع أفراد العينة حسب العمر	157
10.IV	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	158
11.IV	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	16
12.IV	توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي	161
13.IV	اختبار التوزيع الطبيعي	162
14.IV	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	163
15.IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ابتكار المنتج	164
16.IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد ابتكار العملية	166
17.IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الابتكار التسويقي	168
18.IV	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة	170

	الدراسة على بعد الابتكار التنظيمي	
172	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحور المالي	19.IV
174	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور العملاء	20.IV
176	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور العمليات الداخلية	21.IV
178	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور التعلم والنمو	22.IV
180	نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	23.IV
181	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابتكار على الأداء	24.IV
181	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ابتكار المنتج على الأداء	25.IV
182	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ابتكار العملية على الأداء	26.IV
183	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابتكار التسويقي على الأداء	27.IV
184	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابتكار التنظيمي على الأداء	28.IV
185	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب متغير الجنس	29.IV
185	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب متغير العمر	30.IV
186	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب متغير المؤهل العلمي	31.IV
187	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب متغير سنوات الخبرة	32.IV
187	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	33.IV
188	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير الجنس	34.IV
189	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير العمر	35.IV
189	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب	36.IV

	متغير المؤهل العلمي	
190	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير سنوات الخبرة	<b>37.IV</b>
191	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	<b>38.IV</b>

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	نموذج البحث	1.I
29	موجات تطور المجتمعات	1.II
37	للإبداع والابتكار دون توقف Ucello نموذج عمليات	2.II
39	الابتكار الجذري والتدريجي	3.II
50	العوامل المؤثرة في الابتكار	4.II
54	حلزونية المعرفة ل Nonaka	5.II
63	دورة حياة التكنولوجيا	6.II
82	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1.III
83	مصنوفة الكفاءة والفعالية	2.III
87	الأداء الاقتصادي	3.III
88	الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة	4.III
110	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	5.III
112	نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	6.III
113	نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن	7.III
114	تطور بطاقة الأداء المتوازن	8.III
116	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	9.III
121	النقاط الأساسية في المحور المالي	10.III
123	المقاييس الأساسية في منظور العميل	11.III
124	محور عمليات التشغيل الداخلية وسلاسل العرض	12.III
126	العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	13.III
144	الهيكل التنظيمي لشركة BIFA	1.IV
149	الهيكل التنظيمي ل BIFA SO.AL.TU.BU & Conbimed	2.IV
157	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3.IV
158	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4.IV

159	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5.IV
161	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6.IV
162	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	7.IV



قائمة الملاحق		
الصفحة	العنوان	رقم الملحق
212	استبانة البحث	1
217	قائمة محكمي الاستبانة	2
218	أسئلة المقابلة	3
219	شهادة ISO 22000 لشركة بيغا	4
220	شهادة التسجيل لمنتجات بيغا وفق المعايير الدولية	5
221	شهادة ISO 14000 لشركة بيغا	6
222	شهادة ISO 9000 لشركة بيغا	7
223	شهادة HALAL لشركة بيغا	8
224	شهادة TSE لشركة بيغا	9
225	بعض منتجات BIFA	10
230	بعض المعارض الدولية التي قامت بها BIFA التركية	11
231	الهيكل التنظيمي لـ BIFA SO.AL.TU.BI	12

أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تواجه العديد من الصعوبات خاصة مع التحولات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والتي غيرت طبيعة الأعمال الدولية والمحلية ومست مختلف المجالات السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية، ناهيك عن تعرض المؤسسات إلى ضغوطات تنافسية متزايدة ناتجة عن التوجه نحو العالمية والذي يتجسد في زيادة الانفتاح وانتشار التكتلات الإقليمية بصورة ملفتة، هذا ما فرض على المؤسسات سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمة البحث عن وسائل غير تقليدية تمكنها من مواجهة ضغوطاتها وتساهم في تحسين أدائها وذلك من خلال خلق تموضع أحسن مقارنة مع منافسيها، وعليه بات على المؤسسات مراجعة طرائق تسييرها وتحديد بدائلها الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها لمواجهة منافسيها، وفي هذا السياق نجد أن العديد من المؤسسات العالمية التي استطاعت أن تحقق إنجازات مهمة كان ذلك نتيجة تسييرها الجيد واعتمادها على الابتكار والفكر الإبداعي لمسييرها وبذلك تمكنت من تحقيق مراكز مهمة و كدليل على ذلك نجد العديد من المقولات الشهيرة لمدراء ومفكرين والتي تؤكد على أن المؤسسات التي تمتلك ميزات تنافسية هي التي تكون قائمة على الابتكار، وهي التي تدرج الابتكار بمعناه الأوسع ضمن وحداتها، نشاطاتها واستراتيجياتها من بينها مقولة **STEVE JOBS** الذي يقول: "الابتكار هو الذي يميز القائد عن التابع" ومقولة **SCHUMPETER** الذي يؤكد على أن "المقاوم المبتكر له دور هام في تحقيق النمو بفضل الابتكار" و**DRUCKER** الذي يعتبر "الابتكار هو الوسيلة التي يمتلكها المقاومون وهو الأداة التي تستطيع المؤسسة عن طريقها استغلال التغيير وخلق فرصة تميز عن المنافسين . . . . . كما يحتمل أن يكون موضوع التعلم لدى المنظمة وأن يدل على فعاليتها" ، وعليه يمكن القول أن الابتكار يعتبر احد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها لصنع طريقها للنمو ، لكن لا يكفي أن تكون المؤسسة مبتكرة فقط لتكون رائدة في السوق وإنما أن تكون سباقة في تنفيذ ابتكاراتها من اجل تحقيق أداء متفوق وبالتالي تحقيق أهم أهدافها "التميز والريادة". ومن خلال بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للابتكار خاصة في ظل التهديدات والتحديات التي أصبحت تواجهها المؤسسة الجزائرية والتوجه نحو سياسة الانفتاح ورفع الحماية الجمركية وتشجيع الاستثمار الأجنبي ومحاولة اكتساب الاقتصاد الجزائري لصفات الاقتصاد العالمي المرتكز على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

## تمهيد

أصبح تقدم وتفوق المؤسسات مرهونا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالمؤسسات الحديثة على اختلاف مهامها وأنواعها تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وتواجه العديد من المشكلات التي تحتاج إلى موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية لحلها، وكذلك إلى تبني استراتيجيات وأساليب لتنمية ودعم هذه المهارات والقدرات. وقد أجمع كتاب الإدارة والباحثين اليوم على أن المؤسسات بحاجة ملحة للابتكار لما له من دور هام في بقاء المؤسسة وتطورها، فهو أداتها في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المشكلات، فالابتكار منذ عقود قليلة أصبح هو المنشئ للثروة وهو الذي يعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة، والوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أفضل وأسرع.

### 1.I منهجية البحث

سنحاول من خلال هذا العنصر إعطاء وصف لمنهج البحث، مجتمع وعينة البحث، مصادر جمع البيانات والمعلومات أداة البحث وطريقة تصميمها وقياس صدقها وثباتها.

#### 1.1.I إشكالية البحث:

يعتبر تحدي كسب ميزة تنافسية مستدامة اليوم أحد الانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات خاصة في ظل الانفتاح المتزايد على الأسواق وتسارع التطورات التكنولوجية وهذا ما جعل المؤسسات تسعى نحو تحسين أدائها باستمرار من أجل المحافظة على مركزها التنافسي، ونجد أن منظمات الأعمال تقوم بتبني استراتيجيات مختلفة بهدف الحصول على ميزة تنافسية ومركز قوي في السوق ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تبنيها هو الابتكار خاصة في ظل القطاعات ذات المنافسة الحادة التي تفرض على المؤسسة إيجاد خصائص في منتجاتها وعملياتها تميزها عن باقي المنافسين ومن بين هذه القطاعات قطاع المواد الغذائية وقد اخترنا مؤسسة رائدة في هذا المجال وهي مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية. من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

"هل للابتكار دور في تحسين أداء مؤسسة BIFA من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟"

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

— ما مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل للابتكار في المنتج دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل للابتكار في العملية دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل للابتكار التسويقي دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل للابتكار التنظيمي دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟

## 2.1.I أهداف وأهمية البحث

### 1. أهداف البحث

نهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على الجانب النظري للابتكار والأداء ذلك بالتطرق إلى مفاهيمه الأساسية والمحاولة إلى حد ما ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالابتكار كالإبداع و الاختراع ، والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن كونها مؤشر حديث لقياس الأداء بغرض زيادة الإثراء المعرفي.

أما من الناحية العملية فسنحاول التعرف على أهمية الابتكار في المؤسسة محل الدراسة أي إلى أي مدى تولي مؤسسة **BIFA** اهتماما للابتكار، ودور كل بعد من أبعاد الابتكار في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ومحاولة قياس هذا الأخير باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى تشخيص الممارسات المعمول بها في مجال البحث والتطوير واستنباط أهم معوقات الابتكار.

### 2. أهمية البحث:

أ- الجانب النظري: تكمن أهمية البحث في الموضوع في حد ذاته حيث نال الابتكار اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين سواء العرب أو الأجانب الذين توصلوا إلى نتائج مهمة في هذا الإطار.

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الابتكار، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن.
- الكشف على مدى أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية وأهم الآليات المتبعة لتفعيل عمليات الابتكار.

### ب. من الجانب الميداني:

- طبيعة المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية والذي يتميز بالتغير السريع وبشكل خاص قطاع الصناعة الغذائية الذي يتسم بتنوع المنتجات وكثرة المؤسسات التي تنشط فيه ما جعل المنافسة شرسة وهذا ما زاد من أهمية الابتكار كونه أحد مفاتيح النجاح والذي من شأنه تحسين أداء المؤسسة.

- التعرف على مدى وعي مسيري المؤسسة محل الدراسة بأهمية الابتكار ودوره في تحسين الأداء.
- أهمية المؤسسة في حد ذاتها خاصة أنها استطاعت الوصول إلى مراكز قيادية في وقت قياسي.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

- إن اختيار موضوع الابتكار ودوره في تحسين الأداء كان لعدة عوامل لعل من أهمها ما نذكره فيما يأتي:
- مجال تخصصي الدراسي الذي كان في التسيير الإستراتيجي للمنظمات إذ يعتبر الابتكار في صلب التخصص .
- حداثة الموضوع وأهميته الكبيرة بالنسبة للمؤسسة خاصة وأن الابتكار أصبح من أهم المداخل التي تسمح للمؤسسات بتحسين الأداء والتميز.
- توضيح اللبس في تحديد المفاهيم المرتبطة والمشابهة للموضوع كالإبداع، الاختراع، التغيير.
- كون موضوع الأداء وكيفية تحسينه في حد ذاته ذو أهمية كبيرة للمؤسسات خاصة وأنه الهدف الدائم الذي تسعى إليه.
- البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة الجزائرية وفهم الأزمة التي تعاني منها والمتمثلة في توفر الموارد الملائمة وغياب النتائج على أرض الواقع.

### 4. صعوبات البحث:

- لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل، سواء ما تعلق بالجزء النظري أو الجانب التطبيقي وأهمها ما نذكره كما يلي:
- قلة المراجع التي تتناول الموضوع بدقة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية.
- عمل الشركة محل الدراسة والمؤسسة الجزائرية عموما الذي يتسم بقلّة استخدام الطرق العلمية ما يصعب العمل البحثي.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة الميدانية نتيجة التحفظ الكبير للمسؤولين بالشركة، والاكتفاء بإعطاء معلومات بطريقة شفوية وبصفة تقريبية.

### 5. هيكل البحث: من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، تضمن هيكل البحث أربعة فصول وهي:

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تعرضنا في المبحث الأول لمنهجية البحث، أما الثاني فكان حول أداة البحث والأساليب المستخدمة، والثالث خصص للدراسات السابقة والتعليق عليها.

**الفصل الثاني:** خصص للإطار النظري للابتكار والمعنون تحت مدخل للابتكار وقسمناه لثلاث مباحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه والثاني كان حو الدعائم الأساسية للابتكار، أما الثالث فكان حول كيفية تفعيل الابتكار في المؤسسة.

**الفصل الثالث:** تطرقنا من خلاله للأداء والمعنون تحت مدخل إلى أداء المؤسسة حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية حول الأداء أما الثاني فكان حول تقييم وقياس الأداء، فيما خصص المبحث الثالث لبطاقة الأداء المتوازن أما المبحث الرابع فخصص لدراسة العلاقة بين الابتكار والأداء والمعنون ب الابتكار كأداة لتحسين أداء المؤسسة.

**الفصل الرابع:** وهو إسقاط للجانب النظري على مؤسسة بيضا للصناعة الغذائية، حيث تطرقنا من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل محاور الاستبانة واختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج.

### 3.1.I فرضيات ونموذج البحث

#### 1. فرضيات البحث

بغرض الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بوضع جملة من الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

**H0:** لا يوجد دور معنوي للابتكار في تحسين أداء مؤسسة **BIFA** من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

**H01:** لا يوجد دور معنوي للابتكار في المنتج في تحسين أداء مؤسسة **BIFA** من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H02:** لا يوجد دور معنوي للابتكار في العملية في تحسين أداء مؤسسة **BIFA** من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H03:** لا يوجد دور معنوي للابتكار التسويقي في تحسين أداء مؤسسة **BIFA** من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

**H04:** لا يوجد دور معنوي للابتكار التنظيمي في تحسين أداء مؤسسة BIFA من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الثانية:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في مؤسسة BIFA تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H01:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في مؤسسة BIFA تعزى إلى نوع الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H02:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في مؤسسة BIFA تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H03:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في مؤسسة BIFA تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H04:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في مؤسسة BIFA تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H05:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في مؤسسة BIFA تعزى إلى المجال الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة BIFA تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

**H01:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة BIFA تعزى إلى نوع الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H02:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة **BIFA** تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

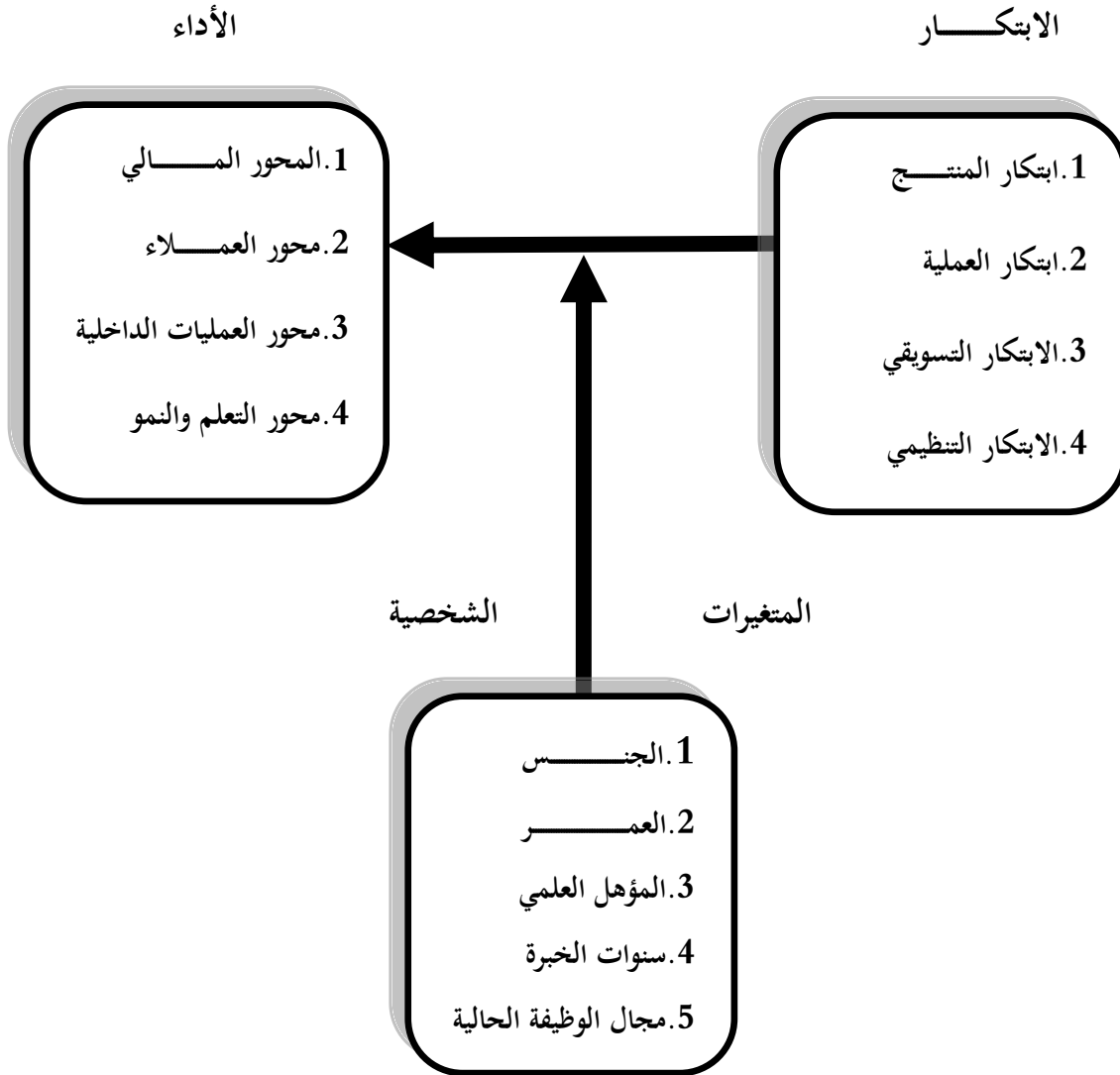
**H03:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة **BIFA** تعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H04:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة **BIFA** تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

**H05:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في مؤسسة **BIFA** تعزى إلى المجال الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).



شكل رقم (I،1) نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة

4.1.I التعريفات الإجرائية:

1. **الابتكار:** هو الإتيان بحلول وأفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل وترجمتها إلى منتجات، طرق إنتاج، ممارسات تسويقية... الخ بما يحقق النفع للمجتمع وعليه فالمؤسسة المبتكرة يجب أن تكون الأولى في الفكرة والأولى في المنتج والأولى في السوق.
2. **الابتكار في المنتج:** هو العملية التي يتم من خلالها إدخال تحسينات جوهرية على منتجات قائمة أو طرح منتجات جديدة تختلف عن القائمة حالياً.
3. **الابتكار في العملية:** هو العملية التي يتم من خلالها تحسين وتطوير طرق وعمليات قائمة أو استحداث أخرى جديدة تختلف عن القائمة حالياً بهدف تقليل التكاليف أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاج.
4. **الابتكار التسويقي:** هو الجهود التي تقوم بها المؤسسة من أجل الوصول إلى أفكار جديدة وغير تقليدية في الممارسات التسويقية وجعلها موضع التنفيذ سواء كان في المنتجات أو التسعير أو الترويج أو التوزيع أو كلها مجتمعة.
5. **الابتكار التنظيمي:** هو القيام بتغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل كالطرق والعمليات والممارسات الإدارية وحتى في إستراتيجية المنظمة أو استحداث أخرى جديدة بهدف الاستفادة من المعرفة السوقية الجيدة وتحقيق الريادة في السوق التنافسية.
6. **الأداء:** يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
7. **بطاقة الأداء المتوازن:** هي عبارة عن نظام إداري شامل يقوم بربط الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة بأهدافها المحددة وترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس متوازنة تتمثل في مقاييس مالية ومقاييس غير مالية وهي موزعة على أربعة محاور: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو.
8. **المحور المالي:** يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية للتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى ويركز هذا المحور على الأهداف المالية مثل: العائد على رأس المال العامل، الربحية، القيمة الاقتصادية المضافة... الخ.
9. **محور العملاء:** يركز هذا المحور على الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن الحاليين والمرتقبين ومن أهم مؤشرات: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، جذب عملاء جدد... الخ.

**10. محور العمليات الداخلية:** يركز هذا المحور على أداء الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها من أجل هدف أساسي هو إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستهدفين، ويشتمل على المقاييس مثل : دوران المخزون، معدلات التلف... إلخ

**11. محور التعلم والنمو:** يركز هذا المحور على أهداف إستراتيجية من خلال توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمرين ومن بين هذه الأهداف تطبيق أسلوب إداري جديد، تعميم تكنولوجيا جديدة ، تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، تقديم عدد من الاقتراحات من قبل العاملين، تحفيز العاملين للابتكار والتطوير.

### 5.1.I منهج البحث وحدوده

#### 1. منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يقوم هذا الأخير على جمع بيانات ومعلومات من مختلف المراجع والمصادر كالكتب والدوريات والرسائل الجامعية... إلخ من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة خاصة وأنه ينطلق من فكرة استقلالية الباحث عن الموضوع، بمعنى انطلاقاً من الدراسات التي تناولت الموضوع نحاول إسقاطه على مؤسسة أي تعميم الكل على الجزء، إضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال أسلوب دراسة الحالة للتعرف على دور الابتكار في تحسين أداء مؤسسة **BIFA** للصناعة الغذائية.

#### 2. حدود البحث: وتتمثل فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على الدور الذي يلعبه الابتكار في تحسين أداء المؤسسة.

**الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث في السنة الجامعية 2016/2015، أما الدراسة التطبيقية فيما يخص آراء المبحوثين فتراوحت من بداية شهر مارس إلى منتصف شهر أبريل.

**الحدود المكانية:** مؤسسة **BIFA so.al.tu.bi & conbimed** المنطقة الصناعية ديدوش مراد قسنطينة.

**الحدود البشرية:** وتمثلت في مجموعة الإطارات والإداريين والتقنيين بمؤسسة **BIFA so.al.tu.bi & conbimed** بقسنطينة.

3. مبررات اختيار المؤسسة: اعتمادنا على اختيار المؤسسة محل الدراسة نتيجة المبررات والدوافع التالية:

- باعتبارها تحتل موقع مهم في السوق خاصة في الجهة التي تتركز فيها.
- تنشط في قطاع يمتاز بتنافسية شديدة وبصفة متزايدة وهو قطاع المواد الغذائية.
- سمعة الشركة في السوق وكذلك توفر المؤسسة الأم على خبرة طويلة في مجال نشاطها.
- إستراتيجية الشركة التي تتبنى التوسع والدخول إلى مجالات وأنشطة مترابطة لتدعيم نموها ووجودها في السوق.
- قدرة المؤسسة من الوصول إلى مراكز قيادية في فترة قياسية.

## I.2 أداة البحث والأساليب المستخدمة:

حيث تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة كأداة للبحث إلى جانب الاعتماد على مجموعة من الطرق لجمع البيانات ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها.

### I.2.1 أداة البحث:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث المتمثلين في الابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسة وبعد مراجعة الأدبيات وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع واستشارة المشرف وبعض الأساتذة في المجال، تم تصميم استبانة من أجل تحقيق أغراض البحث حيث تتكون هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية.

**القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور البحث وينقسم بدوره إلى جزأين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل المتمثل في الابتكار ويتضمن 27 عبارة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالمتغير التابع المتمثل في الأداء ويتضمن 28 عبارة، وعليه فالاستبيان ككل تضمن 55 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1،I) مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

ورغبة في التأكد من بعض الإجابات والعناصر في موضوع البحث تم إجراء مقابلة مع بعض الإطارات في كلا المصنعين: مصنع البسكويت ومصنع المشروبات غير الكحولية وتم طرح الأسئلة بصيغة غير مباشرة لا تستهدف المعلومات المفيدة في البحث بغية الوصول إلى تحليلات مفيدة.

2.2.I مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الإطارات والإداريين والتقنيين لمؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بديدوش مراد قسنطينة والبالغ عددهم (310) ولقد تم اعتماد العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 100 استرد منها 87 وبعد الفحص تم استبعاد واحدة نظرا لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة وبهذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 86 استبانة.

3.2.I مصادر جمع البيانات:

وقد اعتمدنا في هذا البحث على نوعين من المصادر:

**المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V.17 (Statistical package for social sciences) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات القيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

كما اعتمدنا على المقابلة ووثائق الشركة (الموضحة في الملاحق) لتدعيم النتائج المتوصل إليها.

**المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والمقتنيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في إنجاز جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر هو تكوين صورة شاملة عن الموضوع والتعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة البحوث وكذلك آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

## 4.2.I الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V17) وتم الاعتماد على ما يلي:

**1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** وذلك من أجل وصف مجتمع وعينة البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

**3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل وهو الابتكار على المتغير التابع وهو الأداء، وأثر كل بعد (الابتكار في المنتج، الابتكار في العملية، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي) على حدى في الأداء.

**4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة.

**5. اختبار T للعينات المستقلة (Independent – Samples T-test):** لمعرفة إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم الابتكار والأداء تعزى لمتغير الجنس.

**6. اختبار كولموجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov):** للتأكد من أن النموذج يخضع للتوزيع الطبيعي.

**7. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

**5.2.I صدق وثبات أداة البحث:** وهنا سيتم التأكد من صدق وثبات أداة البحث:

**1. صدق أداة البحث (صدق الاستبانة):**

يقصد بصدق أداة البحث " قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين تألفت من (08) أساتذة متخصصين في مجال التسيير والإحصاء وهم يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم (2) وانطلاقاً من آراء المحكمين ومقترحاتهم تم التعديل في الاستبانة لتكون في شكلها النهائي كما هي موضحة في الملحق رقم (1).

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ، وذلك كما هو موضح في الجدول إذ نجد أن معامل الصدق الكلي للأداة بلغ ( 0.978 ) وهو معامل جيد جداً لأغراض وأهداف البحث، وبهذا تكون جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الأداة ( Reliability ):

يقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام أداة البحث، وفي بحثنا هذا قمنا باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ **coefficient alpha cronbach's** الذي يحدد قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر وكانت النتائج المحصل عليها كما يلي:

جدول رقم (2،I) معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.904	0.818	6	ابتكار المنتج	الابتكار
0.898	0.808	7	ابتكار العملية	
0.874	0.764	7	الابتكار التسويقي	
0.933	0.871	7	الابتكار التنظيمي	
0.965	0.933	27	المجموع	
0.806	0.650	7	المحور المالي	الأداء
0.881	0.777	7	محور العملاء	
0.843	0.711	7	محور العمليات الداخلية	
0.930	0.866	7	محور التعلم والنمو	
0.952	0.908	28	المجموع	
0.978	0.957	55	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي بلغ ( 0.957 ) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض البحث ، كما أن معاملات ألفا كرونباخ لكل محور جيدة حيث تراوحت بين ( 0.650 و 0.933 ) وبهذا تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلها صحيحة وصالحة لتحليل النتائج.

وينطبق نفس القول على معاملات الصدق، حيث نجد أن معامل الصدق الكلي للاستبيان بلغ ( 0.978 ) وهي قيمة مرتفعة، كما أن معاملات الصدق لكل محور كانت مرتفعة وجيدة جدا حيث تراوحت بين ( 0.806 و 0.965 ) وبذلك نستطيع القول أن جميع محاور الاستبيان هي صادقة لما وضعت لقياسه.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث، وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها.



### 3.I الدراسات السابقة:

ستتطرق من خلال هذا العنصر للدراسات السابقة الخاصة بالابتكار والأداء كل على حدى والدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.

#### 1.3.I الدراسات المتعلقة بالابتكار:

1 حراسة بوبعة، عبد الوهاب.(2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -مؤسسة موبيليس- ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة ، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة.

وقد حاولت هذه الدراسة توضيح الدور الذي يلعبه الابتكار في تنمية وإبراز الميزة التنافسية حيث اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي بلغ عددها 130 إستبانة موجهة لإطارات مؤسسة موبيليس وقد خلصت الدراسة إلى اعتبار أن الابتكار الإداري هو الأكثر دعما للميزة حيث انه يساهم لوحده بنسبة 85% في مساعدة المؤسسة -محل الدراسة - في التأقلم مع المستجدات البيئية.

2-دراسة لشهب، الصادق.(2015)، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة المدنية للهندسة بتقوت، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص إدارة إستراتيجية ودكاء اقتصادي، جامعة تلمسان.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، خلصت الدراسة إلى اعتبار الابتكار أساسي في تنمية الميزة التنافسية خاصة ما تعلق بالمنتج وهذا يتضح من خلال تطور رقم أعمال المؤسسة السنوي وكذا زيادة حصتها السوقية سواء على المستوى المحلي أو الوطني.

#### 3.دراسة بروبي ، سمية.(2011)، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و

المتوسطة دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة سطيف،.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولى أهمية للإبداع والابتكار من خلال تكوين لجنة إستراتيجية تعمل هذه الأخيرة على تنمية كل من الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى سعي المؤسسة لتحسين منتجاتها باستمرار من خلال الحصول على تكنولوجيا

متطورة وتتبع حركة التكنولوجيا الحديثة غير أن نقص الكفاءات والميزانية المخصصة للبحث والتطوير هي إحدى أهم العوامل التي تحد من قدرة المؤسسة على تحسين منتجاتها.

### I.3.2 الدراسات المتعلقة بالأداء:

1- دراسة تمجددين ، عمر. (2013)، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة.

حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على مدى فعالية إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة و قد خلصت الدراسة إلى أن تبني المؤسسة تنوع في حافظتها أنشطتها حقق لها مكاسب جد مقبولة خاصة أجهزة التلفاز والثلاجات وهذا ما جعلها تقوم بتوسعات ولكن تركيزها الزائد على وحدة إنتاج التلفاز اثر عليها سلبا خاصة الحريق الذي حدث في 2006 إذ أن إعطاء أولوية كبيرة لخط إنتاج التلفاز على حساب المنتجات الأخرى يجعلها في خطر مستقبلا.

2-دراسة أبو عجيلة، رمضان عثمان الغريب.(2012)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، مذكرة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية لبطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية ومعرفة أهم المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، ولهذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة بلغت 120 فرد من مديري وموظفي تلك البنوك وتمت معالجة البيانات بواسطة برنامج SPSS وتمثلت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث : أن لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتوصلت أيضا إلى وجود توافر للبيانات اللازمة لاستخدام مقاييس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وكذلك توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى ربط مقاييس الأداء وإستراتيجية المنظمة، إلا أن النتائج أثبتت وجود بعض المعوقات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية.

3-دراسة أبو قمر ، محمد أحمد محمد. (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها.

ولتحقيق هدف الدراسة لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من 133 فرد، والمكون من الفئة القيادية للمستويات الإدارية الثلاث في بنك فلسطين، واعتمدت الدراسة على إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة :

(1) إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية .

(2) إن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية" مالية وغير مالية"، ولكن هذا لا يعني ان البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن .

(3) إن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات الإستبانة %78.94 ويتفاوت اهتمام البنك بأبعاد البطاقة بنسب بسيطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد (بعد العمليات الداخلية 82 %، وبعد العملاء 82%، البعد المال 79.6%، بعد التعلم والنمو 78 %، والبعد الاجتماعي 73 %).

(4) يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.

4-دراسة بلاسكة، صالح.(2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.

وقد حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة المقومات التي تحويها هذه المؤسسات لتطبيقه، بالإضافة إلى العراقيل التي تقف حيال ذلك. ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها هي: عدم تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما توصل الباحث إلى عدم توافر المؤسسات محل الدراسة على المقومات المساعدة على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛ وأنها بعيدة كل البعد على تبني هذا الأسلوب.

3.3.I الدراسات المتعلقة بالابتكار والأداء معا:

1- دراسة سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة

ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الابتكار

التسويقي على تحسين أداء المنظمة وقد خلصت الدراسة من الناحية النظرية إلى أن الابتكار التسويقي لا يتطلب

تكنولوجيا عالية بقدر ما يحتاج إلى أفكار تسويقية غير مألوفة أما من الناحية العملية فتوصلت إلى:

— كون المؤسسة ليس لديها مصلحة تسويق بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال

التسويق، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام ابتكار تسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال

آخر من المجالات التسويقية.

— أن المؤسسة لا تطبق أي أسلوب من أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن

اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة أدى إلى تقليص قدرتها على قيام

عملية الابتكار داخلها من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.

2. دراسة: أمجد، أحمد. (2011). "الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة

حالة: مؤسسة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبليدة، الجزائر". أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة طيبة

المملكة العربية السعودية، ع10.

هدفت الدراسة إلى:

— التعرف على حالة الابتكار التي تتمتع بها المؤسسة وعلاقتها بإستراتيجية الابتكار التسويقي.

— التعرف على العلاقة بين حالة الابتكار التسويقي ومستوى الأداء في المؤسسة.

— التعرف على مدى إدراك المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

✓ أهمية الابتكار التسويقي.

✓ البعد التسويقي للابتكار.

✓ واقع وآفاق الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

— أن درجة الابتكار في المؤسسة محل الدراسة عالية حيث كان متوسط حالة الابتكار السائد (4) درجة

وفقا لأعلى درجة في السلم وهي (5)، مما يدل على وجود حالة الابتكار داخل المؤسسة.

- وجود علاقة طردية موجبة بين حالة الابتكار التي عليها المؤسسة وحالة الابتكار التسويقي السائدة فيها حيث بلغ معامل الارتباط بين حالة الابتكار والابتكار التسويقي (0.81) وهي درجة عالية.
- تبين من خلال التحليل أن الابتكار في مجال المنتج عندما تسعى المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة أو تجديد ما هو موجود أو القيام بالبحث والتطوير، يزيد من فاعلية الأنشطة التسويقية.
- تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى أن أداء المؤسسة ككل يتأثر بحالة الابتكار التسويقي في المؤسسة، وهو ما يعزز دور التسويق وحالة التجديد والإبداع التي تقوم بها المؤسسات في تعظيم نتائج الأداء فيها.
- أكدت النتائج أن الابتكار في مجال التوزيع هو أكثر العناصر فاعلية في المؤسسة محل الدراسة من بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى.
- تبين أن الابتكار التوزيعي أكثر العناصر تأثيراً من بقية عناصر المزيج التسويقي على الأرباح والمبيعات، إضافة إلى الحصة السوقية.

3-Study of Atalay, Murat & others(2013), **The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry** , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Akdeniz University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Antalya , turkey, vol (1),n°(75).

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار وأداء المؤسسة حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الإطارات أي الأفراد في المستويات القيادية لـ 113 مؤسسة المتخصصة في صناعة السيارات والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في تركيا وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين الابتكار التكنولوجي (ابتكار العملية والمنتج) وأداء المؤسسة كما تم إيجاد علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي والتسويقي وأداء المؤسسة.

4.Study of Mohd Rosli & Syamsuriana Sidek. (2013), **The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises :Evidence from Malaysia**, journal of innovation management in small and medium enterprise, University Malaysia Kelantan, Kota Bharu, Malaysia, vol (20).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الابتكار على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم اختيار عينة مكونة من 284 مؤسسة صغيرة ومتوسطة متخصصة في المواد الغذائية والمشروبات والمنسوجات والملابس والصناعات الفرعية الخشبية في جميع أنحاء ماليزيا، وقد تم تحليل البيانات بواسطة الانحدار الهرمي ، حيث توصلت الدراسة إلى أن ابتكار المنتج وابتكار العملية لديه أثر كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع جود أثر لابتكار المنتج على الأداء

أكبر من تأثير ابتكار العملية على الأداء كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للابتكار التسويقي والتنظيمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما قدمت الدراسات توصيات للمؤسسات تنص على ضرورة الاهتمام بعملية الابتكار لما لها من تأثير على الأداء خاصة أن الابتكار أصبح من مفاتيح عوامل النجاح أو ما يسمى بالعوامل الحرجة (critical factor)، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المؤسسات لدراسات وبحوث أكثر في طريق حساب التكاليف والمنافع المترتبة عن الابتكار مع ضرورة التشخيص الجيد للمصادر الداخلية والخارجية المراد الحصول على الابتكار منها قبل القيام بالابتكار فعليا.

5. Study of Gunday Gurhan & others.(2011). **Effects of innovation Types On Firm Performance**, international journal of production and economics, vol(133), N°(2), Sabanci University, Faculty of Engineering and Natural Sciences, Istanbul, Turkey.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر كل من الابتكار التنظيمي، ابتكار المنتج، ابتكار العملية، والابتكار التسويقي على مختلف جوانب الأداء وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية شملت 184 مؤسسة صناعية في تركيا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للأنواع الأربعة للابتكار (المنتج، العملية، التسويقي، التنظيمي) على الأداء في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

6. Study of Francis Boachie- Menseh & Innocent S. K. Acquah.(2015). **The effect of innovation types on the performance of small and medium- sized enterprises in the Sekondi-Takoradi Metropolis**, archives of business research, society for science and education, vol(03), N°(03), UK.

هدفت هذه الدراسة لبحث تأثير الابتكار في الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة **Sekondi-Takoradi** وتم استخدام المنهج الكمي باستخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات، وتم تصميم إستبانة شملت 243 فرد من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية ونموذج المعادلات المهيكلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للأنواع الأربعة للابتكار (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### I.4.3.1 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كانت المتغيرة المستقلة والمتعلقة بالابتكار أو بالمتغيرة التابعة الممثلة في أداء المؤسسة والتركيز أكثر على الأبعاد التي تم تبنيها، والأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية، توصلنا إلى النتائج التالية:

— تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الابتكار من الجانب النظري.

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء من الجانب النظري.
  - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات العربية الموضحة سابقا في تبني الأبعاد المحددة للمتغير المستقل ( الابتكار ) ، بينما تتفق مع الدراسات الأجنبية في تبنيها لأبعاد الابتكار.
  - تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تبني الأبعاد المحددة للمتغير التابع (الأداء)
  - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من ناحية الإطار الزمني والمكاني والمؤسسة المدروسة.
- ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة فقد استفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من الابتكار والأداء، وأيضا التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة وكذلك المساهمة في إعداد استبانة البحث والنتائج الهامة التي تم التوصل إليها.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى منهجية البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات لاستخلاص النتائج والدراسات السابقة، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى إشكالية البحث، أهميته وأهدافه، فرضياته ونموذجه ثم التعريفات الإجرائية ومنهج البحث وحدوده، أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وقياس صدق الأداة وثباتها، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة من خلال التطرق إلى الدراسات الخاصة بالابتكار ثم الدراسات الخاصة بالأداء كل على حدى ثم الدراسات الخاصة بالابتكار والأداء معا.



تمهيد:

في بيئة أصبح الثابت الوحيد فيها هو التغيير، والمنافسة هي القاعدة للنمو والتطور نجد الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، العمليات تتغير، وعليه بات على المؤسسات أن تقوم باستمرار بالبحث عن تطوير منتجاتها وخدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وحديثة لدى المستهلكين والوصول إلى أقصى إشباع لحاجاتهم ورغباتهم وهنا يأتي الابتكار كأحد مفاتيح النجاح للمنظمات في بيئة الأعمال خاصة وأنه بات أحد أهم الأسس التي يقوم عليها التنافس في الوقت الراهن، فالابتكار سمة المؤسسات الساعية للبقاء والتي تستهدف الريادة بصفة خاصة.

إن المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن، وفي كل هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق. ولإحاطة أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

**1.II ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه**

**2.II العوامل الداعمة للابتكار**

**3.II تفعيل الابتكار في المؤسسة**

## 1.II ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

يقول اليابانيون " يمكن للقرن أن يرى أبعد من العملاق إذا تسلق فوق كتفيه" والمقصود من ذلك هو أن المؤسسات الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة الاقتصادية فقط، وإنما يصبح الابتكار والتجديد هما السمات المميزة لمنتجاتها وأدائها حيث باتت الميزة الرئيسية للبيئة الاقتصادية الحالية هو الدور الذي تضطلع به الأصول غير الملموسة باعتبارها محددًا أساسيًا لإيجاد قيمة المؤسسات، خاصة وأن الاستثمار في الأصول غير الملموسة أصبح عاملاً من أهم عوامل نجاح المؤسسات ومحرك للنمو والثروة والرفاهية، وعليه يمكن القول أن الابتكار يسمح للمؤسسات بالتكيف مع التغيرات بسرعة ويساعدها على اكتشاف المنتجات والأسواق الجديدة، كما يساعدها على زيادة أرباحها وحصتها السوقية.

### 1.1.II ماهية الابتكار

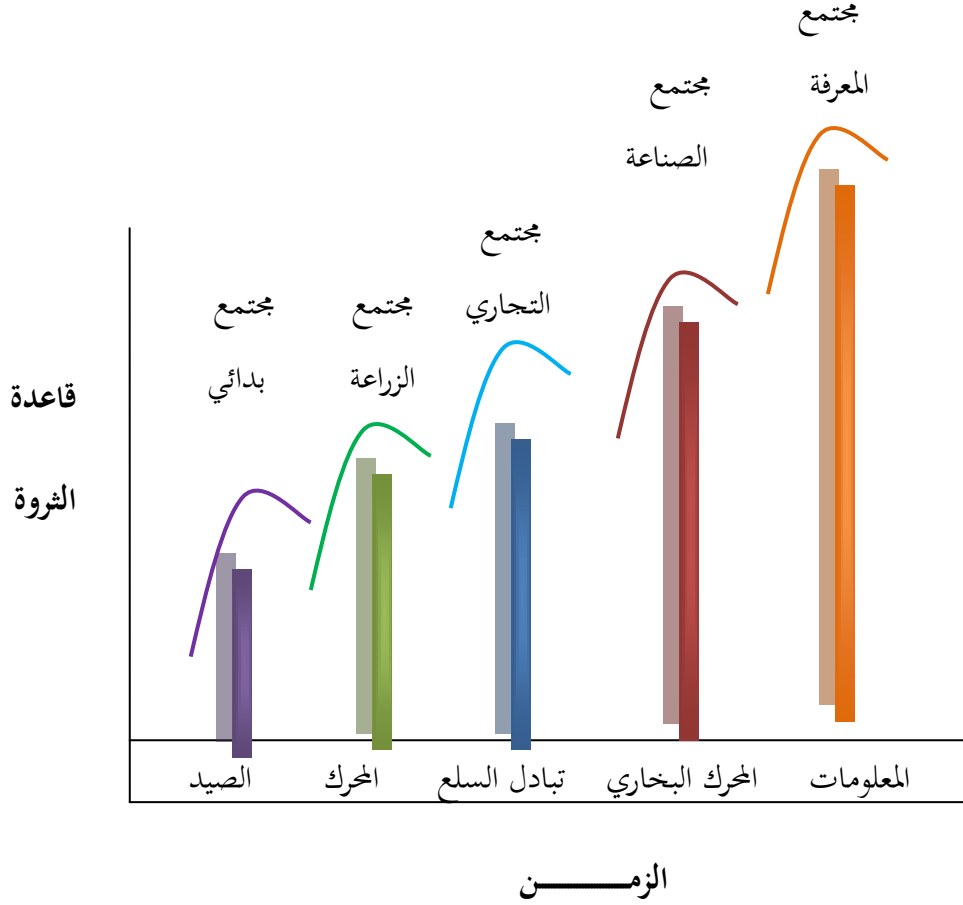
لقي الابتكار أهمية كبيرة في العصر الحديث رغم أن الابتكار يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان منذ أن خلقه الله على هذه الأرض، إلا أن الاهتمام بظاهرة الابتكار جاء متأخراً خاصة في الدول النامية التي لا يزال الابتكار فيها محدوداً نظراً لنقص الإمكانيات والمحفزات التي تشجع هته العملية (الابتكار)، أما الدول المتقدمة فهي تتنافس فيما بينها لتشجيع الابتكار. وبالرجوع إلى مفهوم الابتكار نجد أن هناك العديد من الصعوبات في تحديده بدقة نظراً لتعدد جوانب هذه الظاهرة واختلاف النظريات والمدارس التي تناولت ظاهرة الابتكار، وهذا ما جعل هناك خلط بين الابتكار ومصطلحات أخرى كالإبداع والاختراع والتغيير وهذا ناتج عن التشابك والترابط الكبير بينهما، لهذا سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الابتكار والاختلاف بينه وبين المصطلحات الأخرى وأهم خصائصه وأهميته.

### 1. مفهوم الابتكار

قبل التطرق إلى مفهوم الابتكار يجب الإشارة أولاً إلى التطورات الحاصلة في التاريخ والتي كانت نتيجة حتمية للابتكارات وهو ما تعبر عنه موجات تطور المجتمعات والتي اختلفت فيها قاعدة الثروة باختلاف المجتمعات . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> الإمام، علاء الدين منصور كاظم.(2013). الابتكار وإعادة التصميم، مجلة الأستاذ، مج2، ع204، جامعة بغداد، العراق، ص627.

شكل رقم (II، 1) موجات تطور المجتمعات



المصدر: الإمام، علاء الدين منصور كاظم. (2013). الابتكار وإعادة التصميم، مجلة الأستاذ، مج 2، ع 204، جامعة بغداد، العراق، ص 627.

من خلال الشكل يتضح لنا أن قاعد الثرة اختلفت عبر التاريخ وفي هذا الإطار حدد بيرنارد بور خمسة عصور تاريخية هي<sup>1</sup>:

- العصر البدائي: وكانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.
- العصر الزراعي: وكانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض الزراعية ورمزها المحراث الزراعي.
- العصر التجاري: وكانت قاعدة الثروة فيه هي تبادل السلع أو التجارة.
- العصر الصناعي: وكانت قاعدة الثروة فيه تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري.

<sup>1</sup> نجم، عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار " المفاهيم، الخصائص، والتجارب الحديثة"، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ص 13.

– **عصر المعلومات:** وفيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية ورمزها المعلومات المعالجة بالمؤسسات المحوسبة وكثيفة المعرفة. وعليه باتت الأصول غير الملموسة هي الأكثر أهمية وهي المنشأة للثروة، وأصبحت المؤسسات القائمة على الابتكار هي الأكثر قدرة على المنافسة وتقديم الجديد إلى السوق والزبائن بطريقة أفضل وأسرع مما يقدمه المنافسون.

**1. تعريف الابتكار:**

يقول ألكسندرو روشكا "إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة"<sup>1</sup>. من خلال هذه المقولة يتضح لنا أن عملية ضبط تعريف موحد للابتكار أمرا صعبا نوعا ما، حيث تناوله العديد من الكتاب والباحثين في تخصصات مختلفة كعلماء النفس والاقتصاديين ولهذا نجد أن كل منهم يعرفه حسب وجهة نظره، ومن التعريفات المتعلقة بالابتكار نجد تعريف عالم الاقتصاد والاجتماع الألماني Schumpeter الذي عرف بأنه "القوة الدافعة للتحسين"<sup>2</sup>. وحسب تعريف Schumpeter نجد أن الابتكار يمثل خمس معاني<sup>3</sup>:

- منتج جديد.
  - تقديم طريقة إنتاج أو تسويق جديدة.
  - دخول سوق جديد .
  - استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية.
  - إدماج تنظيم جديد في الوحدة الإنتاجية.
- أما روجرز "Rogers" فيعرف الابتكار بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الخبرة"<sup>4</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن الابتكار عبارة عن عملية تفاعل أساسها الفرد والخبرة المتراكمة، بمعنى التوصل إلى ما هو جديد عن طريق توظيف الخبرة المتراكمة لدى الفرد والتي تظهر في شكل أفكار جديدة.
- كما يعرف الابتكار بأنه "تطبيق الأفكار الجديدة في شكل منتجات، عمليات، أو أشياء أخرى متعلقة بأنشطة المؤسسة والتي تقود إلى إضافة قيمة"<sup>5</sup>. وفق هذا التعريف فإن الابتكار يهدف إلى إنشاء قيمة إضافية من خلال تحسين نشاط معين أو إيجاد طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق.. الخ وكمثال على ذلك إيجاد طريقة جديدة تساهم في تخفيض تكاليف

<sup>1</sup> أبو النصر، مدحت. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ص74.

<sup>2</sup> Atalay .M, Sarvan.F.(2013). **The relationship between innovation and firm performance : an empirical evidence from Turkish automotive supplier industry**, procedia social and behavioral sciences, 2nd conférence, Turkey, p227.

<sup>3</sup> Sassi.H.(2007). **Stratégie de l'innovation et sémiotique du positionnement marketing**, unpublished doctoral dissertation, University of Limoges, Paris, p50.

<sup>4</sup> أبو النصر، مدحت. مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>5</sup> Greenhalgh,C,& Rogers,M.(2010). **Innovation, Iтеллектуال property & Economic growth**, Princeton university press, Etats-Unis,p 4.

أنشطة الإنتاج، وعليه فالأمر هنا يتعلق بتحليل سلسلة القيمة وإيجاد الأنشطة الممكنة تحسينها، أو ابتكار طرق جديدة تماماً تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة وللزبائن.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فقد عرفت الابتكار بأنه "تطبيق الحلول الجديدة أو المحسنة بشكل كبير والتي تم التوصل إليها في المؤسسة سواء كانت في شكل منتجات، عمليات، طرق تنظيمية أو تسويقية، مع هدف أساسي هو تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، تحسين أدائها، وزيادة معارفها"<sup>1</sup>.

كما عرف الابتكار بأنه "خلق شيء جديد وتطبيقه بشكل ناجح في السوق". وعليه يمكن القول بأن الابتكار هو الإتيان بأفكار جديدة وتطبيقها بما يحقق أثر تجاري"<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الابتكار بأنه: تغيير قواعد اللعبة في تقديم المنتجات/الخدمات، طرق العمل، طرق التسويق... الخ والعمل على تطويرها بشكل مختلف عما يعرضه المنافسون أو تقديم شيء جديد ومختلف. من خلال التعاريف السابقة نجد أن الابتكار يتميز بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهي خاصية من خصائص الابتكار التي تستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن.
- الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

<sup>1</sup> Morotti,A ,& Marx,R.(2008). **Innovative capacity and competitive advantage : a case study of brazilian firms**, journal of administration and innovation, vol(5), N°(2), brazil, p 59.

<sup>2</sup> Brown,T.E, &Ulijin,J.(2004). **Innovation , Entrepreneurship and culture : the interaction between technology, progress and economic growth**, Cheltenham, UK : Edward Elgar publishing limited, p2.

<sup>3</sup> السكارنة، بلال خلف.(2008). **الريادة وإدارة المنظمات**، عمان، الأردن: دار المسيرة، ص48.

### 3. المصطلحات ذات العلاقة بالابتكار:

عند التطرق للأدبيات التي تناولت الابتكار نجد أن هناك خلط بين الابتكار ومصطلحات أخرى كالإبداع، الاختراع، التغيير وبالتالي سنحاول معرفة الاختلاف بين الابتكار وهته المصطلحات.

أ. الابتكار والإبداع: قبل التعرض للعلاقة بين الإبداع والابتكار يجب أولاً معرفة ما المقصود بالإبداع، ومن بين التعريفات التي وردت عن الإبداع:

يعرف الإبداع بأنه "التفكير المختلف"<sup>1</sup>. بمعنى التفكير بطريقة جديدة تماماً وتختلف عن الآخرين أي البراعة في التفكير وإيجاد حلول وأفكار مبدعة. ويعرفه **جوردن** بأنه "الموهبة للإنتاج ويحدث التغيير القوي والمفيد في حل أقوى المشكلات"<sup>2</sup>. وعليه فإن الإبداع حسب هذا التعريف مرتبط بإحداث تغيير وليس مجرد تغيير بسيط وإنما تغيير فعال بما يساهم في إيجاد حلول وأفكار جديدة لحل المشكلات، وباختصار يمكن القول بأن الإبداع هو عملية تتم على مستوى العقل ينتج عنها مجموعة من الأفكار والحلول الفريدة والمبدعة.

أما فيما يخص العلاقة بين الإبداع والابتكار فنجد أنه في الغالب ما يستخدم هذين المصطلحين بشكل متبادل ومع ذلك فإن هناك اختلافات جوهرية، ففي الحقيقة الإبداع يمثل اللبنة الأساسية للابتكار. فالإبداع لوحده يأتي بالأفكار الجديدة ولكن هذا لا يأتي بالفوائد بمفرده وإنما يكتمل بتطبيق هته الأفكار بما يحقق أثر تجاري، وعليه فالابتكار يتكون من عنصرين: الإبداع والتطبيق<sup>3</sup>. وعليه يمكن القول أن الإبداع والابتكار يسيران جنباً إلى جنب، فالإبداع جزء من الابتكار وهو قاعدته الأساسية. وتعتبر أمايل من بين الذين ميزوا بين الابتكار والإبداع والتي كانت وجهة نظرها أن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار علاقة مكملة لبعضها، ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء لآخر، حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويًا وهذا ما يؤكد تعريف جوردن -المذكور سابقاً-، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية، ثم عرجت أمايل إلى أن الابتكار هو عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جاد الرب، سيد محمد.(2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية، ص91.

<sup>2</sup> الشيخ، رمضان حسين رمضان.(2009). الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، مصر: بوك سيتي للنشر والتوزيع، ص85.

<sup>3</sup> Stamm, B. Von.(2003). **Managing innovation, design and creativity**, London, UK : john wiley and sons Ltd, p1.

<sup>4</sup> خصاونة، عاكف لطفی.(2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص36.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الإبداع والابتكار بالمعادلة التالية<sup>1</sup>:

الابتكار = الإبداع + التطبيق

وعليه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى منتج، وبالتالي فالإبداع والابتكار هما مرحلتين متعاقبتين.

ب. الابتكار والاختراع: بالإضافة إلى التداخل الموجود بين الابتكار والإبداع، نجد أن هناك خلط بين الابتكار والاختراع والذي يعرف بأنه "كل فكرة أو رسم أو نموذج لآلة أو عملية أو نظام جديد أو محسن"<sup>2</sup>.

وفي هذا الإطار أشار ميليا ولاثام بوضوح إلى أن الابتكار والاختراع يمكن أن يستخدموا بشكل متبادل. أما لدى شاني و لاو وكذلك روبنز وكولتر فقد تم التمييز بينهما حيث الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار لتأتي بشيء ما جديد. وقد قدم شولار تمييزا اقتصاديا بين الاختراع والابتكار بنفس الاتجاه مشيرا إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة من حيث الموارد الملموسة، النقود، المهندسين والموارد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله، أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى منتج<sup>3</sup>. ويمكن تلخيص ذلك في المعادلة التالية:

الابتكار = الاختراع + التطبيق

<sup>1</sup> بوبعة، عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة موبيليس"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص. 29-30.

<sup>2</sup> عزاوي، عمر، وعجيلية، محمد. (2005). الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (يومي 08 و09 مارس)، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 478.

<sup>3</sup> نجم، عبود نجم. مرجع سبق ذكره، ص 17.

وعليه فإن الاختراع هو من فعل الاكتشاف، أما الابتكار فهو من فعل التطبيق، فالأفكار الجديدة المرتبطة بالتكنولوجيا تنشأ من خلال الاختراع وتظهر القيمة التي تتحقق للمنظمة من خلال التطبيق (الابتكار)<sup>1</sup>. وبشكل مبسط فالاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما أما الابتكار فهو التطبيق الاقتصادي للاختراع<sup>2</sup>.

**ج. الابتكار والتغيير:** بعد ما تعرضنا إلى اللبس بين الإبداع والابتكار، والابتكار والاختراع وأيضا الصعوبة في رسم الحدود الفاصلة بين هذين المصطلحين، سوف نواجه نفس المشاكل لإنشاء حدود فاصلة بين التغيير التنظيمي والابتكار. في الواقع مصطلح الابتكار يحمل نفس معنى مصطلح التغيير أو التعديل سواء كان في المنتج، العمليات، طرق التسيير، والممارسات التسييرية للمؤسسة حيث لا يمكن الابتكار دون أن يكون هناك تغيير، ولكن يمكن إدخال تغيير دون أن يكون عبارة عن ابتكار، بمعنى آخر كل ابتكار هو بالضرورة ناتج تغيير ولكن ليس كل تغيير يؤدي بالضرورة إلى ابتكار، كما يمكن أن يعبر التغيير عن ابتكار في مؤسسة ولا يعبر عنها في مؤسسة أخرى.

بشكل عام يجب التذكير بأن الابتكار يرجع إلى اعتماد أو تنفيذ شيء ما جديد ضمن سياق أو وضعية معينة، بمعنى أن مصطلح الجِدَّة هو الذي يجعل التمييز صعب بين التغيير والابتكار. وعليه ماذا؟ وفي أية ظروف؟ وتحت أية شروط يمكننا حقا القول أن منتج، عملية، أو طريقة تنظيمية أيا كانت إلى حد ما جديدة أن تعتبر فعلا ليس فقط كمجرد تغيير بسيط وإنما كابتكار<sup>3</sup>.

#### 4. مقومات الابتكار: تلخص مقومات الابتكار في النقاط التالية<sup>4</sup>:

أ. الانتماء والارتباط بالمؤسسة: يعتبر الانتماء الوطني والأسري والمؤسسي أساس الإبداع والابتكار على المستوى القومي، فعلى سبيل المثال تعد اليابان مجتمعا وإدارات مثالا حيا يدل على أهمية ودور هذا المفهوم في عملية الإبداع والابتكار، فقد تمكنت اليابان من الاستفادة من هذه القيمة الاجتماعية وتسخيرها في زيادة إخلاص الفرد أيا كان موقعه في العمل. وعلى العكس من ذلك فإن الشعور باللامبالاة يفسر تحلف الكثير من الدول النامية حيث لا يفكر إلا بالطرائق التي يمكنه فيها تحقيق المكاسب على حساب المؤسسة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> التميمي، وفاء صبحي صالح.(2007). أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية" دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج 10، ع1، الأردن، ص102.

<sup>2</sup> برادن، فون، وكريستوف، فريدريك.(2000). حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة إصدارات بيماك، ص 20.  
<sup>3</sup> Carrier,C,& Garand,D.(1996). **Le concept d'innovation :debats et ambiguités**, 5eme conférence international de management stratégique (13& 15 mai), Lille, France, p5.

<sup>4</sup> حمادات، محمد حسن محمد.(2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر، ص.ص



- ب. **الحس الاقتصادي والاجتماعي:** إن مبرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاءة والفعالية، إذ تعني الكفاءة تخفيض التكاليف وهي بذلك تشير إلى الحس الاقتصادي وأن تحسين نوعية وجودة الخدمة المقدمة يشير إلى الحس الاجتماعي أن انعدام هذا الحس الاقتصادي والاجتماعي يؤدي إلى هدر الموارد وعدم القدرة على الابتكار.
- ج. **العقلية العلمية في التعامل مع المشاكل:** فيجب على الإدارة الابتكارية أن تعتمد على الطرق والأساليب العلمية بدلا من أسلوب المحاولة والخطأ، فالوقت الذي كانت تعتمد فيه الإدارة على الجهد الفرد قد مضى وقد أصبحت مهنة تعتمد على التنظيم الذي يقوم بدوره على الجهود المتكاملة لكافة العمال.
- د. **الانفتاح على الرأي الآخر:** فالابتكار يتطلب توفير مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر والإصرار على التعاون معه، فالحوار هو الذي يوصل للجديد والشيء المفيد، من هذا المنطلق تنتهز المؤسسات الابتكارية الفرص المناسبة وتعمل على تشجيع الأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين.
- هـ. **الإيمان بمواهب الآخرين:** باعتبار أن الإدارة هي جهد جماعي فلا يمكن للابتكار أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العمال لتقديم المساهمة بأقصى إمكاناتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ولكي يتحقق ذلك يجب على الإدارة أن تولي اهتمامها لتشجيع روح الفريق، ولكن سلطة وتسلط بعض المدراء وأصحاب المراكز تدفعهم أحيانا إلى إخفاء جهود الجماعة حتى يظهروا لوحدهم وراء هته الإنجازات متناسين أن مثل هذا العمل يؤثر على الروح المعنوية للعمال وهو عامل إحباط وهدم، فالإداري الجيد والمبدع هو الذي يرى جهده جزء متكامل مع الجهود التي يقدمها الجماعة ويرى في إنجازات الآخرين إنجازات المؤسسة.
- و. **البعد الإنساني في التعامل والاتصال:** يتحقق المجال الأكبر للابتكار والإبداع في ظل الاهتمام بالأبعاد الإنسانية في نظر العمال اللذين هم أدوات الابتكار، فكلما زاد الاهتمام بهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة كلما اجتهدوا في العمل وهذا ما يحقق إنتاجا وخدمات أفضل.
- ن. **المثالية والمستقبلية:** يتميز المبدعون والمبتكرون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل ومتابعة الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها.

## II.1.2 مراحل الابتكار وأهم أنواعه

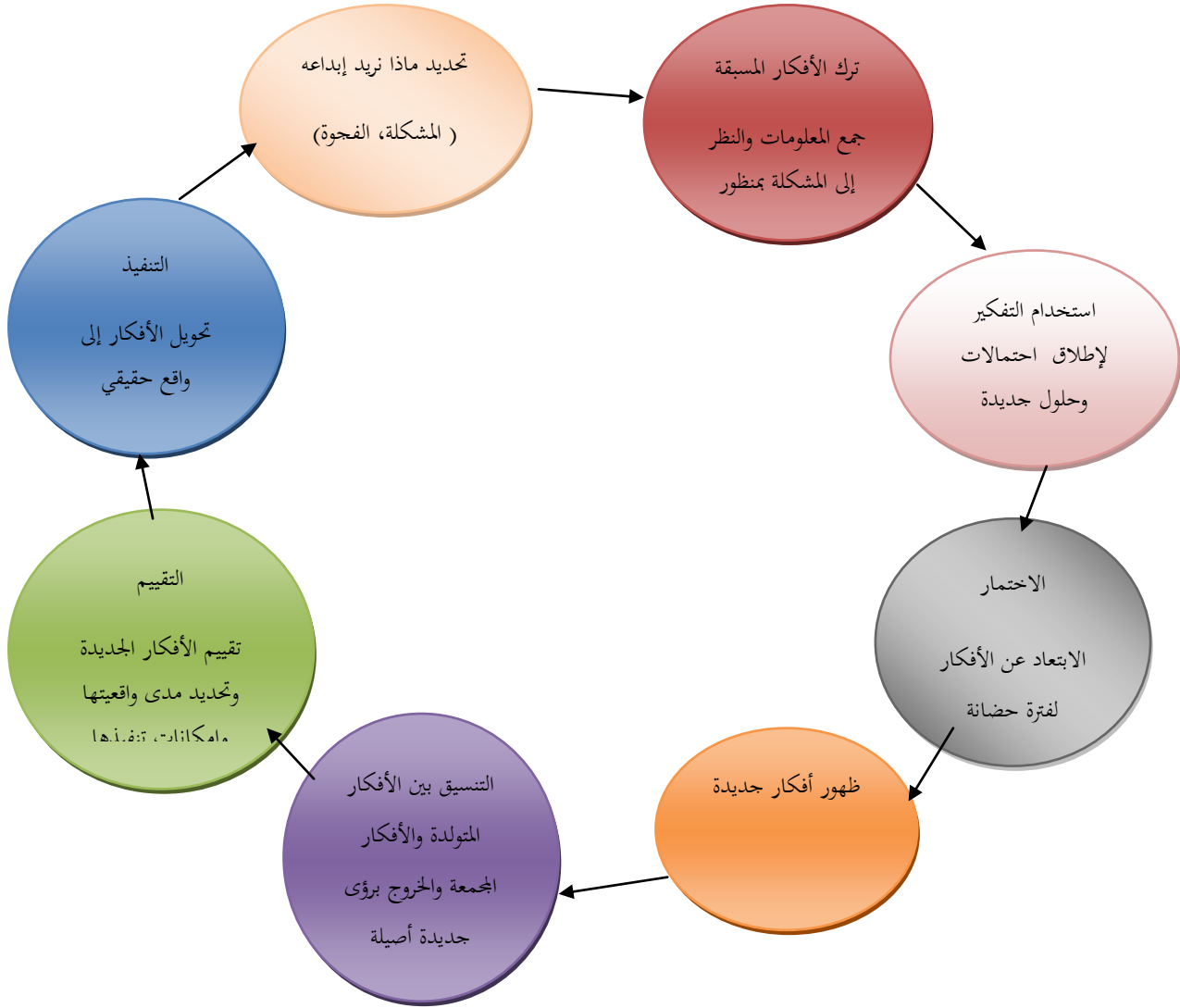
1. مراحل الابتكار: هناك العديد من النماذج التي تناولت مراحل الابتكار وكل نموذج أخذ المراحل بشكل مختلف، فمنهم من قسم الابتكار إلى مرحلتين أساسيتين، ومنهم من فصل في المراحل مثل نموذج Ucello والذي يرى أن عملية الابتكار تتألف من ثماني مراحل وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- المرحلة الأولى: تحديد ما هو الجديد المراد الوصول إليه (تحديد المشكلة، الفجوة بين الحالي والمراد الوصول إليه)
- المرحلة الثانية: ترك الأفكار المسبقة وجمع المعلومات الجديدة ووضع الإطار والنظر إلى المشكلة من منظور جديد.
- المرحلة الثالثة: التركيز على عمليات البحث عن الاحتمالات الممكنة للحل.
- المرحلة الرابعة: تدور حول احتضان الأفكار المطورة في المرحلة السابقة وذلك بالابتعاد عنها والانشغال بأشياء أخرى.
- المرحلة الخامسة: تتمثل في ظهور الفكرة الجديدة المتولدة بعد مرحلة الحضانة.
- المرحلة السادسة: تركز على النشاط المتقارب ( المنطقي) من خلال تنسيق الأفكار المتولدة مع الأفكار المجمعة وإنشاء رؤى جديدة أصيلة.
- المرحلة السابعة: تقييم الأفكار المجمعة إن كانت فعلا تحقق الأهداف المرجوة ضمن الموارد والظروف الخاصة بالفرد والمؤسسة.
- المرحلة الثامنة: إدخال الفكرة الجديدة موضع التطبيق الفعلي من خلال خطة تنفيذية.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> الحسنية، سليم إبراهيم، (2009). الإدارة بالإبداع نحو منهج التنظيمي، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ص 281.

الشكل رقم (II، 2) نموذج عمليات Ucello للإبداع والابتكار دون توقف



المصدر: الحسنية، سليم إبراهيم. (2009). الإدارة بالإبداع نحو منهج تنظيمي ، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص282.

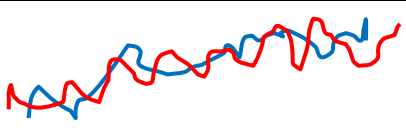

2. أنواع الابتكار: هنالك العديد من التصنيفات الخاصة بالابتكار من أهمها ما يلي:

### 1.2 تصنيف الابتكار إلى جذري وتدرجي:

بمراجعة الأدبيات نجد أن هناك العديد من التصنيفات للابتكار، ولكن في العموم هناك نوعين من الابتكار: جذري وتدرجي. فالابتكار الجذري يركز على المنتجات أو الخدمات، العمليات التي تحقق ميزات أداء غير مسبوقة، في حين

الابتكار التدريج يركز على التكلفة وتحقيق ميزة عن طريق التحسينات المتعلقة بمنتجات حالية، عمليات أو خدمات. والجدول الموالي يوضح الفرق بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي<sup>1</sup>:

جدول رقم(II،1) الفرق بين الابتكار الجذري والتدريجي

الابتكار التدريجي	الابتكار الجذري	نوع الابتكار الاختلاف من حيث
		الشكل
استغلال تكنولوجيا قائمة أصلا	استغلال تكنولوجيا جديدة	التكنولوجيا
منخفضة	مرتفعة	درجة عدم التأكد
تركز على التكلفة وتحقيق ميزة من خلال تحسينات للعمليات والمنتجات والخدمات القائمة.	تركز على المنتجات، العمليات، الخدمات التي تحقق ميزات أداء غير مسبوق.	مجال التركيز
تحسين التنافسية ضمن الأسواق والصناعات القائمة حاليا.	خلق تغيير هائل والذي يحول الأسواق القائمة أو الصناعة ككل، وخلق سوق أو صناعة جديدة.	الهدف

Source :Ramadani,V,& others.(2013). **Innovation strategies & competitive advantages**, journal of innovation, issue 08, university of Mcedonia , p.p 13-14.

ومن خصائص الابتكار الجذري ما يلي<sup>2</sup>:

- يؤدي الابتكار الجذري إلى ابتكار منتجات جديدة تظهر لأول مرة في الأسواق.
- يتطلب الابتكار الجذري استثمارات ضخمة وتصاحبه مخاطرة جسيمة بعيدة المدى.
- تدر نواتج الابتكار الجذري عوائد مالية معتبرة.
- يجد الابتكار الجذري في أغلب الحالات الشكل الكلي للصناعة.
- يمثل الابتكار الجذري محرك قوي لنمو المؤسسات والاقتصاديات القومية

<sup>1</sup> Ramadani,V,& others.(2013). **Innovation strategies & competitive advantages**, journal of innovation, issue 08, university of Mcedonia , p 13.

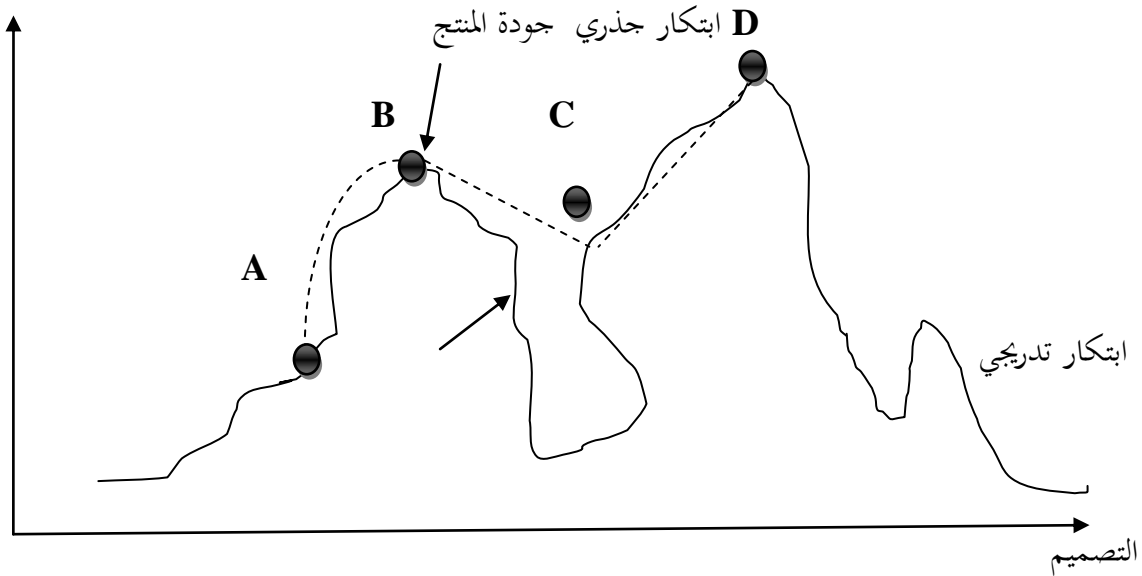
<sup>2</sup> ملايكية، عامر.(2012). واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ص 121.

أما الابتكار التدريجي فمن أهم خصائصه<sup>1</sup>:

- الابتكار المتدرج يمكن البدء به بما هو موجود وقائم حالياً، بمعنى التكنولوجيا والموارد والمعرفة الحالية للمؤسسة.
- الابتكار المتدرج هو الاتجاه الأكثر ملاءمة للقطاعات الصناعية شديدة المنافسة وسريعة التغير.
- الابتكار المتدرج هو السبيل الوحيد للمؤسسات الاقتصادية شحيحة الموارد.

الشكل الموالي يمثل كل من الابتكار الجذري والتدريجي:

شكل رقم (II، 3) الابتكار الجذري والتدريجي



Source : Norman, A, & Veganti, R.(2012). **Incremental & radical innovation : design research verus technology and meaninig change**, Nielsen Norman group, Politecnico di milano & Malardalen University, Italia, p3.

من خلال الشكل نلاحظ أن المنتج الجديد ينطلق من النقطة A وصولاً إلى النقطة B وهذا مروراً بجملة من الابتكارات التدريجية مرتكزاً في ذلك على قدرات ومعارف الأفراد وأيضاً عمليات البحث والتطوير ليصل المنتج الجديد إلى أعلى جودة والمثلة بالنقطة B، ثم يبدأ المنتج في الانحدار ما يتطلب الانتقال إلى مستوى عالي آخر وهو ما أطلق عليه الباحث التلة وهو ما يمثل ابتكار جذري آخر وهذا يستلزم تغيير تكنولوجي أو تغيير جذري، وعليه فإن الابتكار الجذري يكون ضمن فترات متباعدة ويتطلب تكنولوجيا جديدة أو تغيير جذري، وبالتالي فالابتكار الجذري يكون بشكل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 122.

وثبات متباعدة كما هو موضح في الشكل الموضح أعلاه، أما الابتكار التدريجي يكون بشكل تحسينات صغيرة ومتقاربة<sup>1</sup>.

## 2.2 تصنيف Stewart : يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع<sup>2</sup>:

أ. ابتكارات كبيرة: ( **Macro Innovations** ): وتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغيرات كبيرة.

ب. ابتكارات أساسية (**Innovations de base**): وتتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة (الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات).

ج. ابتكارات التحسين ( **Innovations d'amélioration** ): وترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته.

## 3.2 تصنيف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE: والتي صنفت الابتكار إلى أربعة أنواع:

أ. ابتكار المنتج: ويعني تقديم منتج أو خدمة جديدة أو تحسين كبير في خصائص المنتج أو الخدمة أو تحسين الغرض من استخدامه، ويتضمن هذا إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات التقنية والفنية أو المواد الداخلة في تصنيع المنتج كالبرامج المتكاملة أو أي خصائص وظيفية أخرى. هذا النوع من الابتكار يمكن أن ينطوي على معارف جديدة أو تكنولوجيا جديدة، كما يمكن أن يقوم على استخدامات جديدة، أو تكوين معارف، أو تكنولوجيات قائمة أصلاً، وكمثال على هذا النوع من الابتكار اكتشاف لقاح جديد<sup>3</sup>، وتكمن أهمية المنتجات أو الخدمات الجديدة في تجنب تقادم وخروج المنتجات الحالية فضلاً عن إمكانية إحلال منتج جديد محل القديم أو التقادم وذلك للمحافظة على نمو المؤسسة وإستمراريتها<sup>4</sup>. ويكون ابتكار المنتج في شكلين إما تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> Norman, A, & Veganti, R.(2012). **Incremental & radical innovation : design research versus technology and meaninig change**, Nielsen Norman group, Politecnico di milano & Malardalen University, Italia, p3.

<sup>2</sup> بوقلقول، الهادي، وسوامس، رضوان.(2004). إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ( 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر)، عنابة، الجزائر، ص1.

<sup>3</sup> Dubé, Caroline.(2012). **L'innovation définitions et concepts**, Québec, Canada, p6.

<sup>4</sup> اللامي، غسان قاسم، ومحمد حسن، يسرى.(2009). قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع74، جامعة بغداد، العراق، ص332.

<sup>5</sup> دريوش، شهنار.(2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص.ص125-126.

### – تقديم منتج جديد

إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات الموافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو الزبائن. والمنتج الجديد يمكن أن يوفر ميزات جديدة تستجيب بشكل أفضل لاحتياجات المستعمل وهذه الميزات يمكن أن تلمس الذوق، المنفعة والجمالية، الصلابة، الرفاهية، مدة الاستعمال، المرونة والشكل وغيرها. إذن تقديم منتج جديد هو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج يطرح لأول مرة ويكون جديداً على المؤسسة والسوق والزبائن.

### – تحسين المنتج الحالي

إن تحسين وتطوير المنتج يعني عملية إيجاد المفاهيم والتصاميم والبرامج للمنتجات التي ترغب المؤسسة في تقديمها إلى السوق أو "هي تلك المجموعة المتسلسلة من النشاطات الرامية إلى التعرف على الحاجات والرغبات الجديدة للمستهلكين والعمل على تلبيتها من خلال التخطيط المنظم الهادف إلى إشباع الحاجات والرغبات عن طريق إنتاج وتسويق المنتجات الجديدة" ومن التحديات التي تواجهها المؤسسة. الصناعية هي تطوير المنتج الذي يحقق الرضا لدى الزبائن في الوقت المحدد لذلك من خلال التعاريف يمكن القول بأن عملية تحسين المنتج وتطويره تكون من خلال:

– تقليل كلفة الإنتاج.

– تحقيق الجودة المميزة.

– سرعة وفعالية التوريد للزبون.

### ب. ابتكار العملية:

تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون ابتكارات العملية في ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>أياد، محمود الرحيم، و حسن م. م. دنيا. (2010). أثر إبداع العملية في تصميم المنتج " دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 7، ع 27، جامعة الموصل، العراق، ص 69.

– تصميم عملية إنتاجية جديدة: لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية، لذلك ولغرض سهولة الوصول إلى المفاهيم المتطورة بخصوص هذا الموضوع، تم إدراج مجموعة من الآراء من المصادر المعتمدة في الجدول التالي:

جدول رقم (II، 2) يوضح آراء الباحثين لمفهوم تصميم العملية

السنة	الكاتب	المفهوم
1991	Vonderembers & White	وصفا تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، ولقرار تصميم العملية مكونان رئيسيان هما: 1-مكون تقني أو هندسي. 3-مكون اقتصادي من ناحية الحجم
1993	Krajewski & Ritzman	إن تصميم العملية هو اختيار المدخلات والعمليات وتدفق العمل ووسائل وطرق إنتاج السلع و الخدمات.
1995	Noori & Radford	تصميم العملية هي مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل والمصادر الأخرى مع المعدات.
1998	Slack & Others	إن تصميم العملية عند مستوى الإستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات، الخدمات وعند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات، التكنولوجيا والأفراد.
2000	Harrington & Others	إن تصميم عملية جديدة يطلق عليها إعادة هندسة العملية بسبب استخدامه الطريقة نفسها إذا كانت المنظمة تقوم بتصميم العملية أول مرة.

المصدر: أياد، محمود الرحيم، و حسن م.م. دنيا. (2010). أثر إبداع العملية في تصميم المنتج" دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية،" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 7، ع 27، جامعة الموصل، العراق، ص 69.



– تحسين عملية إنتاجية قائمة:

إن تحسين عملية إنتاجية قائمة يعني تحسين الإجراءات والنشاطات والأساليب والطرائق وأداء العمليات الإنتاجية من خلال الدراسة النظامية لها، ولابد من الإشارة إلى مكونات العملية الإنتاجية قبل توضيح ما المقصود بتحسين العملية الإنتاجية، وهذه المكونات هي المواد، الماكينة، الطرائق والأساليب، الأفراد. وتشير الممارسات العملية إلى توجه المنظمة إلى التركيز على تحسين العملية التي يجري العمل فيها بدلا من التركيز على إيجاد عملية أصيلة، ومتى ما أمكن التوصل إلى المبادئ والإرشادات التي تساعد في تقييم أو تحسين العملية الحالية، فإن هذه المبادئ والإرشادات نفسها تعد أساسا لوضع عملية أصيلة عندما تدعو الحاجة إلى ذلك، والتحسين في العمليات الإنتاجية يمكن أن يصنف على وفق الهدف الذي تهدف المنظمة الوصول إليه، فقد يكون هذا الهدف قليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة (نوعية) المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية. أما Krajewski & Ritzman فحدد تحسين العملية بأنه الدراسة النظامية لنشاطات وتدفعات كل عملية لغرض تحسينها. وذكر Evans: أن تحسين العملية هو تحقيق الفرص لانبجاز مستوى عالي مستمر النوعية في أداء العملية.

ج. الابتكار التسويقي: ويعني تطبيق طرق جديدة في التسويق وهذا ينطوي على إحداث تغييرات هامة في تصميم المنتج أو تغليفه، مكان المنتج، ترويج المنتج، أو تسعيره. والابتكار التسويقي يهدف إلى تلبية حاجات الزبائن بأفضل وجه، فتح أسواق جديدة، أو تحديث مواقع منتجات المؤسسة في السوق، مع هدف رئيسي هو زيادة مبيعات المؤسسة.، وعليه فإن أي تغيير أو تعديل مميز تقوم به المؤسسة في مجال التسويق أو في أحد عناصره ويجعلها مميزة ومختلفة عن المنافسين يدخل في إطار الابتكار التسويقي<sup>1</sup>.

د. الابتكار التنظيمي: يقصد به تطبيق طرق تنظيمية جديدة كالتجديد في الممارسات العملية للمؤسسة، التنظيم الداخلي للمؤسسة، العلاقات الداخلية، وتكمن أهمية الابتكار التنظيمي في أنه يمكن المؤسسة من تحسين أدائها من خلال تخفيض التكاليف الإدارية، تكاليف التحويل، تحسين الرضا الوظيفي، الوصول إلى الأصول غير الملموسة: مثل المعارف الضمنية... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Tiwari, Rajinish.(2008). **Research project global innovation (box1) : Defining innovation**, University of technology, Hamburg, Germany, p1 <http://www.global-innovation.net>.

<sup>2</sup> Ibid, p: 1.

- قدم Kunstler نموذج خاص بتشخيص أبرز عناصر عملية الابتكار التنظيمي بالاستفادة من شركة Hot house الأمريكية الذي يقوم وفق العناصر الآتية<sup>1</sup>:
- القيم التنظيمية: يقصد بها التي ينبغي للأفراد تحقيقها في المؤسسة ونماذج السلوك المؤدية لبلوغ تلك النتائج.
  - الغرض والرؤية: يشير الغرض إلى سبب وجود المؤسسة حالياً والرؤية تسيير إلى ما تطمح إليه مستقبلاً.
  - الأفكار: تمثل مساهمتها في تحديد استجابة المؤسسة تجاه البيئة، يفضي إسهامها في تكييف المؤسسة عبر إجراء عمليات داخلها.
  - التبادل: عملية يقصد منها التبادل المشترك بين الأطراف المساهمة في العملية الإنتاجية من حيث الآراء، التحفيز والعمل الجماعي.
  - الإدراك: يدور حول إدراك الأفراد في المؤسسة لما هو مطلوب منهم أداءه من حيث المهام والخبرة المطلوبة.
  - التعلم التنظيمي: تسهم هذه العملية في الابتكار التنظيمي عبر استخدام المؤسسة للمعلومات التي ميعتها عن الأحداث السابقة للاستفادة منها في الأحداث المستقبلية وهذا بالانفتاح على البيئة الخارجية.
  - الجانب الاجتماعي: يشير إلى واق النظام الاجتماعي للمؤسسة عبر التفاعلات الحاصلة بين خصائص الفرد وفريق العمل (مدى دعم الفرد المبتكر واندماجه مع الآخرين).
  - أجواء المرح: يقصد بها تلك الأجواء التي من شأنها بعث البهجة في أجواء العمل، حيث تخفف من التوتر والشدة النفسي للأفراد العاملين، ما ي ترتب على ذلك من سلوكيات يمكن أن تكون حافزاً نحو العملية الابتكارية.

## 4.2 تصنيف نيجل كنج ونيل أندرسون: وقد أخذنا تصنيف آخر للابتكار كما يلي<sup>2</sup>:

### أ. حسب النظم الاجتماعية الفنية (Sociotechnical Systems): فرق (F.Damanpour and

(E.william Evans,1984) بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل والعلاقات بين أعضاء المؤسسة.

<sup>1</sup> دهش جلاب، إحسان، وعلي مزهر أسيل.(2007). التغيير الإستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الإدارية، ع3، جامعة البصرة، العراق، ص 20.

<sup>2</sup> كنج، نيجل، وأندرسون، نيل.(2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ص.ص 219-223.

ب. ابتكارات المنتجات والعمليات ( **product and process innovations** ): ابتكارات في المنتجات هي عملية إدخال منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة إلى السوق.

أما ابتكارات العمليات فهي موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي.

وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية إلى سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك.

ج. حسب خصائص الابتكار ( **Characteristics of the innovation** ): قدم **Zaltman** ورفاقه في 1973 نموذجاً مكوناً من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

- ابتكار مبرمج وابتكار غير مبرمج: هناك ابتكارات مخطط لها مسبقاً وابتكارات لم يخطط لها مسبقاً أي ابتكارات غير مبرجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راکدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة، كما أن هناك مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري، (حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المؤسسة لمجال تكون الحاجة فيه للتغيير غير معروفة)
- ابتكار مساعد أو نهائي: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتسيير إقرار وتبني ابتكار آخر.
- الأصالة: أي ابتكار مرتفع في أصالة أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالة هو ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحدائثة المفرطة والمخاطرة الكبيرة.

د. حسب مصدر الابتكار: وهي تصنف إلى ابتكارات داخلية وأخرى خارجية وذلك طبقاً لمن يبادر بها، فالابتكارات الداخلية هي التي تكون ناتجة من داخل المؤسسة وبإمكانياتها الذاتية، أما الابتكارات الخارجية فهي التي تأتي من خارج المؤسسة أي مستوردة من منظمة أخرى أو مفروضة على المنظمة من جهة خارجية.

### II.1.3 الابتكار: نماذجه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر الابتكار من المواضيع المتشعبة والتي تناولها العديد من المفكرين من زوايا مختلفة وضعت على شكل أفكار ومن ثم أصبحت عبارة عن نظريات ونماذج تعرف بأسمائهم، حيث قدموا معالجات مختلفة حول الابتكار والعوامل المؤثرة فيه وعليه سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نماذج الابتكار وأهم نظرياته والعوامل المؤثرة فيه.

**1. نماذج الابتكار:** إن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج ونظريات والتي يمكن أن تشمل حالاته المختلفة وعلى العموم هناك ثلاث نماذج للابتكار<sup>1</sup>:

**أ. النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي:** يقوم على أساس على أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العبقرة، وبالتالي فإن على الشركات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقري والذين هم قادرون على التوصل إلى ابتكارات جديدة أسرع وأفضل من غيرهم، وحسب هذا النموذج فإن هناك عددا قليلا من الأفراد في المؤسسة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

**ب. النموذج الآلي:** ويقوم على أساس أن الحاجة هي أم الاختراع، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه المؤسسة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها، وهذا ما يدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.

وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات، فعلى سبيل المثال الجسور منذ القدم لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة الانتقال من الضفة النهر إلى الأخرى.

**ج. نموذج التركيب التراكمي:** ويقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة وغير ذلك مما يكشف عن استنارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

<sup>1</sup> نجم، عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 36-37.

## 2. نظريات الابتكار: هناك العديد من النظريات وهي تتمثل في:

أ. نظرية (march & Simon, 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع والابتكار من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بينما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع والابتكار تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع وابتكار حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى العوامل الخارجية (التغير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

ب. نظرية (Burns & Stalker, 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع والابتكار في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء المؤسسة باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ج. نظرية (Wilson, 1966): قد بين عملية الإبداع والابتكار من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب، ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع والابتكار في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ. وكلما زاد عدد المهارات المختلفة كلما ازدادت المهام غير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع والابتكار، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة<sup>1</sup>.

د. نظرية (Harvey of Mill, 1970): قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع والابتكار من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية والابتكارية وهذا ما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار

<sup>1</sup>الصريرة، أكثم عبد المجيد. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية:

دراسة مسحية". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة مؤتة، مج 18، ع 4، ص: 187-239.

الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية وابتكارية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والابتكارية والروتينية مثل: حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا وابتكارا لمواجهةها.

هـ. نظرية (Aiken & Hage, 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع والابتكار فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع والابتكار على أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة تمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع والابتكار كالاتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع والابتكار واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع والابتكار فهي مختلفة وبالغة التعقيد، أهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، والإنتاج، والكفاءة والرضا عن العمل<sup>1</sup>.

و. نظرية (Zaltman & others, 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع والابتكار كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبران على أنهما فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني. و وصفوا الإبداع والابتكار على أنهما عمليتان جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken)

<sup>1</sup> نصير، طلال، والعزاوي، نجم. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (يومي 18 و19 ماي)، جامعة البليدة، الجزائر، ص.ص 5-6.

إلى إنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع والابتكار هي<sup>1</sup>:

— مرحلة البدء: وتضم:

✓ مرحلة ثانوية لوعي المعرفة،

✓ ومرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع والابتكار،

✓ ومرحلة ثانوية للقرار.

— مرحلة التطبيق: وتضم:

✓ تطبيق تجريبي.

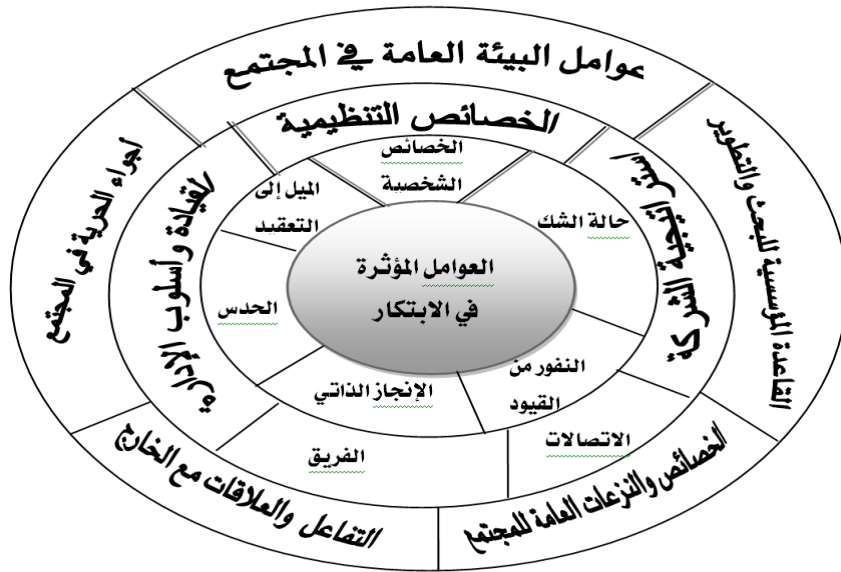
✓ تطبيق متواصل.

**3. العوامل المؤثرة في الابتكار:** باعتبار الابتكار ظاهرة معقدة فهذا يعني أن هناك عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> غياظ، شريف، وزدوري، أسماء. (2010). تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (يومي 12 و13 ماي)، جامعة قلمة، الجزائر، ص7.

<sup>2</sup> نجم، عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص.ص 253-268.

شكل رقم (II، 4) العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: نجم، عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص253.

أ. مجموعة الخصائص الشخصية: تشير إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار وهي كالتالي:

- الميل للتغيير والنفور من الركود: حيث أن هناك نوعان من الأفراد، الأول يميل للتغيير والرغبة فيه والسعي من أجله وتحمل مسؤوليته، والثاني يميل لاستمرار الأوضاع كما هي ولا يرغب في تغييرها وأحيانا تصل إلى درجة إعاقه التغيير، وعليه فالابتكار يميل ويركز على النوع الأول ويتجنب النوع الثاني.
- الميل إلى التعقيد: ويقصد به أن المبتكرين يميلون لمواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة وينفرون من من المشكلات السهلة والمألوفة والتي يمكن لكل فرد القيام بحلها، إلى جانب أن الابتكار في حد ذاته يحمل تعقيدا في الجديد الذي يأتي به وبالتالي فالمبتكر يميل إلى التعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.
- حالة الشك: فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول إلى أسئلة غير مألوفة إلى درجة أن تصل هذه الأسئلة إلى الشك حتى في البديهيات وهذا ينتج عنه إعطاء تفسيرات جديدة لظواهر قديمة أو إيجاد حلول للمشكلات أو التوصل إلى الجديد الذي لازال لم يظهر إلا في تساؤلاته.
- الحدس: وهو الاستنباط الذاتي والنظر في الأشياء بعيدا أو خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة وهو ما يجب أن يتوفر في الشخص المبتكر.



— الإنجاز الذاتي: فالمبتكر يتسم بالإنجاز الذاتي والدافعية الذاتية والتي تعني الرغبة العارمة في حب ما يقوم به.

— النفور من المحددات والقيود: فالمبتكرون ينفرون ولا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ب. مجموعة العوامل التنظيمية: وتمثل في:

— إستراتيجية المؤسسة: أي جعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق.

— القيادة وأسلوب الإدارة: فالقيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار والمقصود من ذلك هو أن القيادة الديمقراطية هي الأكثر ملائمة للابتكار لأنها تسمح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم وبالتالي فهي تشجع الابتكار، في حين القيادة البيروقراطية تحد من الرغبة في التعبير وبالتالي تحد من الابتكار وتعيقه بسبب طبيعة الاتصالات والتي تكون جد رسمية والقواعد والروتينات القوية.

— الفريق: أصبحت المؤسسات تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا، خاصة وأنها تمثل المناخ الأكثر ملائمة وتحفيزا من أجل تعزيز ودعم الابتكار.

— ثقافة المؤسسة: إن المؤسسات التي تدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي هي الأكثر قدرة على الابتكار، وحيث أن الظروف والأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك.

— العامل المؤثر: لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار (مثلا تغيير المواد الأولية المستخدمة كما في ابتكار البلاستيك).

— الاتصالات: إن المؤسسات القائمة على الابتكار هي المؤسسات التي تقوم على الاتصالات الشبكية التي تعمل كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.

ج. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع: وتشمل:

— الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع: قام هوفستيد (G. Hofstade) في سنة 1984

بدراسة تعد من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية

التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء 116 ألف موظف من موظفي شركة IBM منتشرين في 40 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، وفي هذا الإطار حدد هوفستيد أربع مجالات رئيسية تميز المجتمعات في طريقة التفكير والتعامل مع المواقف المختلفة التي لها تأثير بنوعية الابتكار وهي تتمثل في:

✓ **مسافة السلطة:** وتقيس علاقة الأفراد في الحياة والعمل، حيث في مجتمعات معينة يكون تباعد السلطة واسعا (هرمية واسعة) ويكون الابتكار التدريجي هو الأكثر ملائمة، في حين في المجتمعات التي يكون فيها تباعد السلطة ضيقا فالابتكار الجذري هو الأكثر قبولا.

✓ **طبيعة الجنس المبتكر:** فإذا كان ذكرا فهو يميل إلى للمنافسة ولتحقيق الذات وبالتالي يناسبه الابتكار الجذري، أما الأنثى فتميل للابتكار التدريجي كونها أقل ميلا للمنافسة.

✓ **تجنب عدم التأكد:** إن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكد تكون أكثر ميلا لتجنب الكوارث وبالتالي فهم لا يميلون إلى التغيير، وبالتالي تكون أقرب للابتكار التدريجي، وخلاف ذلك المجتمعات الأكثر قبولا لعدم التأكد فهي تميل إلى التحكم في المستقبل وبالتالي بلائمها الابتكار الجذري.

✓ **الجماعية والفردية:** المجتمعات الجماعية يكون الابتكار التدريجي هو الأكثر قبولا فيها، بينما المجتمعات الفردية تميل إلى الابتكار الجذري للتأكيد على الإنجاز الذاتي والتفرد والمغامرة.

— **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** إن المجتمعات المتوجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكار وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والشركات الابتكارية كمراكز البحث والتطوير، الجامعات، ونظام البراءة يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والشركات الابتكارية بالإضافة إلى قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث التي تقوم بجمع ومعالجة وتوزيع المعلومات والخدمات المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه كالكتب، الدوريات، الرسوم والبيانات.

— **أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:** بمعنى توفير الأجواء المناسبة ومنح الحرية الكافية للأفراد ذوي الأفكار المبدعة المبتكرة للتعبير عنها وهذا ما يبعث حس التفاؤل فيهم والذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال الجديد الذي يأتيون به.

## II.2 الدعائم الأساسية للابتكار

أصبح الابتكار اليوم أحد أهم التحديات والانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتطور الاقتصاد وإدخال التكنولوجيات الحديثة، كل هذا أدى إلى زيادة تدفق المعلومات وبالتالي أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى معرفة الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستعمال الأمثل والعقلاني لرأسها المعرفي وتحويل هته المعلومات إلى معرفة وإدارة هته المعرفة لاستخدامها بأحسن طريقة، وعليه فإن الابتكار يحتاج إلى دعائم أساسية تمكنه من تلبية متطلبات المتعاملين كالزبائن والمساهمين... الخ، والرد على احتياجات السوق بما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار وتمثل هذه الدعائم في: إدارة المعرفة، التكنولوجيا، البحث والتطوير.

### II.2.1 إدارة المعرفة

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس هو رأس المال فحسب وإنما أصبحت الموارد غير الملموسة كالمعرفة أحد أهم العناصر للولوج إلى النجاح الإستراتيجي، لهذا يجب على المؤسسات استثمار هته القدرات المعرفية بكفاءة وفعالية، وعليه سنتطرق إلى أهم المفاهيم الخاصة بالمعرفة وإدارة المعرفة.

#### 1. ماهية المعرفة

##### 1.1 مفهوم المعرفة:

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين وتعددت تعاريفها، حيث ورد تعريفها في قاموس بأنها " إدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق وللسلوك"<sup>1</sup>. كما تعرف المعرفة بأنها " نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات والخبرة في التفكير، وما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما وما نتذكره عن طريق التفكير"<sup>2</sup>. وباختصار فالمعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق، معتز سلمان. (2009). العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار، دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد مجلة الإدارة والاقتصاد، مج1، ع76، العراق، ص224.

<sup>2</sup> نوري، محمد مظفر. (2013). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار "دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج3، ع2، العراق، ص25.

<sup>3</sup> نجم، عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر، ص26.

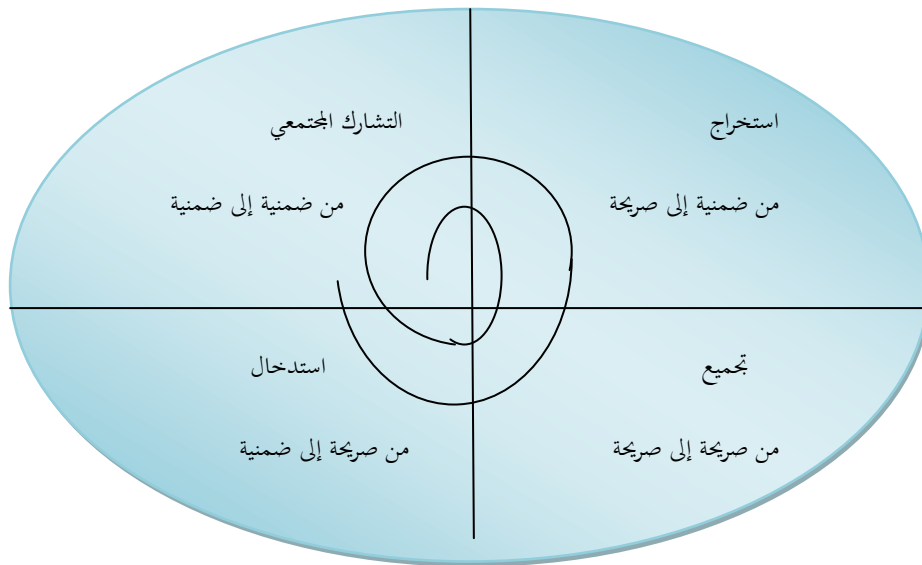
## 2.1 أنواع المعرفة

هناك نوعان من المعرفة هما الأكثر استخداما وقد صنفها Polanyi إلى: معرفة ضمنية ومعرفة صريحة<sup>1</sup>.

أ. **المعرفة الصريحة**: وتشير إلى المعرفة الظاهرية الموجودة في الكتيبات، الأوراق، قواعد البيانات... الخ.

ب. **المعرفة الضمنية**: هي المهارات الفردية والدرايات والتي تشكلت من خلال الحدس، وجهات النظر، المعتقدات، القيم والتي يكون من الصعب تقاسمها. وفي هذا الإطار قدم Nonaka نموذجا للتفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة. والشكل الموالي يوضح ذلك<sup>2</sup>:

### شكل رقم (II، 5) حلزونية المعرفة ل Nonaka



Source: Pilsmo, G.(2010). **Knowledge management in projects: a study of consulting firms**, bachelor thesis, Lulea University of technology, Lulea, Sweden, p11.

— التشارك المجتمعي (Socialization) من ضمنية إلى ضمنية: وهي العملية التي تحول فيها المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة إلى عدة أفراد في نفس الوقت. المعرفة الضمنية من الصعب إيصالها، تشكيلها، وتشاركها كونها مرتبطة بزمن وفضاء محدد، عملية التحويل الخاصة بالتنشئة المجتمعية هي عملية تعليمية يتم فيها تدريس المعرفة الجديدة من خلال التجارب المشتركة، وتتم عملية التحويل في هذه الحالة عن طريق الرصد والتقليد والممارسة وتحديث أيضا عملية التنشئة المجتمعية عن طريق الاجتماعات غير الرسمية داخل وخارج مكان العمل مثل: اللقاءات التي تتم في المقاهي.

<sup>1</sup> Johan, Annell, & Chao, Wv.(2013). **Knowledge management in globale teams : a case study at Volvo IT in Sweden & china**, Chalmers university of technology, Gothenburg, Sweden, p4.

<sup>2</sup> Pilsmo, G.(2010). **Knowledge management in projects: a study of consulting firms**, bachelor thesis, Lulea University of technology, Lulea, Sweden, p11.

- استخراج (Externalisations) من ضمني إلى صريح: هنا تصبح المعرفة الضمنية ظاهرية، وتصبح سهلة التشارك مع الآخرين والمعرفة تستخرج أثناء الحوارات والمحادثات وهنا يتم تحويل المعرفة من أجل الرد على حاجات الاتصال بين الأفراد المنتمين إلى نفس المجموعة.
- تجميع (Combination) من صريحة إلى صريحة: عملية التحويل الخاصة بالتجميع هي عندما تصبح المعرفة الصريحة أكثر تعقيدا من خلال التجميع، التحرير، والتجهيز المنظم مع معرفة صريحة أكثر. يمكن تقسيم العملية إلى قسمين: التدوين والنشر وهذا من خلال تدوين ونشر المعرفة الجديدة في جميع أنحاء المؤسسة عبر مصادر مختلفة مثل: الكتيبات، الصور، قواعد البيانات... الخ.
- استدخال (Internalization) من صريحة إلى ضمنية: عندما تنتقل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق المحاكاة والتجريب تسمى هذه العملية استدخال، وغالبا يعود ذلك إلى عملية التعلم بالممارسة في الفرق المتعددة الوظائف مثل فرق البحث والتطوير وباختصار نقصد بذلك الامتلاك العملي للمعارف الجديدة عن طريق تنفيذها والممارسة المتكررة لها.

### 3.1 خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بالعديد من الخصائص والسمات منها<sup>1</sup>:

- الذاتية: ويعني بها أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذلك بالطريقة التي يتم بها تناول هذه المعلومات ومن هنا فالقراءة تختلف من شخص إلى آخر، بل أكثر من ذلك فهي من الممكن أن تختلف عند الشخص نفسه من سياق إلى آخر.
- القابلية للانتقال: يعني بها أنه في حال نجاح تنفيذ أي معرفة فإنه يفكر تلقائيا في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تحاول تعميم تجربتها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها وفروعها وأقسامها.
- الطبيعة المضمرة: نعرف أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان وليس على الورق أو مكان آخر، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا نتيجة لهذه العملية، إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل، وقد لا يخرج صاحبه مطلقا أو يخرج جزءا منه أو يخرج

<sup>1</sup> غردي، محمد، وبن نذير، نصر الدين. (2013). إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: واقتصاد المعرفة والإبداع: الممارسات والتحديات يومي (14 و18 أبريل)، جامعة البليدة، الجزائر، ص.ص 4-5.

بشكل معين بعد فترة من الزمن، إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج هذه المعرفة المضمرة.

- **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه، في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره معرفته والأكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.
- **الزوالية:** إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل والزوال مع مرور الوقت.
- **اللحظية:** هذه الخاصية للمعرفة تعني أنه لا يمكن ضبط توقيت حدوث أو توليد المعرفة وإنما المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لحدوث ذلك وعندئذ من المؤكد وصول اللحظة التي يتم فيها توليد المعرفة.
- **التراكمية:** وتعني أن المعرفة تتراكم من خلال إضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة مما يجعلها تتفاعل فيما بينها لإحداث الاستمرارية والتجدد.

## 2. إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في استثمار المعرفة بمختلف أشكالها بما يسمح لها بتحقيق قيمة وهذا ما يعزز عمليات الإبداع والابتكار.

### 1.2 تعريف إدارة المعرفة:

هناك العديد من التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة فكل باحث عرفها حسب وجهة نظره حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة"<sup>1</sup>. والمقصود من ذلك هو إدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها وإيجاد الطرق الملائمة لذلك من أجل تقاسم المعرفة بين العاملين على مستوى المؤسسة ككل.

كما عرفت بأنها "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار"<sup>2</sup>. أي الاستخدام الجيد للخبرات والحكم المتراكمة وذلك بالطريقة الملائمة وفي الوقف الملائم وفي الوقت الملائم.

<sup>1</sup> الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر، ص74.

<sup>2</sup> العلي، عبد الستار، وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر، ص27.

## 2.2 أهمية إدارة المعرفة:

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في مساعدة المؤسسات المعاصرة على مواجهة تحديات المحيط وتقلباته وتغيير أوضاع السوق وأذواق المستهلكين، حيث تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها التي تقوم بها للتكيف مع مختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية... إلخ، وبالتالي فتوفر المؤسسة على قدر من المعرفة وحسن إدارتها يجعل المؤسسة على معرفة مسبقة باحتمالات حدوث التغيرات، وكمثال على ذلك هو توجه المؤسسات إلى ما يسمى بإدارة معرفة الزبون كون العميل أصبح أحد العناصر المهمة التي يجب الاهتمام بها، فمعرفة المؤسسة لأذواق المستهلكين يمكنها من اختيار الاستراتيجيات المناسبة لطرح منتجاتها بالتنوع والجودة والسعر المناسب بما يحقق لها فرصة تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من زيادة حصتها السوقية وحجز مكانتها في السوق.

وعلى العموم يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- تهيئة فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة لها، من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لدى الأفراد.
- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري وتحديث المفاهيم والخبرات والثقافات وتوظيفها.
- توفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية.
- تساعد المؤسسة في استعادة توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.
- تحقيق التكامل بين القدرات البشرية المبدعة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.

## 3.2 عمليات إدارة المعرفة:

حدد الباحثون مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة هي:

<sup>1</sup> قريشي، محمد، ومرزوق، سارة. (2013). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة" دراسة ميدانية تحليلية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع "الممارسات والتحديات" يومي (17 و18 أبريل)، جامعة البليدة، الجزائر، ص13.

جدول رقم (II،3) عمليات إدارة المعرفة لمجموعة من الباحثين

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1. إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء. - تطوير الدراية الفنية.
	2. الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة. - جلب المعرفة الخارجية للشركة.
	2. تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين. - مراجعة المعرفة في ظل الوقائع الجديدة.
	4. تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة معينة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها.
	5. إدارة المعرفة	- وضعها بالمكتبة للاحتفاظ بالمعرفة. - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة.
	6. نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها. - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت وفي أي مكان.
لاودون و لاودون Laudon and Laudon	1. الحصول على المعرفة وترميزها.	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية. - ترميزها بطريقة ملائمة. - أنظمة الذكاء الصناعي.
	2. إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة. - أنظمة العمل المعرفي.
	3. تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك. - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية).
	4. توزيع ونشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال التخزين والنشر.
ديفيد سكايرم D.Skyrme	1. الإنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكل
	2. التحديد	- التدقيق المعرفي - تحديد المحتوى - تنقيب النصوص. وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة



3.الجمع	-طلب المعرفة -الاستقصاء والاسترجاع	
4.التنظيم	-إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة.	
5.التقاسم	-الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة -جماعات الممارسة المشتركة -فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل	
6.التعلم	-مراجعات ما بعد العمل -يوميات القرار -تواريخ المشروعات -سرد القصص -شبكات التعلم	
7.التطبيق	-أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل	
8.الاستغلال	-إدارة الأصول الفكرية.	
9.الحماية	-إدارة حقوق الملكية الفكرية.	
10.التقييم	-تقييم إدارة المعرفة. -معايرة إدارة المعرفة. -محاسبة رأس المال الفكري.	
1.تحديد المعرفة	-روتينات وعقود الشركة -ذات الصلة بأعمال الشركة.	مارك دوديسون
2.اكتساب المعرفة	-التوصل إلى المعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع	
3.توليد المعرفة	-معرفة جديد/البحث والتطوير -معرفة جديدة/ الزبون.	
4.التأكد من صلاحية المعرفة	-حقوق ملكية المعرفة - إمكانية استغلالها	
5.نشر المعرفة (صريحة/ضمنية)	-داخل/خارج الشركة(معرفة صريحة) -داخل الشركة /ضمنية(الممارسات والمنافسة)	
6.تجسيد المعرفة.	-تحويل المعرفة إلى قيمة -التدريب -ثقافة الشركة	
7.تحقيق المعرفة.	-الوعي بأصول المعرفة. -تحقيق قيمة مضافة للشركة وللزبون.	

-تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار	8. استغلال وتطبيق المعرفة.	
--	----------------------------	--

المصدر: رحال، سلاف. (2016). الإدارة المبنية على المعرفة، محاضرة في مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية للسنة الثانية ماستر تسيير إستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص.ص 11-14

وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحسين عملية الابتكار ودعمها، حيث تؤثر إدارة المعرفة على العاملين من خلال زيادة قدرتهم على التعلم بشكل أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في قدرتها على استغلال معارفها بشكل أفضل وبالتالي فزيادة عملية التعلم يزيد من فرص الإبداع والابتكار كما أن إدارة المعرفة تؤثر على المنتجات من خلال المعرفة بحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وعليه يتم تحويل هذه المعارف إلى منتجات جديدة (ابتكار المنتج) ترد على هذه الحاجات والرغبات خاصة في ظل التوجهات الجديدة نحو العميل كما تؤثر المعرفة على العمليات من خلال تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إنجاز العمليات الإنتاجية في أسرع وقت وبأقل تكلفة مثل: نظام just in time ونظام 5 أصفار... الخ هذه كلها معارف ضمنية تحولت إلى أنظمة مبتكرة يتم العمل بها ، وعليه فكل هذه التأثيرات التي تمارسها إدارة المعرفة تزيد من درجة الإبداع والابتكار في المؤسسات وهذا بدوره يساهم في تحسين أدائها بما يحقق لها مزايا تنافسية<sup>1</sup>.

## II.2.2 التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من العناصر المهمة للمؤسسات خاصة في محيط كثير التقلب والتغير تكنولوجيا لهذا بات على المؤسسات أن تكون مواكبة لهذه التطورات التكنولوجية من أجل دعم الابتكار بما يساهم في تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية.

### 1. مفهوم التكنولوجيا وأنواعها

#### 1.1 مفهوم التكنولوجيا

تعد كلمة التكنولوجيا Technologie من المصطلحات التي تواجه الكثير من الالتباس والتأويل إذ يستخدمها البعض كمرادف للتقنية Technique في حين يرى آخرون اختلافا واضحا بينهما<sup>2</sup>. فالتكنولوجيا في

<sup>1</sup> فلاق، محمد. (2010). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (يومي 08 و09 نوفمبر)، جامعة الشلف، ص.9.

<sup>2</sup> يوسف، ردينة عثمان، والصيدعي، محمود جاسم. (2004). تكنولوجيا التسويق، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص.24.

معجم Oxford مصطلح يتكون من شقين Techno وتعني أسلوب أداء المهنة أو ما كان يسمى "الصنعة" أما Logia فتعني العلم وعليه فكلية Technologie تعني العلم الذي يدرس تلك الصناعات.

تعرف التكنولوجيا بأنها "مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة والمستنبطة المعنية بالآلات والأدوات والوسائل والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات الوجهة من أجل خدمة أغراض محددة للإنسان والمجتمع وتستند التكنولوجيا على العلم في تقدمها وتعتمد على القاعدة الإنتاجية المرتبطة بالتنمية الشاملة من أجل نموها وتطورها"<sup>1</sup>.

كما تعرف التكنولوجيا بأنها "عملية توريد أفضل الوسائل لاستخدام الطبيعة من أجل أغراض التطوير وتحسين حياة الأفراد".

أما Hazel & Henderson فيعرفها بأنها "المعارف البشرية المطبقة من أجل تحقيق أهداف الأفراد، وهي تشمل تصميم تكنولوجيا الأنظمة السياسية والاقتصادية، البرمجيات والضمان الاجتماعي"<sup>2</sup>.

## 2.1 أنواع التكنولوجيا: تقسم معظم الدراسات التكنولوجيا إما بحسب طبيعتها أو بحسب مكوناتها

أ. بحسب الطبيعة: وتقسّم إلى<sup>3</sup>:

- التكنولوجيا المشاعة: هي التكنولوجيا الموجودة بوضوح تام في الكتب والأبحاث والمجلات والدوريات وهي تنقل عن طريق البعثات واللقاءات والمؤتمرات العلمية.
- التكنولوجيا التجارية: هي التكنولوجيا التي تخضع في حركتها وتنقلها واستخدامها إلى شروط خاصة، وغالبا ما تكون محمية قانونا عن طريق تسجيلها في مكاتب متخصصة ولا يمكن لغير صاحب الحق القانوني التصرف بها بدون أخذ إذن مسبق ودفع رسوم كلفة مثل: براءات الاختراع وحقوق الامتياز وخدمات المكاتب الاستشارية.
- التكنولوجيا الإستراتيجية: إن هذه التكنولوجيا لا تنشر في الكتب أو الدوريات ولا تسجل في مكاتب متخصصة وتكون غالبيتها ذات طابع سري وتحتكر في هيئات ومؤسسات خاصة وتشمل

<sup>1</sup> الفزاري، محمد بن أحمد بن محمد. (2009). أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية " نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا، ص. 35-38.

<sup>2</sup> Jin, Zhouying. (2005). **Global technological change from hand technology to soft technology**, translated by: Kelvin, Willoughby, USA: Intellect books, p18.

<sup>3</sup> غواطي، حمزة. (2013). تأثير إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا في الدول النامية" دراسة حالة البرازيل"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الدولي (غير منشورة)، جامعة بسكرة، ص. 101.

على أحدث الاكتشافات والابتكارات للثورة العلمية والتكنولوجية الأكثر أهمية كبحوث الفضاء والطاقة الذرية والتقنية العسكرية وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

ب. حسب مكونات التكنولوجيا: وتقسّم إلى قسمين<sup>1</sup>:

- التكنولوجيا الصلبة: Hard ware هي التكنولوجيا المجسدة في شكل مصانع وآلات ومنتجات أو هياكل أساسية مثل الطرق، ونظم الري... الخ ويمكن رؤيتها لأنها تأخذ شكلا ماديا محسوسا.
- التكنولوجيا اللينة أو الناعمة: Soft ware: هذا النوع لا يأخذ شكلا ماديا ملموسا، مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية والمعرفة الفنية والخبرة والتعليم والنماذج... الخ ويستخدم هذا النوع من التكنولوجيا غالبا في الاقتصاديات المتقدمة صناعيا عنه في الدول النامية لأنه يستلزم طاقات فنية وإنتاجية متقدمة نسبيا.

## 2. إدارة التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا موردا ونشاطا مهما وهذا يتجلى في الدور الحيوي الذي تحتله التكنولوجيا في المؤسسات ولهذا فإن الاستخدام الأمثل لها سيؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز وتحسين مركزها التنافسي.

### 1.2 مفهوم إدارة التكنولوجيا:

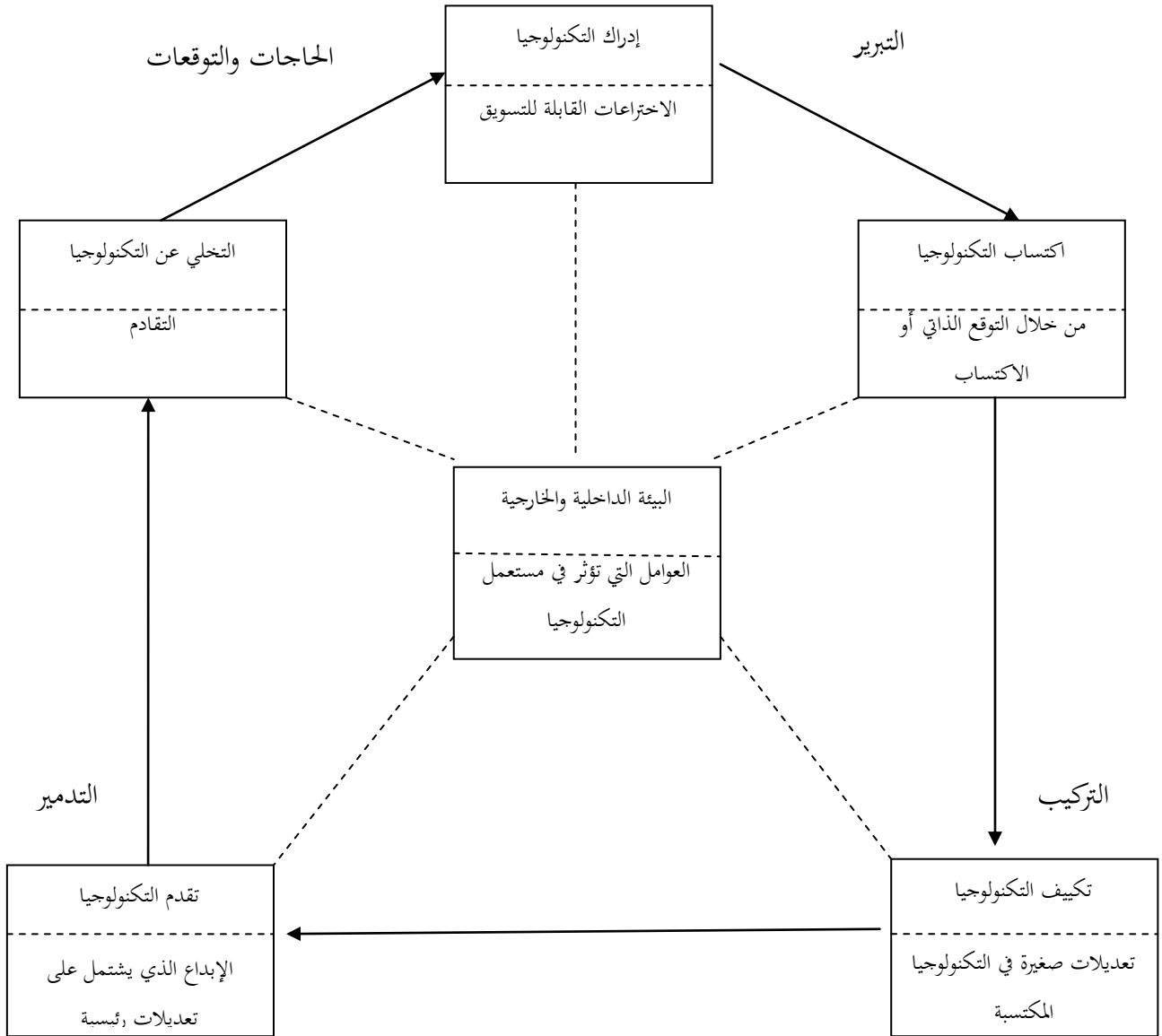
تعرف إدارة التكنولوجيا بأنها " الإدارة التي تتكون وترتبط بعدة فعاليات: البحث والتطوير والهندسة، والإدارة والتخطيط وتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية الحديثة التي تمكنها من إنجاز الإستراتيجيات العامة والعملياتية للمنظمة ، وأنها تعني تحديد الإمكانيات التكنولوجية من خلال البحث والتطوير واختيار التكنولوجيا الملائمة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات".

كما ينظر لإدارة التكنولوجيا على أنها " عملية مستمرة تتضمن دورة متكاملة تشمل خمسة مراحل هي: الإدراك، الاكتساب، التكيف، التقديم، والتخلي عن التكنولوجيا، والشكل الموالي يوضح سير عمليات التكنولوجيا في المؤسسة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>الغزاري، أحمد بن أحمد بن محمد. مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>2</sup> اللامي، غسان قاسم. (2007). إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل"، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر، ص56.

شكل رقم (II، 6) يوضح دورة حياة التكنولوجيا



المصدر: اللامي، غسان قاسم. (2007). إدارة التكنولوجيا " مفاهيم ومداخل"، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر، ص56.

## 2.2 أثر التكنولوجيا على الابتكار: أصبحت التكنولوجيا تشكل قوة التوجيه الأساسي في النشاط الابتكاري من خلال

تطبيق الأفكار الإبداعية ووضع التصاميم الأولية موضع التنفيذ من قبل المشرفين في قسم الإنتاج وتنتج الآثار خاصة على ابتكار العملية من خلال مايلي<sup>1</sup>:

أ. **تكنولوجيا المنتج:** تقوم بترجمة الأفكار إلى منتجات جديدة لعملاء المؤسسة وتعد عملية مهمة لأن نظام الإنتاج ينبغي أن يتم تصميمه لإنتاج المنتجات وفقاً للتقدم التكنولوجي.

<sup>1</sup> لشهب، الصادق. (2015). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتفرت"، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر، ص27.

ب. تكنولوجيا العملية: تتضمن الطرق التي تستخدمها المؤسسة وهي عملية ذات أهمية، حيث تمكن المؤسسة من تحسين الطرق المستخدمة حالياً في نظام الإنتاج.

ج. تكنولوجيا المعلومات: تستخدمها إدارة المؤسسة للتمكن من الحصول على معالجة ونقل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الفعالة وتكنولوجيا المعلومات تمكن من تحسين كيفية استخدام المعلومات لتشغيل نظام الإنتاج. وعليه فالتكنولوجيا تؤثر على كافة أنشطة المؤسسة وعملياتها من خلال تقديم طرائق وتقنيات جديدة ومبتكرة تساهم في تقديم قيمة مضافة تمكنها من تحقيق مستويات أداء عالية، وتزيد هذه التقنيات الجديدة قيمة المنتجات المقدمة للزبائن وهذا ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

## II.3.2 البحث والتطوير

تعتبر نشاطات البحث والتطوير من الأنشطة الهامة في المؤسسات من خلال مساهمتها في خلق إضافة للمعرفة واستخدام تلك المعرفة في تطبيقات جديدة تتجسد في شكل منتجات وخدمات جديدة، وهذا ما أدى بالعديد من المؤسسات وحتى الدول إلى الاستثمار في مجال البحث والتطوير لما له من تأثير على الإبداع والابتكار.

### 1. مفهوم البحث والتطوير

يعرف البحث والتطوير بأنه "العملية التي تجمع بين الموارد البشرية والموارد المادية من أجل الوصول إلى ابتكارات مثل: إيجاد طرق إنتاج جديدة، خلق منتجات جديدة... الخ" بمعنى أن البحث والتطوير هو عملية الاستثمار في المعارف وهو البنية التحتية للابتكار.

البحث هو تكييف نتائج البحث الأساسي المتمثلة في المعلومات والحقائق مع حاجات المؤسسات والزبائن

التطوير هو وضع نماذج المنتجات الجديدة ذات الأثر التجاري أو طرق إنتاج جديدة.

وعليه فالبحث هو القيام بالتبعب والاستقصاء عن كافة المعلومات والآراء والحقائق والكشف عنها، أما التطوير فهو تطبيق ما تم التوصل إليه في البحث والذي يتجسد في شكل منتجات أو طرق إنتاج جديدة<sup>1</sup>.

كما يعرف البحث والتطوير بأنه "ذلك النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون

المعرفة واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Gueguen, Heléne.(2011). **La recherche & développement & l'innovation : facteurs de compétitivité des entreprises**, DGAE : Formation innovation , Taravao, Tahiti, France, p1.

<sup>2</sup> بمحت إبراهيم، علاء.(2014). **الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سوريا**، رسالة ماجستير في الاقتصاد والتخطيط (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا، ص.ص 98-99.

## 2. أنواع البحث والتطوير: يمكن تقسيم البحث والتطوير إلى<sup>1</sup>:

أ. **البحث الأساسي:** يتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص، وهنا يتم تقييم نوعية المعرفة والاهتمام من قبل المجتمع العلمي.

ب. **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

ج. **التطوير:** يتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة ( في طرق الإنتاج أو المنتج)، بالاستناد إلى الأعمال التالية:  
- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.

- الصيغ، مواصفات المنتجات ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجاً لأعمال البحث حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة مهما تكن الأهمية، الاستعمال أو الشكل.

## 3. أهمية البحث والتطوير:

لقد اكتسبت أنشطة البحث والتطوير أهمية بالغة خاصة في الدول الصناعية وما يتعلق بالتطور التكنولوجي ذلك لأنه يمثل وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد عليها عملية الإبداع والابتكار، كما يؤدي ذلك إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية، وذلك ما أكده الاقتصادي روبرت سولو في نموذجه للنمو حينما أشار إلى العوامل التي كانت أساساً سبباً في زيادة النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1949/1909 إذ وجد أن سبعة أثمان النمو الاقتصادي كان يعزى إلى التغيير التكنولوجي بمفهومه الواسع وأثبتت أن ثمن واحد من النمو الاقتصادي كان راجع إلى ضخ رأس المال في الإنتاج وما كان لأي من المتغيرات المعيارية الاقتصادية الأخرى التي درسها مثل معدل نمو القوى العاملة، ومن هذا استنتج سولو بأن أهم عامل مفرد في عملية التنمية الاقتصادية إنما يعود للتطوير التكنولوجي الذي يعود بدوره إلى البحوث الأساسية ثم البحوث التطبيقية. ونتيجة للدور الذي تلعبه نشاطات البحث والتطوير في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية وزيادة قدرتها التنافسية أقدمت الدول المتقدمة على تخصيص موارد متعاظمة لتغطية تكاليف

<sup>1</sup> ساكر، محمد العربي، ورايس، عبد الحق. (2011). حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" ( يومي 18 و 19 ماي)، جامعة البليدة، الجزائر، ص.ص 7\_8.

هذه النشاطات، إذ تقدر ما تنفقه هذه البلدان على أنشطة البحث والتطوير ما بين 3.5 إلى 5% من إجمالي الدخل الوطني فيها وهناك بعض المؤسسات الصناعية التي تصل مصروفاتها على الابتكار التكنولوجي إلى أكثر من 15% من مبيعاتها كما هو الحال في صناعة الإلكترونيات الدقيقة وتطبيقاتها<sup>1</sup>.

#### 4. علاقة البحث والتطوير بالابتكار

في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافس المفتوح سواء ما بين الأمم أو ما بين المؤسسات أصبحت وظيفة البحث والتطوير تحتل مكانة هامة خاصة وأنها أحد الدعائم الأساسية للابتكار وفي هذا الصدد نجد أن النظرية الحديثة تؤكد ذلك حيث ترى أن إنتاج المعرفة لا يمكن فصله عن عملية البحث والتطوير، وهذا لا يعتمد على الاكتشاف فقط وإنما البحث والتعلم المستمرين أيضا. ولا يقتضي التعلم بالضرورة اكتشاف الجديد من المبادئ الفنية والعلمية وإنما يمكن أن يقوم على الأنشطة التي تعيد تجميع أو تطبيق النتائج القائمة على المعرفة أي تطويرها، ومن أجل تهيئة البيئة الملائمة لرعاية الابتكار يجب الاهتمام أكثر بنشاط البحث والتطوير من خلال الاستثمار في التعليم العالي ودعم الجامعات والمعاهد الأخرى التي تجري البحوث، وتوفير الآليات والتسهيلات لتدريب العلماء والمهندسين ودعم القطاع الخاص للاستثمار في مجال البحث والتطوير واكتساب المعرفة الجديدة وإنتاجها، ويقتضي الابتكار التعاون الوثيق والمستمر بين مجتمع الباحثين ورجال الأعمال المستعدين لتطبيق نتائج البحث والتطوير من أجل إنتاج منتجات وخدمات جديدة<sup>2</sup>.

#### II.3 تفعيل الابتكار في المؤسسة

إن عملية تفعيل الابتكار في المؤسسة لا يكون بشكل عشوائي وإنما يكون بجعله واقعيًا، وهذا يتم من خلال مجموعة من الأساليب التي توفر الأفكار والمعلومات الإبداعية الداعمة للابتكار، كما يمكن تفعيل الابتكار من خلال معرفة مصادر الفرص الابتكارية سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية واقتناصها في الوقت المناسب.

#### II.3.1 أساليب الحصول على الأفكار الإبداعية الداعمة للابتكار

يتطلب تفعيل الابتكار استخدام أساليب وطرق تساعد على توليد الأفكار الجديدة داخل المؤسسة وهته الأساليب تصنف إلى أساليب حسب السوق، أساليب حسب الخبراء.

##### 1. التصنيف حسب السوق: وتمثل في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> شعيب، حورية. (2014). تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية" دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في الاقتصاد

الصناعي (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص.ص 6-7.

<sup>2</sup> الرحي، إبراهيم بن عبد الله. (2012). اقتصاد المعرفة: البديل الابتكاري لتنمية اقتصادية مستدامة، سوريا: دار الفرق لل نشر، ص.ص 103-104.

<sup>3</sup> بوبعة، عبد الوهاب. مرجع سبق ذكره، ص.ص 62.



أ. فرق الحوار : هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار منتجات جديدة . في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط من أجل دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم وإحساسهم تجاه فئة المنتجات الحالية . ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها، ويجادل المعينون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين . هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكار جديدة لتطوير منتجات جديدة.

ب. تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن: المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين، والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج. تحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة إيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات حسب رغبات زبائنهم.

ج. القيام باستجوابات : القيام باستجوابات كذلك التي يقوم بها الصحفيون في البحث حول مشكل معين . وقد تكون بصفة رسمية باستعمال استمارة خاصة بهذا الغرض أو غير رسمية يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق.

د. تحليل هيكل السوق: الطريقة الجيدة للحصول على الأفكار الجديدة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدل النمو . بعبارة أخرى تحليل هيكل السوق.

هـ . تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم: من المعلوم أن الزبون أو المشتري يمر بسعة مراحل قبل إقدامه على شراء المنتجات، وهناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم وهيكله سيروية الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق كل النماذج على أن مفهوم الإدراك عنصر محوري في أي عملية شراء . وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات من بينها سلاسل الاتجاهات والخريطة الإدراكية . والمهم أن التحليل المستمر لإدراكات الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة... الخ.

## 2. التصنيف حسب الخبراء: وتتمثل في:

أ. العصف الذهني: العصف الذهني طريقة تستخدم لابتكار عدد كبير من الأفكار في أقل وقت ممكن ويمكنه تحطيم أنماط التفكير المعتادة وابتكار خيارات جديدة، كما يشجع الأفكار الغريبة والقوية والخيالية، وأثناء ابتكار تلك الأفكار لا

يستخدم أي نوع من التقييم أو النقد في إصدار الأحكام، كما يمكن تلاقي الأفكار لابتكار أفكار أخرى. والهدف من العصف الذهني هو كم الأفكار وليس الكيف<sup>1</sup>.

ب. أسلوب المجموعة الشكلية أو الصورية: ابتكره دلييك وفان دوفان، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، وأن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين ومن أهم خطواتها المتبعة:

— أن يسجل كل فرد على حدى أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة.

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

— ثم يفتح النقاش ويمنع النقد.

ج. أسلوب دلفي: وقد ابتكره دلفي، ولا يتطلب أن يكون الأفراد في مكان واحد وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آرائهم في مشكلة ما (كل على حدى) ثم تعاد الإجابات وتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

د. حلقات الجودة: بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها<sup>2</sup>.

## II. 2.3 مصادر الفرص الابتكارية

يشير **Peter Drucker** في كتابه **innovation & Entrepreneurship** أن هناك سبعة مصادر

للابتكار والتي توفر فرصة لابتكار ما هو جديد، منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة للمؤسسة ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة وهي كما يلي<sup>3</sup>:

### 1. مصادر الابتكار في البيئة الخاصة: تتمثل في:

أ. الأحداث الغير متوقعة: ويقصد بها وقوع المؤسسة في حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقا، فتجد المؤسسة نفسها أمام حالة تستدعي التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التأكد من نجاح أو فشل ما ستقدم عليه، بالإضافة إلى عدم توقعها للحدث الخارجي الذي حصل والذي يشكل فرصة مهمة أمام المؤسسة مما يدفعها إلى ابتكار منتج جديد أو طريقة لتسويقها بما منتجاتها وفي هذه الحالة فإن فرص النجاح والفشل تكون متساوية.

<sup>1</sup> جوبتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص.ص 82-83.

<sup>2</sup> الطراونة، حسين أحمد. (2012). نظرية المنظمة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص.ص 278-279.

<sup>3</sup> Drucker, F, Peter. (1985). **Innovation & Entrepreneurship : practices and principles**, perfect bound, New York, USA, p.p 31-129.

ب. **التعارض:** يشير هذا المصدر من مصادر الابتكار إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون، أي بمعنى

ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذا وذاك تخلق الفرصة وفي هذا الإطار نجد هناك أنواع من التعارض:

— لتعارض بين الوقائع الاقتصادية للصناعة.

— التعارض بين واقع صناعة ما والافتراضات المتعلقة بها.

— التعارض بين الجهود الخاصة بصناعة ما وقيم وتطلعات عملائها.

— التناقض الداخلي ضمن منطق العمليات.

وعليه ففرصة الابتكار الناتج عن التعارض متاح دائما فقط لأفراد في صناعة أو خدمة معينة، والتعارض ليس شيئا

يمكن لأي شخص من الخارج اكتشافه، فهمه، ولكن من الممكن استغلاله.

ج. **الحاجة للعملية ذاتها:** يركز هذا المصدر على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الناس

يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها، وعليه فإن الفرصة هنا تظهر شركة أو

شخص ما يرغب بعرض هذه الحلقة المفقودة حيث يتم اكتشاف الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، وكمثال على

ذلك تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة

الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجودا إلا أن المشكلة كانت في سرعة تلفه وهذا ما دفع إلى تطوير مواد تقوم بحفظ

الأنزيم لمدة طويلة.

د. **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق:** من الطبيعي أن تحصل تغيرات في الصناعة وهيكل السوق كأن تنمو بعض

القطاعات أو تضمر، تتوسع أو تنكمش وهذا كله نتيجة عوامل متعددة كالتطورات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين،

وعليه فكل هته المخرجات التي تتيحها الصناعة أو السوق يدفع المؤسسات للابتكار من أجل مواكبة هته التغيرات مثلما

حدث في صناعة السيارات حيث في الماضي كانت كثير من الدول مثل إيطاليا، أمريكا، ألمانيا، الولايات المتحدة

الأمريكية... الخ تقوم بصناعة السيارات محليا وليس هناك درجة كبيرة للتصدير، ونجد أن اليابان التي كانت الأكثر انعزالا

أصبحت في السنوات الأخيرة هي أكبر بلد يصدر السيارات، وعليه فهي قامت باستجابة لتغيرات السوق حيث في

السابق كانت السيارات الأكثر شيوعا هي السيارات الفاخرة والكبيرة ولكن هي قامت بابتكار سيارات صغيرة وذات

جودة عالية، إضافة إلى ذلك فكثرة الحوادث المرورية أدى إلى ابتكار الوسادة الهوائية.

2. **مصادر التغيرات في البيئة العامة:** تتمثل في:

أ. التغيرات السكانية: إن التغير في الفئات العمرية، مستوى التعليم، الدخل... الخ كلها تغيرات سكانية يمكن أن تفرز فرص للابتكار لأن هذه التغيرات يصاحبها تغير في حاجات ورغبات وعادات الأفراد الشرائية مما يجعل ما كان سائداً من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغييرات.

ب. التغيرات الإدراكية: هذا أيضا يعتبر مصدرا هاما للابتكار فالعادات والمواقف والافتراضات العامة للمجتمع وغيرها يمكن أن تكون مصدرا يدفع المؤسسة للابتكار، وعلى سبيل المثال تغير عادات الناس اتجاه الأكل فتوجه الناس نحو الاهتمام أكثر بصحتهم ورشاقتهم فتح العديد من الفرص الابتكارية والأفكار الإبداعية للعديد من المؤسسات لإنتاج أغذية صحية خالية من السكريات وأقل سعرات، كما أن خروج المرأة للعمل وكثرة مشاغل الحياة أدى إلى التحول من التغذية البسيطة إلى الأكلات الجاهزة والسريعة لأن الفرد أصبح يفكر في اختصار الوقت هذا ما فتح فرص أمام الكثير من المؤسسات للابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة، مثل Macdonald's في طريقة إعلاناتها من خلال رجل البهلوان لجذب أكبر عدد من الزبائن (خاصة الأطفال).

ج. المعرفة الجديدة: فالتقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية أدى إلى خلق منتجات جديدة وأسواق جديدة، ومثال ذلك التقدم الذي حصل في التكامل بين مجال الحاسوب ومجال الاتصالات ونتج عنه ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا ما دفع العديد من المؤسسات إلى التطوير والابتكار في معدات الحاسوب والبرمجيات.

### II.3.3 طرق اعتماد الابتكار

اعتمادا على مبدأ ترشيد الموارد المتاحة يتطلب المفاضلة في اختيار أفضل البدائل قصد إحداث واعتماد الابتكار على الممارسة الفعلية الكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير أو اقتناء الأفكار والأبحاث والإبداعات ويمكن حصر مختلف أساليب اعتماد الابتكار فيما يلي<sup>1</sup>:

- إدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي)
- عقود واتفاقيات التعاون.
- النمو الخارجي.
- المقابلة من الباطن.
- اقتناء رخصة الابتكار.

<sup>1</sup> منصور، الزين، ونقماري، سفيان. (2013). الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والابداع (يومي 17 و18 أبريل)، جامعة البليدة، الجزائر، ص.4-5.

**1. التطوير الداخلي:** تطوير الإبداع والابتكار من داخل المنظمة عبر ممارسة نشاط البحث والتطوير الذي يعطي للمنظمة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسة ابتكارية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة الابتكارات قيد الإنجاز.

أ. **مؤسسات البحث والتطوير:** تمارس نشاطات البحث والتطوير في البلدان العربية أساسا في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية المتخصصة ويبلغ عدد هذه المؤسسات والمراكز 588 مركزا حسب تقديرات سنة 2000.

ب. **الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير:** على مستوى البحث العلمي كل المؤشرات تدل أن نسبته لا تتجاوز 0.6% من الناتج الوطني في معظم الدول العربية، في حين تصل هذه النسبة في الدول الغربية إلى 3.5% أما بالمبالغ فإن ميزانية البحث والتطوير لشركة ميكروسوفت لوحدها تقدر بـ 5 مليارات دولار والذي يفوق أضعافا مضاعفة الإنفاق العربي السنوي على البحث العلمي، وعليه فإن ما تنفقه الدول الصناعية على البحث ولتطوير يفوق بكثير ما تنفقه على التعليم العالي في حين نجد العكس في دولنا العربية.

**2. عقود واتفاقيات التعاون:** يدفع النقص في القدرات والإمكانات المتاحة لدى المؤسسة والاحتياج للمعارف العلمية التكنولوجية والارتفاع في تكاليف البحث والتطوير المنظمة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين منظمات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع أو في قطاعات اقتصادية أخرى تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين.

**3. النمو الخارجي:** ويتمثل في تملك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبتكرة بطريقة جزئية وذلك بجائزة حصة في رأس مالها المخصص للابتكار والاستفادة من النتائج المحصل عليها أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

**4. المقابولة من الباطن:** يعني الحصول على الابتكار عبر المقابولة من الباطن، حيث تقوم المؤسسة بعملية اللجوء إلى منظمات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية مثل: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المنظمات الصناعية المتخصصة والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها، ويتم اللجوء لهذا الأسلوب بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية، وهذا الأسلوب مستخدم بكثرة في أهم البلدان الصناعية خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كبير من المنظمات يتعامل مع الباحثين الجامعيين.

**5. اقتناء الرخصة:** تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الابتكار وهي عبارة عن شراء ابتكار معين من طرف خارجي، كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعلومات

والمعارف عن موضوع الابتكار في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء ومن عيوبه التبعية ونقص الاستقلالية وهو ما جعل هذا الأسلوب أقل استعمالاً خاصة في الدول المتقدمة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية حول الابتكار واللبس بينه وبين مصطلحات كالإبداع والاختراع والتغيير، كما تطرقنا إلى أهم الدعائم الواجب توافرها لتفعيل عملية الابتكار في المؤسسة وتوصلنا إلى جملة من النتائج:

- يعد الابتكار عنصرا مهما على أساسه يتحدد مستوى تقدم الأمم ورفيها كما أنه يعد من بين مفاتيح النجاح ومن بين الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الناجحة لمواجهة تحديات المحيط خاصة في ظل المنافسة الشرسة والحادة وكبر حجم مؤسسات الأعمال، ارتفاع توقعات المساهمين، ازدياد طموح العاملين.
- الابتكار هو التوصل إلى ذلك الجديد الذي قد يكون على شكل سلعة/ خدمة، عملية، ولا يشترط أن يكون الابتكار شيئا جديدا تماما لكي يعتبر ابتكارا فقد يكون إضافة تعديلات خلاقية ابتكارا أيضا.
- إن غاية الابتكار الأساسية هي السماح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها وتغيير قواعد اللعبة السارية حاليا ورسم حدود جديدة تسمح بإنشاء نظام داخلي يسهل التدفق المستمر للأفكار الإبداعية والتي يمكن تطويرها وتحويلها إلى منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين المتزايدة والغير ثابتة خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل
- يعتبر الابتكار نشاطا معقدا تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ومجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع. كما أن الابتكار يتطلب جملة من الدعائم ليتم تفعيله في المؤسسة فالابتكار يتطلب: معرفة (والتي يعتبر مصدرها الأساسي الفرد)، التكنولوجيا، البحث والتطوير.

### تمهيد

يمثل الأداء انعكاساً لقدرات وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها توقع جيد في السوق وحصصة سوقية معتبرة خاصة في ظل التوجه نحو التنافس المفتوح بدل المؤطر، وبالتالي فعلى المؤسسات معرفة وضعيتها من أجل تحسينها إذا كانت ضعيفة أما إذا كانت جيدة فعليها تطويرها باستمرار لأن طبيعة المحيط تفرض ذلك، وكل هذا يتم من خلال تقييم المؤسسة لأدائها وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم على أساسها تحديد مستوى الانجاز الفعلي. وتتركز عملية تقييم الأداء على استخدام مجموعة من المقاييس المالية والتي تعد الأساس في بناء صورة وموقف المنشأة في السوق، ولكن في ظل مفاهيم إدارية جديدة وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية مما فرض واقعا تنافسيا جديدا حتم على المنظمات الاهتمام بالأصول غير الملموسة كالموارد البشرية والعلاقات مع الزبائن... الخ وأخذها بالحسبان وعدم الاكتفاء فقط بالأصول الملموسة، بحيث يتم تقييمها وترجمتها إلى ما هو ملموس ويمكن قياسه ومن بين الأدوات الحديثة في قياس الأداء بطاقة الأداء المتوازن والتي تعطي تصورا واضحا لأداء المؤسسة كونها تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ضمن مناظير هته البطاقة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

### III. 1 مفاهيم أساسية حول الأداء

### III. 2 تقييم وقياس الأداء

### III. 3 بطاقة الأداء المتوازن

### III. 4 الابتكار كأداة لتحسين أداء المؤسسة



### III.1 مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة للمؤسسة بشكل عام باعتباره من الأبعاد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، كذلك من خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم الأداء، أهميته، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

#### III.1.1 مفهوم الأداء والمصطلحات المرتبطة به

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء والمصطلحات ذات العلاقة به.

#### 1. تعريف الأداء

يرجع أصل كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية « performance » والتي تعني الإنجاز، التنفيذ، النتائج وبالتالي يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناء على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن ذلك<sup>1</sup>. وعليه فان لفظ performance يعني عموما ثلاث معاني<sup>2</sup>:

- تعبر عن حدث
- تنفيذ عمل ما
- تعبر عن نتيجة حدث أو فعل ما

أما من الناحية الإدارية فلا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، وعليه فان الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وفي قياسه، فهناك من ينظر إليه من جانب كمي، وجهة أخرى تنظر إليه من جانب اقتصادي أو اجتماعي... الخ<sup>3</sup>، ونظرا لتعدد التعاريف سنكتفي ببعضها فقط.

**تعريف 1:** يعبر (Ecclec) عن الأداء بأنه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> رايس، وفاء. (2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (يومي 13 و 14 ديسمبر)، جامعة الشلف، الجزائر، ص6.

<sup>2</sup> Ecosip (1999). *Dialogue autour de la performance d'entreprise les enjeux*. Edition Larretton. Paris : ouvrage collectif, p16.

<sup>3</sup> الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد07، جامعة الجزائر، ص217.

<sup>4</sup> بوشعور الغازي، رضية. (2011). نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (حالة مقارنة)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص 205.

فحسب هذا التعريف الأداء يعني قيام المنظمة باستغلال مواردها المالية وغير المالية بكفاءة وفعالية - وهو ما عبر عنه بالقدرة - بما يحقق لها أهدافها.

كل من (Robins & Wierséma) أكدوا التعريف الأول بحيث عبرا عن الأداء بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"<sup>1</sup>. ويختلف هذا التعريف عن التعريف الأول في أنه ركز على مستوى الأهداف المراد تحقيقها وهي الأهداف طويلة المدى، في حين التعريف السابق لم يركز على مستوى الأهداف سواء أكانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة المدى.

تعريف الأداء حسب (Peter Drucker): يرى بأن الأداء هو " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>2</sup>.

هنا نظر للأداء من منطلق أصحاب المصلحة حيث اعتبر الأداء مصدرا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وهي البقاء والاستمرارية وكلما حافظت عليهما كلما تمكنت من تحقيق التوازن بين أطرافها الفاعلة.

تعريف الأداء حسب (Ph Lorrino): حيث يعتبر الأداء متمثلا في " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (C<sub>i</sub>) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بعامش في الأداء الكلي للمؤسسة" ويمكن ترجمة ما جاء في التعريف بمعادلة:

الأداء الكلي = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة

وعليه نستنتج أن أداء المؤسسة يتجسد في الثنائية (تكلفة-قيمة) حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها<sup>3</sup>.

في هذا التعريف تم التعبير عن الأداء بمعادلة وعليه فقد نظر إليه من جانب كمي معبر عليه من خلال الفارق بين القيمة الناتجة عن إشباع حاجات ورغبات العملاء والتكلفة المترتبة عن استخدام المواد اللازمة لتقديم منتجات أو خدمات تلبي هته الحاجات والرغبات، وعليه كلما كانت القيمة أكبر من التكلفة كلما كان الأداء الكلي أحسن.

<sup>1</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن: دار وائل للنشر، ص38.

<sup>2</sup> صالح محمد صلاح الدين، نسرین. (2012). تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مج19، ع81، ص38.

<sup>3</sup> الداوي، الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص218.

أما التعريف الذي أعطته **OCDE** " الأداء هو عوائد أو نتائج الأنشطة المنفذة في إطار الأهداف المسطرة والغرض منها تحقيق القوى العامة لأهدافها"<sup>1</sup>.

ويعبر الأداء هنا عن مجموعة النتائج المحققة من طرف المؤسسة والمتمثلة في (تحقيق أرباح، زيادة الحصة السوقية... الخ) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة (الآلات والمعدات، طرق تسيير الموارد البشرية، طرق التصنيع، نظم المعلومات... الخ) لتحقيق تلك النتائج بما يحقق رضا الأطراف الفاعلة. كما يعرف الأداء بأنه " البحث عن الكفاءة من خلال من إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"<sup>2</sup>.

حسب هذا التعريف فالأداء مرتبط بعنصرين مهمين هما: الكفاءة والفعالية ، بمعنى أن الأداء هو تحقيق أفضل ما يمكن (أعلى ربح، أعلى عائد) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد ( المواد الأولية، الآلات، الموارد البشرية... الخ) ، وبمعنى آخر الأداء هو فعل الأشياء الصحيحة وبالطريقة الصحيحة.

من خلال ما تقدم من تعاريف نجد أنه لا يمكن ضبط تعريف واحد للأداء وهذا راجع لكون الأداء مفهوم واسع يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالجوانب الكمية والنوعية، المخططة والفعالية... الخ، وبالتالي يمكن إعطاء التعريف الشامل للأداء كما يلي:

الأداء هو " قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة الأجل من أجل تحقيق رضا كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة "

## 2. المصطلحات المرتبطة بالأداء:

رغم تقارب آراء ووجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء باعتباره المرآة العاكسة لنجاح أو فشل المؤسسات ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف موحد ودقيق وهذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر وكذلك الأهداف المراد تحقيقها في كل مؤسسة فعلى سبيل المثال أهداف المؤسسات العمومية تختلف عن أهداف المؤسسات في القطاع الخاص، ومن بين تعاريف الأداء التعريف الذي يربط الأداء بمصطلحين مهمين والذان يعتبران من أهم مكوناته وهما : الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> Maltais, Daniel.(2012).**Performance et gestion de la performance, le dictionnaire encyclopédique de l'administration public**, Canada, p1. consulter [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

<sup>2</sup> بلاسكة، صلاح.(2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في التسيير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص3.

## 1.2 الكفاءة:.

وتعرف الكفاءة حسب ( Wellber et Ruckertsz ) : الكفاءة هي " قدرة مردودية المؤسسة " بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات. كما تعرف الكفاءة على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكن دون حصول أي هدر يذكر". ونستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة هي فعل الأمور بطريقة صحيحة من خلال استخدام الموارد بأفضل وجه وفي المقابل تدنيه التكاليف ما أمكن، بمعنى آخر نستطيع القول أن الكفاءة هي الوصول إلى أقصى ناتج بأقل تكلفة.

ويمكن قياس الكفاءة بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الكفاءة} = \text{Mr/Rm} = \text{المخرجات/المدخلات} \quad \text{حيث:}$$

— Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

— Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقا لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Mp / Rp} \quad \text{حيث:}$$

— Rp : هي النتائج المتنبأ بها

— Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها

## 2.2 الفعالية:

تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود ويجب عدم الخلط بين الفعالية والكفاءة، لأن الفعالية تعني إنجاز المهام المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، كما أنها تقيم بالنسبة لأهداف المؤسسة ويمكن قياسها بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الداوي، الشيخ. مرجع سبق ذكره، ص221.

<sup>2</sup> دادي عدون، ناصر، والواحد، عبد الله قويدر.(2003). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: دار الخمدية، ص14.

تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibert): تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين"<sup>1</sup>.  
من خلا التعريفين السابقين نستنتج أن الفعالية هي مدى الوصول إلى تحقيق الأهداف انطلاقاً من الموارد المتاحة لدى المؤسسة، بمعنى الفعالية هي فعل الأمور الصحيحة.  
وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية<sup>2</sup>:

الإنجاز المحقق

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

الإنجاز المحدد

أو تحسب ب<sup>3</sup>:

قيمة المخرجات الفعلية

$$\text{الفعالية} = 100 \times \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

قيمة المخرجات المتوقعة

وتقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

- الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{Rm}{Rp}$$

حيث:

<sup>1</sup> الداوي، الشيخ. مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> تمجدين، عمر. (2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص 48.

<sup>3</sup> الداوي، الشيخ. مرجع سبق ذكره، ص.ص 219-220.

– Rm : النتائج المحققة

– Rp : النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

– الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم<sup>1</sup>:

$$\frac{Mm}{Mp} = \text{الفعالية (نسبة)}$$

حيث:

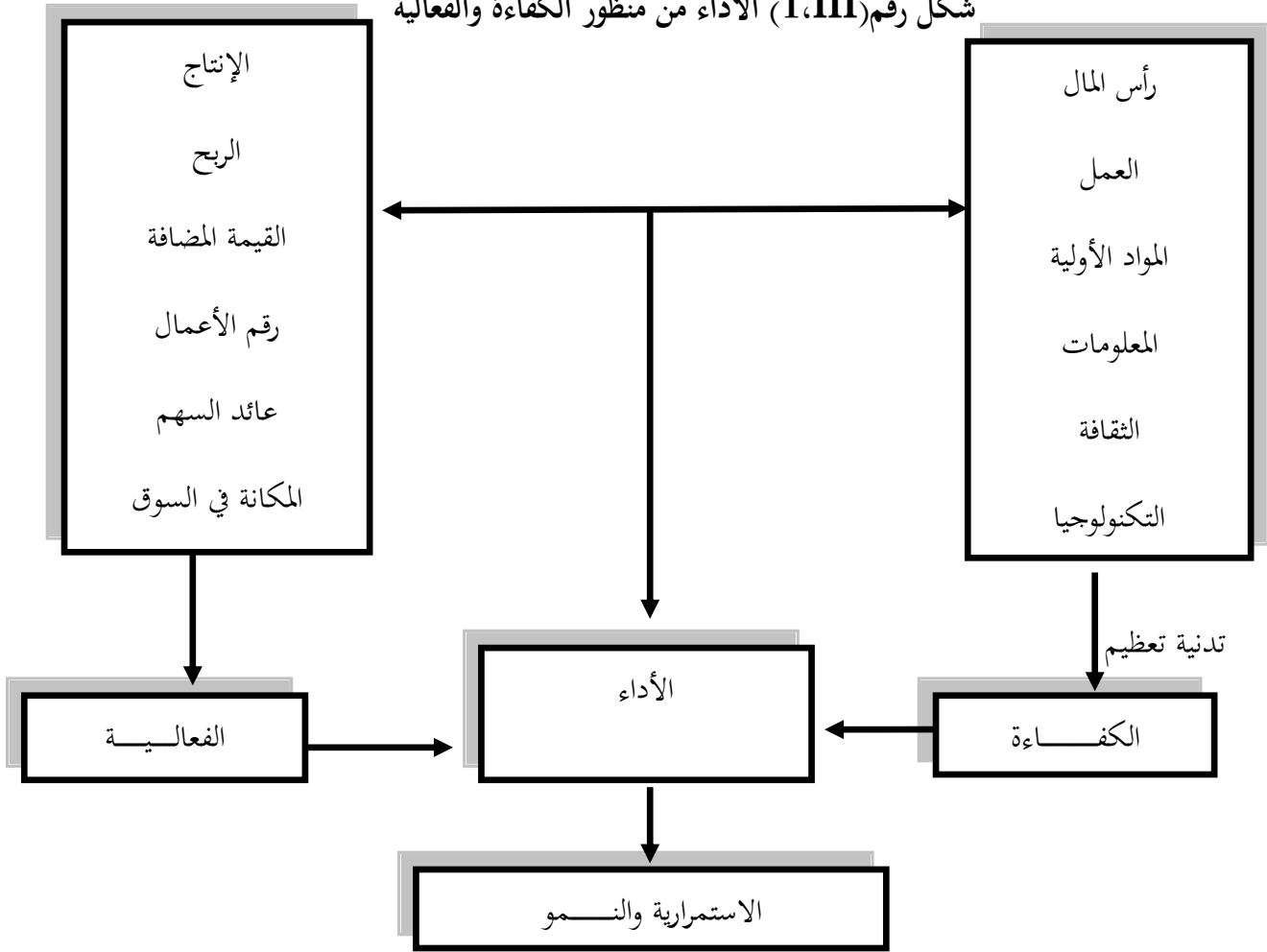
➤ Mm : الإمكانات المستخدمة

➤ Mp : الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة

مما سبق نستنتج أن الفعالية والكفاءة عنصرين مهمين للأداء فهما متلازمان ولكن لا يمكن استخدامهما بشكل متبادل، فالمؤسسة قد تكون لديها فعالية ولكنها ليست كفؤة، بمعنى أنها تحقق أهدافها ولكن تهدر الكثير من الموارد مما يجعلها تخسر وهذا بدوره يؤثر على فعاليتها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> الداوي، الشيخ. مرجع سبق ذكره، ص220.

شكل رقم (III،1) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1، ص87

من خلال الشكل يتضح لنا أن الكفاءة تعمل على تقليص استخدام مستويات كل من رأس المال، العمل، التكنولوجيا والعناصر الأخرى، وفي المقابل تعمل الفعالية على تعظيم مستويات الإنتاج، عائد السهم، القيمة المضافة، رقم الأعمال... الخ وهو ما ينعكس على الأداء بالإيجاب وبالتالي تحقيق أهداف النمو والاستمرارية. ولتوضيح ذلك أكثر فمصفوفة الكفاءة والفعالية توضح ذلك:

شكل (III، 2) مصفوفة الكفاءة والفعالية

كفاءة	النمو والازدهار	الانحدار التدريجي
	إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة.	إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة صحيحة.
غير كفاءة	البقاء	الانهيار
	إنجاز الأهداف الصحيحة بصورة خاطئة.	إنجاز الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة.
	فعالة	غير فعالة

المصدر: الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص488.

من خلال قراءة المصفوفة يمكن استنتاج ما يلي<sup>1</sup>:

- المؤسسة التي تستطيع تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة بمعنى أن المؤسسة تحقق الأهداف المخطط لها مسبقا وباستغلال أمثل للموارد.
- المؤسسات التي ليس لديها لا كفاءة ولا فعالية يكون مصيرها الانهيار لأنها لا تستطيع إنجاز أهدافها أو أنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أي أنها لم تستطع تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وقامت بهدر في الموارد.
- المؤسسات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة، بمعنى أنها تحقق الأهداف المخطط لها مسبقا ولكنها تهدر الكثير من الموارد وهذا قد ينعكس على قدرتها على المنافسة في الأمد البعيد.
- المؤسسات التي تكون كفاءة ولكن غير فعالة سوف يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح ، بمعنى أنها لا تهدر الموارد لكنها لا تحقق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ص488.



### 3. أهمية الأداء

لم يعد الأداء ذو أهمية في الجانب الاقتصادي فقط وإنما باتت له أهمية بالغة في جوانب أخرى، حيث أصبحنا نتكلم عن الأداء البيئي خاصة في ظل التوجه نحو المنتجات الخضراء والتصنيع الأخضر... الخ، والأداء الاجتماعي في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق ديمومتها واستمراريتها من خلال ما يسمى بالأداء المستدام، حيث أصبحت الأهداف البيئية والاجتماعية من أهم المدخلات الإدارية في اتخاذ القرار. و يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقاً نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي، الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، وبالتالي فالأداء ذو أهمية كبيرة من الناحية الاقتصادية فهو يمكن من معرفة وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ومعرفة نقاط ضعفها من أجل تحسينها مثل ضعف في كفاءة مواردها البشرية فعليها القيام بتدريبهم من أجل تدارك الضعف في الأداء، أما نقاط القوة فتقوم بتطويرها، كما يمكن من معرفة وضعية المؤسسة المالية فيما إذا كانت في حالة توازن أو عجز أو فائض مما يمكنها من اتخاذ التدابير اللازمة، أما من الناحية البيئية فيشير إلى مدى إسهام المؤسسة في حماية البيئة والمحافظة عليها فالأداء البيئي يعمل على تحسين صورة المؤسسة كونه أصبح من المصادر الأساسية لنمو المؤسسة وتميزها فهو ينعكس بدرجة كبيرة على الأداء الاقتصادي فهو يساهم في زيادة مبيعات المؤسسة من خلال توجه المؤسسات نحو إنتاج سلع مطابقة للشروط البيئية المتعارف عليها والمعايير الدولية والتي من شأنها جذب عملاء خاصة في ظل تزايد الوعي حول ضرورة المحافظة على المحيط والبيئة والتوجه الأخضر (إنتاج أخضر، تصنيع أخضر، تسويق أخضر... الخ)، كما انه يساهم في تخفيض تكاليف الآلات والمعدات والعمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية كإعادة تدوير المنتجات واستخدام مواد أولية سليمة وطاقة أقل كل هذا يساهم في تقليل التكاليف وبالتالي ينعكس على الجانب الاقتصادي وعلى المؤسسة والأطراف ذات العلاقة، أما من الجانب الاجتماعي فالأداء له عدة إيجابيات للمؤسسة فهو يساهم في تحسين صورتها في المجتمع من خلال اندماجها بشكل فعال فيه ومراعاة مصالح أفرادها<sup>1</sup>. ويمكن إيجاز أهم فوائده فيما يلي<sup>2</sup>:

— معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> بروش، زين الدين، ودهيمي، جابر. (2011). دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات " دراسة حالة شركة الإسمنت"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (يومي 22 و23 نوفمبر)، جامعة ورقلة، ص66.

<sup>2</sup> مومن، شرف الدين. (2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، رسالة ماجستير في علو التسيير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص56.

- تحفيز العمال، وهذا يتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
  - التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
  - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
  - وعليه فإن أداء المؤسسة لم يعد يقتصر على الجوانب الاقتصادية فقط بل أصبح يشتمل على ابعاد من ذلك، حيث باتت المؤسسات تأخذ الجوانب الاجتماعية والبيئية عند إعداد استراتيجياتها وهذا ما يجعل المؤسسة تحسن أدائها وتحقق أهداف النمو والتميز المستدام وهذا ما ينعكس إيجابا عليها وعلى مجتمعها ومحيطها وكافة أطرافها الفاعلة.
- 4. مستويات الأداء:**

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتمثل هذه المستويات في<sup>1</sup>:

**- الأداء الاستثنائي :**

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.

**- الأداء البارز**

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

**- الأداء الجيد جدا**

يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

**- الأداء الجيد**

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر.

**- الأداء المعتدل**

يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

1 بن حمدان، خالد محمد، و إدريس، وائل محمد صبحي.(2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن: دار اليازوري، ص385.386 .

### III.1.2 تصنيفات الأداء

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

#### 1. التصنيف حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى<sup>1</sup>:

أ. الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد

البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم

فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه ، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة

للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف

تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في

حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث

أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن

يشكل تهديدا لها.

#### 2. حسب معيار الطبيعة: حيث صنف H.Savall الأداء إلى<sup>2</sup>:

أ. أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في

الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة

السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ)

ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل

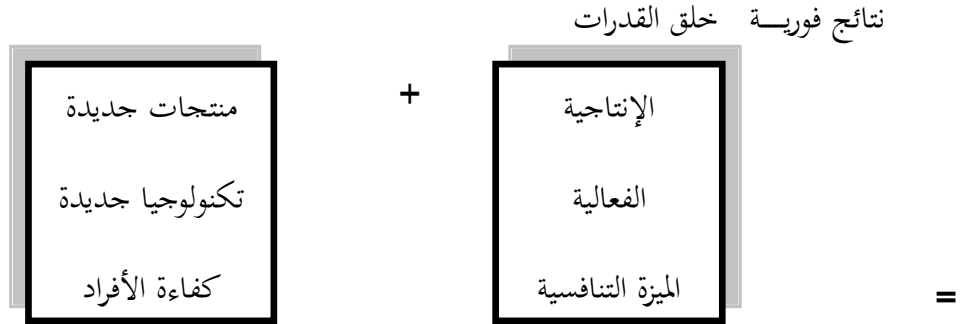
الموالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> غردوي، محمد، وابن نذير، نصر الدين. (2013). إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>2</sup> عيشوش، خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة سونطراك، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "مدرسة الدكتوراه"، الجزائر، ص70.

<sup>3</sup> كواشي، مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر، ص174.

الشكل رقم (III، 3) الأداء الاقتصادي



المصدر: كواشي، مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر، ص174.

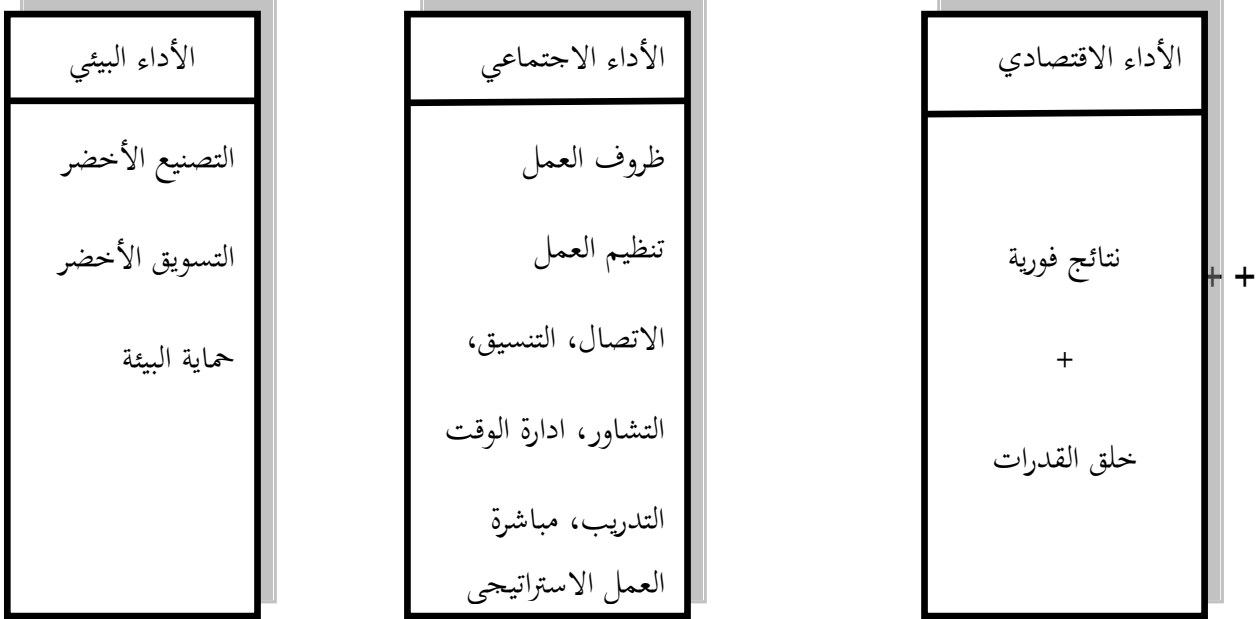
ب. الأداء الاجتماعي: ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية : ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

ج. الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> كواشي، مراد. مرجع سبق ذكره، ص 175.

الشكل رقم (III،4) الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة



المصدر: كواشي، مراد. مرجع سبق ذكره، ص175. (بتصرف)

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من إيجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تتبنى ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

**ج. الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**د. الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة كثيرة في هذا المجال ومن

بينها تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين للحكم أو مناصب سامية من أجل استغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3. التصنيف حسب معيار الشمولية: ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>2</sup>:

أ. الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، النمو... الخ

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فإن اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

### 4. التصنيف حسب المعيار الوظيفي: وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق<sup>3</sup>.

أ. أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب. أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز

<sup>1</sup> عيشوش، خيرة. مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> مزهودة، عبد المليك. مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>3</sup> مزغيش، عبد الخليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص26

الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ج. أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ... الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

د. أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ

### III.1.3 العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسات تم حصرها في قسمين أساسيين هما: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.

1. العوامل الداخلية: وهي العامل الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي يمكن لها أن تتحكم فيها إلى حد ما، وهي بشكل عام تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير الحد من آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية. ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين<sup>1</sup>:

أ. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص مايلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة ( سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات).
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج، شكله ومدى تناسب التغليف معه.
- التوافق بين المنتجات ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

<sup>1</sup> مزهودة، عبد الملوك. مرجع سبق ذكره، ص.ص 93-94.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص مايلي:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال هذا من جهة والعلاقة السائدة بين المشرفين و المنفذين من جهة أخرى.

2. **العوامل الخارجية:** وهي كل العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء المؤسسة دون أن تتحكم فيها ويمكن إنجازها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. **العوامل الاقتصادية:** والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى: **عوامل اقتصادية كلية:** كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ، و **عوامل اقتصادية جزئية** مثل: وفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع... الخ.

ب. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وأن تؤثر على دوافع العمال وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والانجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضا على أداء المؤسسات من حيث تأثيره على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم، العادات، التقاليد... الخ.

<sup>1</sup> قريشي، محمد. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص.ص 49-



ج.العوامل السياسية والقانونية: تمثل هذه العوامل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغييراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل: الاستقرار السياسي والأمني، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم... الخ.

د.العوامل التكنولوجية: أهمها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات والابتكارات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ إذ تمثل هذه العوامل عنصرا هاما ضمن المتغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، وذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تدنيه أو تعظيم مستويات الأداء، وعلية يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها، أو الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سبابة إلى الإبداع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها.

### III.2.تقييم وقياس الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فهو بمثابة كشف الحساب الختامي والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لما هو مخطط له وهذا ما يساعد على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعلية عملية تقييم الأداء جد مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة وضعيتها من خلال الوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بتحسينها وكل هذا يجب أن يكون من خلال مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تساعد في معرفة مقدار الانحرافات وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط وفقا للمعايير الموضوعية مسبقا. وعلية سيكون تركيزنا في هذا المبحث على مفهوم تقييم الأداء وقياس الأداء، مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة.

#### III.2.1.تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء المحدد والفاصل بين النتائج المحددة من طرف المؤسسة والنتائج المحققة لمعرفة حالة المؤسسة وتشخيص نتائجها، ونظرا لأهمية هذا المفهوم سوف نتطرق إلى أهم العناصر التي تحدد ماهيته والمتمثلة في تعريفه، أهميته، أهدافه، وصعوباته.

### 1. مفهوم تقييم الأداء:

تدل الدراسات الاجتماعية على أن تقييم الأداء ظهر لأول مرة في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى، ولكنه لم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصاً مستقلاً إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا مازالت فيها عمليات تقييم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة<sup>1</sup>، ونجد العديد من التعاريف الخاصة بتقييم الأداء ومن بينها:

**التعريف 1:** يعرف تقييم الأداء بأنه "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة"<sup>2</sup>.

**التعريف 2:** تقييم الأداء هو " العملية التي بواسطتها تقدم الإدارة وبجميع مستوياتها المعلومات حول أداء الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية والتي من خلالها يتم الحكم على الأداء بواسطة المعايير الموضوعية في الموازنات والخطط والأهداف"<sup>3</sup>.

**التعريف 3:** يعرف تقييم الأداء حسب (Horngren) بأنه "الأداء هو خطوة أساسية على صعيد العملية الرقابية، إذ أن جوهر عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدماً للوقوف على الانحرافات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة"<sup>4</sup>.

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس الأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقاً وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وهذا لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتتنفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صديق، حسين. (2012). تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مج 28، ع 1، سوريا، ص 212.

<sup>2</sup> جاد الرب، سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، مصر: دار الفكر العربي للنشر، مصر، ص 51.

<sup>3</sup> طلال إبراهيم، سحر. (2013). تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن" دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مج 1، ع 35، العراق، ص 348.

<sup>4</sup> راشد الكعبي، بثينة، وعلي عمران، قاسم. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح" دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السمرائي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 1، ع 87، العراق، ص 41.

<sup>5</sup> شيهاني، سهام، وحاج عيسى، سيد أحمد. (2009). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 5.

## 2. أهمية تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تقييم الأداء يوفر مقياساً لنجاح المؤسسة من خلال سعيها لتحقيق أهدافها، والنجاح يتطلب توفير مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية فهو أشمل وفي الحالتين تستطيع المؤسسة الاستمرار والبقاء في العمل.
- تقييم الأداء يظهر مدى مساهمة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة وأقل هدر للطاقة وأقل تلوث، وتقليل الوقت الضائع والجهد والمال والذي يؤدي بدوره إلى خفض الأسعار وتنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- تقييم الأداء يوفر المعلومات المختلفة لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية بناء على الحقائق العلمية والموضوعية.
- تقييم الأداء يبين التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء.
- من خلال تقييم الأداء يمكن إيجاد نوع من المنافسات بين الأقسام المختلفة والإدارات والمؤسسات المختلفة، مما يدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها.
- من خلال تقييم الأداء يمكن اكتشاف الأفراد الأكفاء ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وزيادة الجهود لتطوير من هم أقل كفاءة.
- تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام فعلي للاتصالات والحوافز الشخصية.
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات في إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وتحدد حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي.
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المطلوب تنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

## 3. أهداف تقييم الأداء: تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق الآتي<sup>2</sup>:

- تقييم مدى تحمل المدراء للمسؤوليات المخولة لهم.
- تشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها.

<sup>1</sup> إدريس، جعفر عبد الله موسى. (2013). الإدارة الاستراتيجية، جدة، السعودية: خوارزم العلمية للنشر، ص315.

<sup>2</sup> طلال إبراهيم، سحر. مرجع سبق ذكره، ص.ص 348-349.

- التأكيد من أن المدراء يتحفزون صوب غايات الوحدة الاقتصادية والأهداف المرسومة لها مقدما.
- التمكين من إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام في الوحدة الاقتصادية لتحديد المجالات التي يجب أن تجرى فيها التحسينات.
- ربط جميع الأجهزة الإدارية بمختلف مستوياتها بالوسائل التي تجعلها قادرة على قياس الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية توفرها عملية تقييم الأداء.
- التحقق من أن الإنجاز الفعلي كان وفقا للأهداف والخطط الموضوعية.

#### 4. صعوبات تقييم الأداء:

إذا كانت عملية تقييم الأداء على المستوى النظري قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين، وتبدو حسب ما سبق أنها سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة، يقوم المسيرون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكاليات معقدة بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، وذلك لكون إنجازات المؤسسة هي نتاج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة فيما بينها من جهة وصعوبة تكميم الكثير منها من جهة أخرى، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء، حتى ولو توصل الباحثون إلى حكم له في وقت ما فهو يبقى مؤقتا وظرفيا، لأن العامل الراضي اليوم عن عمله اليوم قد يكون ساخطا عليه غدا ولأنه الأسباب<sup>1</sup>.

ويمكن ذكر بعض الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.
- خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى المرجوة من ورائها.

<sup>1</sup> مزهودة، عبد الملوك. مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> بلاسكة، صلاح. مرجع سبق ذكره، ص 7.

### III.2.2. قياس الأداء

إن قياس الأداء هو عمل متمم لعملية التخطيط. فالتخطيط يساعد على تحديد الأهداف وقياس الأداء يساعد على معرفة مدى تحقق هذه الأهداف سواء كانت أهدافاً إستراتيجية أو تكتيكية، وسواء كانت على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المنظمة ككل، وعليه ما هو قياس الأداء وفيما يختلف عن تقييم الأداء وما هي المؤشرات المستخدمة في القياس.

#### 1. تعريف قياس الأداء:

هناك العديد من التعاريف الخاصة بقياس الأداء خاصة وأن هناك بعض التداخل بين قياس الأداء وتقييم الأداء، وفيما يلي سيتم التطرق إلى بعض تعاريف قياس الأداء والفرق بينه وبين تقييم الأداء.

**التعريف 1:** قياس الأداء هو "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية"<sup>1</sup>.

**التعريف 2:** يعرف قياس الأداء بأنه "الرصد والمراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"<sup>2</sup>. ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات، من بين الأمور التي تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيد<sup>3</sup>:

- مستوى تحقيق الغايات.
- درجة رضا العملاء.
- تطابق الإجراءات والعمليات وفق المعايير و المقاييس الإحصائية الموضوعة .
- مستوى التحسينات وأين ومتى يجب أن تكون.

<sup>1</sup> مرازقة، عيسى. (2009). مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، مداخله ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر، ص2.

<sup>2</sup> Westin.S.Susan.(1998). **Performance measurement and evaluation :definitions and relationship**, United States Accounting Office, U.S.p3.

<sup>3</sup> إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 479.

**التعريف 3:** يعرف قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>1</sup>.

## 2. الفرق بين قياس وتقييم الأداء:

القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميًا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة. يتضح جليا من هذا التعريف أن هناك فرقا بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز. ويمكن أن نوضح هذا الفرق أكثر من خلال الجدول الموالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد، عبد الرحيم. (2007). قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، مصر: المنظمة العربية للتنمية، ص193.

<sup>2</sup> عثمان، أمينة، وسموم، عائشة. (2009). قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (يومي 10 و11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر، ص5.

جدول رقم(III،1) الفرق بين قياس وتقييم الأداء

التقييم	القياس
1 يحكم على قيمة السلوك	1 يهتم بوصف السلوك
2 يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس	2 يهتم بالوسائل والدقة الرقمية
3 للتقدير الكمي والنوعي للسلوك	3 للتقدير (الوصف) الكمي للسلوك
4 عملية تشخيصية علاجية في آن واحد	4 محدودا (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس)
5 يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين	5 -
6 للتقويم أكثر شمولا من القياس (وهو يستخدم القياس كأداة)	6 إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه
	7 للقياس أكثر موضوعية من التقويم (وهو جزء منه)

المصدر: عثمانى، أمينة، وسموم، عائشة. (2009). قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (يومي 10 و11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر، ص5.

### 3. أهمية قياس الأداء:

يعتبر قياس الأداء منهجا لتحديد كيف يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها ويجب أن يغطي كافة المستويات داخل المؤسسة مع التوجه للتحسين المستمر داخل المؤسسة بحيث لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس فإذا ما كانت المؤسسة أين هي الآن من حيث عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها من خلال تحسين الاتصالات الداخلية مابين العاملين إضافة إلى الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها<sup>1</sup>. ويمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا، وهل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
- يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه.

<sup>1</sup> عريوة، محاذ، وحريزي، فاروق. (2009). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مداخله مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة(يومي 10 و11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر، ص3.

<sup>2</sup> محمد، عبد الرحيم. (2007). قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية" الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص.500-501.

- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق و ليس على العواطف أو الآراء الشخصية.
- بمعنى هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات و الوثائق، أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟
- توضيح أي الأماكن في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير.
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل، أي هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المؤسسة.
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المؤسسة، هل موردنا على علم بالمتطلبات التي تحقق أهداف المؤسسة؟

### III.2.3 مؤشرات قياس الأداء التقليدية والحديثة

#### 1. مفهوم المؤشر وخصائصه:

- عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف. فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف<sup>1</sup>.
- ويعرف مؤشر قياس الأداء بأنه "مقياس كمي أو نوعي للأداء يستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق النتائج"<sup>2</sup>. وبالاستناد إلى التعريف فلمؤشرات قياس الأداء جملة من الخصائص وهي كالآتي<sup>3</sup>:
- سهولة فهم القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العاملين منهم استعمالها، وإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حول عناصر لا يفهمونها.
  - تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
  - الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتفاق القرارات.
  - بما أن كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم.

<sup>1</sup> بريش، السعيد، ويجاوي، نعيمة.(2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملينة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع1، الجزائر، ص31.

<sup>2</sup> راشد الكعبي، بيثينة، وعلي عمران، قاسم. مرجع سبق ذكره، ص43.

<sup>3</sup> بريش، السعيد، ويجاوي، نعيمة. مرجع سبق ذكره، ص31.



- يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
- إمكانية وضرة مقارنة بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

إن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب اختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصادقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا يسمح بالتصرف. وهناك مؤشرات قياس تقليدية وأخرى حديثة فالمؤشرات التقليدية كانت مقتصرة على الجوانب الكمية وبالتالي فهي لا تعطى صورة كاملة لتقييم الأداء وهذا ما أدى إلى ظهور مؤشرات حديثة والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

## 2. مؤشرات قياس الأداء التقليدية

### أ. مؤشرات الإنتاج:

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي<sup>1</sup>:

قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار

$$- \text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}}$$

قيمة الإنتاج المخطط

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية

$$- \text{نسبة تطور الإنتاج} = 100 \times \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الماضية}}$$

قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الماضية

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

<sup>1</sup> القريشي، مدحت كاظم. (2005). الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، ص253.

ب. مؤشرات الإنتاجية<sup>1</sup>: قبل التطرق إلى مؤشرات الإنتاجية والمتمثلة في الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية يجب التعرف على مفهوم الإنتاجية في حد ذاتها.

تعرف الإنتاجية بأنها "هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية" ومن خلال تعريف الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها، الأول كلي (الإنتاجية الكلية) إذ تعني الإنتاجية نسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات، والثاني جزئي (الإنتاجية الجزئية) وتعني الإنتاجية نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

#### – الإنتاجية الكلية:

تعد الإنتاجية الكلية مقياساً يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة، وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وجميع عناصر الإنتاج (المدخلات) والتي استخدمت في إنتاجه، ويمكن التعبير عنها كآتي:

المخرجات (الإنتاج)

الإنتاجية الكلية =

المدخلات ( العمل+رأس المال+الموارد... الخ)

وعلى الرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعطي إطاراً شاملاً للتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية، إلا أن اشتراك عناصر كثيرة في تحديدها صعب الأمر، لذلك برزت الحاجة إلى استخدام مؤشر الإنتاجية الجزئية من قبل أغلب الباحثين في هذا المجال.

#### – الإنتاجية الجزئية:

وتعبّر عن العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) وأحد عناصر الإنتاج (مدخل واحد) وتعد مقياساً يعبر عن قدرة أحد عناصر الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.

المخرجات (الإنتاج) (كمية أو قيمة)

✓ الإنتاجية الجزئية =

أحد مدخلات الإنتاج (كمية أو قيمة)

ومن مؤشرات الإنتاجية الجزئية ما يلي:

<sup>1</sup> الطائي، نبيل إبراهيم محمود. (2008). تحليل المتغيرات الاقتصادية، عمان، الأردن: دار البداية للنشر، ص.32-33.

المخرجات (الإنتاج) كمية أو قيمة

$$\bullet \text{ إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج) كمية أو قيمة}}{\text{رأس المال المستخدم}}$$

رأس المال المستخدم

المخرجات (الإنتاج) كمية أو قيمة

$$\bullet \text{ إنتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج) كمية أو قيمة}}{\text{عدد العمال}}$$

عدد العمال

المخرجات (الإنتاج) كمية أو قيمة

$$\bullet \text{ إنتاجية وحدة النقد من الأجور} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج) كمية أو قيمة}}{\text{إجمالي الأجور والرواتب}}$$

إجمالي الأجور والرواتب

ج. مؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية ، هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، فهاته المؤشرات متعددة وتصنف عموماً إلى 4 معايير هي<sup>1</sup>:

- معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظراً لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

إجمالي الربح المتحقق

$$\checkmark \text{ نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة} = \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{100} \times 100$$

إجمالي الربح المخطط

إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

$$\checkmark \text{ نسبة تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

<sup>1</sup> القرشي، مدحت كاظم. مرجع سبق ذكره، ص.ص. 268.271

الأرباح الإجمالية (أو الصافية)

$$\checkmark \text{ معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

رأس المال المستثمر

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

- **معيار السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثر إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لم ارحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته. وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة:

الأصول المتداولة

$$\checkmark \text{ النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

الخصوم الجارية

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة من الحاجة.

الأصول المتداولة - المخزونات

$$\checkmark \text{ نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

الخصوم الجارية

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

- **معيار رأس المال:** هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصص على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب مايلي:

إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)

$$\frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{نسبة الديون إلى الأصول} \checkmark$$

رأس المال المستثمر

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتصدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير و الذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

إجمالي القروض

$$\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الاحتياطات)}} = \text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية} \checkmark$$

حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الاحتياطات)

- معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب مايلي:

مصروفات الإدارة

$$\frac{\text{مصروفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{كفاءة الإدارة} \checkmark$$

صافي المبيعات

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى إرتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

تكلفة المبيعات والتوزيع

$$\frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}} = \text{معدل تكلفة البيع و التوزيع} \checkmark$$

صافي المبيعات

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

د. مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 271.

$$\checkmark \text{ نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

### 3. مقاييس الأداء غير المالية:

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي<sup>1</sup>:

#### – مقاييس الجودة (QM)

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكّنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب **Zero Defect** وإرضاء العملاء، ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج....

#### – مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (JIT)

هو اتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنه وذلك من خلال التحديد والتحفيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساس هو تحقيق أعلى وفورات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له .

<sup>1</sup> أبو عجيله، رمضان عثمان الغريب.(2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، مذكرة ماجستير في المحاسبة) غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص.ص 19-22.

### – مقياس أداء التسليم

وللمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق. ويتم استخدام مقياس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة % 100 تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الميعاد المحدد.

### – مقياس البحوث والتطوير

تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وبهذا تركز المنظمات على استخدام مقياس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات ونتائج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير.

### – مقياس التكلفة

إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثل التكلفة والتي تعمل على توفير فهم أعمق، **Target Cost**... والتكلفة المستهدفة **ABC** حسب الأنشطة لديناميكية التكلفة في المنظمة، وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلاً من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف ولهذا فقد أصبحت أنظمة تقييم الأداء التقليدية والتي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال غير مناسبة لتقييم الأداء، وأصبح هناك ضرورة لوجود أنظمة تقييم للأداء الإستراتيجي.

### III.3 بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية وتنجح في توجيهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة. كما تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة قيادة إستراتيجية لأنها تعتمد على خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي

بدلاً من التركيز على البعد المالي بمفرده والذي أصبح غير كافي لإعطاء صورة متكاملة عن الأداء، كما نجد طرق حديثة أخرى لقياس الأداء كنموذج هرم الأداء، نموذج الكفاءة التنظيمية، نموذج سلسلة القيمة، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم النقاط التي تخص بطاقة الأداء المتوازن كونها أشهر الطرق الحديثة لقياس الأداء من خلال التعريف بها وبنشأتها و بمحاورها .

### III.1.3 نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

#### 1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن في 1990 على يد رجلين هما: Robert Kaplan أستاذ في جامعة هارفارد و David Norton المستشار المؤسس ل KPMG وقد قاد الباحثان دراسة بحثية على 12 مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية لاكتشاف أساليب جديدة لقياس الأداء. وكان الدافع لهته الدراسة هو الاعتقاد المتزايد بأن المقاييس المالية للأداء أصبحت غير فعالة لمنظمات الأعمال الحديثة. وعليه فإن الدراسة التي قام بها الباحثان جعلتهما مقتنعين بأن الاعتماد على المقاييس المالية للأداء بمفردها قد يؤثر في القدرة على خلق القيمة<sup>1</sup>.

وهنا بدأ البحث عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة. كما يجب الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعد عملية تحديد

مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات أين قام Herbert Simon ومجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يستقي منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المادية كوسيلة للمتابعة اليومية. وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم المعطيات التالية<sup>2</sup>:

- التقارير التقنية حول العمليات
- التقارير حول مستوى بعض الحسابات ( كالمخزون، النقديات...)
- التقارير الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة
- التقارير المرجعية.

<sup>1</sup> Niven.R.Paul.(2002). **Balanced Scorecard step by step : Maximizing performance and maintaining results**, John wiley and sons, Inc, New York, p11.

<sup>2</sup> بجياوي، نعيمة، ولدريج، حديجة.(2011). بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات(دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (يومي 22و23 نوفمبر)، جامعة ورقلة، الجزائر، ص78.



وبقيت هذه المقترحات مجرد فكرة تم إعادة صياغتها في سنة 1990 من طرف Norton & Kalpan في صورة بطاقة الأداء المتوازن.

## 2. أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وهذا راجع إلى مجموعة المتغيرات التي تعرضت لها بيئة الأعمال وأثرت على مختلف نواحي الأداء مما استدعى التوجه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومن أبرز هذه المتغيرات<sup>1</sup>:

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على اثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة.
- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمؤسسة ابتداء من مرحلة التصميم للمنتج ومرورا بمرحلة التخطيط للاحتياجات ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة.
- ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.
- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج ونظام الإنتاج، والجودة الشاملة والانتقال من الاهتمام والتركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وأسلوب هندسة القيمة، وكل هذا أنتج مزايا تنافسية.
- تركز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن

<sup>1</sup> أبو قمر، محمد أحمد محمد. (2009). تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص.ص 35-36.

القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب وأعمال البحث والتطوير وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائد مرتفعا في الأجل الطويل.

### 3. مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن في التسعينات عرفت تطور خاصة بعد إدراك المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للنموذج ويمكن عرض أهم محطات التطور كما يلي:

**الجيل الأول:** تم فيها وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع منظورات لقياس الأداء، وبالإضافة إلى المقاييس المالية تم إضافة مقاييس غير مالية تمثلت في ثلاث منظورات هي: منظور التعلم والنمو، العمليات الداخلية، منظور العملاء. اختيرت لتمثيل أصحاب المصلحة الرئيسيين في الأعمال التجارية، كما أن العلاقة السببية بين المحاور الأربعة كانت واضحة لكنها لم تُستخدم لأغراض محددة Norton & Kaplan ركزا في ورقتهما البحثية لتقارير الأداء على عرض واختيار عدد محدود من المقاييس في كل محور من المحاور الأربعة، ومن أجل ربط رؤية وأهداف المنظمة تم اقتراح مجموعة من الأسئلة للمساعدة في اختيار المؤشرات المراد استخدامها لقياس الأداء و المرتبطة بمنظورات بطاقة الأداء والتي بدورها تشجع موازنة الأداء، وعليه فانه في هذه المرحلة اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لتحسين الأداء حيث يتم تحديد مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية<sup>1</sup>. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> Gobbold, Ian, & Lawria, Gavin. (2002). *The development of the balances scorecard as a strategic management tool*, 2GC conference, Boston, USA, p1.

شكل رقم (III، 5) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009). استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل Swot لصياغة الإستراتيجية" دراسة إخبارية في البنك العربي"، مجلة الاقتصادي الخليجي، ع17، الأردن، ص63. الجيل الثاني: الصعوبات المرتبطة بتصميم الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن كانت جد مهمة خاصة في الجانب المتعلق بتعريف بطاقة الأداء المتوازن والذي كان جد غامض وغير واضح<sup>1</sup>، ويمكن الإشارة إلى أهم المشاكل التي واجهت تطبيق الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي<sup>2</sup>:

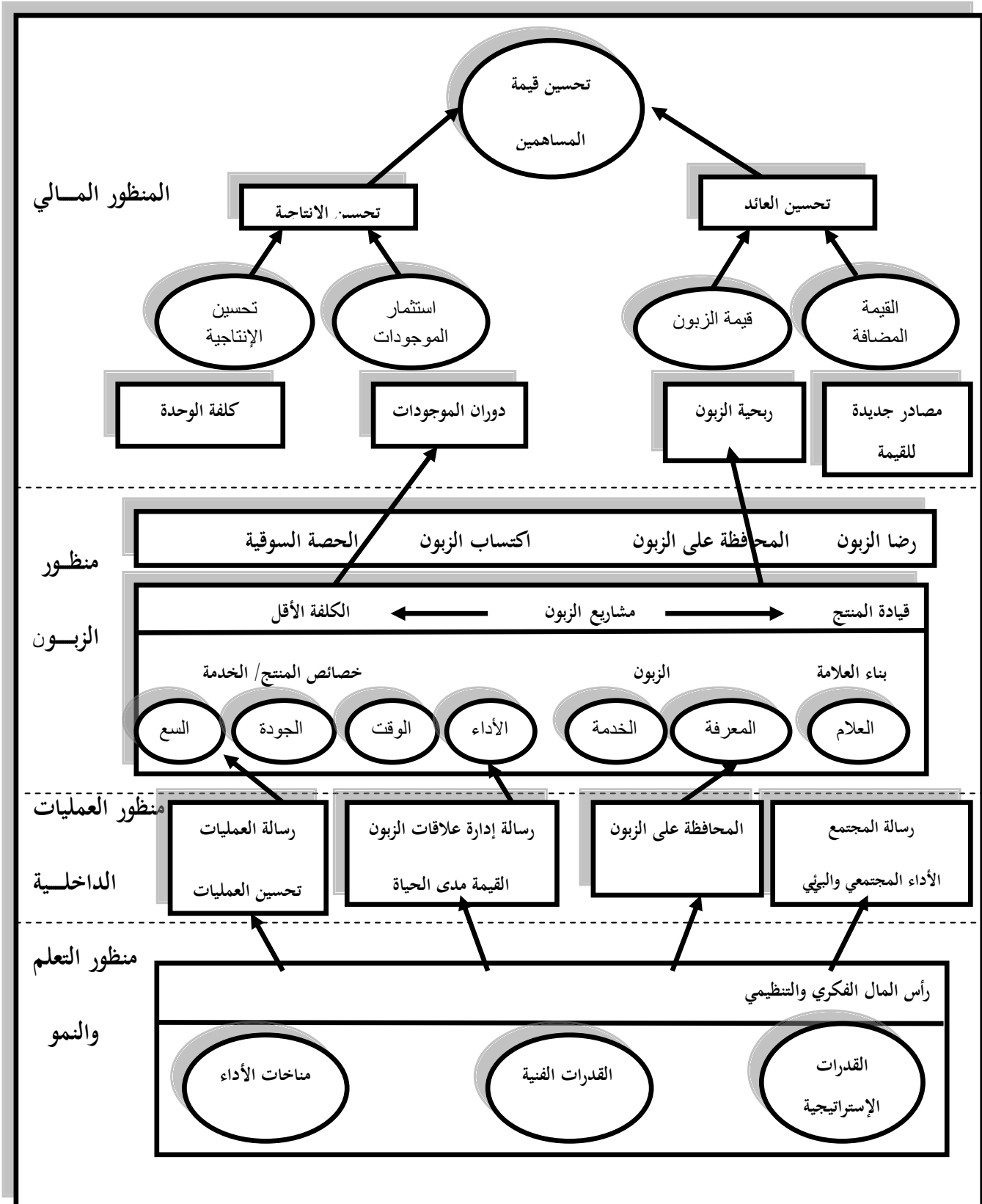
- أن التعريف و التحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة.
- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذا إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت أي إطار من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال أولي يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور وهي:
- للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين، حملة الأسهم (المنظور المالي)
- لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام عملائها (منظور العملاء).
- لتحقيق رضا المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة (منظور العمليات الداخلية)

<sup>1</sup> Gobbold, Ian, & Lawria, Gavin. (2004). Development of the 3 ed generation balanced scorecard evaluation of the balanced scorecard into an effective strategic performance management tool, UK, p4.

<sup>2</sup> الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن. مرجع سبق ذكره، ص 147.

— لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، ما هي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو). بعد ذلك تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن. إن هذه التأثيرات والتغيرات مثلها كل من Norton & Kaplan في 1996 بالقول أن بطاقة الأداء المتوازن انتقلت من كونها نظام لتحسين قياس الأداء إلى اعتبارها جوهر نظام الإدارة، وفي هذا النظام فإن بطاقة الأداء المتوازن تلعب دورا أساسيا لتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة، بمعنى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت العنصر المركزي في نظام الإدارة الإستراتيجية، وتوالت التطورات لتصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت ترسم وتصمم منهجيات فعالة تحسن من عمليات الربط بين الإستراتيجية المختارة والأهداف الواردة في إطارها، وبذلك فقد تجاوزت كونها نظام للقياس فقط وخاصة أنها تربط بين مختلف المنظورات بمفهوم السببية باتجاه الأهداف الرئيسية ارتباطا بالنتيجة النهائية في الأداء المالي.

شكل (6،III) نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan,R. (2002) "Building Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard" <http://www.balance scorecard.com>. P.10

**الجيل الثالث:** نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن مرتكز على صقل وتحسين خصائص وآليات نموذج الجيل الثاني للبطاقة، وهذا لإعطاء توظيف أحسن وارتباط أكثر بالجوانب الإستراتيجية للأداء<sup>1</sup>. تماشياً مع التوجه الإستراتيجي للبطاقة، تم العمل على إمكانية تصميم العمليات المؤدية إلى تحديد الأهداف في إطار التوجه العام للمنظمة من خلال النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- تحديد التوجه العام: والذي يحدد شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية: من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل أهداف مترابطة في ظل نظام من التفكير المنهجي وعلاقات السببية والنتيجة بين هذه الأهداف.
- نموذج الربط الإستراتيجي والمنظورات: حيث أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين المنظورات الأربعة وهنا يتم الفصل بين نوعين من المنظورات: المنظور الداخلي للبطاقة ويتعلق بالعمليات الداخلية والنمو والتعلم أما المنظور الخارجي للبطاقة يتضمن كل من العملاء والمنظور المالي

**شكل رقم (III،7) نموذج الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن**

External relations	العلاقات الخارجية	Financial expectation	التوقعات المالية
ER1: الموردون جزء من سلسلة القيمة المضافة.		F/BE1: أن تحقق ربحاً صافياً قدره (%).	
ER2: أن نعظم القيمة المضافة للمتعاملين معنا.		F/BE2: أن تحقق حصة سوقية قدرها (%).	
ER3: بناء نظم استخبارات تنافسية متخصصة.		F/BE3: إنشاء (؟) فرعاً في الأسواق العالمية	
ER4: أن تطور إستراتيجياتنا وفقاً لتوجهات السوق.		F/BE4: قيادة السوق وبناء علامة تجارية قوية.	
culture & organizatio	الثقافة والتنظيم	Process & capabilities	العمليات والقدرات
CO1: بناء ثقافة (Can do-will do)		PC1: بناء نظام فعال لإسناد عمليات الأعمال	
CO2: أن نملك ملكات فكرية قوية.		PC2: تعزيز الممارسات الأفضل في التخطيط والقيادة.	
CO3: ثقافة خلق ونشر المعرفة.		PC3: أن ندعم ونطور العاملين.	
CO4: المشاركة في النجاح والفشل.		PC4: أن تكون خدماتنا إبداعية.	

المصدر: عبيد، عبد السلام إبراهيم. (2009). **تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن** دراسة حالة في

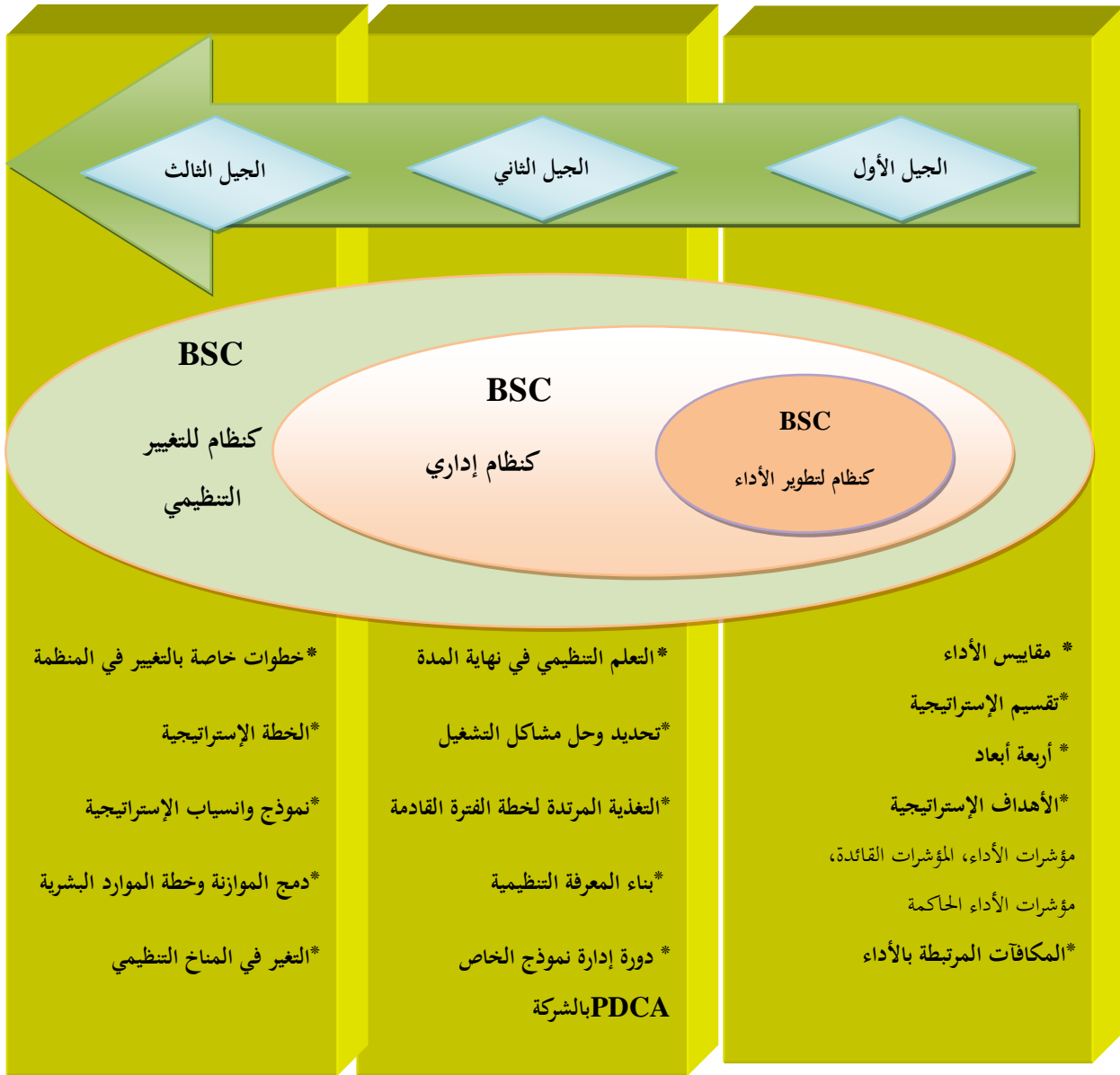
مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 11، ع1، العراق، ص32.

والشكل الموالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر الأجيال الثلاث:

<sup>1</sup> Gobbold, Ian, & Lawria, Gavin. (2002). **The development of the balanced scorecard as a strategic management tool**. Opcit, p4.

<sup>2</sup> بوجان، عادل. (2015). **تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص76.**

شكل رقم (III، 8) تطور بطاقة الأداء المتوازن



Source : Morisawa, T. (2002). "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April, p4.

### III.2.3 أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

#### 1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من التعريفات الخاصة بطاقة الأداء المتوازن

**التعريف 1:** تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة، وهي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد المقاييس جميعها التي تستخدمها المؤسسة"<sup>1</sup>.

**التعريف 2:** عرفها كل Norton & Kaplan على أنها "أسلوب إداري يترجم رؤية وإستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة وتوفر إطار لقياس وإدارة الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد: بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو"<sup>2</sup>.

**التعريف 3:** تعرف على أنها "ترجمة الإستراتيجية، الرسالة والرؤية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار"<sup>3</sup>.

**التعريف 4:** "هي أداة للرقابة الإستراتيجية تبرز مفاتيح عوامل النجاح للمؤسسة ضمن أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو وهته المحاور الأربعة تهدف لتركيز انتباه المسير حول الإجابة على الأسئلة الأساسية الخاصة بالمؤسسة وهي"<sup>4</sup>:

- للنجاح ماليا، كيف يجب أن تظهر أمام المستثمرين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المؤسسة أمام زبائنها؟
- لإرضاء المستثمرين والزبائن، ما العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة؟
- لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف نحافظ على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين.

<sup>1</sup> ذنون الدباغ، زهراء غازي. (2013). أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، مج4، ع2، العراق، ص7.

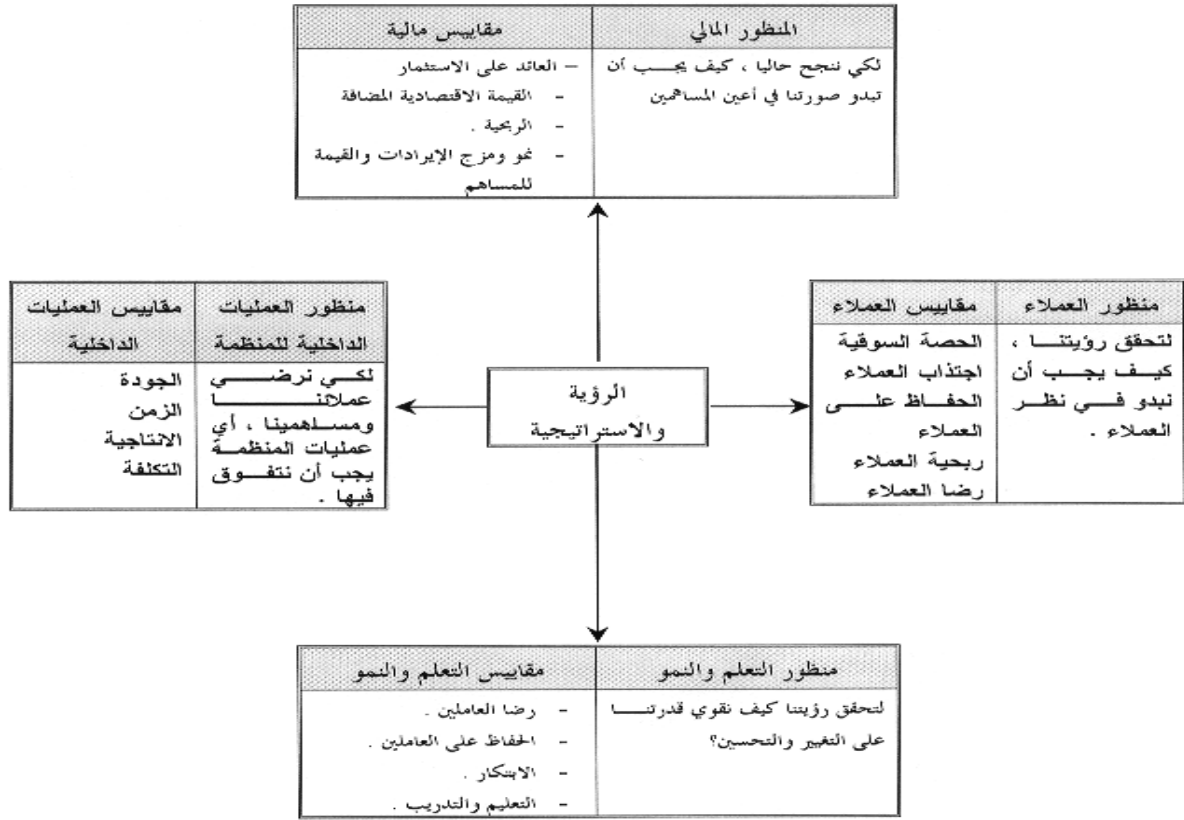
<sup>2</sup> Kaplan.R,& Norton.d.(1996).Strategy learning and the balanced scorecard : strategy and leadership, vol(24), N°(05), USA, p18.

<sup>3</sup> بدرأوي، عبد الرضا فرج، وإدريس، وائل محمد صبحي.(2009).دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن: دار زهران للنشر، ص129.

<sup>4</sup> Elise,Panet,& others.(2003). Le balanced scorecars est il une nouveauté, DESS CGS, p5.



شكل رقم(III،9) نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: بومدين، يوسف. (2011). بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية(يومي 18 و19 ماي)، جامعة البليدة، الجزائر، ص11.

وعلى فبطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام يقوم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس ومعايير ومبادرات للتحسين المستمر، وهذا من خلال مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تشكل المناظير الأربعة للبطاقة: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو من أجل إعطاء صورة متكاملة حول أداء المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة. من خلال ما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بمجموعة من الخصائص كما يلي<sup>1</sup>:

– العلاقات السببية : ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض.

<sup>1</sup> علي حمودي، جنان، وشاكر محمد، إيمان. (2011). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة ف المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 6، ع14، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 114-115.

– الصفات التعددية ( متعدد الأبعاد) : ينظر إلى المنظمة من خلال أربعة أبعاد:

✓ كيف نبدو أمام حملة الأسهم.

✓ كيف يرانا العملاء.

✓ بماذا يجب أن نتفوق.

✓ هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة.

– الصفة التوازنية : تعتمد البطاقة على الموازنة بين:

✓ المقاييس المالية و المقاييس غير المالية

✓ الأهداف القصيرة الأجل و الأهداف طويلة الأجل

✓ البيانات الكمية و البيانات الوصفية

✓ المقاييس الناتجة عن أحداث ماضية و المقاييس الناتجة عن التنبؤ بالأداء.

– الصفة المحدودية للمعلومات : تعتمد البطاقة على إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلاءم متخذ القرار من

خلال مجموعة محدودة من المؤشرات المالية وغير المالية ، وان معد بطاقة الأداء المتوازن حدد عدد المقاييس من 3

إلى 4 مقاييس لكل بعد من أبعاد البطاقة وبعده من 20 – 15 مقياس ، لتجنب إغراق الإدارة بالمعلومات

الهائلة.

– صفة الدافعية أو خطة الحوافز والمكافآت : يتم ربط بطاقة الأداء المتوازن مع خطة الحوافز والمكافآت من

خلال الأداء الناتج عن تنفيذ البطاقة.

## 2. مميزات بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن جملة من المميزات نذكر منها<sup>1</sup>:

– تقيس الأوجه والأنشطة الأكثر أهمية في المؤسسة والتي تزود الإدارة بالقدرة اللازمة لإنجاز وتحقيق الغايات

الأساسية.

– مساعد المؤسسة على التركيز الكامل لما يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج

المؤسسة مثل: الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون... الخ

<sup>1</sup> النعيمي، أحمد هاني محمد، وسليمان، آمال سرحان. (2010). إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، ، مج 6، ع 19 كلية الاقتصاد والإدارة ، العراق، ص121.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إضافة مزايا تنافسية بالإضافة إلى المحافظة على نمو واستمرار المؤسسة من خلال تحقيقها للميزة التنافسية.
- تمتاز بطاقة الأداء المتوازن بأنها ذات عمق واضح لمؤشرات الأداء المالية الرئيسية للعاملين، حيث تكون قادرة على توجيه فعالية الأهداف العملية والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسات البيئية التي تحقق الكفاءة لهذه المقاييس.
- إنشاء حلقة التغذية العكسية للتعلم ولتحسين فعالية الاستراتيجيات الحالية.
- المرونة في الاستجابة السريعة لغرض التحسين.
- تعمل على استخدام المقاييس المالية وغير المالية كمؤشر للنجاح.
- تساعد المدراء للتركيز على الأشياء الصحيحة، وعمل الأشياء الصحيحة تختلف من صناعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى بالاعتماد على مصادره الخاصة والموقع التنافسي.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة بنفس الوقت وتحقق الترابط بين المنظورات الأخرى ومنها: الزبون والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

### 3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تبدو أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاط التالية<sup>1</sup>:

- أ. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدومتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- ب. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.

<sup>1</sup> السراج، حطي محمد شاكر ، وحامد، محمد.(2009). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في المنتدى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ( يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة مسيلة، الجزائر، ص 4.

ج. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.

د. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. بالإضافة إلى ما سبق فأهمية بطاقة الأداء المتوازن تظهر في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات، العملاء، وتطوير وتنمية الأسواق.
- تساعد المؤسسات على تعديل إستراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشة داخل المؤسسة.
- تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة.
- تساعد في تحقيق وتنسيق المبادرات الإستراتيجية.
- تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الإستراتيجي.
- تؤكد أهمية كل المستفيدين وليس فقط المستثمرين.
- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الإستراتيجية مستقبلا.

#### 4. أهداف بطاقة الأداء المتوازن: تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق جملة من الأهداف منها<sup>2</sup>:

أ. التنسيق التنظيمي: من خلال تطوير مقاييس الأداء للفرق التوجيهية بغية إدارة أعمالهم عن طريق مواءمة الإستراتيجية وبالتالي العمل ضمن وجهة واحدة، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن هي التي تعمل على التنسيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ب. إيصال الإستراتيجية: نشر مقاييس الأداء داخل المؤسسة لتعزيز الاتصالات المتعلقة بالإستراتيجية وتعميمها على جميع أنحاء المؤسسة.

ج. قياس الأداء الإستراتيجي: من خلال إيصال معلومات التقدم الخاصة بتطبيق الأهداف الإستراتيجية والتي تساهم في تحديد وضعية المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة.

<sup>1</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2009). بطاقة الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، مصر: المكتبة العصرية، ص.ص 68-

<sup>2</sup> Roy, Alexis.(2004).La gestion de la performance a travers le concept de balanced scorecard, bearing point, p7.

د. إدارة الأداء: يتم فيها استخدام أداة مناسبة لإدارة الأداء والتي تسمح بالتحديد الواضح للأداءات الجيدة والضعيفة، المسؤليات والإجراءات التصحيحية.

وعليه فإن الهدف الأساسي لتطوير بطاقة الأداء المتوازن هو تحسين قياس الأداء من خلال مجموعة متوازنة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تساهم في مراقبة وضبط تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية وتعميمها على كافة مستويات المؤسسة.

### III.3.3 محاور بطاقة الأداء المتوازن

قدم كل من Norton & Kaplan نموذج بطاقة الأداء المتوازن والذي يستند إلى مقاييس مالية وغير مالية معا والذي يسمح بتعقب وتقييم الأداء بشكل صحيح من خلال المحاور الأربعة للبطاقة والمتمثلة في:

**1. المحور المالي:** يعكس هذا المحور الأهداف المالية عبر قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المساهمين من خلال تحقيق معدلات عائد مرضية لاستثماراتهم<sup>1</sup>. ويعد هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى وينصب حول معدل العائد المرتفع على الأصول المستثمرة، والمؤشرات المالية هنا تعبر عن الآثار المترتبة عن الأحداث الاقتصادية التي حدثت داخل المؤسسة وكذلك توضح هذه المؤشرات مدى إمكانية إستراتيجية المؤسسة من حيث التنفيذ والتطبيق، وتركز المؤشرات المالية هنا على إرضاء المساهمين، مستوى الربحية، العائد على رأس المال العامل، صافي الدخل، القيمة الاقتصادية المضافة، الحصة السوقية، نمو المبيعات لمنتجات حالية أو جديدة ونمو التدفقات النقدية المترتبة عن نشاطات التشغيل<sup>2</sup>. كما يجب الإشارة إلى أن الأهداف المالية تختلف بين القطاع العام والخاص، فالأهداف المالية في القطاع الخاص عموما تكون هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن<sup>3</sup>، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة وقد لخص Norton & Kaplan هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسة هي مرحلة النمو (Growth) ومرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج (Harvest).

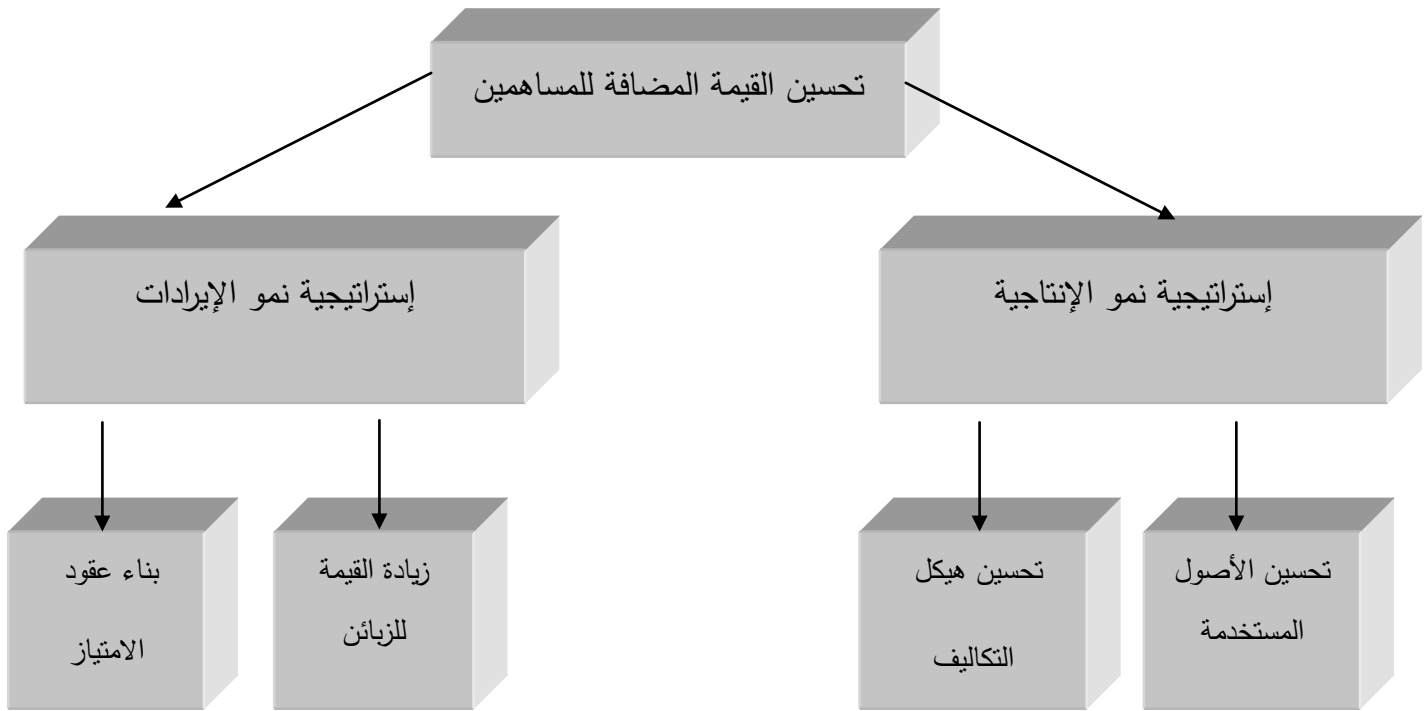
<sup>1</sup> الطويل، أكرم أحمد، و سلطان، حكمت رشيد. (2012). الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة: العلاقة بين الأساليب التنافسية والأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص147.

<sup>2</sup> تايه محمد، صفاء. (2013). العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، مج1، ع 28، العراق، ص233.

<sup>3</sup> عريوة، محاذ، وحريري، فاروق. مرجع سبق ذكره، ص9.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة. أما مرحلة النضج فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخلك للمنشأة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات<sup>1</sup>. ويمكن توضيح أهم النقاط في هذا المحور من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (III،10) النقاط الأساسية في المحور المالي



Source : Eskildsen, Jacob Kjær, & others.(2004).Balanced scorecard A research among public- and private organizations in Iceland, Arthur School of Business, Iceland, p40.

من خلال الشكل يتوضح لنا أن الهدف الأساسي للمحو المالي هو تحسين وتعظيم القيمة للمساهمين وهذا يكون من خلال طريقتين رئيسيتين : إما عن طريق نمو الإيرادات والتي يمكن تحقيقها من خلال القيام ببناء عقود امتياز وزيادة

<sup>1</sup> أبو قمر، أحمد محمد. مرجع سبق ذكره، ص39.

القيمة لدى الزبائن، وإما عن طريق تحسين الإنتاجية والذي يكون من خلال تحسين هيكل التكاليف وتحسين استغلال الأصول المستخدمة.

## 2. محور العملاء: إن هذا المحور يدو حول البحث عن إجابة محددة لكل من السؤالين التاليين:

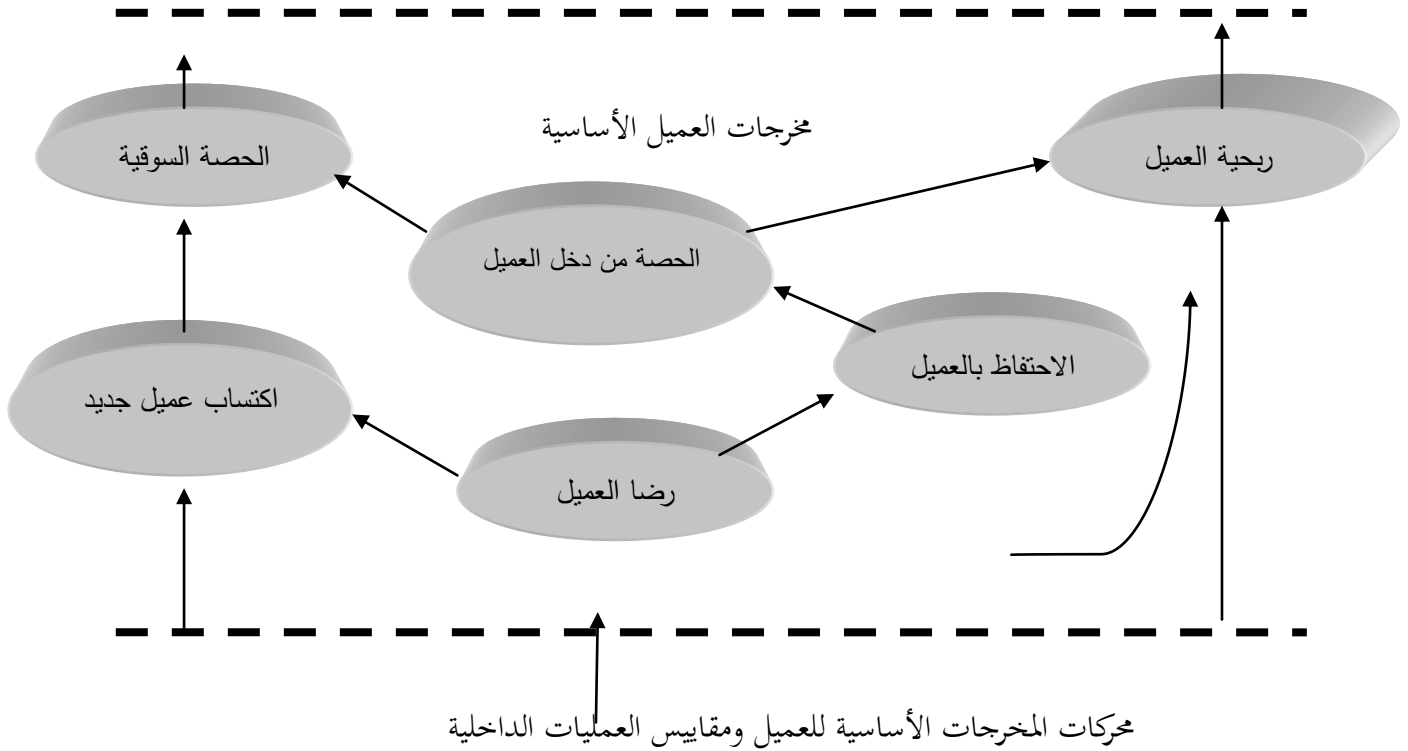
– كيف ينبغي أن تظهر المؤسسة أمام عملائها الحاليين؟ وكيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟

– كيف تتمكن المؤسسة من اجتذاب عملاء جدد بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم بجانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

وتعتمد معظم المؤسسات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع استراتيجياتها وذلك لمساهمتها في نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء. ومن هنا فإن Kaplan & Atkinson قد وضعوا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء وهذه المقاييس هي: رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل، الحصة السوقية، الحصة من دخل العميل<sup>1</sup>. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> دودين، أحمد يوسف. (2010). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر، ص.ص

شكل رقم (III، 11) المقاييس الأساسية في منظور العميل



Source : Kaplan&Norton.(1996). **Linking the balanced scorecard to strategy**, California management review,vol(39), N°(1),USA ,p59

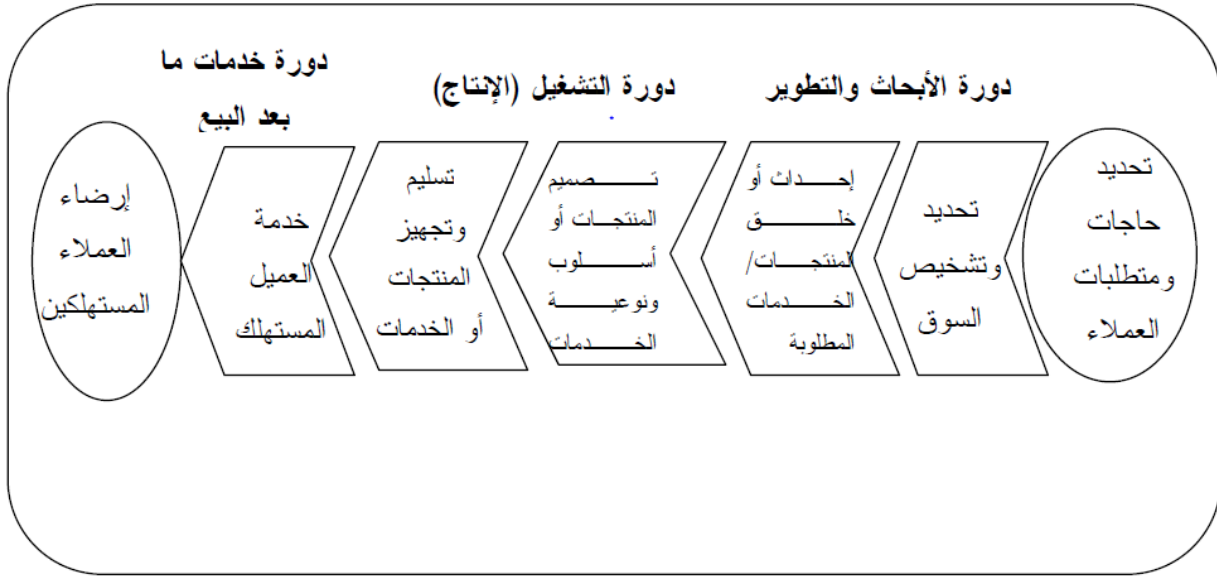
3. محور العمليات الداخلية: يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج والتحسين في هذه المرحلة يساعد النشاط على تحقيق :

- وضع أفضل لشريحة السوق التي تخص المؤسسة.
- تحقيق العوائد المالية المناسبة لتطلعات المساهمين.

وترتكز المؤشرات والمقاييس لهذا المحور في نظام بطاقة الأداء المتوازن على الجوانب التي يمكن بتحسينها والتغلب على ما بها من قصور تحقيق رضا العملاء وتحقيق المكاسب المالية للمؤسسة ككل. ويلاحظ أن التعامل مع عمليات التشغيل الداخلية في ظل النظام التقليدي لتقييم الأداء يختلف عنه في حالة نظام بطاقة الأداء المتوازن، ففي ظل النظام التقليدي فإن التركيز يكون على بيان مدى النجاح المحقق في مراحل التشغيل القائمة فعلا، أما في ظل نظام بطاقة الأداء المتوازن فإنه يقترح مراحل جديدة وتطوير المراحل القائمة بشكل يمكن المؤسسة من أن تلبى احتياجات العميل ومما يساعد أيضا في تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالمساهمين ويظهر ذلك من خلال الشكل الموالي:



شكل رقم (III، 12) محور عمليات التشغيل الداخلية وسلاسل العرض



Source: R.Kaplan, D.Norton, "The balanced scorecard translateing strategy into action ", Harvard business school press, 1996, P.96.

ويتضح من هذا الشكل أن مراحل التحديث تتضمن عمليات التقييم للمنتجات القائمة (في حالة تعديلها) أو اقتراح المنتجات الجديدة، ثم عملية التطوير والتنمية التي تلي ذلك تتم دورياً، بمعنى أن تقييم المنتج وتطويره يخضع إلى احتياجات العملاء ومتطلباتهم والتي يؤثر فيها موقف المنتجات البديلة والمماثلة داخل السوق، حيث يتطلب الأمر قيام المؤسسة بتلبية هذه الاحتياجات وتحديث المنتج بما يتفق مع التغيير الذي طرأ في هذه الاحتياجات. أما مراحل التشغيل فتتضمن عمليات التصنيع والتسويق وتقديم خدمات ما بعد البيع، ومرحلة التحديث أهمية كبيرة حيث أن المحركات أو المسببات لتمييز أداء المؤسسة في الأجل الطويل قد تعتمد بشكل ملحوظ على ضرورة ابتكار أنواع جديدة من المنتجات والخدمات لمقابلة وإشباع احتياجات العملاء الحاليين والمستهدفين<sup>1</sup>.

**4. محور التعلم والنمو:** يتضمن هذا المحور قدرة المؤسسة على التحديد للمدى البعيد ويهدف كذلك إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء<sup>2</sup>. كما يمكن منظور التعلم والنمو المؤسسة من ضمان قدرتها على التحديد، بوصفه شرطاً أساسياً لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل. في هذا المنظور تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم وإشباع حاجات المستفيدين وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للمستفيد، ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين

<sup>1</sup> يوسف، محمد محمود. (2005). البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص. 139-140.

<sup>2</sup> تايه محمد، صفاء. مرجع سبق ذكره، ص. 233.

داخل الوحدة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل الوحدة وهي<sup>1</sup>:

أ.رضا العاملين: يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توفرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون ويتم قياسها عن طريق التالي:

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
- إمكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد.
- الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد.
- مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة.
- درجة رضا العاملين عن الوحدة الاقتصادية.

ب. الاحتفاظ بالعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء الوحدة الاقتصادية نحو تحديد

درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسبب قناعة العامل بان جانباً كبيراً من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه الوحدة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في وحدات اقتصادية أخرى.

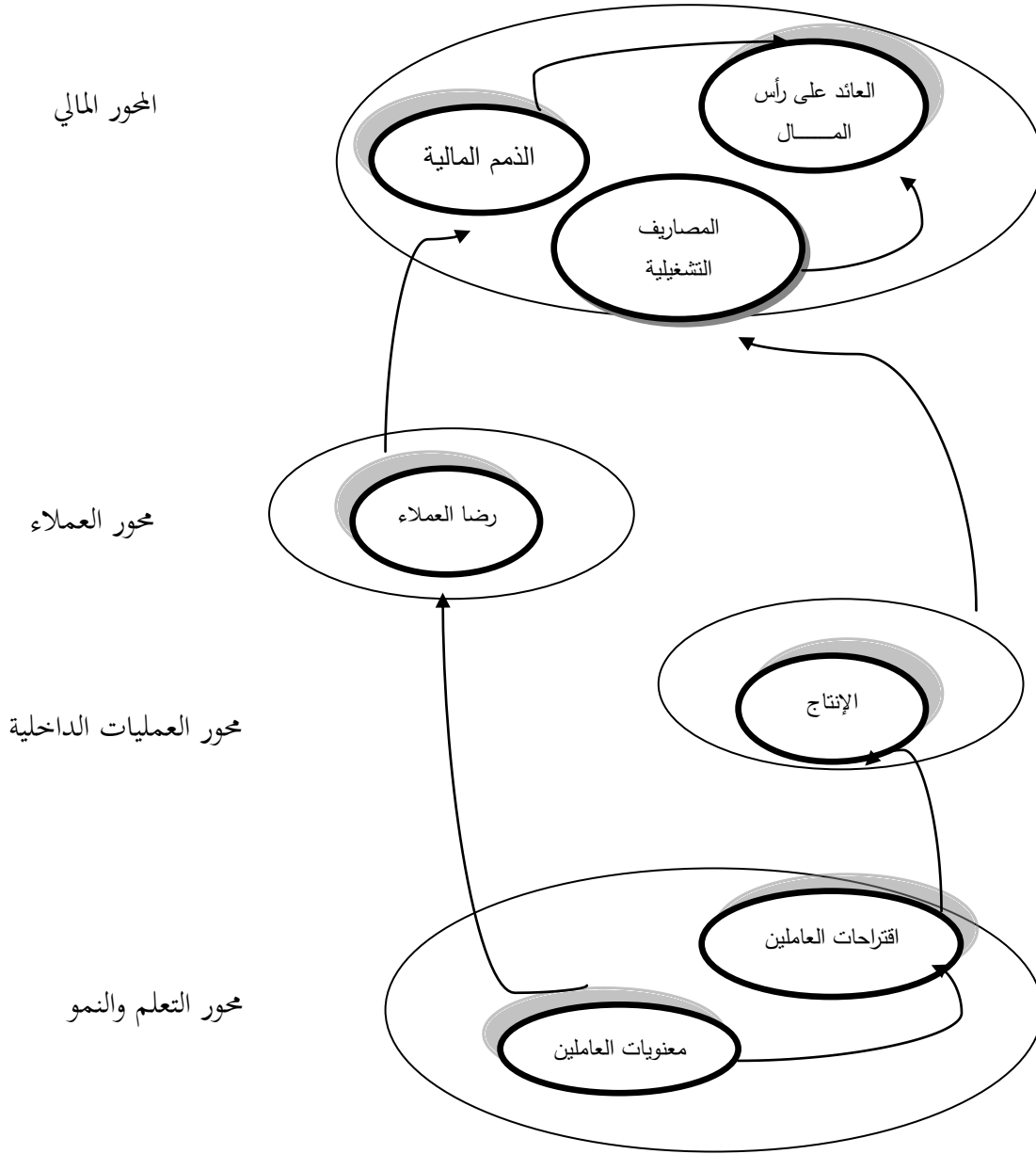
ج. إنتاجية العاملين: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات.

من خلال ما تم عرضه من مكونات أساسية لبطاقة الأداء المتوازن نجد أن المحاور الثلاث الأولى تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة ويتم إشباع هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في التعلم والنمو والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

مما تقدم من واقع البحوث والدراسات التي أجريت يتضح وجود ارتباطات وعلاقات متفاعلة مهمة ما بين معنويات العاملين وهو مقياس منظور التعلم والنمو ورضا العملاء وهو مقياس مهم في منظور العملاء، وكذلك رضا العملاء تم ربطه بسرعة دفع الفواتير وهذا أدى إلى التقليل من الذمم المدينة وبذلك أدى إلى ارتفاع العائد على رأس المال المستخدم، ووجدت أيضاً علاقة ارتباط ما بين معنويات العاملين وعدد الاقتراحات المقدمة من العاملين حيث يتبين أن المناظير الثلاث تصب في المنظور المالي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> طلال إبراهيم، سحر. مرجع سبق ذكره، ص362.

شكل رقم (III، 13) العلاقة بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Kaplan, Robert, & Norton, David. (2007). **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard business review, p12.

كل بطاقة من البطاقات الأربع تشتمل على أربعة أعمدة<sup>1</sup>:

- الأهداف: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.
- المؤشرات: تسجل فيه المؤشرات التي تستخدم لقياس كل هدف.

<sup>1</sup> ملكاوي، أحمد فواز. (2015). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية" دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي آربرد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 84، الأردن، ص 70.

- **المستهدف:** تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلا).
- **المبادرات:** تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف.

### III.4.3 خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفوائدها ومعوقاتهما

#### 1. خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

حدد Kaplan and Norton أربعة خطوات رئيسية لمنهجية التطبيق وبناء بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

##### - الخطوة الأولى: تحديد بناء هيكل بطاقة الأداء:

حيث أن المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق لأداء المؤسسة القائم حتى تكون البطاقة انعكاس على الإستراتيجية ويكون ذلك من خلال:

- 1 - تحديد وحدة الأعمال التي سوف تبني عليها البطاقة ومستويات البطاقة في المؤسسة والصعوبات المحتملة.
- 2 - تحديد وحدة الأعمال وعلاقتها بالنواحي المالية والهدف وبالإطار العام للمؤسسة والربط بين وحدات الأعمال الأخرى.

##### - الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

حيث أن تصميم بطاقة قياس الأداء بناء على المداخلات من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا والفرق الأخرى، ويكون ذلك من خلال:

- 1 - الحصول على الإستراتيجية التنظيمية من خلال المعلومات والأهداف التي تساعد الإدارة على ترجمة الإستراتيجية، والأهداف في أشكال تنفيذية مع تعليم الأفراد المعنيين بذلك.
- 2 - الحصول على الاستجابة وقائمة تربط بين الأهداف في المنظور الرباعي أخذًا في الاعتبار إستراتيجية وحدة الأعمال والربط بين الأهداف وعلاقة السبب بالتأثير.
- 3 - تقوم الإدارة العليا بتقسيم الفريق إلى أربعة مجموعات وكل منها مسؤولة عن منظور من الأربعة، والاحتياجات من المخرجات تكون محددة من ثلاثة إلى أربعة في إستراتيجية الأهداف لكل منظور وتشمل التفاصيل في عبارات وقائمة متوقعة للمقاييس المحتملة لكل هدف.

<sup>1</sup> عماري، عمار. (2009). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة". مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. (10-11) نوفمبر، المسيلة-الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ج1، ص: 251.

– الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الإستراتيجية:

تطوير عمل البطاقة التي تحقق علاقات ربط واتصالات وتتابع إنجازات وتقدم إستراتيجيات وذلك من خلالك

1 -تصميم المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف، وتحديد مصدر المعلومات لكل مقياس وتصميم علاقات الربط بين المقاييس الداخلية في كل منظور وبين المناظير الأخرى في البطاقة، وتحديد المخرجات النهائية التي يجب أن توضع مع وصف الأهداف والمقاييس لكل منظور ووضع نموذج جغرافي لكل المقاييس الداخلية والخارجية والربط بينهما.

2 -عمل ورشة عمل للمنفذين يؤخذ فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس ببطاقة الأداء المتوازن والاتصالات وأعمال الأفراد في وحدة الأعمال.

– الخطوة الرابعة: وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل

والإدارات والأقسام ويتم ذلك من خلال ما يلي:

1 -وضع الإطار لأهداف الفرق وتطوير خطة الإنجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة البيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.

2 -مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس، وسلامة الأهداف التشغيلية وبرامج الإنجاز والاتصالات مع الأفراد وتكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي يدعم هذا البرنامج.

3 -يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المؤسسة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة ونظام الأفضل للمعلومات المستخدم.

2. فوائد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق العديد من المزايا أهمها<sup>1</sup>:

- أنها تمثل إطار شامل لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية.
- تتضمن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والأهداف قصيرة المدى، المقاييس المالية والمقاييس غير المالية،
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة مثل: المساهمين، الزبائن، العاملين، العمليات الداخلية والمجتمع.

<sup>1</sup> علي حمودي، جنان. (2013). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 36، ع95، العراق، ص.ص 199-200.

- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة و المحاسبة بإدخال أبعاد غير مالية.
- الحد من مشكلات تعظيم الأرباح من خلال الأخذ بعين الاعتبار كافة المقاييس التشغيلية والمالية.
- تساعد المؤسسات في تحقيق تفاعل وتكامل بين الأساليب المختلفة للبرامج مثل: إعادة الهندسة، إعادة تصميم المنتجات وتقديم خدمات للزبائن.

### 3. معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تشير الغالبية العظمى من الأدبيات المتعلقة بمشكلات أو معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تطبيقها كنظام لتقييم الأداء وجمع المعلومات عن سير الأداء أول بأول وتتفاوت أهمية هذه المعوقات ودرجة إعاقتها حسب طبيعة عمل المؤسسة، ومن بين هذه المعوقات ما يلي<sup>1</sup>:
- ارتفاع الكلف المادية لتطبيق النظام
  - عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام وتطبيقه على الحاسوب وربطه مع بقية الأنظمة الإلكترونية للمؤسسة.
  - عدم توافر الكوادر القادرة على تدريب العاملين على النظام.
  - طول الفترة الزمنية المطلوبة لوضع النظام وتطبيقه بشكل كامل
  - بعض الأحيان تظهر مشكلة تكيف وسيلة القياس التي تم اختيارها ولماذا تم اختيارها ففي أحيان تبرز صعوبة في الإجابة على هذا السؤال
  - افتقارها إلى أسس سليمة ومناسبة لتطبيقها فلا بد وأن يتضمن الهيكل التنظيمي العمليات الأساسية وتحديد العمليات ووسائل القياس العقلانية المنطلقة أصلاً من الأهداف إضافة إلى تحديد الوقت المناسب.
- إلى جانب ذلك هناك بعض الانتقادات تم توجيهها لبطاقة الأداء المتوازن منها:
- لا تعد بطاقة الأداء المتوازن متناسبة أو منسجمة مع منهج المتعاملين ومع المؤسسة لإدارة الأداء.
  - ضعف بطاقة الأداء المتوازن في مواجهة ومعالجة القضايا المتعلقة بالموظفين والموردين وإسهاماتهم.
  - الضعف في إبراز دور المجتمع ونحيازها للمتعاملين مع المؤسسة.

<sup>1</sup> الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ص.ص 100\_101.

### 4.III الابتكار كأداة لتحسين أداء المؤسسة

حتى تتمكن المؤسسة من البقاء واخذ حصتها السوقية، فإن هذا يتطلب منها العمل بشكل متواصل وتعزيز أدائها من خلال حصولها على الأفكار التي تمكنها من مواكبة التغيرات وتحقيق النمو على تحسين منتجاتها في البيئات المضطربة والتنافسية. خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على السرعة والمرونة والابتكار، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الدور الذي يلعبه الابتكار كأداة إستراتيجية في تحسين الأداء من المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

#### 1.4.III دور ابتكار المنتج في تحسين أداء المؤسسة

##### المحور المالي:

إن قيام المؤسسة بصنع منتجات جديدة ومبتكرة يسمح لها باقتناص فرص عديدة من أهمها كسب وضعية احتكارية في السوق خاصة في حالة المؤسسات التي تكون دائما هي السبابة في طرح منتجات جديدة فهذا يمنحها فرصا كبيرة من ناحية النمو والتوسع وكسب ميزة تنافسية بل وأكثر من ذلك فالمؤسسات الأكثر ابتكارا ليست فقط التي تقتنص الفرص بل التي تستطيع تحويل التهديدات إلى فرص، وعليه فإن ابتكار المنتج هو احد أجزاء إستراتيجية الابتكار للمؤسسة والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يُحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية وهو ما يحقق أهداف المؤسسة المالية من زيادة في مستوى الدخل التشغيلي الذي يحقق مصالح المالكين.

##### محور العملاء:

سابقا كانت المؤسسات تركز جهوداتها على تطوير قدراتها الداخلية من أجل تحسين أدائها، لكن المؤسسات التي لم تأخذ السوق في عين الاعتبار وقعت في صعوبات ومواجهة المنافسين الذين يعرضون منتجات وخدمات أكثر جودة وابتكارا وعليه فالأولوية اليوم أصبحت خارجية وهذا ما جعل أغلب المنظمات تعتمد على الأخذ بعين الاعتبار متطلبات ورغبات العملاء في وضع استراتيجياتها خاصة وأن المنتج عادة ما يكون أول شيء يلمسه الزبون من منظمة ما، لذا فإنه من الأهمية أن يتم تصميمه بما يتوافق مع متطلبات الزبائن وتوقعاتهم ولهذا الشيء أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة وبقائها في المنافسة واستمرارية نشاطها في السوق المستهدف وهو ما يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع وخدمات) بنوعية متميزة وبأسعار معقولة وعليه فالمؤسسة تتمكن من الاستجابة أفضل لرغبات الزبائن وجذب عدد أكبر منهم وهو ما ينتج عنه زيادة الحصة السوقية وبالتالي تحسين أدائها.

### محور العمليات الداخلية:

يسمح هذا المحور بتحديد أهداف العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال توقعات الزبائن بتصنيع منتجات تتلاءم ورغباتهم والتي تسمح للمؤسسة بترقية البحث والتطوير ومسارات الإنتاج التي تحدد معايير: التكلفة، الجودة، الآجال، وهذا ما جعل المؤسسات تسعى دائما لتحقيق درجة تطابق عالية للمنتج من أجل هدف أساسي هو تحقيق رغبات الزبائن والتي تتأثر بمجموعة من العوامل كالقدرات الإنتاجية، قدرة الآلات والمعدات، مهارة العاملين، التدريب والمعرفة الجيدة للزبائن الناتجة عن امتلاك المؤسسة لموارد بشرية كفؤة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف وطلبات الزبائن مما يساهم في تحسين الأداء، وبالتالي فاعتماد المؤسسة على خصائص وأساليب فنية متميزة ومبتكرة في عمليات التصميم ينعكس بشكل ايجابي على منتجات وخدمات المؤسسة والتي تكون أكثر جاذبية للزبائن وأكثر دفعا لهم لشرائها حتى وأن كانت بأسعار عالية، كما أن خدمات ما بعد البيع المميزة تسمح للمؤسسة بتحديد خصائص الخدمات التي تقدمها للزبائن بعد عملية الشراء لزيادة مستوى الرضا والولاء لدى زبائنها وهو ما ينعكس على زيادة مبيعاتها وحصصها السوقية.

### محور التعلم والنمو:

إن ما يميز المؤسسات الناجحة هو سعيها الدائم للاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين خاصة وأن مصدر الثروة الحقيقي اليوم هو المعرفة المتواجدة لدى الأفراد وأيضا تحسين وتطوير مستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العامل بل محاولة ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه ، حيث أصبحت المؤسسات تنفق بشكل كبير من أجل تحسين مستوى الأفراد وتكوينهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وهذا من أجل تشجيعهم على الإبداع والابتكار وهذا لتحقيق هدف أساسي هو النمو والتوسع، فامتلاك المؤسسة لأفراد ذوي معارف ومهارات يجعلها سباقة في الرد على حاجات ورغبات العملاء وهذا ما يخلق فجوة بينها وبين منافسيها ناتجة عن أثر التجربة والتعلم وهو ما يترجم على شكل تكاليف أقل فالمؤسسة السبقة في طرح الابتكارات تكون هي الرائدة والأولى في السوق وبالتالي سوف تحصد أرباحا كبيرة وبمجرد تقليد المؤسسات الأخرى لها تكون المؤسسة الرائدة قد غطت تكاليفها وحققت أرباحا وبدأت في تخفيض أسعار المنتجات وبدأت في ابتكار منتجات جديدة أما المؤسسات المقلدة فتكون في مرحلة الانطلاق أي أنها في مرحلة تغطية التكاليف وأسعارها مرتفعة، وعليه فامتلاك المؤسسة لأفراد ذوي مهارات سيعود عليها بالنفع وبأرباح كبيرة.



### III.2.4 دور ابتكار العملية في تحسين الأداء:

#### المحور المالي:

إن المؤسسات العملاقة اليوم على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة المنافسة إلا عن طريق السبق التكنولوجي وطرح منتجات جديدة ذات جودة عالية وبتكاليف معقولة وهذا من خلال استثمار المؤسسة في أنشطة البحث والتطوير وتدعيم عملية الإبداع والابتكار واللذان يعتبران مصدرا للقيمة المضافة وللربح العالي، وبالتالي فعلى المؤسسات وضع خطة مالية طويلة الأجل تدخل ضمن سياستها العامة والتي تتضمن إستراتيجية تخفيض التكاليف وهذا يتم من خلال تطوير طرق وأساليب مبتكرة تمكنها من استغلال مواردها بشكل أفضل كأسلوب حلقات الجودة، التصنيع في الوقت المحدد، الإبداع في نظام تخطيط الاحتياجات من المواد الأولية وكلها أساليب مبتكرة تمكن من تخفيض التكاليف وتحقيق ربحية أعلى وهو ما ينعكس على كفاءة الدخل التشغيلي للمؤسسة وهو الشيء الذي يحقق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين.

#### محور العملاء:

يعتبر الابتكار في العملية الإنتاجية ذو أهمية كبيرة خاصة للشركات التي تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة أو الجودة، ويكون ذلك من خلال الاستثمار في موارد وكفاءات ومهارات الشركة التي تمكنها من تقديم تغييرات الكلفة في عمليات الإنتاج، ولكن يقدم أيضاً تقنية جديدة تمكن من إنتاج منتج مختلف عن الموجود، فضلاً عن إن الابتكار في العملية قد يشير إلى الإبداع التقني المعتمد على البحث والتطوير وهذا يعني إن إبداع العملية يعني التغيير التقني للعملية الإنتاجية لتقدم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة من اجل تحقيق متطلبات الزبائن، وعليه فامتلاك المؤسسة لأساليب وطرق إنتاجية مبتكرة كخدمات بيعية مميزة يساعدها على مواجهة طلبات الزبائن وتسليم المنتجات لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في إرضاء الزبائن وكسب ولائهم وهو ما يعني جذب شريحة كبيرة منهم وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

#### محور العمليات الداخلية:

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين، ويظهر أثر الابتكار على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هته التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج وهذا بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالباً ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للابتكار يتمثل في تخفيض التكاليف عن

طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج وهذا يكون عن طرق الاعتماد على طرق وأساليب إنتاج مبتكرة وعلى سبيل المثال التوجه الجديد نحو ما يسمى بالتصنيع الأخضر أي صنع منتجات سليمة من الناحية البيئية من خلال تصميم العمليات الإنتاجية وتنفيذها بشكل كفؤ من خلال استخدام مواد أولية سليمة وطاقة أقل بالإضافة إلى إعادة تدوير النفايات وكل هذه عمليات إنتاجية تساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء.

### محور التعلم والنمو:

يتميز العصر الحالي بزيادة اهتمام المؤسسة بالكفاءات البشرية، وذلك كون الإبداع يتطلب ضرورة وجود كفاءات وأصحاب خبرات وإنتاجية عالية، وبشكل متميز مع توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات وضرورة الاهتمام بتكوين الكفاءات لتنمية المؤسسات التي تقدم إبداعات في العملية أو طرق الإنتاج . باعتباره أحد أشكال إبداع العملية، كما أن هناك من يرى ضرورة إيجاد تنظيم قادر على الاستجابة لمتطلبات تسيير الكفاءات الحالية والقدرات المستقبلية، ومن بين الابتكارات المعروفة في العملية هو نموذج الفورديزم الخاص بتقليل الوقت المستغرق في تجميع السيارات والذي أدى إلى إنتاج سيارات بجودة عالية وفي وقت قياسي وبتكاليف أقل وهذا الإنجاز ناتج عن أثر التجربة والتعلم حيث بعد عدة محاولات تمكنت هذه الشركة من تقليص الوقت إلى أن وصلت إلى صنع 10 آلاف سيارة خلال 24 ساعة.

من خلال ما سبق فإنه يمكننا القول بأن توجه المؤسسة إلى القيام بإبداعات في العملية يحتم عليها استغلال تفاعلات رأس المال البشري والاستخدام الذكي بتكوين الكفاءات البشرية من أجل تنمية ميزتها التنافسية وتحسين أدائها.

### III.4.3 دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة:

#### المنظور المالي:

بروكتز آند جامل، جونسون آند جونسون هي أسماء لشركات وماركات عالمية حققت إنجازات كبيرة وحصدت أرباحاً خيالية عبر التاريخ بسبب اعتمادها على الابتكار وخاصة الابتكار التسويقي، فبالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على الابتكار التسويقي فإنه من الممكن أن تحقق لها ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين ولا يخفى الفوائد التي تنتج عن هذه الميزة من أرباح ومبيعات أكثر وصورة الماركة التي تنطبع في أذهان العملاء ما يجذب أكبر عدد منهم وزيادة الحصة السوقية وحتى إمكانية الوصول إلى المراكز القيادية في السوق كل هذه فوائد تنعكس على أداء المؤسسة، وما يزيد أهمية الابتكار التسويقي هو أن العديد من المؤسسات تمكنت من طرح منتجات مبتكرة وجديدة ولكن سوء تسويقها وعدم اعتمادها على طرق وأساليب تسويقية مبتكرة أدى بها إلى الفشل والخسارة وعدم جني الأرباح المتوقعة وعليه كلما

كان للمؤسسة أساليب مبتكرة في التسويق كلما حسن ذلك من مبيعاتها وكلما مكنتها من الحصول على ميزة، وكلما حافظت المؤسسة على ميزتها وعلى مستوى أداء متفوق كلما حققت أرباح أكثر تعود بالفائدة على المالكين وحملة الأسهم.

#### منظور العملاء:

في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح هناك رهان كبير وهو كسب ولاء المستهلك والمحافظة عليه في نفس الوقت حيث أصبح هذا الأخير عاجز في كثير من الأحيان في التعبير عن حاجاته ورغباته، خاصة وأن السلع والخدمات أصبحت تتسم بالتحديث الكبير نتيجة للتطور المذهل في التكنولوجيا، حيث يصبح من الصعب، بل ومن غير المفيد اللجوء إلى المستهلك لدراسة حاجاته ورغباته، مما يفرض على المؤسسة اللجوء إلى قدراتها الابتكارية والإبداعية لدى العاملين لديها من أجل تصميم وإطلاق سلع أو خدمات قادرة على جذب المستهلكين، واكتشاف وخلق حاجات ورغبات لديهم إن لم تكن هذه الحاجات أو الرغبات موجودة فعلاً، وعليه فالهدف الأساسي هو أن يخلق العرض الطلب من خلال حملات ترويجية مبتكرة تعتمد على منتجات فريدة وأساليب بيع ابتكارية، ويرى العديد من الباحثين أن أهم مدخل لزيادة رضا المستهلك هو عن طريق تحديد المتطلبات من خلال البحث عن طرق تجعل من الخدمة أو المنتج جذاباً ومغرياً وملائماً، وهذا يضمن المبيعات وحصة سوقية ولكنهما لا يرقيان بدون نوع من التحسين الناتج عن الابتكار في المجال التسويقي.

#### منظور العمليات الداخلية:

#### محور التعلم والنمو:

هناك العديد من المنظمات اكتشفت بأن المعرفة على مختلف المستويات تشكل مصدراً للابتكار، والأفكار المدرة للربح، لذا بدأت منظمات اليوم تغيير وجه الممارسة الإدارية، وتعتمد فلسفة مفادها إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين على الأصعدة كافة من أجل إخراج أفضل ما لديه من خلال الاهتمام أكثر بهم وتحفيزهم، كما أن العلاقة بين المعرفة والابتكار في القدرات المعرفية التي تمتلكها المنظمات تحولت إلى عمليات أتاحت للمنظمة ابتكار منتجات جديدة بسرعة كبيرة أو تعديل المنتجات الحالية بسرعة أيضاً، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل المنافسين، فضلاً عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي، إن المنظمات الحديثة تنظر إلى المعرفة على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات الابتكار، وتسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على

تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق التسويقية الفاعلة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.

### III.4.4 دور الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء

#### المحور المالي:

يقوم هذا البعد بالتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، وتبرز أهمية هذا البعد في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي الذي يساهم في ضمان النمو والبقاء للمؤسسة كما يؤدي إلى رفع الأرباح، كما يقاس هذا البعد في القطاع العام بمدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تقدير احتياجات الزبائن بأقل تكلفة ممكنة، وينتج عن ذلك تحسين القيمة المالية للمساهمين. وعليه فتوفر أساليب إدارية جديدة ومبتكرة يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف بأقل التكاليف والتقليل من عمليات التبذير كجعل كل التعاملات الإدارية تتم بشكل إلكتروني فهذا يختصر الوقت والأوراق وبالتالي تخفيض التكاليف وتحقيق مستويات مقبولة من هامش الربح وهذا ما يزيد من ثروة المؤسسة وقيمتها السوقية.

#### محور العملاء:

خلال الوقت الحاضر أصبح الزبائن هم الذين يسيطرون على الأسواق، وهم الذين يفرضون حاجاتهم ورغباتهم على المنظمة وهم الذين أصبحوا أكثر وعياً وثقافة وأصبحت متطلباتهم أكثر وأكثر تنوعاً، وأصبح الزبائن جزءاً من المنظمة مما أوجب نوعاً من الالتزامات لضمان نجاح العلاقة بين المنظمة والزبائن وكسب ثقتهم وتعاطفهم وعليه يعد نجاح وبقاء المنظمة واستمرارها مبني على الفهم الدقيق للزبون الذي يعتبر الحجر الأساس لنجاح المؤسسة في الوقت الحاضر، لذا لا بد للمنظمة من إيجاد العديد من قنوات الاتصال المتبادل معه للتعرف على حاجاته ورغباته والعمل على إنتاج وتقديم السلع والخدمات ذات الجودة العالية والسعر الأقل والمنفعة الأكبر وأماناً ومواءمته مع حاجاته ورغباته وبما يحقق رضاه لتحسين صورة المنظمة في ذهنه، ولهذا وجب على المؤسسات الاعتماد على أساليب إدارية تمكنها من زيادة المعرفة بالسوق وبحاجات الزبائن كإنشاء خلية خاصة باليقظة لرصد كل الإشارات الخارجية والتعرف على متطلبات الزبائن بسرعة وبالتالي تقديم منتجات جديدة وبجودة عالية تتوافق ومتطلبات الزبائن وهو ما يضمن لها تبني التحسين المستمر لمختلف عملياتها أو ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

### محور العمليات الداخلية:

يلعب الابتكار التنظيمي دوراً هاماً في تحسين أداء العمليات الداخلية من خلال تطوير أساليب إدارية تسمح بتحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، فقيام المؤسسة بتغييرات في هيكلها التنظيمي بما يسمى بإعادة هندسة العمليات يؤدي إلى تقليص العديد من التسلسلات الوظيفية وتعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية وهذا ما يساهم في تسهيل نشر المعلومات وتبادلها وهو ما يقلص في الوقت الذي ينتج عنه تقليص التكاليف، كما أن تبني المؤسسة لأساليب قيادة ديمقراطية كتمكين العاملين وتحسيسهم بالانتماء للمؤسسة من خلال العناية بيزيد من ولائهم ومن دافعيتهم ويشجعهم على الإبداع والابتكار وهو ما ينعكس على تحسين جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن مما يسمح بتحسين أداء العمليات الداخلية للمؤسسة.

### محور التعلم والنمو:

إن امتلاك المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات عالية يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية، لكن من الضروري على المؤسسة التي تريد الحفاظ على مستوى أدائها الجيد أن تقوم بتنمية ما لديها من كفاءات وهذا من خلال التكوين المستمر لمواردها البشرية وتحفيزهم من خلال اعتماد أساليب ترقية جديدة، بالإضافة إلى تسهيل تأدية الأعمال عن طريق إدخال وسائل وتكنولوجيا متطورة كل هذا من شأنه زيادة دافعية الأفراد وإطلاق العنان لإبداعاتهم خاصة وأن بيئة العمل اليومية تؤثر بشكل كبير على العملية الإبداعية للأفراد، فالفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين و بالتالي إطلاق القدرات الإبداعية لديهم، كما أن تبسيط إجراءات العمل و قتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة، وعليه فإن تبني المؤسسة للأساليب الإدارية الحديثة (كالتمكين، الإدارة بالتحوال... إلخ) والتنظيمات الهيكلية المبسطة (الهيكل المقلوب، الشبكي... إلخ) كلها أساليب تزيد من دافعية الأفراد نحو العمل وإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم ما يزيد من درجة التعلم في المؤسسة. ويمكن تلخيص أهم العناصر التي تشجع الإبداع الذي يتجسد في شكل ابتكار في المؤسسة فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. الهيكل التنظيمي العضوي: يؤثر إيجاباً على الإبداع والابتكار وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم

التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات

المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.

<sup>1</sup> نصير، طلال، والعزاوي، نجم. مرجع سبق ذكره، ص.ص 8-9.

2. استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالابتكار : حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعات والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
3. ثقافة المنظمة : المنظمات المبدعة والمبتكرة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
4. القيادة: الإبداع والابتكار يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الابتكار الدائم.
5. جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية التي تتصف بها جماعة فريق العمل يشجع ويعزز الابتكار. أن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.
6. أنظمة المكافآت والحوافز: مما يحفز الإبداع والابتكار ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الابتكار، والربط بين أنظمة المكافآت والابتكار هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الأداء وأهم ما يتعلق به خاصة وأنه من بين المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث والدراسات نظرا لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة حيث أن حلم كل مؤسسة هو تحسين أدائها ولمعرفة ذلك يجب على المؤسسة تحديد المعايير التي ستقوم على أساسها بتقييم أدائها لمعرفة هل حققت الأهداف المرجوة أم لا وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها، لكن المعايير المعتمدة من طرف المؤسسات أصبحت لا تفي بالغرض بمفردها وبالتالي ظهر مفهوم جديد يجمع ما بين المقاييس التقليدية وهي المقاييس المالية وما بين المقاييس الحديثة المتمثلة في: محور العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو وهو ما يعرف ببطاقة الأداء المتوازن .

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للابتكار والفصل الثالث إلى الإطار النظري للأداء وأهم العناصر الخاصة بهما سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على إحدى المؤسسات الخاصة بصناعة المواد الغذائية وهي مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة لمعرفة مستوى الابتكار فيها ودوره في تحسين أدائها، خاصة وأنها من بين المؤسسات الرائدة في مجالها والتي عرفت تطورا كبيرا خلال فترة زمنية قصيرة، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للعناصر التالية:

## 1.IV التعريف بمؤسسة BIFA للصناعة الغذائية.

## 2.IV عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## 3.IV اختبار الفرضيات.



## 1.IV التعريف بمؤسسة BIFA للصناعة الغذائية

سنتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة الأم كونها في الأصل مؤسسة تركية حيث بدأت في الجزائر من خلال عمليات التصدير منذ سنة 1999 ثم تطورت وأصبحت شراكة جزائرية تركية وعلية سنتطرق إلى المؤسسة الأم من خلال ما توفر لدينا من معلومات ثم المؤسسة المحلية وأهم أهدافها.

### 1.1.IV التعريف بالمؤسسة الأصلية:

**BIFA** هي شركة مساهمة (SPA) لصناعة البسكويت والصناعة الغذائية وهي من المؤسسات الرائدة في مجالها، أنشأت في **Karaman** سنة 1962 وهي تتربع على 100.000 متر مربع وتبلغ طاقتها الإنتاجية 470 ألف كغ/اليوم. أما عدد منتجاتها فبلغ 200 نوع من البسكويت والشكولاتة والرقائق... الخ، وتخدم **BIFA** أكثر من 70 سوق في جميع أنحاء العالم، كما تساهم في امتصاص البطالة من خلال تشغيلها لأكثر من 2500 عامل. توجهت هته الشركة إلى الاستثمار المباشر في كازاخستان، أما استثماراتها في الجزائر وتونس فهي استثمارات مشتركة. كما أنها تتوجه نحو التسويق الأخضر من ناحية صحة الإنسان والنظافة والبيئة وقد تحصلت على العديد من الشهادات العالمية وحصولها على ميدالية ذهبية وميداليتين فضيتين في مسابقات جودة الأغذية الدولية<sup>1</sup>. ويمكن تلخيص أهم المراحل التي مرت بها هذه الشركة كما يلي<sup>2</sup>:

- **1960**: كانت مؤسسة **BIFA** عبارة عن مقاوله صغيرة أو متجر صغير لصناعة البسكويت والحلوى التقليدية التركية.
- **1970**: تطورت المقاوله وذلك ببناء أفران جدد وتوسيع دائرة ونطاق إنتاجها وتوزيعها.
- **1975**: توسع في الاستثمار بحيث كان من بين أفضل ثلاث استثمارات تركية دخلت في صناعة البسكويت وبناء خطوط إنتاج جديدة للكعك والحلوى بالإضافة إلى إنشاء مطحنة خاصة.
- **1980**: شهدت هذه الفترة تطورا ملحوظا للمؤسسة واتساع دائرة أعمالها من خلال:
  - قامت بإنشاء مديريات للمبيعات الإقليمية في أرضروم واسطنبول.
  - قامت برفع إنتاجيتها من خلال بناء فرنين إضافيين للبسكويت.
  - إنشاء مديرية مبيعات إقليمية في أزمير وأنقرة.

<sup>1</sup> <https://www.linkedin.com/company/bifa-biscuits-and-food-ind-inc> consulté le 08/04/2016.

<sup>2</sup> [http://www.bifa.com.tr/history\\_3\\_19](http://www.bifa.com.tr/history_3_19) consulté le 08/04/2016.

- التصدير لأول مرة للمملكة العربية السعودية.
- إنشاء مديرية مبيعات في أضنه.
- إنتاج الرقائق المغلفة لأول مرة.
- إنشاء شركة لإنتاج الكرتون و التغليف.
- ارتفاع صادراتها وجلب أفضل العملات الأجنبية.
- **1990**: اهتمت المؤسسة في هذه المرحلة بالجانب التسويقي والتسويق الأخضر والاتجاه نحو تدويل نشاطها من خلال:
  - إنشاء مدرسة ثانوية تحمل اسم **BIFA** شيدت وتم تسليمها لوزارة التربية .
  - إنشاء خطوط إنتاج لأنواع جديدة من البسكويت.
  - إنشاء مشروع السكن الاجتماعي مكون من 220 شقة خاصة بالعمال.
  - افتتاح مكتب خاص بالتصدير في اسطنبول.
  - إنشاء خطوط إنتاج جديدة من الشكولاتة و الرقائق والكعك.
  - رفع مستوى الاستثمار ب 21 مليون دولار أمريكي.
  - التوجه نحو التكامل الخلفي بالاستثمار في القطاع الزراعي بإنشاء شركة تابعة **Babaoglu** للزراعة والثروة الحيوانية.
  - إنتاج الصمغ وإضافة خطوط جديدة لقوالب الشكولاتة وإنتاج الكراميل .
  - إنشاء مصنع في كازاخستان
  - الاستثمار في التغليف الآلي
  - الاهتمام بالمحافظة على البيئة والحصول على شهادة **ISO14001** شهادة نظام الإدارة البيئية.
- **2000**: الاهتمام أكثر بالمجال الترويجي والتسويقي والتوجه أكثر نحو تدويل نشاطها من خلال:
  - بناء مدرسة ابتدائية **Yalmaz Babaoglu** وتم تسليمها لوزارة التربية الوطنية
  - الحصول على جائزة الجودة للمستهلك والرقي بالعلامة التجارية
  - إنشاء مصنع بالجزائر

- الحصول على شهادة **HACCP13001** شهادة نظام إدارة الأمن الغذائي.

- إعادة هيكلة التسويق الوطني ووحدات البيع.

- افتتاح معهد قصد الإسهام في التعليم في كارامان.

• 2010:

- إيجاد طرق جديدة للتعبئة والتغليف الآلي.

- إعادة هيكلة العلامة التجارية.

- الاهتمام بالترويج السمعي البصري وإنتاج كليبات جديدة وإبرام عقد مع أهم المخرجين بتركيا

**Gayan Irmak**

- عقد مؤتمرات صحفية والاعلان عن أهداف المؤسسة والترويج لجميع وكلاءها.

كما أن **BIFA** تسعى دائما لأن تكون شركة مبتكرة في قطاع الأغذية وتقديم منتجات جديدة ومبتكرة لعملائها

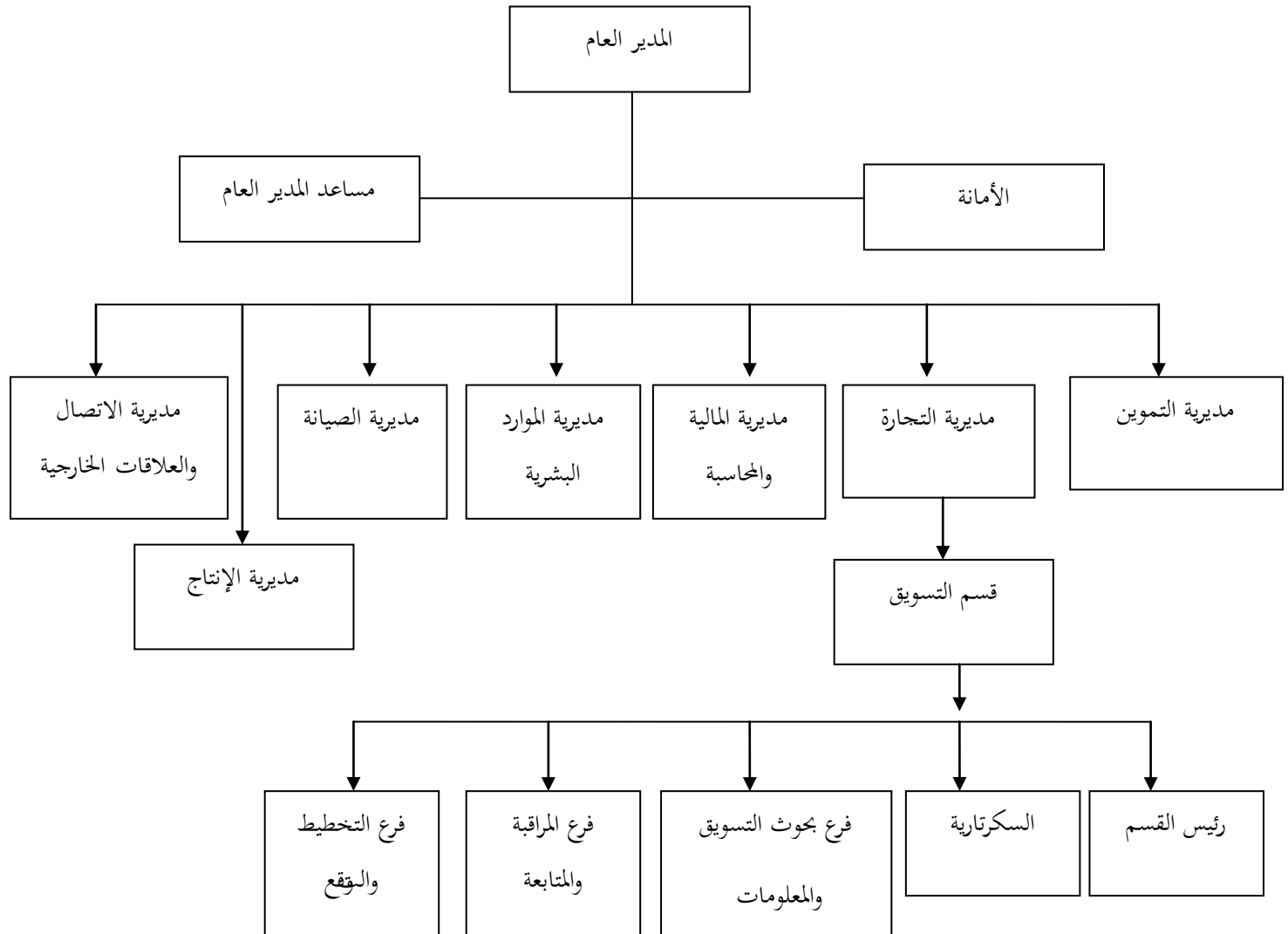
وهذا من خلال الاستفادة من أنشطتها وخاصة أنشطة البحث والتطوير، وقد حققت المؤسسة في عام 2012 زيادة في

مبيعاتها بنسبة 24%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [http://www.bifa.com.tr/bifa-increases-annual-turnover\\_1\\_26](http://www.bifa.com.tr/bifa-increases-annual-turnover_1_26) consulté le 08/04/2016.

الهيكل التنظيمي لشركة BIFA:

الشكل رقم (IV، 1) الهيكل التنظيمي لشركة BIFA



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مديرية الموارد البشرية

شهادات الجودة المحصل عليها : وتتمثل في<sup>1</sup>:

- شهادة **K-Q TSE ISO 9000**: نظام تطوير الجودة.
- شهادة **CF TSE ISO 22000**: نظام السلامة الغذائية المطلوبة في السلسلة الغذائية.
- شهادة **ISO 14000**: نظام إدارة الجودة والبيئة وهذا تطلب منها التقيد بالمواصفات المعيارية والقياسية والمتطلبات العامة للبيئة والالتزام بالمتطلبات القانونية والتدريب والوعي والاتصال... الخ
- شهادة ال **TSE**: شهادة المطابقة للمعايير والتكيف مع المقاييس التركيبية للمنتجات
- شهادة **HALLAL**: تتضمن عدم احتواء المنتجات الغذائية على مواد ومكونات محرمة ومحظورة عالميا.

#### 2.1.IV التعريف بشركة **BIFA SO.AL.TU.BI**

تأسست شركة **BIFA SO.AL.TU.BI** في 1 أوت 2004 ويعني اسمها الشركة الجزائرية التركية لصناعة البسكويت **Société Algero Turque Biscuite** وهي عبارة عن شراكة جزائرية تركية وشكلها القانوني هو مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، انطلقت الشركة برأسمال قدره مليون دينار جزائري والذي تطور إلى 300 مليون دينار جزائري في 2013، ليصبح 500 مليون دينار جزائري في 2014 وتسهم الشركة في تشغيل أزيد من 1725 عامل في هذا المصنع وأزيد من 3000 عامل للشركة ككل.

تتمركز الشركة في الجانب الشمالي لمدينة قسنطينة بالمنطقة الصناعية ديدوش مراد وتربع على مساحة 40.000 متر مربع مقسمة إلى أربعة مصانع هي:

1. مصنع البسكويت والكعك : وهو المصنع الأساسي والمسجل تحت اسم **BIFA SO.AL.TU.BI** ويمكن توضيح خطوط الإنتاج والمنتجات في الجدول التالي:

<sup>1</sup> <http://www.bifa.com.tr/Certificates> consulté le 07/05/2016.

جدول رقم (IV، 1) منتجات مصنع البسكويت بيغا صوابتي

عدد المنتجات	خطوط الإنتاج الفرعية	خطوط الإنتاج الرئيسية
8	البسكويت الكلاسيكية	البسكويت
5	البسكويت شطيرة	
8	البسكويت المغلفة	
11	البسكويت الخاصة	
20	القضبان	الشكولاتة
2	لوحات الشكولاتة	
29	شكولاتة هدية	
2	الشكولاتة الخاصة	
9	كعك المغلفة	الكعك
5	كعك الكلاسيكية	
4	كعك الطبقة	
6	ويفر الكلاسيكية	رقائق الويفر
2	لفة الويفر	
9	ويفر المغلفة	
2	ويفر الخاصة	
3	كراكرز خاصة	المقرمشات
1	عصا كراكرز	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التجارة

2. مصنع المشروبات غير الكحولية: والمسجل تحت اسم (BIFA Conbimed ، confiseries biscuiteries) (méditerranéenne) تأسست في 2013 وتقع في المنطقة الصناعية بديدوش مراد وتترجع على مساحة إجمالية تقدر ب 3.500 متر مربع وتشغل أكثر من 368 فرد ( إدارات إدارية، إدارات تقنية، إداريين، تقنيين، عمال تنفيذيين) ويمكن توضيح منتجات الشركة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV، 2) منتجات مصنع المشروبات غير الكحولية **Conbimed**

عدد المنتجات	خطوط الإنتاج الفرعية	خطوط الإنتاج الرئيسية
4	مشروبات بالفواكه	مشروبات غير كحولية
4	مشروبات بالحليب والفواكه	
2	مشروبات بالحليب والشكولاتة	
1	مثلجات	مثلجات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التجارة

3. مصنع الشامية والحلوى: والمسجل تحت إسم **CONFIMED (CONFISSERIES)**

هي شركة جزائرية تونسية أنشأت في 2013 من أجل إنتاج وتسويق منتجات شركة **MEDITERANEENE (SOBOCO)** التونسية المنتجة للشامية والحلويات والمعروفة بالعلامة التجارية **Papillon** ومنتجات الشركة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV، 3) منتجات مصنع الشامية والحلوى **Confimed**

عدد المنتجات	خطوط الإنتاج الفرعية	خطوط الإنتاج الرئيسية
4	شامية	الشامية <b>papillon</b>
8	حلوى	الحلوى <b>Bonbons</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التجارة

4. مصنع المادلين: المسجل تحت اسم **SOMAPA (société maghrébine des pâtisserie)** هي شركة جزائرية تونسية تأسست في 2012 من أجل إنتاج وتسويق منتجات الشركة المعروفة باسم **"GEPACO"** والمسجلة تحت العلامة التجارية **MOULIN D'OR** ويمكن توضيح المنتجات الخاصة بها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (IV، 4) منتجات مصنع المادلين **SOMAPA**

عدد المنتجات	خطوط الإنتاج الفرعية	خطوط الإنتاج الرئيسية
20	المادلين	الكعك
3	<b>Donuts</b>	
1	<b>Grastatini</b>	

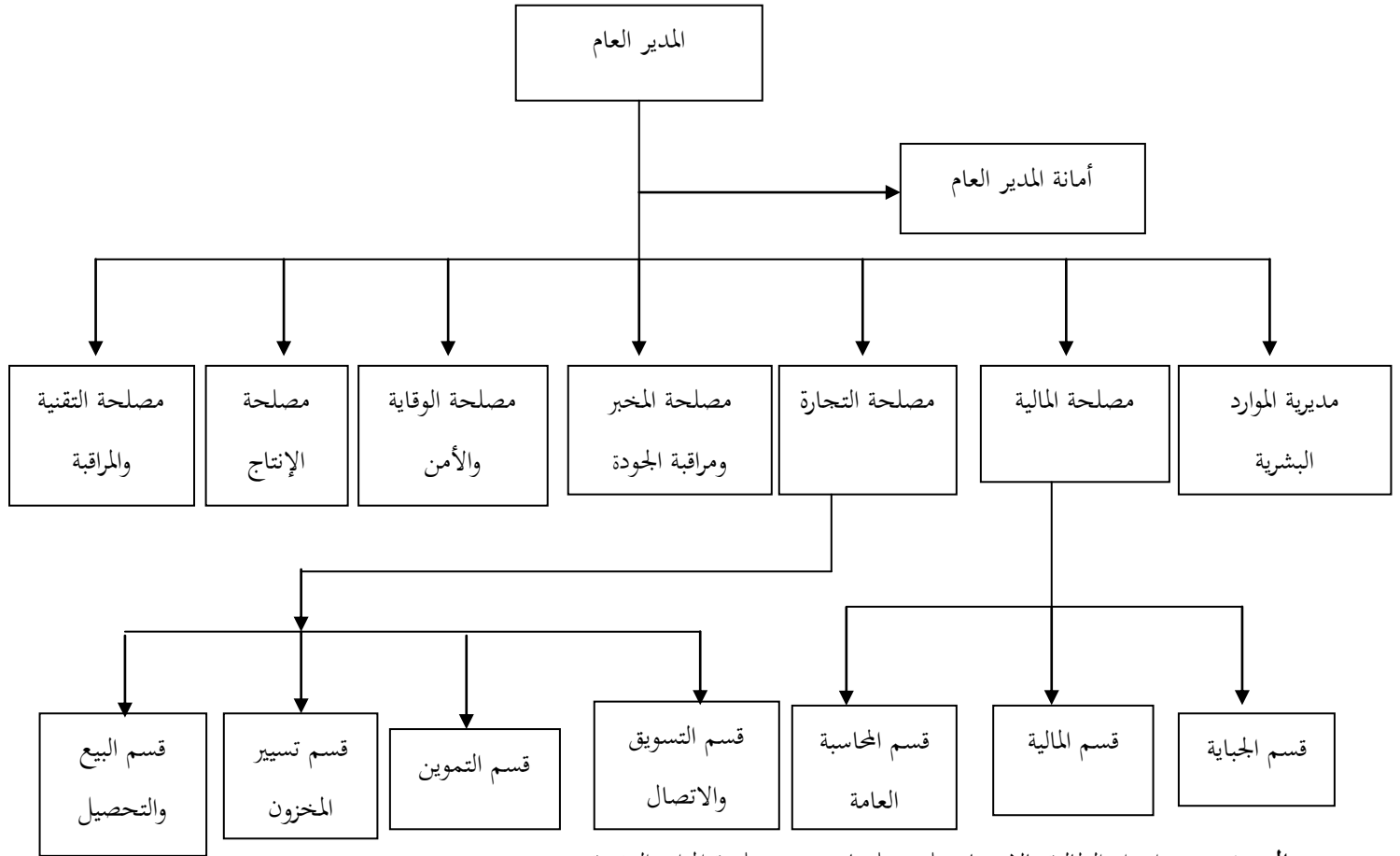
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة التجارة

من خلال الجداول الخاصة بمنتجات المصانع الأربعة الموضحة أعلاه نجد أن المؤسسة لديها تنوع كبير في منتجاتها حيث يضم كل خط إنتاج رئيسي خطوط إنتاج فرعية وهي بدورها تتضمن منتجات عديدة وعليه فالمؤسسة تعتمد إستراتيجية التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط.



5. الهيكل التنظيمي ل BIFA SO.AL.TU.BU & Conbimed

الشكل رقم (IV، 2) الهيكل التنظيمي ل BIFA SO.AL.TU.BU & Conbimed



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية

**المدير العام:** ويتمثل في الشريك الجزائري وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تحديد السياسة العامة للشركة والعمل على تحقيق الأهداف الخطط لها.
- السهر على السير الحسن للعمل في الشركة من خلال الإشراف على المصانع الأربعة: مصنع البسكويت، مصنع الشامية، مصنع المادلين، مصنع المشروبات غير الكحولية.
- إصدار الأوامر والتعليمات فيما يخص الإنتاج والتسويق وكافة العمليات التي تتم في المؤسسة.
- اتخاذ القرارات الهامة والتي تتعلق بمصير الشركة.
- تحفيز العمال من أجل إعطائهم دفع أكبر لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

مع الإشارة إلى أن هناك مدير فرعي لكل مصنع وتتمثل مهامه في:

- العمل على تطبيق الأهداف المسطرة من قبل المدير العام
- تطوير العمل من خلال التحسين المستمر في نوعية المنتجات والعمليات.
- السير الحسن للعمل.

#### أمانة المدير العام:

- ترتيب وتصنيف الملفات الخاصة بالعمل.
- توجيه الرسائل والمكالمات التي يتلقاها المدير
- استقبال البريد الوارد وحفظه.

#### مصلحة الإنتاج: مكن تلخيص المهام التي تقوم بها هذه المصلحة فيما يلي:

- الرقابة على المخزون والشراء والجودة.
- تحديد الطاقة الإنتاجية لكل وحدة.
- تحديد الكميات الواجب إنتاجها.

#### مصلحة المالية والمحاسبة: وتتلخص مهامها فيما يلي:

- مراقبة دخول وخروج الأموال من وإلى المؤسسة.
  - إعداد نتيجة الدورة.
  - متابعة الخزينة.
  - اتخاذ الإجراءات الخاصة بالديون.
- وتتضمن هذه المصلحة قسم الجباية والمالية والمحاسبة ومن مهام قسم المحاسبة مايلي:
- مراقبة الحسابات.
  - تتبع عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة.
  - تتبع الديون وكل المعاملات المصرفية.
  - إعداد الميزانية الختامية والتقديرية لكل سنة محاسبية.

- إدارة ميزانيات الخدمات الاجتماعية (السلفيات للعمال).

**مصلحة المخبر ومراقبة الجودة :** يعمل فيها مهندسون وتقنيون مختصون في الكيمياء والبيولوجيا والتغذية الصناعية وتمثل أهم مهامها فيما يلي:

- القيام بتحليل الفيزيوكيميائية للمواد الأولية والمنتجات التامة الصنع.

- مراقبة الكمية واحترام المقاييس المعمول بها في صنع المنتجات.

- بحث وتطوير المنتجات.

- تنظيف وتطهير الآلات الإنتاجية وكذا المحيط الإنتاجي.

- تحديد مدة حياة المنتج أي تاريخ الإنتاج وتاريخ نهاية الصلاحية وكذا القيمة الغذائية للمنتجات.

**مصلحة التقنية والصيانة:** تتلخص مهامها فيما يلي:

- مراقبة سلاسل الإنتاج قبل الشروع في عملية الإنتاج.

- تصليح الآلات في حالة حدوث أعطاب وبالتالي فهي مكلفة بالتدخل في حالة أي عطب وعلى مدار 24/24 ساعة.

**مصلحة الوقاية والأمن:** ومن مهامها السهر على حماية ممتلكات الشركة وتوفير الأمن الدائم من خلال المراقبة المستمرة وكذا مراقبة أمن الأفراد من خلال متخصصين في الوقاية والأمن الصناعي.

**مصلحة التجارة والتسويق:** وتضم أربعة أقسام: التموين، تسيير المخزون، البيع والتحصيل، التسويق والاتصال وتمثل مهامها فيما يلي:

- تصريف المنتجات وبيعها لضمان الدورة الاقتصادية.

- تسويق المنتج وتطويره.

- البحث عن أسواق جديدة.

- تفعيل الاتصال بين الأقسام في مصلحة التجارة وكذا مع المصالح والأقسام الأخرى.

- الاستجابة لطلبات العملاء من خلال إجراء دراسات تسويقية للكشف عن حاجاتهم ورغباتهم.

مصلحة الموارد البشرية: تتلخص مهامها في الآتي:

- تسيير شؤون العمال كالأجور والترقيات.
- تسيير العطل المرضية والسنوية والاستثنائية.
- تقديم المنح والحوافز للعمال.
- تحديد عقود التشغيل وكل ما يتعلق بالعمال من تأخيرات وغيابات وحوادث عمل.

#### 6. أهداف مؤسسة BIFA

- توسيع مجال نشاطها من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر.
- التنوع في المنتجات والأسواق وزيادة قدرتها الإنتاجية.
- الوصول إلى المراكز القيادية في السوق المحلية.
- التصدير إلى الدول المجاورة .

#### 7. تطور الموارد البشرية في مؤسسة BIFA

جدول رقم (IV، 5) تطور الموارد البشرية في المصانع الأربعة

2015	2014	2013	2004	العاملين	المصنع
45	40	40	61	اطارات	So.al.tu.bi
170	160	155		اداريين	
1510	1400	1275		عمال	
1725	1600	1470	المجموع		
368	240	37	-	-	Conbimed
241	204	27	-	-	Somapa
221	165	21	-	-	Confimed

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات من مصلحة الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تساهم بشكل فعال في تشغيل اليد العاملة وامتصاص البطالة في مدينة قسنطينة من خلال التطور الملحوظ في عدد الأفراد العاملين والذي بلغ 2555 عامل في 2015 بالنسبة للمؤسسة ككل والذي تزايد ليتجاوز 3000 عامل في 2016.

8. بعض المؤشرات المالية لشركة BIFA SO.AL.TU.BI

جدول رقم (IV، 6) تطور بعض المؤشرات المالية في BIFA SO.AL.TU.BI (الوحدة دج)

البيانات	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	1363904281.85	1380071801.71	1776631700.21	2835807744.93	2901333877.18	3498969559.23
نسبة التطور	—	%1.18	%28.73	%59.61	%2.31	%20.59
المبيعات	1363904281،65	1380071801،49	1776631700،21	2835807744.93	2901333877.18	3498969559.23
الحصة السوقية	11.5%	11.7%	15.1%	24.2%	24.8%	30%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من قسم التسويق.

من خلال الجدول نلاحظ تطور رقم أعمال المؤسسة بشكل مستمر حيث وصلت نسبة التطور إلى أقصاها في سنة 2013 بـ 59.61% بحصة سوقية بلغت 24.2% وهو ما يدل على أن منتجات المؤسسة مطلوبة من طرف الزبائن خاصة وأنها ذات جودة عالية وأسعار منخفضة كما أن اعتماد المؤسسة على التجديد والتحسين في منتجاتها زاد من درجة الطلب عليها وهو ما ينعكس على تحسین أدائها، ونلاحظ أيضا استمرار نمو رقم الأعمال بنسب معتبرة وصاحبها زيادة في الحصة السوقية التي بلغت 30% في سنة 2015.

بعض المؤشرات المالية لشركة BIFA CONBIMED

جدول رقم (IV، 7) تطور بعض المؤشرات المالية في BIFA CONBIMED (الوحدة دج)

البيانات	2013	2014	2015
رقم الأعمال	138625895.18	1710122111.53	3078722550.62
نسبة التطور	—	%1133.62	80.02 %
المبيعات	17.5 مليون وحدة	19 مليار وحدة	22 مليار وحدة
الحصة السوقية	1.13%	14%	26%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات من قسم التسويق.

من خلال الجدول رقم (7،IV) نلاحظ تطور رقم أعمال المؤسسة تطور بشكل كبير خاصة في سنة 2014 مقارنة ب2013 وهذا راجع لكون المؤسسة أنشأت حديثا في سنة 2013 كما أنها انطلقت بآلتين كبيرتين فقط وهو ما يفسر انخفاض المبيعات ورقم الأعمال في تلك السنة، ثم قامت باقتناء ثلاث آلات جديدة أكبر حجما وأكثر تطورا وهو ما يفسر التطور الكبير في كمية المبيعات ورقم الأعمال وهو ما أثر بشكل إيجابي على حصة المؤسسة السوقية التي بلغت 14% في 2014 مما يعني أن منتجات المؤسسة تلاقي قبولا في السوق كونها ذات جودة وبأسعار جد تنافسية وصلت إلى 13 دج لعبوة العصير وهو ما أدى إلى جذب العديد من الزبائن، أما في سنة 2015 فتطور رقم الأعمال بنسبة 80.02% والذي صاحبه تطور الحصة السوقية والتي بلغت 26% وهذا ناتج عن اقتناء المؤسسة لآلتين جديدتين حيث وصل عدد الآلات الكلي 7 آلات الأمر الذي زاد في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

### 3.1.IV تشخيص الابتكار في مؤسسة BIFA:

في هذا العنصر سنحاول تشخيص الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من خلال ترجمة الإجابات التي تم الحصول عليها من المقابلة التي تمت مع بعض الإطارات في مؤسسة BIFA .

**1. ابتكار المنتج:** يظهر من خلال قيام المؤسسة بطرح العديد من المنتجات في السوق حيث بلغ عدد منتجات مصنع البسكويت الى 128 منتج في 2014 بالإضافة إلى إنشاء ثلاث مصانع جديدة بمنتجات جديدة في 2013 كمصنع المادلين ومصنع الشامية والحلوى ومصنع المشروبات الغير كحولية وهذا الأخير سيقوم في غضون أشهر بزيادة خطوط إنتاج جديدة وهي خط إنتاج المشروبات الغازية بأحجام مختلفة كقارورة 2 لتر وقارورة 33 سل والعبوات المعدنية Canette وأيضا مصنع لتعبئة المياه المعدنية بعبوات ذات أحجام مختلفة إضافة إلى زيادة نوع جديد في خط إنتاج المثلجات "الفلاش" وهي فلاش بحجم 80 ملل وهي أكبر حجما من السابقة والتي حجمها 55 ملل وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار التجديد الحاصل بابتكار بمعنى الكلمة وإنما هي مجرد تحسينات خاصة وأن القطاع يتسم بشدة المنافسة وأغلب المنتجات متشابهة إلا أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت بفضل جودة منتجاتها وتجديدها المستمر من احتلال مراكز قيادية للسوق في مدة زمنية قصيرة. ويتم طرح منتجات جديدة بعد المرور بالمراحل التالية:

— **مرحلة توليد الأفكار:** ويتم فيها استخراج الأفكار الإبداعية وهذا عن طريق اللجوء إلى مجموعة من المصادر منها الداخلية ومنها الخارجية:

أ. **المصادر الداخلية:** حيث تقوم المؤسسة محل الدراسة بتبني بعض الأساليب لاستخراج الأفكار الإبداعية مثل العصف الذهني حيث يقوم المدير بعرض المشكلة على الأفراد المعنيين ويتم تبادل الأفكار ودراسة إيجابيات وسلبيات

الأفكار المقترحة إذا ما طبقت ولكن ما يقلل من فعالية هذا الأسلوب هو النقد المبكر للأفكار المقترحة ما يجعل الأفراد ينجحون من الانتقادات الموجهة إليهم، كما تعتمد المؤسسة على أسلوب دلفي وذلك من خلال اللجوء إلى خبراء مختصين لحل المشكلات خاصة في الحالات التي قامت بها المؤسسة بعمليات بناء مصانع جديدة من حيث الآلات اللازمة والمساحة وجميع الظروف الواجب توافرها.

**ب. المصادر الخارجية:** ويتم في هذه الحالة اللجوء إلى آراء الزبائن وهذا من خلال الوكلاء المعتمدين الموضوعين من قبل المؤسسة لكونهم هم الأكثر احتكاكا بهم ما يجعلهم على دراية بآراء الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم كما تقوم المؤسسة بدراسة شكاوي الزبائن وأخذها بعين الاعتبار، أيضا يتم الحصول على أفكار عن طريق المنافسين وطلبات السوق والموردين.... الخ.

- **غريبة وتمحيص الأفكار التي تم الحصول عليها:** وفي هذه المرحلة يتم دراسة الأفكار وفرزها لاستبعاد الأفكار الغير مفيدة أو التي يصعب تطبيقها.
- **تحليل الأفكار:** وهنا يتم دراسة الأفكار التي تم اختيارها من جميع النواحي وكيفية تطبيقها ومدى تلاؤم المنتج الجديد مع باقي المنتجات وكيفية تسعيرها، توزيعها وترويجها.
- **القيام بالتجارب في المخبر:** وهنا يتم تجسيد فكرة المنتج الجديد في أرض الواقع حيث يتم إجراء اختبارات تذوق للمنتج من طرف أفراد مختصين بالإضافة إلى أخذ آراء العاملين في المصنع لمعرفة ردود أفعالهم والانتقادات الممكنة لدراستها.
- **الاختبار الصناعي:** وهنا يتم طرح كمية محدودة من المنتج الجديد لمعرفة رد فعل السوق ومدى إقبال الزبائن على المنتج الجديد ومن خلالها تتم التعديلات اللازمة إلا أن أغلب المؤسسات نادرا ما تقوم بهذه الخطوة نظرا لبعض الصعوبات مثل ضيق الوقت.
- **طرح المنتج في السوق:** وهنا يتم طرح المنتج فعليا وعلى نطاق واسع والتسويق له على المستوى الوطني.
- **مرحلة متابعة وتقييم المنتج في السوق:** للتأكد من مدى الإقبال على المنتج من طرف الزبائن ومعرفة آراءهم.

**2. ابتكار العملية:** حيث قامت المؤسسة باعتماد أسلوب جديد في تغليف عبوات العصير وهي العبوات المعقمة، كما أن المؤسسة تعتمد على أسلوب 0 مخزون حيث أن كل مل ينتج يشحن مباشرة ويوزع وهو ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف كما أنها تعتمد على أفضل التكنولوجيات المتطورة في تصنيع المنتجات ووفق المعايير العالمية للجودة وهذا تبعا للاتفاق بينها وبين المؤسسة الأم في تركيا.

**3. الابتكار التسويقي:** ويظهر هذا النوع من الابتكار في المؤسسة من خلال إستراتيجية المؤسسة في التسعير حيث تعتمد على تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر منخفض بحيث تباع الوحدة الواحدة بـ 13 دج في حين أن باقي المؤسسات تباع بـ 18 دج هذا بالنسبة لمنتج العصير كما أن 90% من منتجات مصنع البسكويت تباع بأقل من 20 دج وهي تعتبر أسعار جد تنافسية مقارنة بالمنافسين، كما تعتمد المؤسسة على شبكة توزيع واسعة بحيث يوجد وكيل معتمد في كل ولاية وقد تتطلب الولايات الكبيرة وضع أكثر من وكيل مثلاً المؤسسة تعتمد على 7 وكلاء في الجزائر العاصمة وضواحيها وبالتالي نجد أن المؤسسة مسيطرة على منافذ واسعة للتوزيع وهذا إضافة إلى امتلاك المؤسسة لشبكة نقل تساعدها في عملية توزيع المنتجات، وفيما يخص الترويج فالمؤسسة تعتمد على العديد من الوسائط كالإعلان في التلفزيون مثلاً قناة النهار، سميرة، الشروق، بالإضافة إلى اللافتات ومواقع التواصل الاجتماعي.

**4. الابتكار التنظيمي:** ويظهر من خلال تبني المؤسسة المؤسسة لأساليب إبداعية في استخراج الأفكار مثل العصف الذهني وأسلوب دلفي كما أن المؤسسة تعتمد على تقديم المكافآت والتي من شأنها دفع الأفراد للإبداع والابتكار كما تترك المؤسسة مجالاً للأفراد لإبداء آراءهم خاصة عند الرغبة بتطوير منتجات جديدة حيث أن المؤسسة تعتمد على أفراد ذوي كفاءات عالية وخبرة طويلة بحد ف الاستفادة من أفكارهم وتجاربهم السابقة في حل المشكلات، كما أن المؤسسة تبدي التزاماً اجتماعياً حيث توفر لجميع العاملين وسائل نقل تقوم بنقلهم من مكان إقامتهم إلى مكان العمل ومن مكان العمل إلى البيت بالإضافة إلى توفير الأكل من خلال المطعم المتواجد داخل المؤسسة، أما من ناحية تصميم المؤسسة فهي مصممة بطريقة تجعل الاتصال أسهل حيث تتوزع المكاتب بشكل منظم وبشكل قريب يسهل نقل المعلومات خاصة وأن المؤسسة تتوفر على شبكة إنترنت وانترنت.

## 2.IV عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 1.2.IV خصائص مبحوثي الدراسة

وهنا سيتم التطرق إلى خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية المتمثلة في نوع الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجدال الوظيفي.



1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

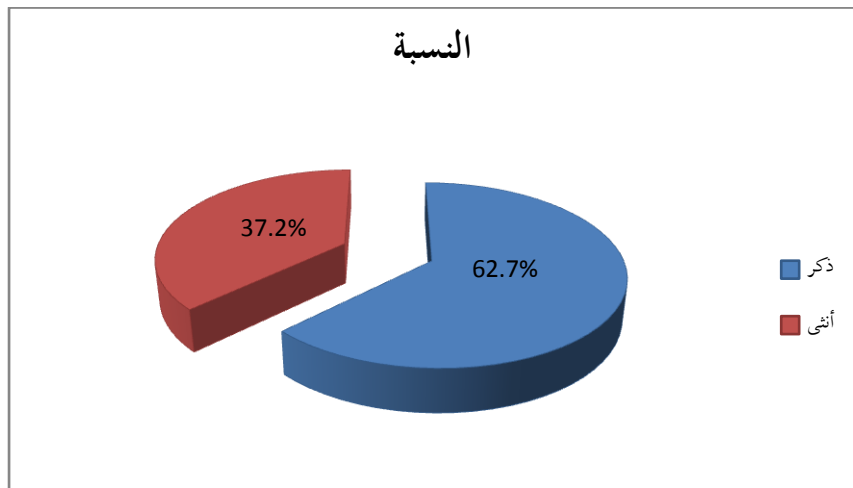
جدول رقم (8،IV) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
62.8%	54	ذكر
37.2%	32	أنثى
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول أن أغلب عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم 54 بنسبة 62.8% في حين بلغ عدد الإناث 32 بنسبة 37.2% وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3،IV) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج إكسل.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

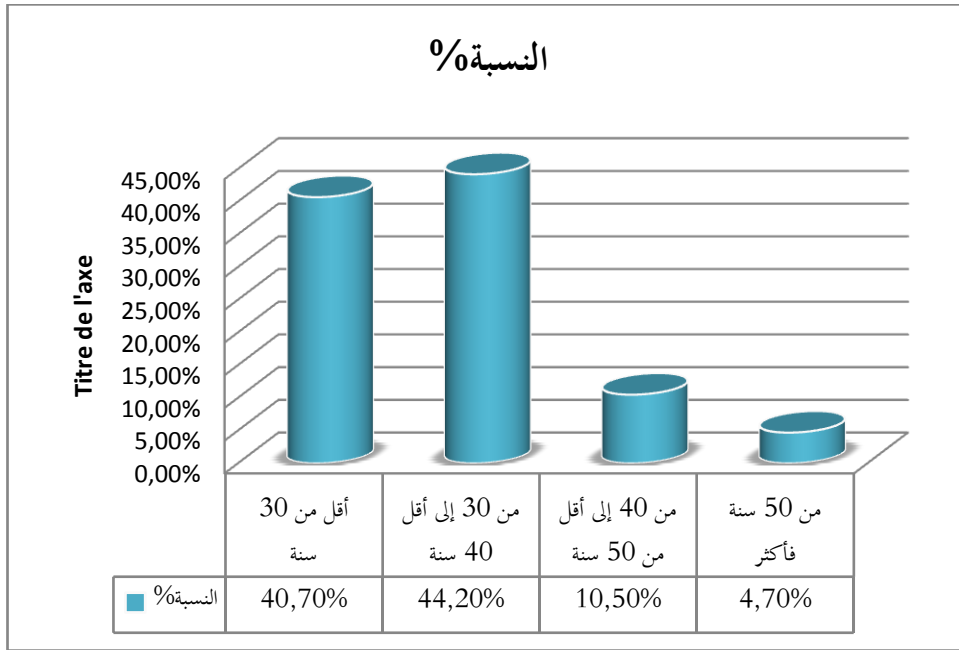
جدول رقم (9،IV) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
40.7%	35	أقل من 30 سنة
44.2%	38	من 30 إلى أقل من 40 سنة
10.5%	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4.7%	4	من 50 سنة فأكثر
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين 30 و أقل من 40 والتي مثلت نسبة 44.2% ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 40.7%، أما الفئة ما بين 40 وأقل من 50 سنة فقد بلغت نسبتها 10.5% في حين احتلت الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر المرتبة الأخيرة بنسبة 4.7% ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (IV،4) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج إكسل

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

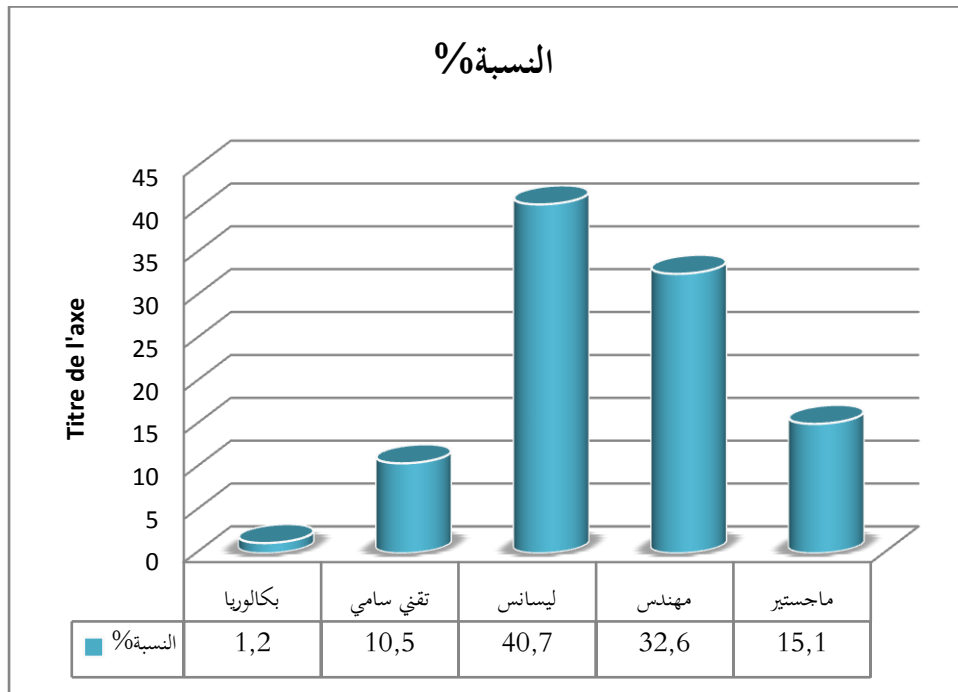
جدول رقم (IV،10) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%1.2	1	بكالوريا
%10.5	9	تقني سامي
%40.7	35	ليسانس
%32.6	28	مهندس
%15.1	13	ماجستير
%100	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة المدروسة هم من حملة شهادة الليسانس حيث احتلت هذه الفئة المرتبة الأولى و بلغت نسبتهم 40.7%، وبلغت نسبة حاملي شهادة مهندس 32.6% والتي تلتها في المرتبة الثانية، في حين احتلت الفئة الحاملة لشهادة ماجستير المرتبة الثالثة بنسبة 15.1% ثم تليها في المرتبة الرابعة حاملي شهادة تقني بنسبة 10.5% وفي الرتبة الخامسة والأخيرة تأتي فئة حاملي شهادة بكالوريا وهي ما مثلها فرد واحد من أفراد عينة البحث بنسبة 1.2% وبالتالي نلاحظ أن أفراد العينة المبحوثة لديهم مستوى علمي جيد جدا وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستقطب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية بهدف تحسين أدائها، كما أن هذا يزيد من احتمالات الإجابة الجيدة على عبارات الاستبيان من قبل أفراد العينة، والشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (IV، 5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج إكسل

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

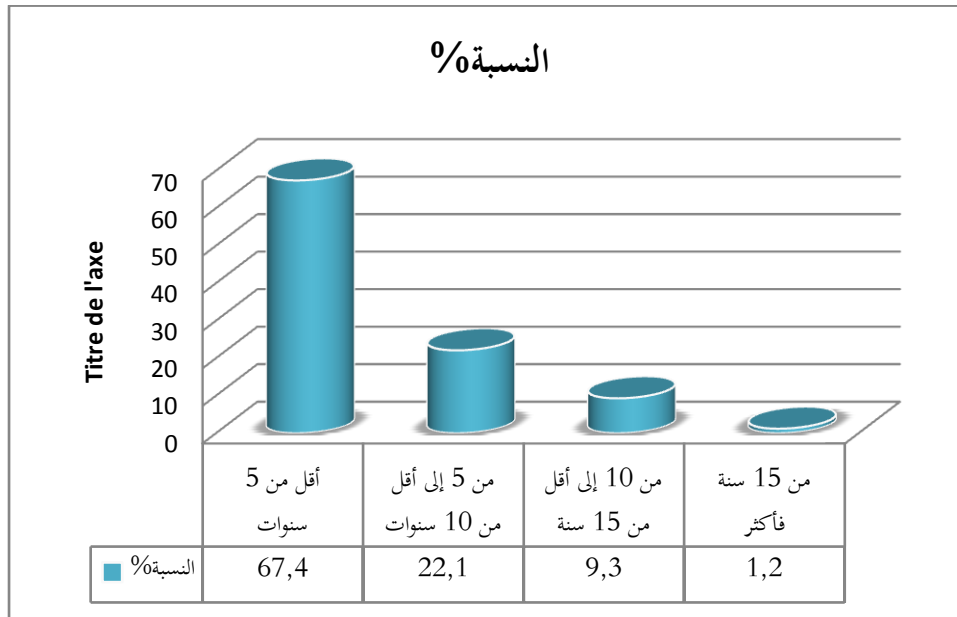
جدول رقم (IV، 11) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
67.4%	58	أقل من 5 سنوات
22.1%	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
9.3%	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
1.2%	1	من 15 سنة فأكثر
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ من الجدول أن الأفراد ذوي الخبرة أقل من خمس سنوات احتلوا المرتبة الأولى بنسبة 67.4% في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة التي لديها خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهذا بنسبة 22.1%، ثم تلتها في المرتبة الثالثة الفئة ذات الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة ومثلت نسبة 9.3% أما أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة فهي تكاد تنعدم والتي مثلت نسبة 1.2%، ويرجع السبب في كون أغلب أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 5 و 10 سنوات كون المؤسسة محل الدراسة أنشأت حديثاً فمصنع العصير أنشأ في سنة 2013 أما مصنع البسكويت فأنشأ في 2004 وهذا ما يفسر عدم وجود أفراد لديهم خبرة أكثر من 15 سنة مع وجوب الإشارة إلى أن أغلب الأفراد لديهم خبرة قبل الولوج إلى المؤسسة محل الدراسة وهذا من واقع المقابلة التي تمت مع بعض الأفراد و الملاحظات التي قاموا بتدوينها على الاستمارة الموزعة عليهم. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (IV،6) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج إكسل

6. توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفية الحالية:

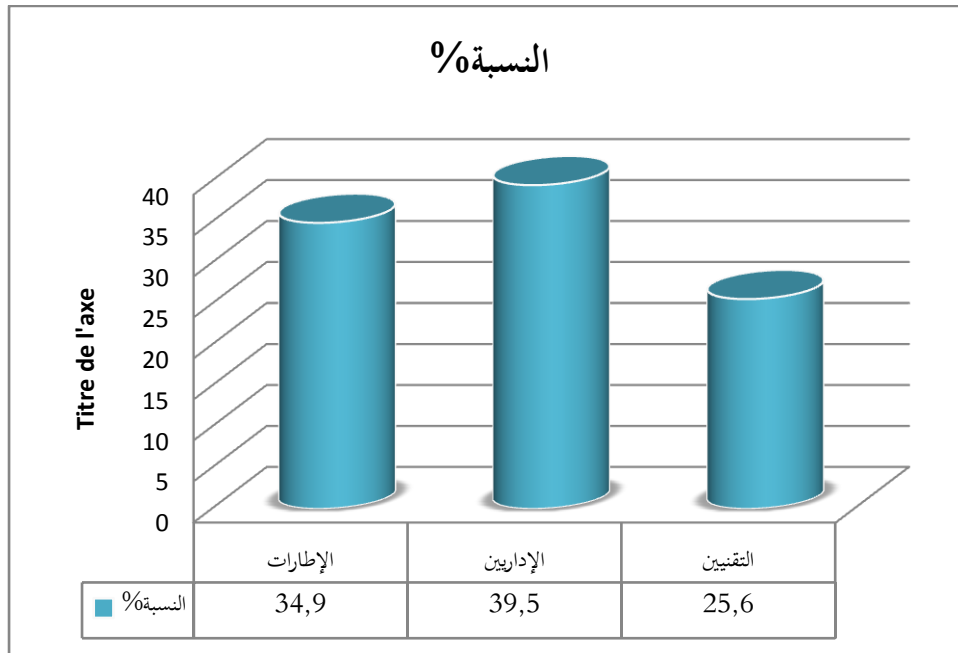
جدول رقم (IV،12) توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي

النسبة	التكرار	المجال الوظيفي
34.9%	30	الإطارات
39.5%	34	الإداريين
25.6%	22	التقنيين
100%	86	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول نجد أن الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية قد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة 39.5% من مجموع أفراد العينة في حين احتل الإطارات المرتبة الثانية بنسبة 34.5% من مجموع أفراد العينة ككل، أما التقنيين فاحتلوا المرتبة الأخيرة بنسبة 25.6% وهذا ما يدل على أن المؤسسة توظف أفراد ذوي كفاءات وشهادات جامعية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (IV،7) توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج إكسل

#### 2.2.IV اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجراف - سمرنوف

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار:

جدول رقم (IV،13) اختبار التوزيع الطبيعي

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)
الابتكار	0.887	0.411
الأداء	0.583	0.886
المحور المالي	1.263	0.082
محور العملاء	1.373	0.054
محور العمليات الداخلية	1.076	0.198
محور التعلم والنمو	1.133	0.154

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وعليه نقبل الفرضية

الصفرية بمعنى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

### 3.2.IV تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة والمتعلقة بالمحورين المتمثلين في الابتكار والأداء، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولاً وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغرها بمعنى  $4=5-1$ ، ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى  $0.8=5/4$  وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة ب 0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (IV، 14) يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1.79 - 1]	[2.59 - 1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، سيتم تحديد اتجاهات الباحثين حول متغيري الدراسة: الابتكار والأداء.

1. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد الابتكار:

أ. ابتكار المنتج :

جدول رقم (IV، 15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة

الدراسة على بعد ابتكار المنتج

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
موافق	4	0.894	3.98	23	48	5	10	0	1. تقوم المؤسسة باعتماد تركيبة خاصة تنفرد بها لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين.
				26.7	55.8	5.8	11.6	0	
موافق بشدة	1	0.500	4.56	48	38	0	0	0	2. قدمت المؤسسة منتجات جديدة خلال السنوات الأخيرة.
				55.8	44.2	0	0	0	
موافق	3	0.925	4.06	29	42	7	7	1	3. تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات لتطوير المنتجات خلال فترة زمنية قياسية مقارنة بالمنافسين
				33.7	48.8	8.1	8.1	1.2	
موافق	5	0.913	3.88	21	44	11	10	0	4. أدخلت المؤسسة تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الأخيرة
				24.4	51.2	12.8	11.6	0	
موافق	6	0.948	3.62	11	46	16	11	2	5. تعتمد المؤسسة على تجزئة سوقية مميزة مقارنة بالمنافسين
				12.8	53.5	18.6	12.8	2.3	
موافق	2	0.693	4.27	32	48	3	3	0	6. تطلق المؤسسة منتجات مصممة خصيصا وفقا لمتطلبات السوق.
				37.2	55.8	3.5	3.5	0	
موافق	1	0.599	4.06	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17



من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد ابتكار المنتج جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.06 بانحراف معياري قدرة 0.599، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدي عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 4.56 و 3.62 ) و الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.50-0.948 ) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث جاءت العبارة الثانية "قدمت المؤسسة منتجات جديدة خلال السنوات الأخيرة" في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط قدر ب 4.56 وانحراف معياري (0.948) حيث كانت أغلب الإجابات بموافق وموافق بشدة وهذا ما يعني أن أفراد العينة المدروسة يعتبرون أن مؤسستهم تتبنى الابتكار في المنتجات وهو ما يعكس الواقع الفعلي للمؤسسة حيث تم إنشاء ثلاث مصانع جديدة وهو مصنع العصير BIFA Conbimed ومصنع الحلوى والشامية Confimed وهو ناتج عن شراكة جزائرية تونسية ومصنع الكعك BIFA Somapa وكلها مصانع أنشأت في 2013، بالإضافة إلى تجديدها في المنتجات من حيث الشكل والحجم والتركيب... إلخ وإطلاقها لمنتجات جديدة باستمرار، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة الخامسة والذي بلغ ( 3.62 ) وبانحراف معياري (0.948) وتشير هذه العبارة إلى أن المؤسسة تعتمد على تجزئة سوقية مميزة مقارنة بالمنافسين حيث كانت موافقة أفراد العينة المدروسة مرتفعة حيث تقوم المؤسسة محل الدراسة بتقسيم أسواقها حسب عملائها حيث خصصت منتجات موجهة لفئة الأطفال كعلب العصير ذات 125 ملل وأيضاً الحلويات المنتجة في مصنع confimed وهي موضحة في الملحق رقم (10) كما خصصت عبوات عصير أقل سعرات حرارية للذين يحافظون على صحتهم وعليه فالمؤسسة قامت باعتماد تجزئة سوقية تغطي مختلف احتياجات وطلبات الزبائن.

ب. ابتكار العملية

جدول رقم (IV، 16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على بعد ابتكار العملية

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات
				بشدة	بشدة		موافق	موافق	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%		
محايد	7	0.999	3.12	7	25	27	25	2	1. تستخدم المؤسسة مبادئ البحث والتطوير المرنة وذلك لدفع عملية التحسين المستمر بكفاءة.
				8.1	29.1	31.4	29.1	2.3	
موافق	2	0.880	3.95	20	52	5	8	1	2. تعتمد المؤسسة على إدخال طرق وأساليب إنتاج جديدة ومتطورة في السنوات الأخيرة
				23.3	60.5	5.8	9.3	1.2	
موافق	3	0.880	3.64	14	36	27	9	0	3. تمكنت المؤسسة من تخفيض التكاليف المتراكمة بطريقة نموذجية على مدى الثلاث سنوات الأخيرة.
				16.3	41.9	31.4	10.5	0	
موافق	4	1.041	3.63	11	51	11	7	6	4. تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة لمراقبة جودة الإنتاج
				12.8	59.3	12.8	8.1	7.0	
موافق	6	1.034	3.27	9	31	22	22	2	5. تستخدم المؤسسة عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من الكفاءات الأساسية بطرق جديدة وفي أسواق جديدة
				10.5	36	25.6	25.6	2.3	
موافق	5	1.049	3.49	14	34	20	16	2	6. تستخدم المؤسسة عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة بطرق جديدة وفي أسواق جديدة.
				16.3	39.5	23.3	18.6	2.3	
موافق بشدة	1	0.605	4.57	53	30	2	1	0	7. تمكنت المؤسسة من إنتاج منتجات تلاقى القبول الواسع في السوق.
				61.6	34.9	2.3	1.2	0	
موافق	2	0.639	3.66	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد ابتكار العملية جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.66 بانحراف معياري قدرة 0.639، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدي عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 3.12-4.57 ) و الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.605-0.999 ) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة السابعة والذي قدره 4.57 وانحراف معياري 0.605 والتي تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت من إنتاج منتجات تلاقي القبول الواسع في السوق وهذا ما يؤكد الإقبال الكبير على منتجات الشركة وهو ما يجسده تطور حجم مبيعات المؤسسة محل الدراسة من سنة لأخرى، أما العبارة الأولى فقد جاءت في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة من طرف أفراد عينة الدراسة وهذا بمتوسط قدره 3.12 وانحراف معياري 0.999 والتي تشير إلى أن المؤسسة تستخدم مبادئ البحث والتطوير المرنة وذلك لدفع عملية التحسين المستمر بكفاءة حيث كانت الموافقة على هذه العبارة متوسطة أي أن الأفراد غير متأكدين من تطبيق المؤسسة لمبادئ البحث والتطوير المرنة وهذا يفسر بكون المؤسسة الأم في تركيا هي المسؤولة عن عمليات البحث والتطوير والتي تقوم بها من خلال اللجوء إلى مصادر خارجية متخصصة، كما يجب الإشارة إلى أن المؤسسة قامت لأول مرة بإنتاج عبوات عصير معقمة وهذا ما أدى إلى تحسين أدائها وهذا بالنظر إلى تطور رقم أعمالها من سنة 2014 إلى 2015 مما زاد من حصتها السوقية وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية.

ج. الابتكار التسويقي

جدول رقم (IV، 17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على بعد الابتكار التسويقي

الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات
				بشدة			موافق	موافق	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%		
موافق	2	1.011	3.73	19	40	13	13	1	1. تقوم المؤسسة بتقديم أفضل العروض القيمة والجدابة لابتكاراتها
				22.1	46.5	15.1	15.1	1.2	
موافق	1	0.838	4.20	33	44	2	7	0	2. تجدد المؤسسة في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغييرات في المظهر، التغليف، الحجم... الخ.
				38.4	51.2	20.3	8.1	0	
موافق	3	0.990	3.72	16	46	9	14	1	3. تقترح المؤسسة أساليب دفع متنوعة تسهل التعامل مع الزبائن مقارنة بالمنافسين.
				18.6	53.5	10.5	16.3	1.2	
غير موافق	6	1.023	2.99	4	28	21	29	4	4. استحدثت المؤسسة أساليب بيع جديدة ومبتكرة خلال السنوات الأخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين (المعارض، البيع الإلكتروني... الخ)
				4.7	32.6	24.4	33.7	4.7	
موافق	4	0.983	3.70	15	46	10	14	1	5. تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بسرعة وفي وقت قياسي مقارنة بالمنافسين.
				17.4	53.5	11.6	16.3	1.2	
موافق	5	1.044	3.40	10	37	19	17	3	6. تقدم المؤسسة عينات مجانية من المنتجات الجديدة والمتطورة.
				11.6	43	22.1	19.8	3.7	
غير موافق	7	0.967	2.48	3	11	19	44	9	7. تستفيد المؤسسة فكرة الرعاية (Sponsorship) في الإعلان أكثر عن منتجاتها الجديدة.
				3.5	12.8	22.1	51.2	10.5	
موافق	3	0.630	3.458	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد الابتكار التسويقي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.458 بانحراف معياري قدرة 0.630، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3.40-4.19] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدى عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 2.48-4.20 ) والانحرافات المعيارية ما بين (0.838-0.967) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثانية والتي تشير إلى أن المؤسسة تقوم بالتجديد في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغييرات في المظهر، التغليف، الحجم... إلخ والذي قدرة 4.20 وانحراف معياري قدره 0.838 والدليل على ذلك هو طرح المؤسسة لمنتجات جديدة من خلال إحداث تغييرات في التغليف والحجم مثل طرحها لمنتج العصير 125 ملل للأطفال وبسعر تنافسي والذي يقدر ب 10 دج كما أن 90 % من منتجات المؤسسة تباع بأقل من 20 دج أما من ناحية الترويج فالمؤسسة تقوم بحملات إعلانية في التلفزيون ومن خلال اللافتات ومواقع التواصل الاجتماعي وأيضاً من خلال الأغراض المكتبية مثل المفكرات ، أما العبارة الأخيرة فكانت في آخر الترتيب من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.967 وتشير العبارة لقيام المؤسسة بالاستفادة من فكرة الرعوية للتعريف أكثر بمنتجاتها ومن واقع المقابلة مع بعض الأفراد توصلنا إلى أن المؤسسة قامت بتبني الفكرة مع فريق رياضي بقسنطينة إلا أن أغلب الأفراد في المؤسسة ليسوا على دراية بذلك وهو ما يفسر عدم القبول الوارد في إجابات الأفراد على هذه العبارة.

د. الابتكار التنظيمي

جدول رقم (18،IV) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على بعد الابتكار التنظيمي

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
موافق	5	1.129	2.92	4	31	13	30	8	1. يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة لاستقطاب أفضل الأفكار
				4.7	36	15.1	34.9	9.3	
غير موافق	4	1.068	3.03	5	32	13	33	3	2. تعتمد المؤسسة على طرق إدارية مبتكرة في اتخاذ قراراتها.
				5.8	37.2	15.1	38.4	3.5	
موافق	3	1.175	3.09	9	28	19	22	8	3. يتوفر لدى المؤسسة ورش عمل منتظمة بين أقسام البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بغرض الاستفادة من الأفكار المكتسبة من السوق.
				10.5	32.6	22.1	25.6	9.3	
موافق	2	1.222	3.15	5	40	10	25	6	4. تنتهج المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين وأنظمة المكافآت والحوافز.
				5.8	46.5	11.6	29.1	7	
موافق	1	1.003	3.48	7	49	11	16	3	5. تحاول المؤسسة باستمرار انتقاء أفضل الأفكار المقترحة لتطوير المنتجات.
				8.1	57	12.8	18.6	3.5	
موافق	6	1.121	2.78	2	27	20	24	13	6. تنشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع عاملها لزيادة مستوى مساهمتهم.
				2.3	31.4	23.3	27.9	15.1	
غير موافق	7	1.186	2.49	6	12	19	30	19	7. عينت المؤسسة لجنة متخصصة للاهتمام بالابتكار فيها
				7	14	22.1	34.9	22.1	
موافق	4	0.838	2.99	المجموع					
موافق	-	0.589	3.52	الابتكار					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد ابتكار التنظيمي جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.99 بانحراف معياري قدرة 0.838، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 2.60-3.39 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً متوسطاً لدى عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 2.49-3.48 ) و الانحرافات المعيارية ما بين (1.003-1.186) مما يعني أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الخامسة والتي تشير إلى أن المؤسسة تحاول باستمرار انتقاء أفضل الأفكار المقترحة لتطوير المنتجات حيث كان المتوسط 3.48 و بانحراف معياري 1.003 وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باستخدام أساليب وطرق لاستخراج أفضل الأفكار كالعصف الذهني وحلقات الجودة... إلخ خاصة وأنها قامت بإحضار أفراد ذوي كفاءات وخبرة خصيصاً للاستفادة منهم في وضع حلول للمشاكل ولتطوير المؤسسة، وناهيك عن القيام بعرض عينات من المنتجات على العاملين لإعطاء آراءهم ومقترحاتهم والقيام بالتعديلات المطلوبة عند الضرورة، أما أدنى متوسط حسابي فكان للعبارة السابعة والتي تشير فيما إذا كانت المؤسسة قد عينت لجنة متخصصة للاهتمام بالابتكار فيها وكان المتوسط الحسابي 2.49 بانحراف معياري 1.186 وكان قبول أفراد عينة الدراسة منخفض على هذه العبارة ويفسر ذلك بقيام المؤسسة الأم في تركيا بالاهتمام بذلك.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى الابتكار بشكل عام بلغ ( 3.52 ) بانحراف معياري (0.589) وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة [ 3.40-4.19 ] ومن هنا نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة مرتفعة حيث كان الإتجاه بشكل عام موافق.

مما يشير إلى أن أفراد العينة يعتبرون أن مؤسسة **Bifa Combimed & So.al.tu.bi** تتبنى الابتكار خاصة فيما يخص ابتكار المنتج وإطلاق منتجات جديدة باستمرار وابتكار العملية من خلال اتباع طرق وأساليب إنتاج تختلف عن المنافسين.

2. إتجاهات أفراد العينة فيما يخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

أ. المحور المالي:

جدول رقم (19،IV) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على المحور المالي

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
موافق بشدة	1	0.608	4.47	44	39	2	1	0	1. تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية.
				51.2	45.3	2.3	1.2	0	
موافق	3	0.842	4.14	31	42	7	6	0	2. يعتبر معيار نمو الإرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.
				36	48.8	8.1	7	0	
موافق	4	0.726	4.12	26	46	12	2	0	3. تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليفها مقارنة بالمنافسين.
				30.2	53.5	14	2.3	0	
موافق	5	0.551	4.05	15	60	11	0	0	4. تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد
				17.4	69.8	12.8	0	0	
موافق	6	0.840	3.98	20	53	4	9	0	5. تقوم المؤسسة بإيجاد خصائص إضافية لمنتجاتها لم تكن موجودة سابقا الأمر الذي يساعدها على زيادة مبيعاتها.
				23.3	61.6	4.7	10.5	0	
موافق	7	0.960	3.62	12	45	14	14	1	6. تتميز المؤسسة باستخدامها لمواردها بشكل كفؤ.
				14	52.3	16.3	16.3	1.2	
موافق	2	0.866	4.16	33	40	8	4	1	7. معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير.
				38.4	46.5	9.3	4.7	1.2	
موافق	1	0.406	4.074						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17



من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد المالي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 4.074 وانحراف معياري قدره 0.406، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدي عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 3.62-4.47 ) و الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.608-0.960 ) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الأولى والتي تشير إلى أن المؤسسة تسعى باستمرار زيادة حصتها السوقية وهذا بمتوسط حسابي 4.47 وانحراف معياري 0.608 وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة جداً، حيث عكست إجابات أفراد العينة الواقع الحقيقي والدليل على ذلك هو قيام المؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية والتي وصلت إلى 90 ألف طن سنوياً، وإنشاء مصانع جديدة لتوسيع نشاطها وهذا ما ساهم في زيادة حصتها السوقية والتي تطورت من سنة إلى أخرى (موضحة في الجدول رقم)، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تتميز باستخدامها لأسلوب 0 مخزون حيث لا تحتفظ بأي منتجات في المخزن وكل ما تنتجه يباع خاصة وأن المنتجات سهلة التلف هذا ما أكدته إجابات أفراد العينة ذات القبول المرتفع، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة السادسة بمتوسط 3.62 وانحراف معياري 0.960 والتي تشير إلى مدى استخدام المؤسسة للمؤسسة لمواردها بكفاءة حيث كانت درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة وهو ما يدل على أن المؤسسة لديها انخفاض في تكاليفها وفي معدل التوالف، وعلى العموم نجد أن المؤسسة لديها أداء مالي جيد وهو ما يعكسه تطور رقم الأعمال والمبيعات.

ب. محور العملاء

جدول رقم (IV، 20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على محور العملاء

الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق	العبارات
				بشدة	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
موافق	5	0.900	3.78	15	49	10	12	0	1. يتم الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تطوير منتجات تلي حاجاتهم ورغباتهم.
				17.4	57	11.6	14	0	
موافق	6	0.900	3.78	15	48	13	9	1	2. تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
				17.4	55.8	15.1	10.5	1.2	
موافق	4	0.810	3.84	10	63	3	9	1	3. تقوم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار.
				11.6	73.3	3.5	10.5	1.2	
موافق	1	0.660	4.15	25	50	10	1	0	4. عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين.
				29.1	58.1	11.6	1.2	0	
موافق	7	0.878	3.65	11	46	17	12	0	5. تقيس المؤسسة درجة رضا زبائنها بشكل مستمر.
				12.8	53.5	19.8	14	0	
موافق	2	0.734	4.05	18	60	3	4	1	6. تحتم المؤسسة بمواعيد تسليم منتجاتها كثيرا.
				20.9	69.8	3.5	4.7	1.2	
موافق	3	0.928	3.91	21	47	8	9	1	7. تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة لزيائنها.
				24.4	54.7	9.3	10.5	1.2	
موافق	2	0.546	3.878	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد العملاء جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.878 وانحراف معياري قدره 0.546، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدى عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 3.65-4.15 ) و الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.660-0.878 ) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، وكان أعلى متوسط حسابي للعبارة الرابعة والتي تشير إلى أن زبائن المؤسسة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين وهذا بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.660 وكانت درجة القبول من طرف أفراد العينة على هته العبارة مرتفع ويتجسد الارتفاع في عدد الزبائن في زيادة الطلب على المنتجات وتطور كمية المبيعات كما تشكل حصة المؤسسة نسبة 30% من الصناعة الغذائية الجزائرية، كما نجد أن أفراد العينة كان لديهم قبول مرتفع فيما يخص العبارتين السادسة والسابعة والتي تشير إلى أن المؤسسة تهتم بمواعيد تسليم منتجاتها وهذا من خلال تخصيصها لوسائل لنقل المنتجات وزيادة عدد وكلائها المعتمدين أما العبارة الأخرى فتشير إلى أن المؤسسة تقدم منتجات ذات جودة عالية وهذا ما تلتزم به المؤسسة المحلية وفقاً للشروط المتفق عليها مع المؤسسة الأم بتركيا حيث حصلت هذه الأخيرة العديدة من الشهادات الخاصة بالالتزام بمعايير الجودة العالمية مثل: Iso , ISO14000... 9000 والتي أكسبتها سمعة وشهرة معتبرة وسيتم عرضها في قائمة الملاحق، أما أقل متوسط حسابي كان للعبارة الخامسة والذي بلغ 3.65 وانحراف معياري 0.878 والتي تشير إلى أن المؤسسة تقيس درجة رضا زبائننا باستمرار حيث كانت درجة الموافقة على هته العبارة مرتفعة وهذا من خلال قيام المؤسسة بالاستماع لشكاوي الزبائن والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

ج. محور العمليات الداخلية

جدول رقم (21،IV) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على محور العمليات الداخلية

الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق	العبارات
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%		
موافق	6	1.056	3.12	6	32	17	28	3	1. تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار بما يسمح بتطوير خطط العمل
				7	37.2	19.8	32.6	3.5	
موافق	4	0.934	3.70	10	56	6	12	2	2. يتم إنتاج منتجات ذات جودة توافق المعايير العالمية من خلال إدخال أفضل التقنيات الحديثة.
				11.6	65.1	7	14	2.3	
موافق	1	0.513	4.26	25	58	3	0	0	3. تعمل المؤسسة على زيادة طاقتها الإنتاجية بإضافة خطوط إنتاج جديدة.
				29.1	67.4	3.5	0	0	
موافق	5	0.921	3.30	5	38	21	22	0	4. هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل.
				5.8	44.2	24.4	25.6	0	
غير موافق	7	1.166	2.93	7	24	21	24	10	5. تحتوي ميزانية المؤسسة على مخصصات لأغراض البحث والتطوير.
				8.1	27.9	24.4	27.9	11.6	
موافق	2	0.701	3.95	14	59	8	5	0	6. يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح.
				16.3	68.6	9.3	5.8	0	
موافق	3	0.963	3.73	15	48	9	13	1	7. لدى المؤسسة مستوى عالي في استعمال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة.
				17.4	55.8	10.5	15.1	1.2	
موافق	3	0.554	3.569	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.569 بانحراف معياري قدرة 0.554، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [4.19-3.40] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدى عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 2.93-4.26 ) والانحرافات المعيارية ما بين ( 1.166-0.513 ) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة الثالثة والمقدر ب 4.26 وانحراف معياري ب 0.513 وتشير هته العبارة إلى أن المؤسسة تسعى لزيادة طاقتها الإنتاجية من خلال إضافة خطوط إنتاج جديدة وكانت درجة الموافقة من طرف أفراد العينة مرتفعة وهو ما يعكس واقع المؤسسة التي قامت بزيادة عدد خطوط الإنتاج بإنشاء مصانع جديدة كما سبق الذكر (مصنع المشروبات غير الكحولية، مصنع الشامية، مصنع المادلين) والطاقة الإنتاجية البالغة 90 ألف طن/سنويا، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة الخامسة والذي بلغ 2.93 وانحراف معياري 1.166 وتشير العبارة فيما إذا كان للمؤسسة مخصصات للبحث والتطوير وكانت اتجاهات أفراد العينة ودرجة موافقتهم منخفضة ويفسر ذلك بأن المؤسسة لا تحتوى أصلاً على مصلحة خاصة بالبحث والتطوير وهذا راجع لقيام المؤسسة الأم بتركيا بذلك من خلال اللجوء إلى مكاتب متخصصة في ذلك.

د. محور التعلم والنمو:

جدول رقم (22،IV) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات

أفراد عينة الدراسة على محور التعلم والنمو

الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارات
				بشدة	بشدة		موافق	موافق	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
	%	%	%	%	%				
موافق	7	1.209	2.79	4	28	15	24	15	1. تنظم إدارة المؤسسة دورات تكوين للعاملين الجدد
				4.7	32.6	17.4	27.9	17.4	
غير موافق	6	1.158	3.02	8	29	11	33	5	2. المؤسسة حريصة على تطوير قدرات العاملين.
				9.3	33.7	12.8	38.4	5.8	
موافق	5	1.183	3.19	7	38	15	16	10	3. تمنح المؤسسة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين.
				8.1	44.2	17.4	18.6	11.6	
موافق	2	1.063	3.63	16	42	10	16	2	4. لدى المؤسسة عدد من العاملين الذين يمتلكون القدرة على تحديث وتطوير المنتجات الحالية وبشكل دوري.
				18.6	48.8	11.6	16.6	2.3	
موافق	3	0.964	3.58	10	48	11	16	1	5. تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات مستمرة وتطوير العمليات الإنتاجية من خلال ابتكار طرق جديدة لخدمة العملاء وضمان ولائهم للمؤسسة.
				11.6	55.8	12.8	18.6	1.2	
موافق	1	0.914	3.81	15	53	6	11	1	6. توظف المؤسسة أفراد ذوي كفاءات عالية.
				17.4	61.6	7	12.8	1.2	
موافق	4	0.861	3.57	7	48	19	11	1	7. نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في المؤسسة قيمة مضافة مرتفعة.
				8.1	55.8	22.1	12.8	1.2	
موافق	4	0.788	3.370	المجموع					
موافق	-	0.483	3.72	الأداء					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول الخاص بالتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نلاحظ أن بعد التعلم والنمو جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.370 بانحراف معياري قدرة 0.788، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يعني أن هذا البعد يشكل قبولاً مرتفعاً لدي عينة البحث، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ما بين ( 2.79-3.81 ) و الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.914-1.209 ) مما يعني أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث كان أعلى متوسط حسابي للعبارة السادسة والذي بلغ 3.81 بانحراف معياري قدره 0.914 وتشير العبارة إلى أن المؤسسة تستقطب أفراد ذوي كفاءات عالية حيث نجد أن 98.8% من عينة البحث هم من أصحاب الشهادات موزعة بين ليسانس وتقني سامي ومهندسين وماجستير وهذا ما يؤكد إجابات أفراد العينة على هذه العبارة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة الأولى والذي بلغ 2.79 بانحراف معياري 1.209 والتي تشير إلى قيام المؤسسة المؤسسة بتنظيم دورات تكوين للعاملين الجدد وكانت درجة الموافقة على هذه العبارة مرتفعة فمن خلال المقابلة التي تمت مع بعض الإطارات تبين أن المؤسسة تقوم بتكوين الموظفين الجدد داخلياً قبل إعطائهم أي عمل.

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد أي مستوى الابتكار بشكل عام بلغ ( 3.72 ) بانحراف معياري ( 0.483 ) وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة [ 3.40-4.19 ] ومن هنا نستنتج أن درجة موافقة أفراد العينة مرتفعة حيث كان الاتجاه بشكل عام موافق.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة لديها أداء جيد وذلك نتيجة قيامها بالتجديد والتطوير المستمر في منتجاتها.

### 3.IV اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات قمنا باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، كما قمنا باستخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة والفرضيات الفرعية لهما.

### 1.3.IV التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of variance والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (IV، 23) نتائج التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

#### الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14.657	1	14.657	234.659	*0.000
الخطأ	5.247	84	0.062		
المجموع الكلي	19.904	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

معامل الارتباط  $(R = 0.858)$

معامل التحديد  $(R^2 = 0.736)$

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (234.659) بمستوى دلالة

(\*0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$  وهو ما يؤكد صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية الأولى

### 2.3.IV اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

**H0:** لا يوجد دور معنوي للابتكار في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند

مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار البسيط Simple regression Analysis والنتائج موضحة في

الجدول التالي:



جدول رقم (IV، 24) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابتكار على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الابتكار	0.858	15.319	*0.000	234.659	0.858	0.736

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  للابتكار وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة BIFA Conbimed و BIFA SO.AL.TU.BI وهو المتغير التابع ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (234.659) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (15.319) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$ ، كما تشير قيمة معامل الارتباط  $(R=0.858)$  إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير الابتكار 73.6 % من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

أي أن هناك دور معنوي للابتكار في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H01:** لا يوجد دور معنوي لابتكار المنتج في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار البسيط Simple regression Analysis والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV، 25) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ابتكار المنتج على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
ابتكار المنتج	0.478	6.743	*0.000	45.47	0.593	0.351

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لابتكار المنتج وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة BIFA Conbimed و BIFA SO.AL.TU.BI وهو المتغير التابع ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (45.47) وقيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.743) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة ، كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.593$ ) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة ، حيث فسر متغير الابتكار 35.1 % من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، ويمكن تفسير ذلك بكون المؤسسة تقوم بطرح منتجات جديدة في السوق وإنشاء خطوط إنتاج جديدة مما أدى إلى تحسين أدائها ويمكن الاستدلال على ذلك بالرجوع إلى جدول تطور مبيعات المؤسسة محل الدراسة.

أي أن هناك دور معنوي لابتكار المنتج في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_02$ : لا يوجد دور معنوي لابتكار العملية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار البسيط Simple regression Analysis والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV، 26) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر ابتكار العملية على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
ابتكار العملية	0.556	9.952	*0.000	99.03	0.736	0.541

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لابتكار العملية وهو المتغير

المستقل في تحسين أداء مؤسسة BIFA Conbimed و BIFA SO.AL.TU.BI وهو المتغير التابع ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من ( $F$ ) المحسوبة والتي بلغت (99.03) وقيمة ( $T$ ) المحسوبة والبالغة (9.952) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، كما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.736$ ) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير الابتكار 54.1% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تقوم بإتباع أساليب وطرق إنتاج مبتكرة وكمثال على ذلك هو أسلوب التعقيم في عبوات العصير المطروحة في السوق وهو ما يزيد من إنتاجيائها وبالتالي تحسين أدائها.

أي أن هناك دور معنوي لابتكار العملية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

**H03:** لا يوجد دور معنوي للابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار البسيط Simple regression Analysis والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV، 27) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابتكار التسويقي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الابتكار التسويقي	0.573	10.314	*0.000	106.371	0.748	0.559

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للابتكار التسويقي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة BIFA Conbimed و BIFA SO.AL.TU.BI وهو المتغير التابع ، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F المحسوبة والتي بلغت ( 106.371 ) وقيمة (T المحسوبة وبالغلة ( 10.314 ) بمستوى دلالة ( 0.000 ) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، كما تشير قيمة معامل الارتباط ( R=0.748 ) إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة ، حيث فسر متغير الابتكار 55.9% من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة R<sup>2</sup>، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تبني الابتكار التسويقي من خلال اعتمادها على طرق تسعير تنافسية فأغلب منتجاتها تباع بسعر تنافسي كما أنها تعتمد على شبكة توزيع واسعة من خلال امتلاكها لشاحنات لنقل المنتجات وإيصالها للموزعين المعتمدين حيث تقوم بتغطية 48 ولاية، إضافة إلى الطرق المعتمدة في ترويج منتجاتها( الإعلان في التلفاز، مواقع التواصل الاجتماعي، اللافتات....الخ).

أي أن هناك دور معنوي للابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**H04:** لا يوجد دور معنوي للابتكار التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام الانحدار البسيط Simple regression Analysis والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (IV، 28) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الابتكار التنظيمي على الأداء

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الابتكار التنظيمي	0.484	14.085	*0.000	198.394	0.838	0.703

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول تبين لنا وجود دور معنوي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  للابتكار التنظيمي وهو المتغير المستقل في تحسين أداء مؤسسة BIFA SO.AL.TU.BI و BIFA Conbimed وهو المتغير التابع، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من  $(F)$  المحسوبة والتي بلغت  $(198.394)$  وقيمة  $(T)$  المحسوبة والبالغة  $(14.085)$  بمستوى دلالة  $(*0.000)$  وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$ ، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة معامل الارتباط  $(R=0.838)$  إلى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسر متغير الابتكار  $70.3\%$  من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$ ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تبني أساليب وطرق إدارية مبتكرة مثل الأخذ بأراء الأفراد واستخدام الأساليب الإبداعية كالعصف الذهني لاستخراج الأفكار وانتقاء أفضلها مما يساهم في تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

أي أن هناك دور معنوي للابتكار التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

انطلاقاً من النتائج المحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها توصلنا إلى وجود دور معنوي للابتكار بأبعاده الأربعة (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي) في تحسين أداء المؤسسة وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات الأجنبية المذكورة في الفصل الأول .

#### IV. 3.3 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها ، وهي كما يلي :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H01: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة T-test Independent-samples

والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV، 29) نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب

متغير الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-1.374	0.907	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار تعزى لمتغير الجنس عند

مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث بلغت قيمة T (-1.374) بمستوى دلالة محسوبة (0.907) وهي أكبر من

مستوى الدلالة المعتمد مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من وجهة

نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه تقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى متغير العمر عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج المحصل

عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV، 30) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب

متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.710	3	0.570	1.682	0.177
داخل المجموعات	27.783	82	0.339		
المجموع الكلي	29.493	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة  $F(1.682)$  بمستوى دلالة محسوبة  $(0.177)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

**H03:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (31، IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.233	4	0.058	0.161	0.957
داخل المجموعات	29.260	81	0.361		
المجموع الكلي	29.493	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة  $F(0.161)$  بمستوى دلالة محسوبة  $(0.957)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H04:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (32،IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب

متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.913	3	0.304	0.873	0.458
داخل المجموعات	28.580	82	0.349		
المجموع الكلي	29.493	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة  $F(0.873)$  بمستوى دلالة محسوبة  $(0.458)$  وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_05$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى متغير مجال الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج المحصل

عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (33،IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الابتكار حسب

متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.275	2	0.637	1.875	0.160
داخل المجموعات	28.218	83	0.340		
المجموع الكلي	29.493	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة  $F(1.875)$  بمستوى دلالة محسوبة  $(0.160)$  وهي أكبر

من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المجال الوظيفي في مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، وعلية نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

#### 4.3.IV اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لابد من اختبار الفرضيات الفرعية لها، وهي كما يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H01:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة T-test Independent-samples والنتائج المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (34،IV) نتائج اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير

#### الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-1.219	0.688	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث بلغت قيمة T (-1.219) بمستوى دلالة محسوبة (0.688) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعلية نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H02:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج المحصل

عليها موضحة في الجدول الموالي:



جدول رقم (IV، 35) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير

العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.560	3	0.187	0.791	0.502
داخل المجموعات	19.344	82	0.236		
المجموع الكلي	19.904	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.791) بمستوى دلالة محسوبة (0.502) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.  
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_03$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$

من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج المحصل

عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV، 36) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.707	4	0.177	0.746	0.564
داخل المجموعات	19.197	81	0.237		
المجموع الكلي	19.904	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة F (0.746) بمستوى دلالة محسوبة (0.564) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H04:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج

المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (37،IV) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.415	3	0.138	0.582	0.628
داخل المجموعات	19.488	82	0.238		
المجموع الكلي	19.904	85			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار تعزى لمتغير سنوات الخبرة

عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث بلغت قيمة  $F(0.582)$  بمستوى دلالة محسوبة ( $0.628$ ) وهي أكبر من

مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المجال الوظيفي في مستوى الأداء في المؤسسة محل

الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

**H05:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل

الدراسة تعزى إلى متغير مجال الوظيفة الحالية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من اجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) والنتائج

المحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (IV، 38) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأداء حسب متغير

مجال الوظيفة الحالية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.874	0.135	0.032	2	0.065	بين المجموعات
		0.239	83	19.839	داخل المجموعات
			85	19.904	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، حيث بلغت قيمة  $F(0.135)$  بمستوى دلالة محسوبة ( $0.874$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفضها بصيغتها البديلة.

خلاصة الفصل:

- تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة **BIFA** من خلال التركيز على مصنعين هما **BIFA** و **so.al.tu.bi & BIFA combined** والهيكلة التي يسيران وفقها، وهدفنا من خلال هذا الفصل لمعرفة مستوى الابتكار والأداء في المؤسسة محل الدراسة من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية " هل للابتكار دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن " حيث توصلنا إلى النتائج التالية:
- تصورات الباحثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الابتكار مجتمعة (3.52) بانحراف معياري قدره (0.589).
  - تصورات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء مجتمعة (3.72) بانحراف معياري قدره (0.483).
  - هناك دور معنوي للابتكار في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.858) وقد فسر متغير الابتكار (37.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة ، حيث أنه:
  - هناك دور معنوي لابتكار المنتج في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
  - هناك دور معنوي لابتكار العملية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
  - هناك دور معنوي للابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
  - هناك دور معنوي للابتكار التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).



إن ما يميز الاقتصاد الحديث هو كثرة المنتجين وسرعة تطور المنتجات كما ونوعا وهذا ما جعل دورة حياة المنتجات قصيرة، الشيء الذي فرض على المؤسسات ضرورة البحث عن خيارات تمكنها من مواكبة هذه التطورات وهنا تظهر مكانة الابتكار كبعد جديد من أبعاد الأداء الإستراتيجي وخيار إستراتيجي يمكن المؤسسات من تحسين قدرتها الإنتاجية وتحسين أدائها، ولكن التسارع الشديد والمنافسة بين المؤسسات جعلت من فكرة الابتكار لا تتوقف عند حد الإستباقية والتي تعني أن تكون المؤسسة هي الأولى في المبادرة بطرح منتجات جديدة وإنما يجب أن تكون أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات للمنتجات الجديدة من أجل إعطائها قبولا إضافيا لدى الزبائن ما يساهم في تحسين أدائها وإدامة ميزتها التنافسية .

### 1. نتائج الدراسة:

بعد القيام بهذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج في الجانب النظري وكذلك الجانب التطبيقي مع إعطاء بعض المقترحات للمؤسسة.

#### أ. النتائج النظرية: بعد تطرقنا إلى الابتكار في الفصل الثاني والأداء في الفصل الثالث توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر الابتكار كل جديد يتصف بالحدثة، تم التوصل إليه من خلال طرق عملية منهجية وتجلب تطبيقاته آثارا إيجابية للمؤسسة وللمختلف المتعاملين في السوق.
- تؤدي شدة التغير في المحيط وتزايد حدة المنافسة العالمية و ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن (عنصر السبق) وتطور سلوك المستهلك إلى تزايد اعتماد ولجوء المؤسسات إلى الابتكار.
- يلعب كل من الإبداع والابتكار دورا هاما في تطوير المؤسسات، فالإبداع يشكل المصدر الأساسي للابتكار.
- إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة.
- يعتبر الأداء مفهوما جوهريا ومهما لمختلف المؤسسات، كما أن هذا المفهوم يختلف باختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.
- الأداء هو المرآة العاكسة لصورة المؤسسة ومركزها في السوق لذلك من الضروري تقييمه بصفة دائمة لتحديد الانحرافات ومعالجتها.

— إن للابتكار أثر بارز على أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث يسمح لها بالتميز في السوق، فالمؤسسة الأكثر ابتكارا هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة .

### ب. النتائج التطبيقية

- —تسعى المؤسسة دائما إلى تطوير منتجاتها وهذا من خلال حصولها على تكنولوجيا متطورة.
- تهتم المؤسسة برضا عملائها وهذا من خلال تقديم منتجات ذات جودة وكذلك الاستماع إلى مقترحاتهم وانتقاداتهم.
- تتحمل المؤسسة مسؤوليتها إتجاه العاملين من خلال توفيرها لسبل الراحة لهم فهي مسؤولة عن نقلهم من المنزل إلى غاية المؤسسة والعكس وكذلك توفير مطعم لهم وهذا لجعلهم أكثر تركيزا في العمل.
- عدم وجود قسم خاص بالبحث والتطوير في المؤسسة يجد من قدرتها على الابتكار.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المبحوثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة خاصة فيما يخص ابتكار المنتج والعملية والذي يظهر من خلال استحداث خطوط إنتاج جديدة بشكل مستمر.
- كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة لديها أداء جيد والذي يظهر من خلال إجابات المبحوثين التي جاءت مرتفعة وأيضا من خلال تطور إنتاجية المؤسسة ورقم أعمالها وحصتها السوقية.
- تبين بعد اختبار الفرضيات أن هناك دور معنوي للابتكار في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين  $(0.858)$  وقد فسر متغير الابتكار  $(73.6\%)$  من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة ، حيث أنه:
- هناك دور معنوي لابتكار المنتج في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- هناك دور معنوي لابتكار العملية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .
- هناك دور معنوي للابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

- هناك دور معنوي للابتكار التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## 2. الإقتراحات: في ظل النتائج المتوصل إليها نقترح على المؤسسة ما يلي:

- رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- ضرورة تبني المؤسسة لمفهوم الابتكار ووضعه كجزء من إستراتيجياتها وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتنفيذه ومتابعته.
- ضرورة استحداث وظيفة خاصة بالبحث والتطوير داخل المؤسسة، قصد دعم وتنمية الابتكار وهذا من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.
- الاهتمام أكثر بالخبرة الموجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة، ومشاركتها مع الموظفين الجدد حتى يكونوا قادرين على مواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة التي تساهم في عملية تحقيق الرضا للعملاء.
- زيادة الاهتمام بقوة المكافآت، وتقديم المكافآت بأنواعها لموظفيها المبدعين والتميزين من أجل تشجيعهم على توليد أفكار جديدة.
- السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم و تجاربهم، و السماح بhamش معين من الخطأ لهم.
- الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال القيام بدورات تكوينية لهم وتدريبهم وهذا لجعلهم على إطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية من أجل مواكبتها.
- العمل على إيجاد آليات لتحقيق التكامل بين المؤسسات الاقتصادية ومراكز الأبحاث والجامعات لتبادل المعارف والخبرات.
- الاهتمام بتحقيق رضا العملاء لتحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى من خلال إعطاء أهمية للابتكار التسويقي والقيام بحملات إعلانية أوسع وعدم اقتصرها على ولاية واحدة.



— ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات الوقت الراهن.

— تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المعايير المالية في التقييم، وتنحصر المعايير غير المالية المستعملة على جانب الزبائن فقط.

**3. آفاق البحث:** من خلال دراستنا لموضوع الابتكار ودوره في تحسين أداء المؤسسة وجدنا بعض العناصر التي يمكن أن تكون آفاق لمعالجة مشكلات مستقبلية مثل:

- أهمية اليقظة في تدعيم قدرة المؤسسة الاقتصادية على الإبداع والابتكار.
- دور إدارة المعرفة في زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع.
- دور التوجه الإبداعي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## قائمة المراجع

### الكتب

1. أبو النصر، مدحت. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
2. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الأردن: دار وائل للنشر.
3. إدريس، جعفر عبد الله موسى. (2013). الإدارة الإستراتيجية، جدة، السعودية: خوارزم العلمية للنشر.
4. الحسنية، سليم إبراهيم. (2009). الإدارة بالإبداع نحو منهج التنظيمي ، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
5. الرجى، إبراهيم بن عبد الله. (2012). اقتصاد المعرفة : البديل الابتكاري لتنمية اقتصادية مستدامة ، سوريا: دار الفرقد للنشر.
6. السكارنة، بلال خلف. (2008). الريادة وإدارة المنظمات، عمان، الأردن: دار المسيرة.
7. الشيخ، رمضان حسين رمضان. (2009). الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، مصر: بوك سيتي للنشر والتوزيع.
8. الطائي، نبيل إبراهيم محمود. (2008). تحليل المتغيرات الاقتصادية، عمان، الأردن: دار البداية للنشر.
9. الطراونة، حسين أحمد. (2012). نظرية المنظمة، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. الطويل، أكرم أحمد، وسلطان، حكمت رشيد. (2012). الأداء الإستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. العلي، عبد الستار، وآخرون. (2009). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر.
12. الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل ، عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
13. القريشي، مدحت كاظم. (2005). الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر.
14. اللامي، غسان قاسم. (2007). إدارة التكنولوجيا " مفاهيم ومدخل"، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.
15. الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2007). إدارة المعرفة " الممارسات والمفاهيم"، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر.
16. الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

17. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2009). بطاقة الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، مصر: الكتبة العصرية.
18. برادن، فون، وكريستوف، فريدريك. (2000). حرب الابداع فن الإدارة بالأفكار ، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة إصدارات بيماك.
19. بدرأوي، عبد الرضا فرج، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009). دراسات في الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، الأردن: دار زهران للنشر.
20. بن حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الأردن: دار اليازوري.
21. كنج، نيغل، وأندرسون، نيل. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني، الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
22. جاد الرب، سيد محمد. (2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية" ، مصر: دار الفكر العربي للنشر، مصر.
23. جاد الرب، سيد محمد. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر: مطابع الدار الهندسية.
24. جوبتا، برفين. (2008). الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين ، ترجمة: أحمد المغربي، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
25. حمادات، محمد حسن محمد. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
26. خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
27. داداي عدون، ناصر ، والواحد، عبد الله قويدر. (2003). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر: دار المحمدية.
28. محمد، عبد الرحيم. (2007). قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية"الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
29. نجم، عبود نجم. (2003). إدارة الابتكار " المفاهيم، الخصائص، والتجارب الحديثة" ، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

30. نجم، عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، ط 2، عمان، الأردن: دار الوراق للنشر.
31. نجم، عبود نجم. (2012). القيادة وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
32. يوسف، ردينة عثمان، والصيدعي، محمود حاسم. (2004). تكنولوجيا التسويق ، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
33. يوسف، محمد محمود. (2005). البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
34. دودين، أحمد يوسف. (2010). بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال ، عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر..

### المقالات:

1. أباد، محمود الرحيم، و حسن م. م. دنيا. (2010). أثر إبداع العملية في تصميم المنتج " دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 7، ع 27، جامعة الموصل، العراق، ص 69.
2. الإمام، علاء الدين منصور كاظم. (2013). الابتكار وإعادة التصميم ، مجلة الأستاذ، مج 2، ع 204، جامعة بغداد، العراق.
3. التميمي، وفاء صبحي صالح. (2007). أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية" دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مج 10، ع 1، الأردن.
4. الداوي، الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر.
5. الصرايرة، أكثم عبد المجيد. (2003). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية: دراسة مسحية". مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن: جامعة مؤتة، مج 18، ع 4.
6. الغالي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009). استخدام بطاقة الأهداف الموزونة مع تحليل Swot لصياغة الإستراتيجية" دراسة إخبارية في البنك العربي"، مجلة الاقتصادي الخليجي، ع 17، الأردن.
7. اللامي، غسان قاسم، ومحمد حسن، يسرى. (2009). قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، جامعة بغداد، العراق.
8. النعيمي، أحمد هاني محمد، وسليمان، آمال سرحان. (2010). إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، ، مج 6، ع 19 كلية الاقتصاد والإدارة ، العراق.

9. بريش، السعيد، ويحيوي، نعيمة. (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع1، الجزائر.
10. تايه محمد، صفاء. (2013). العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، مج1، ع28، العراق.
11. دهش جلاب، إحسان، وعلي مزهر أسيل. (2007). التغيير الإستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والأثر دراسة ميدانية في شركة أور العامة للصناعات الهندسية، مجلة الدراسات الإدارية، ع3، جامعة البصرة، العراق.
12. ذنون الدباغ، زهراء غازي. (2013). أثر بطاقة الأداء المتوازن في جودة الخدمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصرف الصناعي العراقي، مركز الدراسات المستقبلية، بحوث مستقبلية، كلية الحداية الجامعة، مج4، ع2، العراق.
13. راشد الكعبي، بثينة، وعلي عمران، قاسم. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح" دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السمرائي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج1، ع87، العراق.
14. صديق، حسين. (2012). تقييم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، مج28، ع1، سوريا.
15. صالح محمد صلاح الدين، نسرين. (2012). تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة مستقبل التربية العربية، مج19، ع81، مصر.
16. طلال إبراهيم، سحر. (2013). تقييم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن" دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مج1، ع35، العراق.
17. عبد الرزاق، معتز سلمان. (2009). العلاقة بين إدارة المعرفة وعملية صنع القرار، دراسة ميدانية لعينة من الفنادق السياحية في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج1، ع76، العراق.
18. عبيد، عبد السلام إبراهيم. (2009). تقويم الأداء الإستراتيجي على وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج11، ع1، العراق.
19. علي حمودي، جنان. (2013). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج36، ع95، العراق.

20. علي حمودي، جنان، وشاكر محمد، إيمان. (2011). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة ف المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج 6، ع14، جامعة بغداد.
21. كواشي، مراد. (2013). آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 09، ع33، الجزائر.
22. مزهودة، عبد المليك. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع1.
23. ملايكية، عامر. (2012). واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة.
24. ملكاوي، أحمد فواز. (2015). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية" دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي آربد"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 84، الأردن.
25. نوري، محمد مظفر. (2013). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار"دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 3، ع2، العراق.

### الملتقيات:

1. السراج، حطي محمد شاكر ، وحامد، محمد. (2009). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ( يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة مسيلة، الجزائر.
2. بروش، زين الدين، ودهيمي، جابر. (2011). دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات" دراسة حالة شركة الإسمنت"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (يومي 22 و 23 نوفمبر)، جامعة ورقلة، الجزائر.
3. بوقلقول، الهادي، وسوامس، رضوان. (2004). إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات ( 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر)، عنابة، الجزائر.
4. بومدين، يوسف. (2011). بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية(يومي 18 و19 ماي)، جامعة البليدة، الجزائر.

5. رايس، وفاء. (2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (يومي 13 و 14 ديسمبر)، جامعة الشلف، الجزائر.
6. ساكر، محمد العربي، ورايس، عبد الحق. (2011). حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" (يومي 18 و 19 ماي)، جامعة البليدة، الجزائر.
7. شيهاني، سهام، وحاج عيسى ، سيد أحمد. (2009). الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة(يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر.
8. عثمانى، أمينة، وسمسوم، عائشة. (2009). قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة(يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر.
9. عريوة، محاذ، وحريزي، فاروق. (2009). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة(يومي 10 و 11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر.
10. عزاوي، عمر، وعجيلية، محمد. (2005). الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات(يومي 08 و 09 مارس)، جامعة ورقلة، الجزائر.
11. عماري، عمار. (2009). "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. (10-11) نوفمبر، المسيلة-الجزائر، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ج1.
12. غردوي، محمد، وبن نذير، نصر الدين. (2013). إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: واقتصاد المعرفة والإبداع: الممارسات والتحديات يومي ( 14 و 18 أبريل)، جامعة البليدة، الجزائر.
13. غياظ، شريف، وزدوري، أسماء. (2010). تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة(يومي 12 و 13 ماي)، جامعة قلمة، الجزائر.

14. فلاق، محمد. (2010). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (يومي 08 و09 نوفمبر)، جامعة الشلف.
15. قريشي، محمد، ومرزوق، سارة. (2013). إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة" دراسة ميدانية تحليلية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع "الممارسات والتحديات" يومي (17 و18 أبريل)، جامعة البليدة، الجزائر.
16. مرازقة، عيسى. (2009). مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (يومي 10 و11 نوفمبر)، جامعة المسيلة، الجزائر.
17. منصور، الزين، ونقماري، سفيان. (2013). الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع (يومي 17 و18 أبريل)، جامعة البليدة، الجزائر.
18. نصير، طلال، والعزاوي، نجم. (2011). أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (يومي 18 و19 ماي)، جامعة البليدة، الجزائر.
19. يحيوي، نعيمة، ولدراع، حديجة. (2011). بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (يومي 22 و23 نوفمبر)، جامعة ورقلة، الجزائر.

### المذكرات والأطروحات:

1. أبو قمر، محمد أحمد محمد. (2009). تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
2. أبو عجيلة، رمضان عثمان الغريب. (2012). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الليبية، مذكرة ماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. الفزاري، محمد بن أحمد بن محمد. (2009). أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية " نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا.



4. بلاسكة، صلاح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات ، رسالة ماجستير في التسيير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
5. بوبعة، عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة موبيليس"، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
6. بوشعور الغازي، رضية. (2011). نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (حالة مقارنة)، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
7. بوجان، عادل. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
8. بھجت إبراهيم، علا. (2014). الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سوريا ، رسالة ماجستير في الاقتصاد والتخطيط (غير منشورة)، جامعة تشرين، سوريا.
9. تمغدين، عمر. (2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
10. دريوش، شهيناز. (2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية" دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة "، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
11. شعيب، حورية. (2014). تسيير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية" دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي (غير منشورة)، جامعة بسكرة، الجزائر.
12. عيشوش، خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة سونطراك ، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "مدرسة الدكتوراه"، الجزائر.

13. غواطي، حمزة.(2013). تأثير إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا في الدول النامية" دراسة حالة البرازيل"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد الدولي (غير منشورة)، جامعة بسكرة.
14. قريشي، محمد.(2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
15. لشهب، الصادق.(2015). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت"، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة تلمسان، الجزائر.
16. مزغيش، عبد الحليم.(2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن **ENAP**، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
17. مومن، شرف الدين.(2012). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

## محاضرات

1. رحال، سلاف.(2016). الإدارة المبنية على المعرفة ، محاضرة في مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية للسنة الثانية ماستر تسيير إستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

## المراجع باللغة الأجنبية

1. Atalay.M, Sarvan.F.(2013). **The relationship between innovation and firm performance : an empirical evidence from Turkish automative supplier industry**, procedia social and behavioral sciences, 2eme conference, Turkey.
2. Brown,T.E, & Ulijin,J.(2004). **Innovation , Entrepreneurship and culture : the interaction between technology, progress and economic growth**, Cheltenham, UK : Edward Elgar publishing limited,.
3. Carrier,C,& Garand,D.(1996). **Le concept d'innovation :debats et ambiguités**, 5eme conférence international de management stratégique (13 &15 mai), Lille, France.
4. Dubé, Caroline.(2012). **L'innovation définitions et concepts**, Québec, Canada.

5. Drucker, f, Peter.(1985). **Innovation & Entrepreneurship : practices and principles**, perfect bound New York, USA.
6. Ecosip(1999). **Dialogue autour de la performance d'entreprise les enjeux**. Edition Larmeriton. Paris : ouvrage collectif.
7. Elise, Panet, & others.(2003). **Le balanced scorecard est il une nouveauté**, DESS CGS.
8. Eskildsen, Jacob Kjær, & others.(2004). **Balanced scorecard A research among public- and private organizations in Iceland**, Arthur School of Business, Iceland.
9. Gobbold, Ian, & Lawria, Gavin.(2002). **The development of the balanced scorecard as a strategic management tool**, 2GC conference, Boston, USA.
10. Gobbold, Ian, & Lawria, Gavin.(2004). **Development of the 3rd generation balanced scorecard evaluation of the balanced scorecard into an effective strategic performance management tool**, UK.
11. Gueguen, Hélène.(2011). **La recherche & développement & l'innovation : facteurs de compétitivité des entreprises**, DGAE : Formation innovation , Taravao, Tahiti, France.
12. Greenhalgh, C, & Rogers, M.(2010). **Innovation, Intellectual property & Economic growth**, Princeton university press, Etats-Unis.
13. Jin, Zhouying.(2005). **Global technological change from hand technology to soft technology** , translated by : Kelvin, Willoughby, USA : Intellect books.
14. Johan, Annell , & Chao, Wv.(2013). **Knowledge management in globale teams : a case study at Volvo It in Sweden & china**, Chalmers university of technology, Gothenburg, Sweden.
15. Kaplan, R. (2002) . "Building **Strategy Focused Organization with the Balanced Scorecard**" [http:// www.balanced scorecard.com](http://www.balancedscorecard.com).
16. Kaplan, R, & Norton, D.(1996). **Strategy learning and the balanced scorecard : strategy and leadership**, vol(24), N°(05), USA.
17. Kaplan & Norton.(1996). **Linking the balanced scorecard to strategy**, California management review, vol(39), N°(1), USA .

- 18.R.Kaplan, D.Norton.( 1996). "**The balanced scorecard translateing strategy into action** ", Harvard business school press,1996.
19. Kaplan, Robert,& Norton, david.(2007). **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard business review.
- 20.Kaplan&Norton.(1996). **Linking the balaced scorecard to strategy**, California management review,vol(39), N°(1),USA ,p59.
- 21.Maltais, Daniel.(2012).**Performance et gestion de la performance**, le dictionnaire encyclopédique de l'administration public, Canada.consulter [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- 22.Morisawa, T. (2002). "**Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach**", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.
- 23.Morotti,A ,& Marx,R.(2008). **Innovative capacity and competitive advantage : a case study of brazilian firms**, journal of administration and innovation, vol(5), N°(2), brazil.
- 24.Niven.R.Paul.(2002). **Balanced Scorecard step by step : Maximizing performance and maintaining results** ,John wiley and sons, Inc, New York.
- 25.Norman, A, & Veganti, R.(2012). **Incremental & radical innovation : design research verus technology and meaninig change**, Nielsen Norman group, Politecnico di milano & Malardalen University, Italia.
- 26.Pilsmo, G.(2010). **Knowledge management in projects: a study of consulting firms**, bachelor thesis, Lulea University of technology, Lulea, Sweden.
- 27.Ramadani,V,& others.(2013). **Innovation strategies & competitive advantages**, journal of innovation, issue 08, university of Mcedonia .
- 28.Roy, Alexis.(2004). **La gestion de la performance a travers le concept de balanced scorecard**, bearing point.
- 29.Sassi.H.(2007). **Stratégie de l'innovation et sémiotique du positionmet marketing**, unpublished doctoral dissertaton, University of Limoges, Paris.
30. Stamm, B. Von.(2003). **Managing innovation, design and creativity**, London, UK : john wiley and sons Ltd.

31.Tiwari, Rajinish.(2008). **Research project global innovation (box1) : Defining innovation**, University of technology, Humburg. [http:// www.global-innovation.net](http://www.global-innovation.net)

32.Westin.S.Susan.(1998). **Performance measurement and evaluation :definitions and relationship**, United States Accounting Office, U.S.

مواقع الانترنت:

1<https://www.linkedin.com/company/bifa-biscuits-and-food-ind-inc>

2[http://www.bifa.com.tr/history\\_3\\_19](http://www.bifa.com.tr/history_3_19)

3<http://soaltubi-dz.com>



قسم علوم التسيير

تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات

سنة ثانية ماستر

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

## استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،

أما بعد: يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات بعنوان: دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الابتكار في مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية والدور الذي يلعبه الابتكار في تحسين أدائها، وعلية فإننا نتقدم إليكم بفقرات الاستبانة راجين منكم الإجابة على فقراتها بدقة والأخذ بعين الاعتبار جميع الأسئلة وذلك من خلال وضع علامة ( X ) أمام الفقرة وفي الحقل المخصص لها والذي تراه مناسباً، علماً أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وللتوضيح نعرض لسيادتكم ما يأتي:

الابتكار: هو الإتيان بشيء جديد ووضعه حيز التنفيذ بما يحقق للمؤسسة أهدافها.

بطاقة الأداء المتوازن: هي أداة لتقييم الأداء تهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ومعايير

الطالبة : حديد نعيمة

السنة الجامعية 2016/2015

## القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي (الشهادة):  بكالوريا  تقني سامي  ليسانس  مهندس  
 ماجستير  دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

5. مجال الوظيفة الحالية: .....

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الابتكار

يهدف هذا المحور إلى معرفة واقع الابتكار في مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بديدوش مراد (قسنطينة) لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة وفي الحقل المناسب:

درجات سلم القياس					أبعاد الابتكار وعبارات القياس	الرقم
غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>ابتكار المنتج</b>	
					تقوم المؤسسة باعتماد تركيبة خاصة تنفرد بها لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين.	1
					قدمت المؤسسة منتجات جديدة خلال السنوات الأخيرة.	2
					تتوفر لدى المؤسسة إمكانيات لتطوير المنتجات خلال فترة زمنية قياسية مقارنة بالمنافسين.	3
					أدخلت المؤسسة تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الأخيرة.	4
					تعتمد المؤسسة على تجزئة سوقية مميزة مقارنة بالمنافسين.	5
					تطلق المؤسسة منتجات مصممة خصيصا وفقا لمتطلبات السوق.	6
					<b>ابتكار العملية</b>	
غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	تستخدم المؤسسة مبادئ البحث والتطوير المرنة وذلك لدفع عملية التحسين المستمر بكفاءة.	7
					تعتمد المؤسسة على إدخال طرق وأساليب إنتاج جديدة ومتطورة في السنوات الأخيرة.	8
					تمكنت المؤسسة من تخفيض التكاليف المتراكمة بطريقة نموذجية على مدى الثلاث سنوات الأخيرة.	9
					تعتمد المؤسسة على أنظمة تكنولوجية متطورة لمراقبة جودة الإنتاج.	10
					تستخدم المؤسسة عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من الكفاءات الأساسية بطرق جديدة وفي أسواق جديدة.	11
					تستخدم المؤسسة عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة بطرق جديدة وفي أسواق جديدة.	12
					تمكنت المؤسسة من إنتاج منتجات تلاقي القبول الواسع في السوق.	13
					<b>الابتكار التسويقي</b>	
					تقوم المؤسسة بتقديم أفضل العروض القيمة والجاذبة لابتكاراتها.	14
					تحدد المؤسسة في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغييرات في المظهر، التغليف، الحجم... الخ.	15
					تقترح المؤسسة أساليب دفع متنوعة تسهل التعامل مع الزبائن مقارنة بالمنافسين.	16
					استحدثت المؤسسة أساليب بيع جديدة ومبتكرة خلال السنوات الأخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين (المعارض، البيع الإلكتروني... الخ).	17



					تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن بسرعة وفي وقت قياسي مقارنة بالمنافسين.	18
					تقدم المؤسسة عينات مجانية من المنتجات الجديدة والمتطورة.	19
					تستفيد المؤسسة فكرة الرعاية (Sponsorship) في الإعلان أكثر عن منتجاتها الجديدة.	20
<b>الابتكار التنظيمي</b>						
					يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة لاستقطاب أفضل الأفكار.	21
					تعتمد المؤسسة على طرق إدارية مبتكرة في اتخاذ قراراتها.	22
					يتوفر لدى المؤسسة ورش عمل منتظمة بين أقسام البحث والتطوير والمبيعات والتسويق بغرض الاستفادة من الأفكار المكتسبة من السوق.	23
					تنتهج المؤسسة سياسات جديدة في مجال التعيين وأنظمة المكافآت والحوافز.	24
					تحاول المؤسسة باستمرار انتقاء أفضل الأفكار المقترحة لتطوير المنتجات.	25
					نشر المؤسسة ثقافة الابتكار بين جميع عاملها لزيادة مستوى مساهمتهم.	26
					عينت المؤسسة لجنة متخصصة للاهتمام بالابتكار فيها.	27

### القسم الثالث: أداء المؤسسة

درجات سلم القياس					أبعاد الأداء وعبارات القياس	ترتيب
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					<b>المحور المالي</b>	
					تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية.	1
					يعتبر معيار نمو الإرباح من المعايير الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة.	2
					تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليفها مقارنة بالمنافسين.	3
					تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد.	4
					تقوم المؤسسة بإيجاد خصائص إضافية لمنتجاتها لم تكن موجودة سابقا الأمر الذي يساعدها على زيادة مبيعاتها.	5
					تميز المؤسسة باستخدامها لمواردها بشكل كفؤ.	6
					معدل دوران المخزون بالمؤسسة كبير.	7
					<b>محور العملاء</b>	

					8	يتم الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تطوير منتجات تلي حاجاتهم ورغباتهم.
					9	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
					10	تقوم المؤسسة بدراسة شكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار.
					11	عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر مقارنة مع المنافسين.
					12	تقيس المؤسسة درجة رضا زبائنهم بشكل مستمر.
					13	تتم المؤسسة بمواعيد تسليم منتجاتها كثيرا.
					14	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة لزبائنهم.
					<b>محور العمليات الداخلية</b>	
				غير موافق بشدة		
				غير موافق		
				محايد		
				موافق		
				موافق بشدة		
					15	تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار بما يسمح بتطوير خطط العمل.
					16	يتم إنتاج منتجات ذات جودة توافق المعايير العالمية من خلال إدخال أفضل التقنيات الحديثة.
					17	تعمل المؤسسة على زيادة طاقتها الإنتاجية بإضافة خطوط إنتاج جديدة.
					18	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل.
					19	تحتوي ميزانية المؤسسة على مخصصات لأغراض البحث والتطوير.
					20	يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح.
					21	لدى المؤسسة مستوى عالي في استعمال التكنولوجيا والتجهيزات المتطورة .
<b>محور التعلم والنمو</b>						
					22	تنظم إدارة المؤسسة دورات تكوين للعاملين الجدد.
					23	المؤسسة حريصة على تطوير قدرات العاملين.
					24	تمنح المؤسسة حوافز وجوائز تشجيعية للعاملين.
					25	لدى المؤسسة عدد من العاملين الذين يمتلكون القدرة على تحديث وتطوير المنتجات الحالية وبشكل دوري.
					26	تقوم المؤسسة بإجراء تحسينات مستمرة وتطوير العمليات الإنتاجية من خلال ابتكار طرق جديدة لخدمة العملاء وضمان ولائهم للمؤسسة.
					27	توظف المؤسسة أفراد ذوي كفاءات عالية.
					28	نسبة العاملين الذين يشكل وجودهم في المؤسسة قيمة مضافة مرتفعة.

الملحق رقم (2)

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الدرجة العلمية	إسم المحكم	المكان الوظيفي
1	د	بن ساهل وسيلة	قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
2	د	برني لطيفة	قسم العلوم الاقتصادية - جامعة محمد خيضر بسكرة
3	د	قريشي محمد	قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
4	د	بومجان عادل	قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
5	د	شنشونة محمد	قسم العلوم الاقتصادية - جامعة محمد خيضر بسكرة
6	أ	خان أحلام	قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
7	أ	رحال سلاف	قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة
8	أ	زير صبرينة	قسم علوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة

### الملحق رقم (3) أسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة:

مقابلة مع مدير التسويق لمؤسسة Bifa So.al.tu.bi يوم 2016/03/27

1. كيف تقيم وضعية المؤسسة مقارنة بالمنافسين خاصة وأن القطاع شديد المنافسة؟
2. هل تعمل مؤسستكم على طرح منتجات جديدة ومتميزة عن منتجات المنافسين؟
3. كم تبلغ حصتكم السوقية؟
4. هل لديكم مخبر لتطوير المنتجات؟
5. أدخلت المؤسسة تقنيات جديدة للعمل من أجل تحسين أدائها؟
6. هل هناك مجال للأفراد لإبداء آرائهم وأفكارهم؟
7. تعتمد المؤسسة على أساليب ترويجية جديدة؟

مقابلة مع مدير التسويق لمؤسسة Bifa Conbimed يوم 2016/03/28

1. ما هو هدفكم الأساسي؟
2. كيف تتم عملية التسعير في المؤسسة؟
3. كيف تتم عملية توزيع المنتجات، وهل تتم تغطية 48 ولاية؟
4. تطور المبيعات من 2013 إلى غاية 2015 والحصصة السوقية
5. هل تقيس المؤسسة درجة رضا زبائنهم؟
6. هل تقومون بعملية التصدير؟
7. هل حصلت المؤسسة على شهادات الايزو؟
- 8 هل يتم الاعتماد على أساليب لاستخراج الأفكار في حال وقوع مشكلة؟

01452



**GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ**  
**FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE**



TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ  
bu belge ile

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.  
EREĞLİ YOLU ÜZERİ 70100 -  
KARAMAN / TÜRKİYE

kuruluşunun TS EN ISO 22000:2005 şartlarına uygun bir GIDA  
GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir

TURKISH STANDARDS INSTITUTION  
hereby certifies that the organization

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.  
EREĞLİ YOLU ÜZERİ 70100 -  
KARAMAN/TÜRKİYE

has a FOOD SAFETY MANAGEMENT SYSTEM which  
fulfills the requirements of the TS EN ISO 22000:2005

Scope of the certificate is given in annex



**TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ**  
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

Sistem Belgelendirme ve Komiteler Müdürü  
System Certification and Committees Director

Mustafa ÖLÇER

Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı  
Head of System Certification Center

Aykut KIRBAŞ

Türk Standardları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.  
Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.

Belge No /Certificate No GY-217-07/HY-062/04
Belge Tarihi / Date of Certificate 27.03.2013
Geçerlilik Tarihi / Valid Until 27.03.2016
Revizyon Tarihi / Date of Revision 27.03.2013

Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlandığı  
sürece geçerlidir. This certificate is valid provided that  
compliance with the certification requirement is maintained.

الملحق رقم (5)



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

Annex to IQNET Certificate Number :TR-ÇY-038-06/99

Name and Address of the certified organization

**BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.**

EREĞLİ YOLU ÜZERİ KARAMAN / TÜRKİYE

**Scope of the Certificate**

DESIGN AND PRODUCTION OF

- HAZELNUT PASTE
- CHOCOLATE
- BUBBLE GUM
- BISCUIT
- WAFERS
- CACAO PRODUCTS WITH VEGETABLE FAT, SWEETENED
- BABY BISCUIT
- CIPS
- CAKE
- BAR
- PASTRY
- SUGAR PRODUCTS

This annex is only valid in connection with the above-mentioned certificate

 **TURKISH STANDARDS INSTITUTION** 

0592



**ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ**  
**ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE**



TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ  
bu belge ile

MEFA BİSKİYİ VE GIDA SAN. A.Ş.  
ERİĞLİ YOLU ÇİZME  
KARAMAN / TÜRKİYE

Karşılıklı TS EN ISO 14001:2004 şartlarına uygun bir ÇEVRE  
YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir

TURKISH STANDARDS INSTITUTION  
hereby certifies that the organization

MEFA BİSKİYİ VE GIDA SAN. A.Ş.  
ERİĞLİ YOLU ÇİZME  
KARAMAN/TURKEY

has an ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM  
which fulfills the requirements of the TS EN ISO  
14001:2004

Scope of the certificate is given in annex



**TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ**  
**TURKISH STANDARDS INSTITUTION**

Sistem Belgelendirme Müdürü  
System Certification Director

Nihal NURBAS

Personel ve Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı  
Head of System and Personnel Certification Department

Mehmet DOĞRUMER

Türk Standardları Enstitüsü Türk Akademi Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir  
Turkish Standards Institution has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK

Belge No / Certificate No

ÇY 018-06/99

Belge Tarihi / Date of Certificate

28.04.2009

Geçerlilik Tarihi / Valid Until

28.04.2012

Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlandığı  
sadece gösterir. This certificate is valid provided the  
compliance with the certification requirement is maintained.



**KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİ**  
**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE**



TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ  
bu belge ile

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.  
ERİĞLİ YOLU ÜZERE PK. 15 7010  
KARAMAN / TÜRKİYE

kuruluşun TS EN ISO 9001:2008 şartlarına uygun bir KALİTE  
YÖNETİM SİSTEMİNE sahip olduğunu onaylar.

Belge kapsamı Ek'te verilmiştir

TURKISH STANDARDS INSTITUTION  
hereby certifies that the organization

BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN. A.Ş.  
ERİĞLİ YOLU ÜZERE PK. 15 7010  
KARAMAN/TURKIYE

has a QUALITY MANAGEMENT SYSTEM which fulfills  
the requirements of the TS EN ISO 9001:2008

Scope of the certificate is given in annex



**TÜRK STANDARLARI ENSTİTÜSÜ**  
TURKISH STANDARDS INSTITUTION

Sistem Belgelendirme Müdürü  
System Certification Director

Ali Kemal KIRBAŞ

Personel ve Sistem Belgelendirme Merkezi Başkanı  
Head of System and Personnel Certification Department

Yahya BOZDEMİR

Türk Standartları Enstitüsü Türk Akreditasyon Kurumu TÜRKAK tarafından akredite edilmiştir.  
Turkish Standards Institution, has been accredited by the Turkish Accreditation Agency TÜRKAK.

Belge No /Certificate No

KY-731-03-KG-08/09-R

Belge Tarihi / Date of Certificate

18.04.2009

Geçerlilik Tarihi / Valid Until

18.04.2012

Bu belge belgelendirme şartlarına uygunluk sağlandığı  
sürece geçerlidir. This certificate is valid provided that  
compliance with the certification requirement is maintained.





**TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ**  
**HELAL GIDA UYGUNLUK BELGESİ**  
**TURKISH STANDARDS INSTITUTION**  
**CERTIFICATE OF CONFORMITY TO HALAL FOOD**

<b>BELGE NUMARASI</b> REFERENCE NUMBER OF LICENCE	14.10.04/HELAL-116
<b>BELGENİN İLK VERİLİŞ TARİHİ</b> DATE OF FIRST ISSUE OF LICENCE	01.10.2012
<b>BELGENİN SON GEÇERLİLİK TARİHİ</b> LICENCE VALID UNTIL	01.10.2013
<b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADI</b> NAME OF THE LICENCE HOLDER	BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SANAYİ A.Ş.
<b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADRESİ</b> ADRESS OF THE LICENCE HOLDER	EREĞLİ YOLU ÜZERİ PK.15 1 KARAMAN
<b>ÜRETİM YERİ ADI</b> NAME OF THE MANUFACTURING PLACE	BİFA BİSKÜVİ VE GIDA SAN.A.Ş.
<b>ÜRETİM YERİ ADRESİ</b> ADRESS OF THE MANUFACTURING PLACE	EREĞLİ YOLU ÜZERİ P.K. 15 KARAMAN
<b>İPTAL EDİLEN BELGE NUMARASI (Varsa)</b> INDICATION OF SUPERSEDED LICENCE (if any)	
<b>TESCİLLİ TİCARİ MARKASI</b> REGISTERED TRADE MARK	BİFA
<b>İLGİLİ TÜRK STANDARDI</b> RELATED TURKISH STANDARD	TS OIC/SMİIC 1 / 14.07.2011
<b>BELGE KAPSAMI</b> SCOPE OF LICENCE	
TAHİL VE TAHİL ÜRÜNLERİ ÜRÜN GRUBUNDA - BİSKÜVİ - HAZIR KEK - GOFRET	



04/10/2012  
  
ERCAN KURT

ÜRÜN BELGELENDİRME MERKEZİ  
GIDA SEKTÖRÜ BELGELENDİRME  
MÜDÜRÜ

\*Enstitümüzce verilmekte olan "İmalata Yeterlilik Belgesi" 15.04.2007 tarihinden itibaren uygulamadan kaldırılmıştır.  
\*Bu belge, belgelendirilen ürünün, üretim yerinin Enstitümüzün belirlediği şartları karşıladığını da gösterir.

ANKARA\* Gıda Sektörü Müdürlüğü \* Tel: \* Faks: \* web: \* e-mail:



**TÜRK STANDARDLARI ENSTİTÜSÜ**  
**TÜRK STANDARDLARINA UYGUNLUK BELGESİ**  
**TURKISH STANDARDS INSTITUTION**  
**CERTIFICATE OF CONFORMITY TO TURKISH STANDARDS**

Markanın Tanımı Description of the Mark  
TSE veya/or  veya/or T S E

<b>BELGE NUMARASI</b> REFERENCE NUMBER OF LICENCE	14.10.04/TSE-63661
<b>BELGENİN İLK VERİLİŞ TARİHİ</b> DATE OF FIRST ISSUE OF LICENCE	08.08.2008
<b>BELGENİN SON GEÇERLİLİK TARİHİ</b> LICENCE VALID UNTIL	02.08.2013
<b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADI</b> NAME OF THE LICENCE HOLDER	BIFA BİSKÜVİ VE GIDA SANAYİ TİC.A.Ş.
<b>BELGE SAHİBİ KURULUŞUN ADRESİ</b> ADDRESS OF THE LICENCE HOLDER	EREĞLİ YOLU ÜZERİ PK.15 KARAMAN
<b>ÜRETİM YERİ ADI</b> NAME OF THE MANUFACTURING PLACE	BIFA BİSKÜVİ VE GIDA SANAYİ TİC.A.Ş.
<b>ÜRETİM YERİ ADRESİ</b> ADDRESS OF THE MANUFACTURING PLACE	EREĞLİ YOLU ÜZERİ PK.15 KARAMAN
<b>İPTAL EDİLEN BELGE NUMARASI (Varsa)</b> INDICATION OF SUPERSEDED LICENCE (if any)	14.10.04/TSE-11744
<b>TESCİLLİ TİCARİ MARKASI</b> REGISTERED TRADE MARK	TATKEK
<b>İLGİLİ TÜRK STANDARDI</b> RELATED TURKISH STANDARD	TS 13375 / 30.04.2008
<b>BELGE KAPSAMI</b> SCOPE OF LICENCE	

- KAPLAMASIZ TIP, ÇEŞNİLİ ÇEŞİT KEK
- KAPLAMASIZ TIP SADE ÇEŞİT KEK ( KG:31.07.2012)



06./08/2012  


ERCAN KURT

ÜRÜN BELGELENDİRME GIDA  
SEKTÖRÜ BELGELENDİRME  
MÜDÜRÜ

\*Enstitümüzce verilmekte olan "İmalata Yeterlilik Belgesi" 15.04.2007 tarihinden itibaren uygulamadan kaldırılmıştır.  
\*Bu belge, belgelendirilen ürünün, üretim yerinin Enstitümüzün belirlediği şartları karşıladığını da gösterir.

ANKARA: Gıda Sektörü Müdürlüğü - Tel: - Faks: - web: - e-mail:

الملحق رقم (10) بعض منتجات BIFA











الملحق رقم(11) بعض المعارض التي قامت بها بيغا التركية





الملحق رقم (12) الهيكل التنظيمي ل BIFA SO.AL.TU.BI

