

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور الإبداع الإداري في خلق الميزة التنافسية

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة

إشراف الدكتور:

- راهم فريد

من إعداد الطالبين:

- شرف الدين بديار

- عبد الرؤوف ثابت

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Arbi Ebessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قاطر فارس	أستاذ مساعد -أ-	رئيسا
راهم فريد	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقرررا
شوكمال عبد الكريم	أستاذ مساعد -أ-	عضوا مناقشا

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور الإبداع الإداري في خلق الميزة التنافسية

دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة

إشراف الدكتور:

- راهم فريد

من إعداد الطالبين:

- شرف الدين بديار

- عبد الرؤوف ثابت

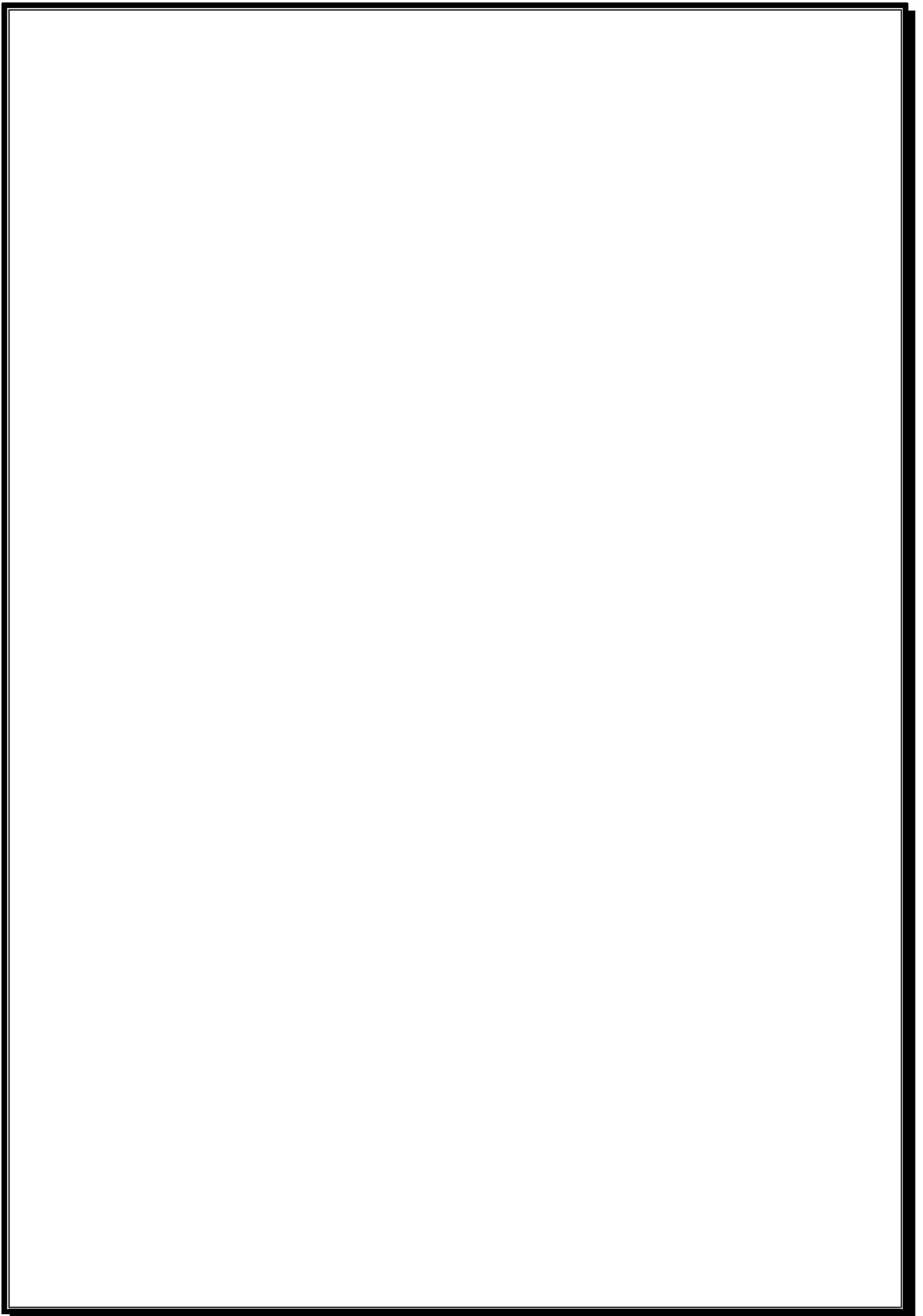
جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Arbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قاطر فارس	أستاذ مساعد - أ-	رئيسا
راهم فريد	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقرررا
شوكمال عبد الكريم	أستاذ مساعد - أ-	عضوا مناقشوا

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري
08	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري
09	أولاً. مفهوم الإبداع:
11	ثانياً. مدخل نظري للإبداع الإداري
13	ثالثاً. مستويات وأنواع الإبداع الإداري
13	المطلب الثاني: متطلبات الإبداع الإداري
16	أولاً. مبادئ الإبداع الإداري ومقوماته
16	ثانياً. مراحل الإبداع الإداري
20	ثالثاً. عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته
22	المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع الإداري
22	المبحث الثاني: الإبداع الإداري كمدخل لبناء الميزة التنافسية
23	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
24	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها
26	أولاً. أنواع الميزة التنافسية
26	ثانياً. خصائص الميزة التنافسية
27	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وخصائصها
29	أولاً. الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
32	المطلب الرابع: الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
32	الدراسات السابقة
33	أولاً. الدراسات العربية
35	ثانياً. الدراسات الأجنبية

37	ثالثا. التعقيب على الدراسات السابقة
39	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
43	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
43	أولا: نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات
44	ثانيا: تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
45	ثالثا: وحدات مؤسسة مناجم الفوسفات
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
46	أولا: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
47	ثانيا: مهام كل وظيفة في مؤسسة مناجم الفوسفات
49	المطلب الثالث: نشاطات مؤسسة مناجم الفوسفات
49	أولا: الأنشطة الإنتاجية
49	ثانيا: الأنشطة التجارية
49	ثالثا: الأنشطة الخدمية
49	رابعا: الأنشطة التطويرية
50	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
50	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
50	أولا. مصادر جمع المعلومات والبيانات
52	ثانيا. مكونات استمارة الاستبيان
53	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله
56	أولا. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
56	ثانيا. تداول استمارة الاستبيان:
58	ثالثا. المعالجة الإحصائية:
63	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
63	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
64	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
66	أولا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تطبيق الإبداع الإداري
68	ثانيا. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور الميزة التنافسية
68	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

69	أولاً. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
71	ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية
72	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
76	خلاصة
78	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	البيان	الرقم
52	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	01
53	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	02
54	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع الإداري	03
55	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الميزة التنافسية	04
565	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	05
56	تداول الاستبيان	06
57	سلم ليكرت الخماسي	07
58	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	08
58	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	09
59	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لفئة العمرية	10
60	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	11
61	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	12
62	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	13
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الإبداع الإداري	14
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية	15
69	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	16
72	اختبار التباين الأحادي لمحاور الدراسة حسب الجنس	17
73	اختبار التباين الأحادي لتحليل محاور الدراسة حسب العمر	18
73	اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي	19
74	اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب المستوى الوظيفي	20
75	اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة حسب الخبرة المهنية	21

فهرس الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
31	تطبيق تحليل حلقة القيمة في المؤسسة	01
46	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
51	نموذج الدراسة	03
59	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	04
60	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	05
61	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	06
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	07
63	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	08

مقدمة



أولاً. تمهيد:

تواجه المؤسسات الكثير من المتغيرات في ظل البيئة التنافسية الراهنة، مما أدى إلى حاجتها أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها، فتضاعفت حدة المنافسة وأخذت أشكال متنوعة، تتسابق من خلالها المؤسسات لكسب أكثر المزايا المتاحة والممكنة حفاظاً على مكانتها وتعزيز تنافسيتها.

ولتحقيق ما تصبوا إليه، ركزت المؤسسات جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها بهدف خلق وعرض منتجات جديدة ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة بفضل معارفها وخبراتها الإنتاجية، وذلك لتحقيق التميز حيث اتجهت المؤسسات للتركيز على الإبداع كضرورة فرضتها الظروف الحالية نظراً لأهميته البالغة بالنسبة للمؤسسة، ما من شأنه أن ينعكس على أدائها وتحسين مخرجاتها.

ويعتبر الإبداع أحد أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، والذي يركز بشكل كبير على نشاطات البحث والتطوير وإسهامات الموارد البشرية المبدعة.

والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى، فهي جزء لا يتجزأ من هذا الكيان الاقتصادي فإنها ليست بمنأى عن هذه التحولات والتغيرات، ولذلك وجب عليها مواكبتها للبقاء والاستمرار.

وقد أصبح الإبداع أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الجديدة حيث أنه أصبح مفتاح أي ميزة تنافسية، والتي تعتبر بدورها القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، في الوقت الذي يصعب على منظمات الأعمال أن تملك سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها، وتقودها إلى التطور والنجاح باعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية في مقدمتها، الإبداع الإداري؛ الذي يعد عاملاً حاسماً في قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات وتحديد المنظمات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها للتغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال بالمنتج أو الخدمة أو الاستراتيجيات والسياسات المعمول بها إلى ما هو أفضل لضمان جودة العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

ثانياً. مشكلة الدراسة:

في بيئة تمتاز بحدة المنافسة تدعو الحاجة المؤسسات إلى تبني الإبداع وإلى الاستجابة له بأشكال مختلفة حيث توجه بعضها إلى تدريب الموظفين على التفكير والممارسة الإبداعية، وأنشأ آخرون فروعاً خاصة تهتم بتشجيع الابتكار وتنمية الإبداع، مما أوجح حدة التنافس بين المؤسسات، ومن هنا يمكن أن نعتبر الإبداع وجهاً آخر أو بعداً جديداً لعملية التغيير وهذا ما سنتم محاولة أن تبينه من خلال معالجة السؤال التالي:

ما هو دور الإبداع الإداري في بناء وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية والإجابة عليها بوضوح تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهمية الإبداع الإداري للمؤسسة؟
- ما هي أهم مقومات بناء ميزة تنافسية من خلال تبني الإبداع الإداري؟
- ما هو أثر الإبداع بصفة عامة والإبداع الإداري خاصة على الميزة التنافسية بالمؤسسة؟
- فيما يتمثل دور الإبداع الإداري بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة في إكسابها ميزة تنافسية؟

ثالثاً. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في التأثير الحيوي للإبداع الإداري على تطور ونمو أي مؤسسة وتفوقها في سوق شديد المنافسة؛ كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حديثاً لم تتحدد معالمه بصورة نهائية، ولقد اعتبرته الكثير من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد حدة المنافسة؛ وتظهر أيضاً أهمية هذا الموضوع في الوقوف على مدى وعي مسيري المؤسسة محل الدراسة للدور الذي يؤديه الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية؛ مما يجعلها تكتسب استراتيجيات متجددة تعمل على تشجيع الإبداع الإداري فيها.

رابعاً. فرضيات الدراسة:

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

بمؤسسة مناجم فوسفات - تبسة.

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية والتي جاءت لدراسة أثر عناصر وأبعاد

الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مناجم فوسفات - تبسة.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مناجم فوسفات - تبسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مناجم فوسفات - تبسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية تجاه المشكلات في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مناجم فوسفات - تبسة.

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة.

خامسا. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي؛ حيث تم إتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

سادسا. مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **الإبداع:** في تحليله للإبداع "JOSEPH Schumpeter" يعرفه بأنه: «النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوبا جديدا في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه».¹ كما عرفه "PETER Drucker" بأنه: «تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك».²
 - **الإبداع الإداري:** «الإبداع الذي يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة أو عملياتها».³
- «أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة،

¹ JEAN Lachman. «Le financement des stratégies de l'innovation », Economica, 1993, P 22.

² بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة: حسين عبد الفتاح، عمان، مركز الكتب عماني، 1988. ص 18.

³ عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع 3، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص ص 68-80.

القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها.⁴

• **التنافسية:** فكرة عويصة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة.⁵

أما مجلس التنافسية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية يعرف التنافسية بأنها: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية وتضمن نمو متواصلاً في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل.»⁶

• **الميزة التنافسية:** «العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام وتوفر الموارد اللازمة.»⁷

سادساً. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة مناجم فوسفات تبسة، فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة كشكل من أشكال التربص بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الاستعانة بمراجع وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة تبسة.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

3- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين والموظفين وصناع القرار بمؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

4- الحدود العلمية: تم في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع الإبداع الإداري ودوره في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات.

⁴ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 18.

⁵ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية ومؤثرات قياسها، ط2، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، ديسمبر 2006، ص 6.

⁶ زعداد أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ط1، ص 25.

⁷ عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف عمانية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، عمان، أكتوبر، 2006، ص: 96.

سابعاً. هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين؛ نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

الفصل الأول: ويتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية للدراسة والأدبيات المعرفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الإبداع الإداري والميزة التنافسية، وذلك من خلال ثلاث مباحث، إذ يتطرق الأول إلى مفاهيم عامة حول الإبداع الإداري وأهم خصائصه، وكذا متطلباته وعناصره، بينما يأتي المبحث الثاني من هذا الفصل لتسليط الضوء حول الميزة التنافسية للمؤسسات ومفهومها ودور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، ليشمل الفصل أهم الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع البحث والتعقيب عليهما من حيث الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: يأتي الفصل الثاني كتكملة تطبيقية وميدانية لحيثيات الدراسة الأدبية، حيث يتعرض إلى التعريف بمؤسسة فوسفات تبسة وأهم مؤشرات الإبداع الإداري بها، ومحاولة إسقاط الجوانب النظرية من الدراسة على أرض الواقع من خلال ثلاث مباحث، يأتي الأول بعنوان تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والثاني فيشمل أدوات الدراسة ومنهجيتها، ليأتي الأخير كمحاولة لاختبار فرضيات الدراسة والوقوف على مدى أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مناجم فوسفات تبسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي

للدراسة



تمهيد:

تواجه المنظمات العديد من المشاكل والقضايا التي تحتم على متخذي القرار فيها ضرورة توظيف الإبداع، وذلك في ظل تزامم المنظمات وتنافسها للحصول على أكبر حصة سوقية خاصة بمنتجاتها، لذا يتوجب على كل منظمة أن تبحث عن المبدعين وتتمى قدراتهم، فالإبداع اليوم ليس شيئاً كماليا في المنظمات؛ بل يعد عنصرا أساسيا لا بد من العمل على تطويره وتنميته بما يتلاءم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها، وتعزيز قدرتها التنافسية، لأن الإبداع يعد الداعم الأساسي لأي منظمة في اكتساب وتحقيق ميزة تنافسية.

على ضوء ما تقدم أنفا، سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الإطار المعرفي للإبداع الإداري والميزة التنافسية وكذا أثر الإبداع الإداري في بناء وتعزيز ميزة تنافسية للمنظمات وأيضا سيتم التعرض إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء العربية والأجنبية والتعقيب عليها من خلال أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وذلك من خلال التقسيم الموالي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري؛

المبحث الثاني: الإبداع الإداري كمدخل لبناء الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، وفيما يلي محاولة للتعرف على ماهية الإبداع الإداري وأهم خصائصه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع الإداري

قبل التطرق إلى إعطاء مفهوم للإبداع الإداري والإحاطة بمختلف أبعاده، وجب التعرض لمفهوم الإبداع، كونه المفهوم الشامل الذي يحتوي مختلف أنواع وتصنيفات الإبداع.

أولاً. مفهوم الإبداع:

كمصطلح ظهر الإبداع سنة 1297 ويخص تقديم وإدخال شيء جديد غير معروف من قبل، وأصل الكلمة لاتيني من "Novus" وتعني: جديد. في اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate": إحداث وإيجاد شيء جديد،¹ أما في اللغة العربية من "بدع": أنشأه من غير مثال سابق.²

بمفهومه الحديث ينسب الإبداع للاقتصادي النمساوي "JOSEPH Schumpeter" بداية من 1912 الذي يعتبر المنظر الأول للإبداع الذي سمى السيرورة التي تتحكم في تحريك مجتمعنا بالتدمير الابتكاري بمعنى أن المؤسسات المبتكرة تخلق للوجود منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا تدخل في الاقتصاد، لكن ذلك يؤدي إلى تدمير المؤسسات الغير متحركة والساكنة على أساس رؤية واسعة للإبداع.³

في تحليله للإبداع "JOSEPH Schumpeter" يعرفه بأنه: «النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.»⁴

كما عرفه "PETER Drucker" بأنه: «تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.»⁵

يعكس التعريفان أن الإبداع تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديدات أو منتجات كلية جديدة أو طريقة إنتاج.

¹ OXFORD ENGLISH DICTIONARY (OED).

² إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، (المجلد الأول)، دمشق، دار الدعوة، 1973، ص 43.

³ P.Drucker, *Façonner l'avenir*, Edition d'Organisation, 1998, P 120.

⁴ JEAN Lachman, *Le financement des stratégies de l'innovation*, Economica, 1993. P 22.

⁵ بيتر دروآر، التجديد والمقاولة - ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان، مركز الكتب عماني، 1988، ص 18.

ولقد اتفق الاقتصاديون على تقديم تعريف مجتمع عليه بأن: «الإبداع مرتبط بابتكار حدث وجة، يحمل قيمة اقتصادية. بمفردات أخرى، الإبداعات يمكن فهمها بعملية رفع مخزون المعارف التي يمتلكها المجتمع، وتكون على شكل تحسينات (إضافات) تخص جميع السلع والخدمات وطرق الإنتاج المتواجدة، وبذلك تؤثر مباشرة على مستوى معيشتنا.»¹

وكتعريف آخر: «الإبداع يمكن اعتباره كتحويل لفكرة، أو منتج يباع، جديد أو محسن، أو سيرورة تنفيذية في الصناعة أو التجارة، أو طريقة اجتماعية جديدة كذلك. فهو يجمع كل المقاييس العلمية، التقنية، التجارية والمالية الأساسية من أجل ضمان نجاح تطوير وبيع المنتج المحول، جديد أو محسن من أجل السماح باستعمال تجاري لمواد جديدة، تحسين أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية.»² وبالتالي فإن الإبداع تغيير يمس منتجات المؤسسة سلعة كانت أو خدمة، طرق تسييرها (تنظيمية) بإدخال منتجات جديدة إلى الوجود، أو تحسين لها، أو في كيفية تصميمها، طريقة إنتاج جديدة، وسيلة تجارية أو تسويقية بالنسبة للمؤسسة، بحيث يمكن أن تكون متوفرة في مؤسسة أخرى، فتكنولوجيا موجودة من قبل لكنها جديدة على السوق الوطني أو المحلي تعتبر إبداعا عند إدخالها في المؤسسة، تؤثر هذه الجودة على مبيعات المؤسسة بالزيادة، وعلى هيكلها بالمرونة وغيرها، حيث تحمل قيمة إضافية تمكن المؤسسات من تفادي عقباتها والتغيرات التي تحدث في بيئتها.

من خلال التعاريف السابقة يظهر جليا أن الإبداع تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم وفي التسويق ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة وعلى أدائها الناجع.

ثانيا. مدخل نظري للإبداع الإداري:

أورد الباحثون والمهتمون العديد من التعريفات والمفاهيم والمقاربات الخاصة بالإبداع الإداري، إلا أنها تدور حول مفاهيم قريبة من بعضها، وفيما يلي نذكر لأهم التعاريف.

1. مفهوم الإبداع الإداري:

يعتبر الإبداع الإداري من أهم حاجات المؤسسة لأجل التطوير والاستمرارية، وهو منظومة متكاملة يشترك فيها المديرين والعاملين وهذا ما جعل المؤسسات تهتم بالإبداع الإداري، لعل الإبداع الإداري يعتبر من بين أهم وأبرز الإبداعات التي تلقى اهتمام في عالم الأعمال والمنظمات، حيث يضمن تأدية المهام

¹ FLORENCE Durieux, *Management de l'innovation, Une approche évolutionniste*, Vuibert édition. Mars2000, P 05.

² Manuel Francati, *La mesure des activités scientifiques et techniques*, OCDE édition, 1981, Paris, P 17.

والأنشطة وتعدد التعاريف الواصفة لمفهوم الإبداع الإداري والخصائص التي تميزه عن غيره سيتم محاولة توضيحها على النحو التالي:

- «إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة»؛ ويعرف بأنه «ابتكار وتنفيذ إجراءات وعمليات وتقنيات إدارية جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية».¹

- ويعرف أيضا على أنه: «المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير».²

- ويعرف كذلك بأنه: «عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل. فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون».³

- ويعرف أيضا على أنه «مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير».⁴

- وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقرونا بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال.⁵

2. خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:⁶

¹ أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص 14.

² بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 18.

³ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص 39.

⁴ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013، العدد 3، ص 29.

⁵ عبد الرحمن هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999، ص 08.

⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار المسيرة للنشر، 2013، ص 376-377.

- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة عن طريق الإبداع؛
- الإبداع يشمل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛
- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد؛
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف أسواق جديدة الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

ثالثاً. مستويات وأنواع الإبداع الإداري:

1. مستويات الإبداع الإداري:

- عندما يرد تعبير "الإبداع" فإن ما يتبادر إلى ذهن كثير من الناس -أكاديميين وعاديين- هو الإنجاز الخارق غير المسبوق. غير أن عدد من الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات للإبداع أندرهما المستوى البرزوعي، لأن الإبداع مثله مثل أي شيء آخر ينقسم إلى فئات ومستويات، ويمكن التفرقة بين خمسة مستويات متسلسلة للإبداع وهي:¹
- الإبداع التعبيري: ويتمثل في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج، ويميز النابغون في هذا المستوى صفتا التلقائية والحرية.
- المستوى الإنتاجي: بنمو مهارات المبدع فإنه يصل إلى إنتاج الأعمال الكاملة. ويكون الإنتاج إبداعياً حين يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز. وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.

¹ حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 21.

- **المستوى الاختراعي:** ويقصد به المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل.
 - **المستوى الإبداعي:** ويقصد به قدرة المبدع على التصور التجريدي للأشياء.
 - **المستوى البزوعي:** وهو تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا، ويعد هذا المستوى أكثر المستويات تعقيدا، إذ يتمثل في القدرة على تطوير المبادئ الأكثر تجريدا. وقد أكد (تايلور) أن مبدعي هذا المستوى يمثلون أصغر مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيرا في تاريخ الإنتاج العالمي الخاص بأشكال الإبداع.¹
2. أنواع الإبداع الإداري:
- يتفق أغلب الباحثين والإداريين على أربع أنواع للإبداع الإداري، يمكن توضيحها على النحو التالي:²
 - **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق؛
 - **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق؛
 - **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب؛
 - **الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.³
- كما توجد أنواع أخرى للإبداع الإداري كما يلي:⁴
- **الإبداع الاختراقي:** وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة، بين متغيرات موجودة، والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء شديد؛
 - **الإبداع التجديدي:** ويأخذ شكل تصميم شيء جديد سواء أكانت سلعة أو خدمة جديدة أو مفهوما نظريا جديدا؛

¹ عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، جدة، مطابع دار البلاد، 1997، ص 58.

² بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 24.

³ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013، العدد 3، ص 209-210.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار المسيرة للنشر، 2013، ص 378.

- الإبداع التعبيري: ويقتصر على الأدب والفن؛
- الإبداع الانبثاقي: أي العمل على تصور مبدأ جديد وفتح آفاق جديدة لم تعرف من قبل؛
- الإبداع الإنتاجي: وهو إنتاج أعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن آخرين.

المطلب الثاني: متطلبات الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري هو ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد، وهذه العملية لا تكون بمحض الصدفة عبثا، بل يجب أن تكون بمبادئ ومقومات تسمح بذلك.

أولا. مبادئ الإبداع الإداري ومقوماته:

1. مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وأجمعوا على أن الرقي بالمؤسسات وبأساليب إدارتها لتكون مبدعة وخالقة ينبغي مراعاة المبادئ الأساسية التالية:¹

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثيرة هي الاحتمالات التي لتحتو إلى حقائق؛
- إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل منها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة والملاءمة؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛ فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلوا قصارى جهدهم لأداء مهامهم على أكمل الوجه وبأساليب مبتكرة؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- التجديد المستمر للفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل فضاء يبني فيه نفسه وشخصيته أيضا، وهذا الشعور إذا كان حقيقيا يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة؛
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويتم ذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 137-139.

- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحفز الأفراد على العمل وبذل المزيد في سبيل تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة؛
- الإبداع ليس التقليد أو أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الإيجابيات التي تمثل نقطة الانطلاق نحو التميز والريادة؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.¹

2. مقومات الإبداع الإداري:

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المنظمة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية ولعل أهمها ما يلي:

• **البناء التنظيمي:** يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، وهناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي ا وقته في معالجته المشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين إذ تعد التغذية المرتدة الملائمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين.

• **الإجراءات ونظم العمل:** إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، ولا تعتبر غايات في حد ذاتها، إلا أنه في الكثير من المنظمات تعتبر معايير لتقييم الموظفين ومدى انضباطهم والتزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، كما أن عدم التشديد في ذلك يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها.

• **الاتصالات:** حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة إذ أن أكثر المبادرات تحقق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالإتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير.

¹ عاطف عوض، مرجع سابق، ص ص 209-210.

والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام بل وسيلة لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية.¹

• **نمط القيادة:** يبدأ الإبداع من الأعلى وصولاً نحو الأسفل، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وتتبع أهمية مكانتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كامل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية (من كونها تقوم بدور أساسي) وفعالية ولكن يتم تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لابد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها.²

• **الحوافز:** تعد الحوافز مقوما رئيسيا من المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي فقط وضع الحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير عادلة ومحددة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق شتى فيها العدالة والموضوعية، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد الإبداعية نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في حسن استغلال إمكانيات وطاقت الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها، ويمكن للمنظمة أن تقلص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز من خلال وضع نظام موحد للحوافز، واستخدام العقاب كأسلوب للتحفيز.³

• **التدريب:** للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالعصور الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصرف بطريقة إبداعية ويمكن تبرير كلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها في المدى الطويل، فالبرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية دف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء وتطويره بما يخدم توجيهات المنظمة.⁴

بالإضافة إلى هذه المقومات نذكر أيضا ما يلي:⁵

الذكاء؛ الدافعية؛ التخيل الإبداعي؛ الناحية الانفعالية؛ التعلم والمعرفة؛ الناحية الاجتماعية؛ الزمن؛ الظروف النفسية والاجتماعية.

¹ أبو نعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان، دار مجدلاوي للنشر، 2001، ص220.

² أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر، 2005، ص182.

³ رباب المعني، دورة تدريبية حول "الإبداع الإداري"، متاحة على الموقع، www.scribd.com، ص12. تاريخ الاطلاع: 03-04-2019.

⁴ بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر، 2011، ص16.

⁵ رباب المعني، مرجع سابق، ص21.

ثانياً. مراحل الإبداع الإداري:

تتخذ أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي أو الإداري في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج (West)، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي:¹

• **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

• **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.

ولا شك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

• **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

• **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.²

ثالثاً. عناصر الإبداع الإداري ومعوقاته

1. عناصر الإبداع الإداري:

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.³ فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جداً من الأفكار هو الذي يصلح أو حتى فكرة واحدة فقط، ولكن المهم ألا يطرد المبدع أية فكرة تطرأ له، ولكن عليه أن جمع

¹ M.A West & J.L farr, **innovation and creativity: psychological and organizational strategies**, Wiley, Chester, England, 1990, P 6.

² عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص 352-353.

³ يوسف الزامل عبد الله السليم، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 21.

أكر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها.¹

ومن صور هذه الطلاقة:²

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني؛
- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار؛
- طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة؛
- طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات.

- **المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر، عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى حديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة في إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.³

- **الأصالة:** القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوفا ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصلية عن تلك التي يفكر فيها الآخرون. فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفا، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.⁴

¹ محمد الصرني، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 265.

² أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2011، ص 352.

³ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص 35-36.

⁴ صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، اليمن، 2102، ص 77.

وعلى العموم فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز بـ: ¹

- الجِدَّة أو (فكرة غر مسبوقة)؛

- الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه)؛

- الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).

- تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي: ²

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

- أن الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

- **القدرة على التحليل:** يقصد بها القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تقنيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها. ³

- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير. ⁴ كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما. فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، فهو يعي الأخطاء، ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرتة للمشكلة من زاوية أخرى غر مألوفة، حيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا. ⁵

- **القابلية للتغيير:** يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة ي العمل.

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص 172.

² محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله في العلوم الأمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 29.

³ السلمي زاحم وفهد بن عوض الله، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 75.

⁴ موسى اللوزي، السلوك التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر، 1999، ص 298.

⁵ نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008، ص 22-23.

- **سعة الاتصالات:** مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي المجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية.¹

- **روح المجازفة (المخاطرة):** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم ها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.² كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول بها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعي أهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة ما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.³

- **تشجيع الإبداع:** ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداد لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.⁴ ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يبتعد عنها الإداريون، الفشل في تقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود، والعديد من المنظمات تقتل الأفكار الجديدة الإيجابية بالروتين، والوقت الطويل للتقييم، أو بالنقد الجارح وبدعم إيصال هذه الأفكار إلى الإدارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات أو الأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين.⁵

¹ كفي حمود عبد الله النواوي، أثر جودة تكنولوجيا جودة المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، مج 36، عدد 01، جامعة البلقاء التطبيقية، 2009، ص 332.

² السلمي زاحم وفهد بن عوض الله، مرجع سابق، ص 75.

³ قدور فلاق محمد بن قافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18-19 ماي، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص 17.

⁴ كفي حمود عبد الله النواوي، مرجع سابق، ص 332-256.

⁵ نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء في شركة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 41-43.

2. معوقات الإبداع الإداري:

معوقات الإبداع الإداري إلى العناصر التالية:¹

- **الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة:** حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرون في التحلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- **الأحكام السابقة:** حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- **الجمود والكسل:** إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وأن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.
- **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدرهم على التعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكر لا تكفي للوصول إلى الإبداع.²
- **غياب الفرصة:** حيث إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقدم الجديد والتخلي عن التقليد، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس وحصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهم يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- **عدم توفر البيئة الإبداعية:** حيث تركز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.³

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع الإداري

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات، أهمها:⁴

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفر أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.

¹ محمد الحراشنة وصالح الدين الهبتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات عمانية، عمان، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 33، العدد 02، ص ص 240-266.

² للاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعيقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 56-57.

³ محمد الحراشنة وصالح الدين الهبتي، مرجع سابق، ص ص 240-266.

⁴ خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 213.

- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وآرائهم والسماح لهم هامش من الخطأ.
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- الرحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذي وحلقات المناقشة، ما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.
- الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.
- وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة، أهمها وأكثرها شيوعاً:¹
- أسلوب العصف الذهني: العصف الذي يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة؛ ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربع شروط رئيسية هي:²
- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- عدم وضع قيود على التفكير أن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- التركيز على كمية الأفكار لا نوعيتها، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس اكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

¹ ماهر مفلح الزيادات وزيد سليمان العدوان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية، مجلة الجامعة الإسلامية، عمان، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج17، ع2، 2009، ص ص 465-49.

² محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعاقبتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية. 2006، ص 73.

- أسلوب دلفي: وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين حيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة ح يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.¹

- أسلوب المجموعة الاسمية: يعتر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكثر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل. ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات.²

المبحث الثاني: الإبداع الإداري كمدخل لبناء الميزة التنافسية

لقد أصبح الإبداع أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الجديدة حيث أنه أصبح مفتاح أي ميزة تنافسية، والتي تعتبر بدورها القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات، في الوقت الذي يصعب على منظمات الأعمال أن تملك سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرين، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها، وتقودها إلى التطور والنجاح باعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية في مقدمتها، الإبداع الإداري؛ الذي يعد عاملا حاسما في قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات وتحديد المنظمات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها للتغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال بالمنتج أو الخدمة أو الاستراتيجيات والسياسات المعمول إلى ما هو أفضل لضمان جودة العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، حيث ركزوا على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيقها، وتعرف الميزة التنافسية على أنها: «العملية التي تسعى فيها المؤسسة للتفوق على الآخر، وقد يكون هذا التفوق على مستوى شخصي أو مؤسسي أو دولي مع ضرورة أن يتوفر لدى المؤسسة القدرة والرغبة في التميز والالتزام وتوفير الموارد اللازمة»³.

¹ أسماء زوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2011، ص 19.

² لطفي دنبري، مفاتيح إدارة الجماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010، ص ص 340-359.

³ عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف عمانية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، عمان، أكتوبر، 2006، ص 96.

إن الميزة التنافسية من خلال هذا التعريف هي ما تستطيع المؤسسة تقديمه بصورة أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها.

أما "كوتلر" فيرى أن: «الميزة التنافسية متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث (استراتيجية التكلفة، التنوع، التميز)»¹. يرتكز هذا التعريف على مصدر أساسي من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو استراتيجية التنافس، حيث أنها وليدة جملة الاستراتيجيات السابقة وليست هي في حد ذاتها استراتيجية. وعرفها بورتر بأنها: «تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين»².

وتعرف على أنها: «تتمثل في القيمة الكبيرة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من المؤسسة وبالتالي تزداد حصتها السوقية»³.

«الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعدا للدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لبلوغه بواسطة الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنشطتها بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل»⁴.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وخصائصها

إن فهم طبيعة وجذور الميزة التنافسية، يتطلب التعرف على أنواعها والخصائص التي تتسم بها قصد تفريقها عن مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائدا في الماضي.

¹ عبد الرزاق نذير، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005، ص 06.

² يحضيه سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص 173.

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 296.

⁴ سعدي وصاف ويحضيه سمالي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 35.

أولاً. أنواع الميزة التنافسية:

يوجد نوعان رئيسيان من المزايا التنافسية هما:¹

1. ميزة التكلفة الأقل: هي الميزة التي تحققها المؤسسة عندما تكون تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، وتستطيع المؤسسة تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة من منافسيها وبالتالي تعظيم أرباحها من خلال تعديل وإعادة تشكيل سلسلة القيمة (أنشطة المؤسسة) وتجزئتها إلى وحدات نشاط استراتيجية، مما يمكنها من معرفة التكاليف ومراقبة عوامل تطورها وبالتالي الوصول إلى خلق ميزة التكلفة الأقل.²

وقصد تحقيق مراقبة جيدة للتكاليف والعناصر المرتبطة بها، تلجأ المؤسسة إلى القيام بمجموعة من الأعمال تتمثل فيما يلي:³

مراقبة الحجم؛ مراقبة الإلحاق؛

مراقبة التموقع؛ مراقبة الإجراءات؛

مراقبة التعلم. مراقبة الرزنامة؛

بناء على ذلك يجب أن تتخفف التكاليف إلى حد ما الأدنى، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية، بل يكون أيضاً نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها وهذا بتفعيل مجموعة من الإجراءات مثل: التحفيز المادي والمعنوي، التكوين، ثقافة المؤسسة... الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف.

2. ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون في مقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل المستهلك يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً، تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً، وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، إضافة إلى تمكنها من التموقع إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند إلى عوامل التفرد التي تتمثل فيما يلي:⁴

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، القاهرة، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 84.

² Porter Michael, *L'avantage concurrentiel*, 2^{eme} édition, édition Dunod, paris, 2002, P P 128- 136.

³ الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص ص 260-261.

⁴ لويزة قويدر وحبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص ص 06-07.

- الإجراءات التقديرية؛
- التعلم؛
- الروابط الكامنة بين أنشطة المؤسسة ومع الموردين والموزعين؛
- حجم النشاط؛
- التموضع؛
- الرزنامة؛
- إدراك وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة.

من أجل ضمان استمرارية ميزة التميز، يبقى ذلك مرهون بمدى توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع من القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح بتحقيق التفوق والتميز في الأداء، وقد أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة والتميز في الأداء حيث تؤثر القيادة تأثيراً بارزاً في تحقيق التميز لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل.¹

ينبغي على المؤسسة التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين لأن ذلك يتيح لها إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها، ويحول دون إهدارها وتضييعها والتحكم الجيد في العوامل التي تؤثر على الميزتين، كما تستطيع المؤسسة أن تحوز على الميزتين في آن واحد بشرط ألا تتعارضان، إضافة إلى إمكانية التفضيل بينهما على أسس عديدة منها جاذبية النشاط، شدة المنافسة والفن التكنولوجي المستعمل، تطور حاجات ورغبات المستهلكين والفرص المستقبلية المتولدة عن ذلك.²

اقترح (Wiseman) تصنيفاً آخر لأنواع الميزة التنافسية سماه "نظرية القوى الإستراتيجية الدافعة"،

حيث أضاف إلى الميزتين السابقتين (ميزة التكلفة، ميزة التميز) وكننتيجة لهما ميزتين إضافيتين هما:³

- **ميزة النمو:** تتحقق نتيجة القيام باستثمار كبير بالقياس إلى السوق مما يسمح بالتوسع في الحجم والعلاقات ومجالات عمل المؤسسة، وهذا ينعكس في زيادة حصتها السوقية ومعدلات نموها والتفوق على المنافسين.

¹ علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 231.

² الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 261.

³ حسن علي الزعي، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة عمانية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 02، عمان، 2004، ص 64-65.

- **ميزة التحالف:** تشير إلى الترتيبات التنظيمية والممارسات العملية التي تعقدتها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الدفاعية أو الهجومية، ومعرفة وتجنب القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال.¹

ثانيا. خصائص الميزة التنافسية:

وتتمثل خصائص وصفات الميزة التنافسية فيما يلي:²

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
 - أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
 - أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمستهلكين أو كلاهما؛
 - تؤدي إلى التأثير على المستهلكين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
 - تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون³:
- حاسمة (سباقة): أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
 - إمكانية الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين؛
 - مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

تضمن هذه الشروط الثلاث صلابة وفعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ومصادرها

يشكل امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية هدفا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، إذ يتحقق هذا الهدف بمدى قوة ونجاعة هذه الميزة، إضافة إلى الأدوات والسبل التي تمكن من خلق مجموعة من القيم تؤدي إلى التأثير على المستهلكين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

¹ حسن علي الزعي، مرجع سابق، ص ص 64-65.

² خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، عمان، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2007، ص 356.

³ قدور بن نافلة ورايح عرابية، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - الواقع والتحديات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص: 516.

أولاً. الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأسس التي تعتبر كمدخل وأسبقيات لتمييز المؤسسة بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات التي تقدمها، وقد صنفاها الباحثون إلى: التكلفة، الجودة، المعرفة، الوقت، المرونة والابتكار.

- **التكلفة:** تعني قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل التكاليف الممكنة مقارنة مع منافسيها في الصناعة، وكنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها مما يمكنها من البيع بأقل الأسعار السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم الفوائد واتساع الفجوة بين الإيرادات والتكاليف. إن مدخل التكلفة يرتكز على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة وإحكام الرقابة على التكاليف بواسطة اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والترابط بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة.¹

- **الجودة:** إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لبلوغ الأهداف المسطرة، ويظهر تأثير الجودة العالية للمنتج تأثيراً مضاعفاً من خلال:²

- توفير منتجات عالية الجودة تزيد من قيمة المنتجات في نظر المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.

- يبرز تأثير الجودة بواسطة الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة المنتجة، إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما لاختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وعليه نجد المنتج عالي الجودة لا يسمح فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها وإنما يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة.

وحسب دراسة مشهورة في الثمانينات من القرن الماضي من قبل: (Peters et Waterman) تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي المؤسسات التي تركز على مدخل الجودة أكثر من غيرها.³

- **المعرفة:** انتقل الاقتصاد من اقتصاد مبني على الصناعة إلى اقتصاد مبني على المعرفة، وهو ما يتجلى في التطور الهائل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتغير في نمط التبادل حتى وصف عصرنا هذا بعصر حضارة المعلومات، حيث أصبحت هذه الأخيرة مفتاح الإنتاجية والمنافسة والإنجاز

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، منشورات جامعة بسكرة، ماي 2007، ص ص 251-252.

² شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 200.

³ أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 252.

الاقتصادي والقوة الدافعة لإنتاج الثروة والمورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.¹ في ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسة فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة وتجسيدها في منتجات وتكنولوجيات جديدة، تساهم في تعزيز وتقوية ميزتها التنافسية من خلال:²

- المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة بواسطة الابتكار؛
 - المعرفة تزيد من حجم العوائد من خلال التميز المعرفي عن المنافسين؛
 - المعرفة تعمل على تحسين أساليب وطرق العمل؛ ومن ثمة تخفيض التكاليف؛
 - المعرفة تجذب المستهلكين الجدد وتحافظ على المستهلكين ذوي الولاء؛
 - إضافة خصائص وسمات للمنتج ينسجم وتطلعات المستهلكين؛
 - التركيز على الأفراد والمنتجات المتنوعة وتجزئة الأسواق لتحقيق التميز؛
 - البحث المتواصل عن الحاجات المتجددة للمستهلكين وتطويرها وابتكار المنتجات الجديدة.
- **الوقت:** أدت التحولات السريعة التي يشهدها عالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بالوقت الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات على ابتلاع الأسواق والإمساك بقبضة خفية بالمستهلك، خاصة لما يمثله الوقت من أهمية لهذا الأخير وزيادة اهتمامه به، هذا ما أدى إلى بروز ما يعرف بـ "الإدارة التنافسية للوقت".³ يتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة نقاط أهمها: وقت التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطوير.⁴
- **المرونة:** يقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها التشغيلي مع التغيرات البيئية وعمليات الطلب، ويمكن القول إن المرونة التي يتم بها رفع مستوى الأداء بالشكل الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية تتحقق على مستوى عدة جوانب من النشاط التشغيلي للمؤسسة وتضم:⁵
- الوفاء بالمواعيد نتيجة القدرة على إنجاز التغيرات في حجم وتصميم المنتجات بأقل وقت لازم؛

¹ عبد الفتاح علاوي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال: مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 305.

² موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 07.

³ محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت: المنظومة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 174-175.

⁴ صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 164.

⁵ سناء عبد الكريم الحناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص ص 48-49.

- متابعة المتغيرات المفاجئة في طلبات المستهلكين والتكيف معها بأقل التكاليف (مرونة الحجم)؛
- الإبداع من خلال ابتكار أنواع واسعة من المنتجات والخدمات المقابلة لاحتياجات المستهلكين؛
- المرونة في تغيير مواصفات المنتج بما يلبي احتياجات الجودة (مرونة مزيج المنتجات).
- **الابتكار**: يشهد العالم منذ الثمانينات من القرن الماضي إلى يومنا هذا منافسة شديدة قوامها الابتكار والإبداع، حيث تراجع دور الموارد الطبيعية في تكوين وإنتاج المنتجات وحل محلها المعرفة، فظهرت "المنتجات الذكية"، وعلى ذلك أصبح السبق في الابتكار من المقومات الأساسية للتميز ومن ثمة نجاح واستمرارية المؤسسة، والقدرة على الابتكار هي أحد الموارد الأساسية للمؤسسة وثروة المجتمع، فهي تخلق قيم إضافية لكل المعنيين ومصدرها الرأسمال المعرفي، كما تطور الممارسات الإستراتيجية لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط وإنما بإمكانية تجسيدها على أرض الواقع.¹
- من التحليل السابق يتضح أن العوامل السابقة تشكل معاً عاملاً مساعداً للمؤسسة لاستحداث مزيد من القيمة عن طريق خفض التكلفة أو تمييز منتجاتها بالمقارنة مع منافسيها الأمر الذي يسمح لها بالتفوق والريادة.

ثانياً. مصادر الميزة التنافسية:

تستمد نظرية "بورتر" مبادئها من مفاهيم الاقتصاد الصناعي التي سادت التحليل الاستراتيجي للمؤسسات لفترة طويلة، وترى أن أداء المؤسسة مرتبط بمحيطها الخارجي ومواردها وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المؤسسة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها فتتميز بها عن غيرها وهذا في ظل البيئة الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار. ولتعدد مصادرها يمكن تحديد نوعين²: مصادر خارجية ومصادر داخلية.

1. المصادر الخارجية:

يقال عن ميزة تنافسية أنها خارجية عندما تركز على صفات خاصة بالمنتج والتي تشكل قيمة بالنسبة للمشتري سواء بتخفيض تكاليف استعماله للمنتج أو بزيادة فعالية استعماله. إن الميزة التنافسية الخارجية تعطي للمؤسسة سلطة سوقية مطلقة، بهذه الميزة فإن المؤسسة تجعل السوق يقبل بسعر بيع أعلى من سعر بيع المنافس الأول (الأفضل) والذي لا يملك نفس الصفات الخاصة، إن الإستراتيجية التي تركز على ميزة تنافسية خارجية هي استراتيجية تمييز والتي تعتمد على استعمال قدرات ومهارات المؤسسة

¹ ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 16.

² أمال عياري ونصيب رحم، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 14.

التسويقية وقدراتها على الاقتناص الجيد والانتقاء المنسجم مع الرغبات الضمنية للمستهلكين غير المشبعة بعد بالمنتجات الموجودة.¹

2. المصادر الداخلية:

تركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف الصنع وإدارة المنتج والتي تعطي قيمة للمنتج بسعر تكلفة أقل من المنافسين، تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الجيدة وما ينجر عنها من مردودية أفضل وقدرة مقاومة جيدة أمام انخفاض أسعار البيع المطبقة من طرف المنافسين. إن الإستراتيجية المتبناة في تحقيق الميزة التنافسية الداخلية هي استراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف والتي تستخدم موارد ومهارات المؤسسة.² تتضمن المصادر الداخلية مجموعة الموارد والمهارات التي تمتلكها المؤسسة وكذلك الأنشطة التي تقوم بها، وهي كالآتي:

2-1- الموارد: هي كل ما تمتلكه المؤسسة من موجودات كالمواد الأولية والأجهزة والأبنية والأموال وكذلك الموارد البشرية والعلامة التجارية وقنوات التوزيع وغيرها. وكذلك فإن امتلاك المؤسسة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تساهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذو مؤهلات علمية متقدمة أو امتلاكها لرأس مال كبير قياسا بالآخرين يجعلها تتميز عنهم.³

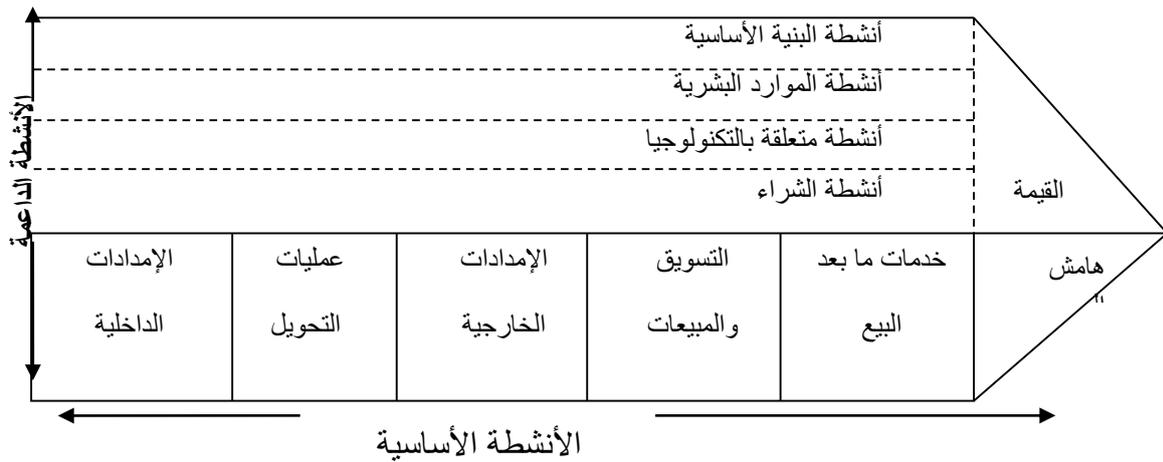
2-2- الأنشطة والمهارات: وهي مجموع الأنشطة المترابطة والمؤدات داخل المؤسسة والتي تتعلق بشكل خاص بالإدارة وأساليبها، بدءاً من مصادر الحصول على المدخلات الأساسية حتى تسليم المنتج النهائي إلى أيدي المستهلك، ويطلق عليها "أنشطة القيمة". ويفترض تحليل حلقة القيمة المقدم من طرف "بورتر" وجود مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة هما: الأنشطة الأساسية (الأولية) والأنشطة الداعمة (المساعدة)، ويمكن توضيح ذلك بواسطة الشكل التالي:

¹ محمد العربي غزي وحسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007، ص 11.

² الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 262.

³ زهية موساوي وحديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 170.

الشكل رقم (01): تطبيق تحليل حلقة القيمة في المؤسسة



المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا: إعداد-تنفيذ-مراجعة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 184.

أ. **الأنشطة الأساسية:** تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج وتسليمه وتسويقه للمستهلك وكذلك خدمات

ما بعد البيع، وهي تتكون من خمسة أنشطة رئيسية:¹

- **الإمدادات الداخلية:** أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل أنظمة مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، النقل.

- **العمليات:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، وتشمل أنشطة التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختبار، التسهيلات.

- **الإمدادات الخارجية:** أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج إلى المستهلكين، وتشمل أنشطة تخزين المنتجات تامة الصنع، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

- **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بتوفير السبل اللازمة للمستهلك بغرض تسهيل عملية شرائه للمنتج وتحفيزه على الشراء وتتمثل في: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار منافذ التوزيع، التسعير.

- **خدمات ما بعد البيع:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة ودعم أو المحافظة على قيمة المنتج والخدمة، وتشمل خدمات التركيب والتصليح، التدريب، المكونات والأجزاء، تعديل المنتج.

ب. **الأنشطة الداعمة:** تتكون من الأنشطة التي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية للمؤسسة

وهي تسمح للأنشطة الأساسية بأداء دورها، وفيما يلي تفصيل لكل نشاط من هذه الأنشطة:²

¹ نبيل محمد مرسي، تطبيق نموذج حلقة القيمة في إدارة المعرفة، ص ص: 03-04، على موقع الأترنت:

www.publications.ksu.edu.sa, page consulté le 09 _ 12_.2018

² Garibaldi Gerard, *L'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, 2 tirage, Paris, 2002, P P : 326-327.

- أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة: تضم الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العامة من مالية ومحاسبة، الجوانب القانونية، التخطيط، إدارة الجودة...
 - أنشطة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار، تعيين، تدريب وتكوين وتطوير الموارد البشرية والمحافظة عليها.
 - أنشطة تطوير التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، تحسين طرق أداء المؤسسة في حلقة القيمة، البحث والتطوير، الأجهزة والمعدات ونظام المعلومات.
 - أنشطة المشتريات: تتمثل في الأنشطة المتعلقة بالإمداد والتموين بالمواد الأولية، التجهيزات وكل ما تحتاجه المؤسسة في عملية الإنتاج، العلاقات مع الموردين.
- وهكذا يهدف تحليل حلقة القيمة إلى تجزئة وتحليل حلقات الأنشطة الرئيسية والمترابطة داخل المؤسسة، بغرض التركيز على الأنشطة الإستراتيجية (المحققة للقيمة) واستبعاد الأنشطة الغير استراتيجية وذلك بهدف تحقيق القيمة في شكل هامش ربح.¹

المطلب الرابع: الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع من أهم الركائز للميزة التنافسية، فإذا أرادت المؤسسات ألا لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة، لإنتاج هذه المنتجات والخدمات بكل ثقة وتكلفة منخفضة، فالإبداع هو القدرة على تحديد بعض الوسائل التي تساعد على تحقيق مكانة ريادية تفوق المنافسين.

تتبع أهمية الإبداع بشكل عام في كونه أساس انطلاق المنظمة نحو الاستقرار والنمو وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانات المتوفرة لدى مواردها المتنوعة لذلك فإن الإبداع الإداري يوفر البيئة التنظيمية المناسبة للنمو وتطور المنظمات؛ حيث يوفر الإبداع للمنظمات البيئة المناسبة للتطور والنمو، فمقومات البيئة المبدعة تسمح ببناء المنظمات والإصلاح والتطوير الإداري لذلك فإن تميز المنظمة يقوم على عامل أساسي هو تبنيتها وتنميتها لبيئة تنظيمية تؤصل الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، ويكون ذلك من خلال مراعاة النظم والأساليب والوسائل التالية:²

- تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة.
- اعتبار التدريب واجبا وظيفيا متصلا ومتجددا لكل العاملين.

¹ محمد قريشي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ص ص 08-09، على موقع الأنترنت:

www.bbekhtionline.fr. page consulté le 21_03_2019.

² عبد الرزاق سالم الرحالة، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 247-248.

- الاهتمام وإعطاء الأولوية للبحث والتجريب، وتوفير المخصصات المالية الكافية لذلك.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء وتقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار والتجديد، وضع نظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين.
- التوجه نحو التنظيمات اللامركزية التي تحقق قدرا من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.
- التفاعل بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة به مما يوسع ويعظم قدرات المؤسسة وإمكانياتها الإبداعية ويتيح لها الفرصة في استقطاب الخبرات والقدرات والإمكانات المتوافرة في البيئة والاستفادة منها.

- أن تبذل القيادة الإدارية جهودها في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع. تنمية المهارات الإبداعية: أي تطوير مهارات وقدرات الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة وتنمية معارفهم الإدارية والتنظيمية وتمكينهم من ممارسة وظائف العملية الإدارية بكفاءة، حيث يعتبر ذلك حاجة ملحة لترشيد في توجيه الموارد المختلفة للمنظمة بما يخلق نوع من التميز للمنظمة مقارنة بمنافسيها. سرعة الاستجابة: وتمثل سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات والمنتجات للاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء المتغيرة والمتجددة لإيجاد قيمة جديدة ومضافة، من خلال السعي نحو التغيير وتحسين المتطلبات الأساسية للسلع والخدمات، ويساهم الفرد المبدع في تحسين جودة الخدمة أو المنتج وبالتالي إيجاد نوع من التأييد الذي يؤدي إلى إبراز المؤسسة كمصدر لبناء القدرات التنافسية.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في إطار إعداد هذا العمل تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري والميزة التنافسية، سواء عربية أو أجنبية وفيما يلي عرض لأهمها:

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة: نوفل عبد الرضا الكمري وعلي عقيل صفر (2017)

بعنوان: تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية (دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد)

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في إمكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عينة من فنادق الدرجة الأولى اعتمادا على ما يمتلكه المدراء من عوامل تنمية الإبداع الإداري لديهم، وكذا أيضا العلاقة

¹ عبد الرزاق سالم الرحالة، مرجع سابق، ص 248.

بين بين متغيري البحث من خلال العينة المختارة وقد تم دراسة 06 فنادق باعتماد 82 استمارة استبيان موزعة عليها.

تضمنت الدراسة العلاقة والأثر بين الإبداع الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً تابعاً، وقد تضمن المتغير الأول ستة عوامل فرعية، والمتغير الثاني ستة أبعاد فرعية، ومن خلال تفاعل هذه المتغيرات تكون الإطار الذي تدور حوله الدراسة، وتم من خلال هذه الدراسة إيجاد أساليب أفضل للتعامل ولتفعيل دور الإبداع الإداري في عملية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية والوقوف على مدى إدراك المدراء لأهمية الإبداع الإداري في تعزيز عمليات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأثره في نجاح المنظمة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار صحة فرضياتها، اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، إلى جانب المقابلات الشخصية مع المدراء ورؤساء الأقسام في الفنادق المبحوثة، ولغرض تحليل استجابات المبحوثين تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان ومعامل الاختلاف. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها الإثبات بان الإبداع الإداري يؤدي دوراً هاماً لدى الأفراد في تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أثبتت الدراسة أن عوامل الإبداع الإداري كان لها الأثر الإيجابي في إيجاد الميزة التنافسية، كما اقترح الباحث على ضوء النتائج المتوصل إليها إيجاد فهم مشترك بين العاملين والإدارة العليا بالصورة التي تؤدي إلى إيجاد حلول إبداعية ومبتكرة من شأنها إبقاء المنظمة الفندقية في نطاق المنافسة في كل الأوقات، وكذا ضرورة تأسيس ثقافة مبدعة وتبنيها بوصفها مناهج عمل للارتقاء بمستوى إنتاج وتقديم الخدمة للضيوف بالصورة التي تحقق إضافة نوعية وترويجية للضيف.

2. دراسة: هيثم حمود الشبلي (2015)

بعنوان: التوجه الإبداعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الملائمة لأغراض البحث، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المجموعة باختلاف المناصب التي يشغلونها وباختلاف موقع الخدمة داخل المملكة الأردنية الهاشمية، خلال عام 2014، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة من مجتمع الدراسة وصممت الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة

حيث تم توزيع (398) استبانة استرجع منها (305) استبانة، واستبعد منها (55) استبانة بسبب عدم ملائمتها للتحليل، وبالتالي تم تحليل (250) استبانة، وتم إجراء المعالجات الإحصائية التي تتناسب مع أغراض وأهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية.

أظهرت النتائج أن التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية، بينما كانت تفويض السلطة البعد الأقل تأثيراً. وعليه فقد أوصى الباحث إدارة المجموعة بالاهتمام بجوانب التوجه الإبداعي وخصوصاً الثقافة الإبداعية، لما لهذا البعد من أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بعقد دورات تهتم بالإبداع، واستحداث دائرة تهتم بمجالات الإبداع.

3. دراسة: عدنان الجعبري (2009)

بعنوان: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية

هدفت هذه الدراية على التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، وذلك من خلال تساؤل الدراسة الرئيسي: ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل؟

طبقت الدراسة على عينة من 51 موظفاً والتي مثلت جميع موظفي الشركة باستثناء موظفي الحراسة، المرسلين والسائقين وكان عدد الاستبيانات المرجعة 134 استبياناً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل الدراسة.

توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج كان أبرزها:

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي الشركة كان مرتفعاً جداً بنسبة 80.5%.
- أن مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61.9%.
- أن واقع الأداء الوظيفي للشركة كانت بدرجة كبيرة وبنسبة 78%.
- أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة 58% وعلى ضوء هذه النتائج وضع الباحث مجموعة من التوصيات تمثلت في "

- العمل على تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لموظفي الشركة، وأن تتناسب هذه الحوافز مع الجهد المبذول.
- إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بالطريقة التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع فيه.
- توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية على معدلات أعلى بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف الخاصة بالشركة.

4. دراسة: بلكو مصطفى (2016/2015)

بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز، نمط القيادة، مشاركة العاملين)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في عيادة الضياء والبالغ عددهم 52 عاملاً، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 30 عاملاً في المؤسسة قيد الدراسة، ولقد استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري، كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الاستبانات على برنامج spss من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق الاستبانة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، حساب معامل الارتباط بيرسون.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة: LILIAN ONONG'NO AUMA (2014)

بعنوان:

The role of innovation in building competitive advantage in horticultural processing and export companies in Nairobi Kenya

الهدف من هذا الدراسة هو تحديد دور الابتكار في بناء ميزة تنافسية في شركات تصنيع وتصدير البستنة في كينيا. وكذا تحديد أنشطة الابتكار التي تعتمد عليها الشركات البستانية، وتقييم دور هذه الأنشطة في زيادة الميزة التنافسية، وتحديد العوامل التي قد تعيق الابتكار أو تسهله. على وجه التحديد، تم

توزيع استبيان تقييم العوامل المذكورة أعلاه إلى 49 شركة في صناعة البستنة والتصدير مثلت عينة الدراسة يتم تشغيل الميزة التنافسية من خلال سؤال حول الاستقصاء يتتبع النسبة المئوية لدوران المبيعات التي يمثلها الابتكار في كل شركة.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد على العلاقة بين النسبة المئوية من قيمة التداول التي تمثلها الابتكارات والابتكارات في الهيكل التنظيمي والتسويق وتطوير المنتجات وتغييرات العملية. توصلت الدراسة إلى جملة نتائج أهمها كان أن ابتكارات المنتج والتسويق فقط هي التي لها تأثير ذو دلالة إحصائية على نسبة دوران المبيعات التي يمثلها الابتكار مع وجود تأثير سلبي للتسويق. وأيضاً يلعب طلب العملاء الدور الأكبر في تنفيذ أنشطة الابتكار، يليه التقدم التكنولوجي. وتم دعم حقيقة أن الطلب على العملاء لديه أقوى علاقة في أنشطة الابتكار من خلال تحليل الانحدار، حيث وجد الباحث أن ابتكار المنتجات كان له دور أقوى في بناء ميزة تنافسية.

دراسة: Anyanitha Distanont, Orapan Khongmalai (2018)

بعنوان:

The role of innovation in creating a competitive advantage

تناولت هذه الدراسة الإبداع الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية في قطاع الأغذية المجمدة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs)، تناولت الدراسة ثلاثة أجزاء والمتمثلة في دراسة الأدب؛ ودراسة تجريبية باستخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات؛ وأخيراً تحليل واستنتاج نتائج باستخدام تحليل عامل الاستكشاف (EFA)، وتحليل عامل تأكيد (CFA)، ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM). اعتمدت هذه الدراسة منهجية كمية تستخدم الاستبيان كأداة في جمع البيانات وأيضاً استخدمت التقنيات الإحصائية لتحليل بيانات المسح لاختبار الفرضيات، تضمنت هذه التقنيات تحليل العوامل الاستكشافية (EFA)، وتحليل عامل التأكيد (CFA)، ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM).

أظهرت النتائج أن الإبداع عزز مزايا المنافسة من خلال عوامل خارجية، التي قسمت إلى مجموعتين: العوامل ذات التوجه الجزئي والعوامل ذات التوجه الكلي، فكان للعوامل الخارجية على المستوى الجزئي تأثير أكبر على تطوير ابتكار شركات الأغذية المجمدة أكثر من تلك الموجودة على المستوى الكلي. ووصلت الدراسة أيضاً إلى أن رواد الأعمال، وخاصة أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، يحتاجون إلى التكيف وإعداد أنفسهم لمواجهة التغيرات الاقتصادية القادمة، والتي على وشك الحدوث ليس فقط على المستوى العالمي ولكن أيضاً على المستويين الإقليمي والقطري. بالإضافة إلى السياقات الداخلية داخل المنظمة، فإن العوامل الخارجية مهمة أيضاً، لا سيما تلك التي ستؤدي إلى

تطوير الابتكار. سيصبح الابتكار الأداة الإستراتيجية في هذه المنافسة المهمة لتحسين الأعمال التجارية وإبداعها وتعزيزها لخلق مزايا تنافسية مساوية أو أفضل من تلك الموجودة في البلدان الأجنبية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

2. دراسة: Afriapollo Syafarudin (2016)

بعنوان:

Strategy of leadership and innovation in improving company performance against competitive advantage

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية والإبداع على أداء الشركة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقيادة استراتيجية لأداء الشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وابتكار على أداء الشركة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وقد أجري البحث في حزب العمال. Pegadaian (Ltd) في 98 فرعاً، ويتم تحديدها بواسطة تقنية أخذ العينات بما في ذلك أخذ العينات العشوائية العنقودية النسبية. أظهرت النتائج أن استراتيجية القيادة والابتكار لها تأثير إيجابي على أداء الشركة.

أظهرت النتائج أن استراتيجية القيادة والابتكار لها تأثير إيجابي على أداء الشركة. الابتكار والأداء للشركة له تأثير إيجابي على ميزة تنافسية مستدامة. كما أظهرت النتائج أن قيادة الإستراتيجية أعطت تأثيراً إيجابياً على أداء الشركة والابتكار الذي أثر على أداء الموظفين، والميزة التنافسية المستدامة وأداء الشركة كان له تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية المستدامة.

3. دراسة: SARMINAH SAMAD (2010)

بعنوان:

The role of creative organizational climate on learning organization – a key component of knowledge management

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد دور المناخ التنظيمي الإبداعي في تنظيم التعلم، وهو عنصر رئيسي في إدارة المعرفة. نتيجة لذلك، كانت هذه الدراسة هي دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي الإبداعي وتنظيم التعلم وتحديد الاختلافات في منظمة التعلم بناءً على المتغيرات الديموغرافية المحددة. تألفت العينة من 500 من موظفي الإدارة من المستوى المتوسط والعليا في شركات الاتصالات الماليزية. افترضت النتائج أن المناخ التنظيمي الإبداعي يرتبط بشكل إيجابي بتنظيم التعلم. كشفت الدراسة أيضاً أن جميع المكونات المناخية التنظيمية الإبداعية لعبت دوراً مهماً في تنظيم التعلم. تم الإبلاغ عن اختلاف كبير في تنظيم التعلم بين الذكور والإناث وموظفي الإدارة العليا والمتوسطة. بناءً على الآثار المترتبة على نتائج البحوث، يتم تقديم العديد من التوصيات.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط اختلاف، ويمكن حصر ذلك بعض هذه النقاط فيما يلي:

1. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه التشابه من خلال ما يلي:

- الاعتماد على الأساليب الإحصائية في جمع الاستبيان.
- تعرضت الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى دور الإبداع والإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.
- توصلت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة والمتمثلة في أثر الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.
- أجريت الدراسة الحالية والدراسات السابقة على عينة من الموظفين والإداريين والعمال والإطارات...إلخ.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف من خلال ما يلي:

- المجال الزمني والمكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف بيئة العمل وأساليب التسيير...).
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط الإبداع الإداري بمتغيرات مختلفة مثل المسؤولية الاجتماعية، أداء العاملين وتحسين عملية التوظيف، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط الإبداع الإداري بالميزة التنافسية للمؤسسات.
- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي إحدى أهم الشركات الناشئة في الجزائر.

خلاصة:

من خلال تحديد مختلف المفاهيم والإلامم بالجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والذي يعد من أساسيات نجاح المنظمات الإبداع تغيير يمس منتجات المؤسسة سلعة كانت أو خدمة، طرق تسييرها(تنظيمية) بإدخال منتجات جديدة إلى الوجود، أو تحسين لها، أو في كيفية تصميمها، طريقة إنتاج جديدة، وسيلة تجارية أو تسويقية بالنسبة للمؤسسة، بحيث يمكن أن تكون متوفرة في مؤسسة أخرى، فتكنولوجيا موجودة من قبل لكنها جديدة على السوق الوطني أو المحلي تعتبر إبداعا عند إدخالها في

المؤسسة، تؤثر هذه الجودة على مبيعات المؤسسة بالزيادة، وعلى هيكلها بالمرونة وغيرها، حيث تحمل قيمة إضافية تمكن المؤسسات من تغادي عقباتها والتغيرات التي تحدث في بيئتها وكذا إكسابها ميزة تنافسية، وللتفصيل في علاقة الإبداع الإداري بالميزة التنافسية، سيتم التطرق إلى هذا بشكل ميداني في الجانب التطبيقي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة



مقدمة:

بعد التطرق في الجانب النظري للمفاهيم المتعلقة بكل من الإبداع الإداري والميزة التنافسية وكذا العلاقة بينهما، ستنتم في هذا الفصل محاولة تشخيص دور الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، والتي اختيرت كميدان للدراسة التطبيقية، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة وإجراء دراسة إحصائية لتقصي آراء عينة من موظفي المؤسسة حول دور الإبداع الإداري في إكساب ميزة تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة؛

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات أحد فروع المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات حيث عرفت تغييرات كثيرة ومختلفة، بهدف زيادة كفاءتها والحفاظ على استمراريته ومواجهة التغييرات المتسارعة وبناء على ما تقدم ذكره سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛

نشاطات مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات من أهم المؤسسات الجزائرية التي تقوم بعملية استخراج الفوسفات الخام ثم معالجته وتسويقه وبذلك سيتم تناول نشأة المؤسسة والتعريف بها وأهدافها ووحداتها.

أولاً. نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات:

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات أحد فروع المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات ونتجت هذه المؤسسة إثر عملية إعادة الهيكلة للمؤسسة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وطبقا لهذا المرسوم تم تحويل الذمة المالية وحقوق وواجبات SONAREM إلى المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات وتحولت بذلك إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وذلك عن طريق مرورها باستقلالية بالضبط بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ومن هذا المنطلق فقد كان هدفها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية.

وبتاريخ 01 جانفي 2005 تفرعت المؤسسة إلى ستة مؤسسات تشرف عليها المجموعة الصناعية

فرفوس ومقرها الاجتماعي عنابة وبذلك تضم المؤسسات الآتية:

- **مؤسسة مناجم الفوسفات (وهي المؤسسة محل الدراسة):** مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العائر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به 2 مليار طن.
- **مؤسسة مناجم الحديد:** مقرها الاجتماعي تبسة وتضم المناجم التالية: "منجم عيني سطيح"، "منجم رويبة -عين الدفلى"، "منجم سيدي معرف-جيجل"، "منجم شعبة البلوط -سوق أهراس-".

- **مؤسسة البوزولان:** يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف-عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، إن البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.
- **مؤسسة السباكة:** يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية.
- **مؤسسة البناء والتجهيز:** يتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية.
- **مؤسسة نقل الموارد المنجمية:** هي مؤسسة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة.

ثانيا. تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة:

التعريف بمؤسسة مناجم الفوسفات وأهدافها في الآتي:

1. تعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة مناجم الفوسفات، شركة فرعية من المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات وبتاريخ 01 جانفي 2005 بدأت مناجم الفوسفات تمارس نشاطها بشكل مستقل، وبذلك فهي مؤسسة ذات أسهم يقع مقرها الاجتماعي في مدينة تبسة وحيث يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ: 1.6 مليار دينار جزائري، وتتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث، التطوير، الاستغلال، المعالجة، التحويل والتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

2. أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالاتي:

- حصول المؤسسة على شهادات عالمية في الجودة؛
- تدعيم وخدمة الجانب الاقتصادي من خلال إنتاج وتسويق مادة الفوسفات الخام أو المعالج؛
- زيادة حصتها في السوق العالمية وخلق ديناميكية للمؤسسة والتعاون؛
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته للحفاظ على ولائه؛
- الحفاظ على البيئة وزرع ثقافة المواطنة بالمؤسسة؛
- تطوير وسائل الإنتاج واستخداماتها؛
- تقليل تكاليف الجهد والوقت مما يحقق الكفاءة الإنتاجية.

ثالثاً. وحدات مؤسسة مناجم الفوسفات:

تتكون مؤسسة مناجم الفوسفات من أربع وحدات رئيسية تتمثل في الآتي:

1. المركب المنجمي جبل العنق

يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة، والذين يصل عددهم إلى 1359 عاملاً من بينهم 415 عاملاً متعاقد و 944 عاملاً دائماً.

2. المنشأة المينائية بعنابة

يتم من خلالها شحن الفوسفات ليتم تصديره إلى الخارج، تتوفر على طاقة تخزين تقدر ب: 120000 طن وتتمثل مهامها في استقبال وتفريغ وتخزين حمولات الفوسفات والحديد بغرض التصدير وشحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى مختلف أنحاء العالم.

3. مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية

نشأة هذا المركز عام 1991 تحت تسمية وحدة البحث التطبيقي، ومهامه تتمثل في تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منجمية، والبحث المستمر قصد تحسين جودة المنتج.

4. مقر الإدارة العامة لمؤسسة مناجم الفوسفات

متواجد بمدينة تبسة، يحتوي على الإدارة والهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال مختلف وحداتها والذي يصل عدد العاملين فيها إلى 130 عاملاً.

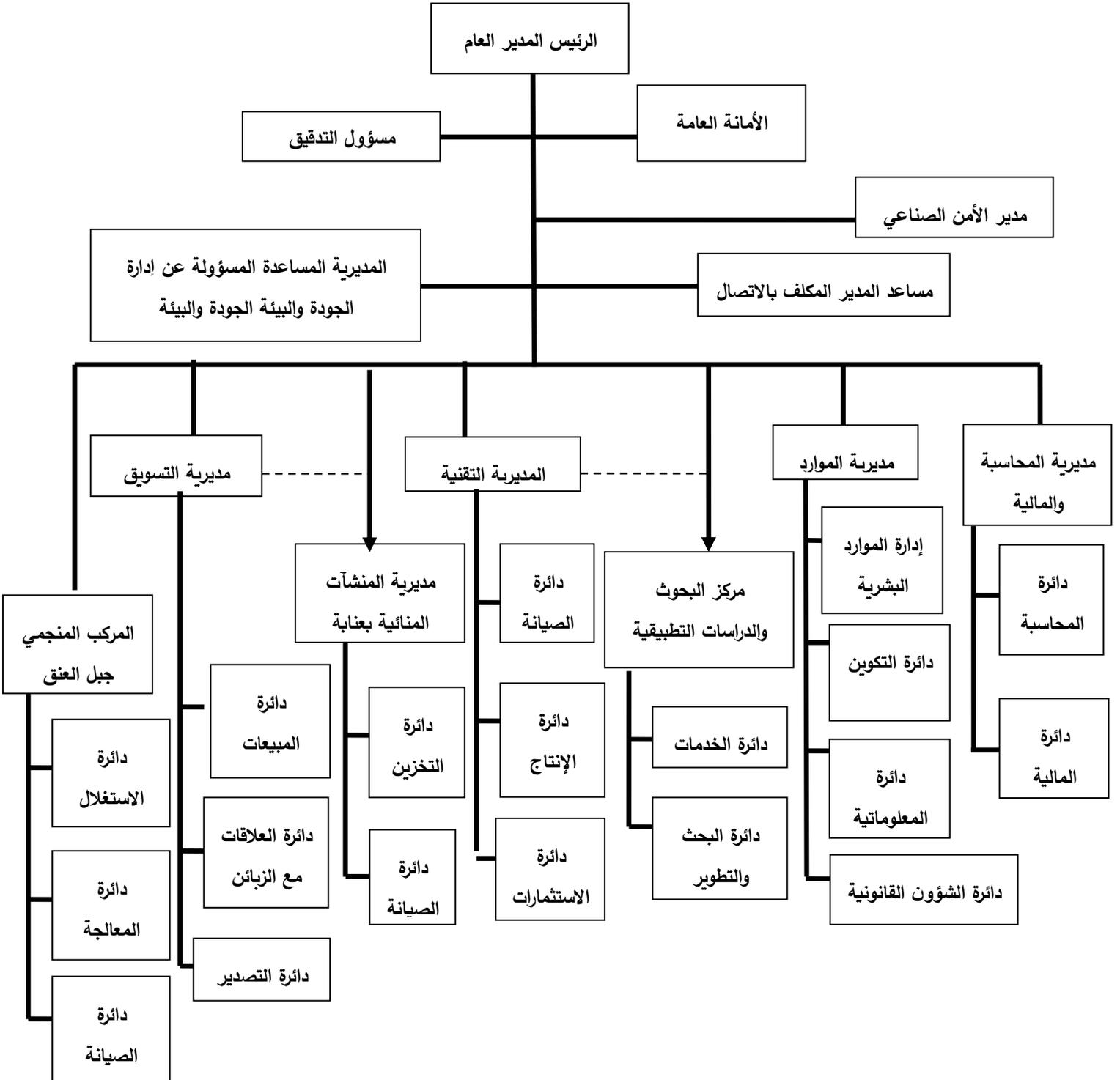
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-

يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مختلف الوحدات الإستراتيجية والمسؤوليات الموزعة على مختلف المسيرين فالشركة تعتمد في تسيير أنشطتها على الأساس الوظيفي، حيث أخذت على عاتقها هيكله وتنظيم من خلال أقسام عملية ميدانية من ناحية وهياكل مهنية أخرى مهمتها المتابعة والتسيير.

أولاً. تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن توضيح البناء التنظيمي والهيكل لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

ثانياً. مهام كل وظيفة في مؤسسة مناجم الفوسفات:

يتم إبراز المهام المختلفة للأقسام المكونة للمؤسسة كالآتي:

1. **الرئيس المدير العام:** هو رئيس ومدير مجلس الإدارة التي يتكون من تسعة أعضاء، وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر، ومن مهامه هي كالآتي:
 - وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
 - ضمان التسيير العام والجيد لفروع المؤسسة من خلال التنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف؛
 - تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها وكذلك المساهمة في قرارات مجلس الإدارة؛
 - مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها، ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.
2. **الأمانة العامة (السكرتارية):** تتمثل مهامها الأساسية في تنظيم وحفظ وترتيب الملفات وكل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال التكفل بكل المكالمات الهاتفية وتحضير المواعيد، وكتابة التقارير والرسائل.
3. **المدير المساعد المكلف بالتدقيق:** هو مسؤول عن عمليات التدقيق الداخلية في حسابات المؤسسة ومختلف عملياتها المالية.
4. **مساعد تسيير الجودة والبيئة:** تعتبر هذه المديرية هي المسؤولة الأولى على نظام إدارة الجودة والبيئة، والقيام بالتنسيق مع مختلف الدوائر الأخرى لإجراء المراجعات الدورية فيما يخص الجودة والأمور المتعلقة بالجوانب البيئية.
5. **المدير المساعد المكلف بالاتصالات:** من مهامه تنظيم وتهيئة الاتصالات داخل وخارج الشركة وإعداد المخططات والتقارير السنوية للتسيير.
6. **مدير الأمن الصناعي:** هو المسؤول الأول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة الأفراد العاملين من حوادث العمل، والسهر على تهيئة الأماكن والظروف اللازمة للعمل.
7. **مديرية المركب المنجمي جبل العنق:** الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي لجبل العنق، وتوفير مختلف حاجياته ومراقبة عملية الإنتاج والجودة والقيام بعمليات الصيانة وغيرها.
8. **مديرية المنشآت المينائية بعنابة:** الإشراف على تسيير عمال الوحدة، وإدارة عمليات استقبال شحنات الفوسفات وتخزينها ومن ثم شحنها في السفن ونقلها إلى الزبائن في السوق الدولية.
9. **مديرية الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية:** تشرف هذه المديرية على دراسة العينات من المنتج النهائي، ودراسة مطابقته مع المواصفات المحددة والقيام بإدارة البحوث التطويرية.

10. مدير التسويق: يشرف مدير التسويق على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية، تنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها.

11. مديرة الموارد: مهمتها الإشراف على تسيير الموارد التقنية والبشرية، ويقع تحت إدارتها خمسة دوائر وهي كالاتي:

أ. دوائر الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال.

ب. دائرة التكوين: بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها.

ج. دائرة الشؤون القانونية: تهتم هذه الدائرة بالفصل في القضايا المتعلقة بالمؤسسة وكذا فض النزاعات بين العمال والإدارة في إطار قانون العمل.

د. دائرة المعلوماتية: من مهام هذه الدائرة العناصر الآتية:

- إبراز صورة المؤسسة في المعارض والصالونات الدولية، جمع المعلومات التقنية التي تخص المؤسسة؛
- جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه؛
- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة؛
- المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها؛
- السهر على السير الحسن لأجهزة الإعلام الآلي وتطبيقات وبرامج تكنولوجيا المعلومات، وصيانتها مختلف الأقسام.

هـ. دائرة الإدارة العامة: تعمل على توفير مختلف الموارد الضرورية لكل الأقسام بالمؤسسة، وتنظيم المعارض الاقتصادية والندوات.

12. المديرية التقنية: تشرف على عمليات الإنتاج من خلال تحقيق وإنجاز الإنتاج المقدر سنويا، والعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة.

13. مديرية المحاسبة والمالية: من مهام هذه المديرية الإشراف على كل العمليات المالية والمحاسبية بالمؤسسة وإعداد الميزانية السنوية وتقديم المعلومات المساهمة في وضع الميزانيات التقديرية.

المطلب الثالث: نشاطات مؤسسة مناجم الفوسفات

سننظر في هذا المطلب إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وتتمثل في الآتي:

أولاً. الأنشطة الإنتاجية:

تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحضر للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة ويتكون الفوسفات الخام من بقايا الحيوانات أو عظام الحوت، وتقوم مؤسسة بإنتاج نوعين من المنتجات مصنفة تصنيف عالمي تجاري وأهم المجالات التي تستعمل فيها هي: الصناعة الغذائية، الزراعية والحيوانية، الصناعات الثقيلة.

ثانياً. الأنشطة التجارية:

إن أهم العمليات التي يتضمنها النشاط التجاري للمؤسسة في الآتي:

- التكفل بتحقيق الإجراءات الإدارية اللازمة في إطار النشاط التجاري للمؤسسة؛
- البحث عن الزبائن وإبرام الصفقات؛
- متابعة التخزين في الميناء والشحن في السفن لتوصيل المنتج للمستهلك النهائي؛
- تسيير المنتجات الموجهة للعملاء وفقاً للعقود المبرمة، وكذلك القيام بالتغطية التجارية في المواعيد المحددة.

ثالثاً. الأنشطة الخدمية:

تقوم المؤسسة بعدة أنشطة خدمية تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية) كما تقدم خدمات للزبائن خارج المؤسسة، كما يقوم مركز الدراسات والبحوث التطويرية التابع للمؤسسة بتقديم خدمات متمثلة في دراسات واستثمارات لمؤسسات أخرى متعاقدة معها.

رابعاً. الأنشطة التطويرية:

تهدف المؤسسة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميزا، ومطابق للمواصفات الدولية والتي يتوفر عليها منتج المنافسين وذلك من أجل زيادة حصة المؤسسة السوقية باعتبارها صغيرة بالمقارنة بمنافسيها خاصة تونس والمغرب، كما تحمل الأنشطة التطويرية على الآتي:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي؛
- متابعة سياسة الاستماع للزبون وحل المشكلات المطروحة؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى تحقيق غايات المؤسسة؛
- تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت من أجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والكيميائية.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

إجراءات الدراسة؛

اعتماد الاستبيان وتداوله؛

عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

أولاً. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

1. المصادر الأولية:

تعبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

2. المصادر الثانوية:

وهذا يخص الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (الإبداع الإداري والميزة التنافسية) وأيضا المجالات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

أ. **الوثائق والسجلات:** تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وكذا الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم فوسفات -تيسة.

ب. **الاستبيان:** يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.¹

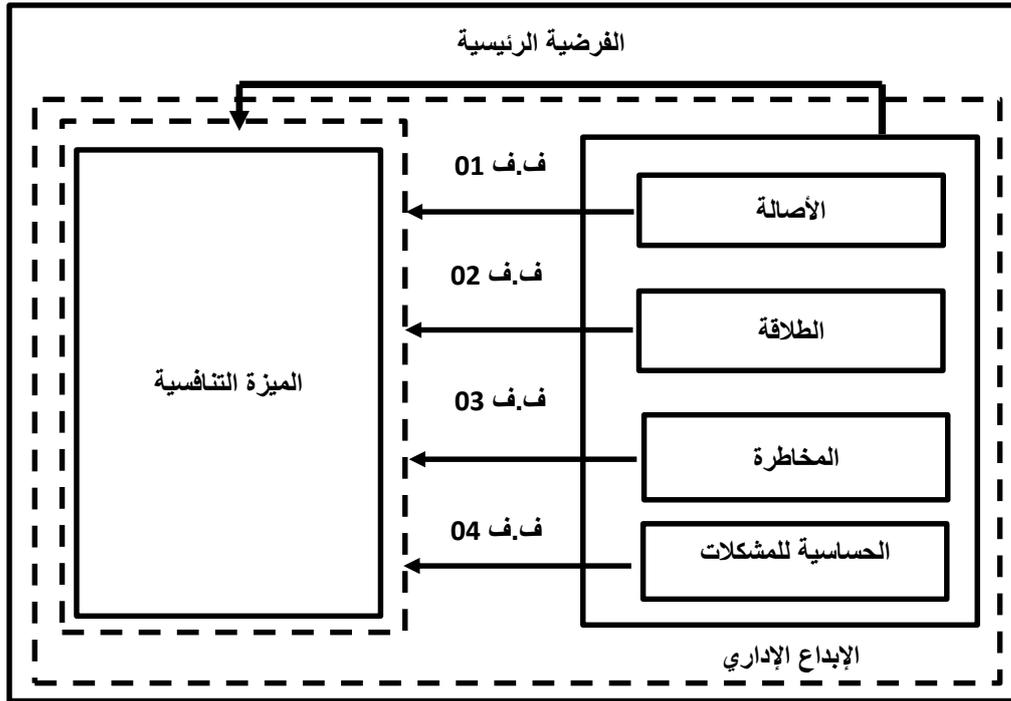
تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:²

المتغير المستقل: الإبداع الإداري ويقاس من خلال (الأصالة، الطلاقة، المخاطرة، الحساسية للمشكلات).

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (الإبداع الإداري) ومتغير تابع (الميزة التنافسية) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

¹ حمد سليمان المثنوي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، الإسكندرية، منشأة المعارف، 2002، ص: 177.

² الملحق رقم (01)، يوضح مضمون الاستبيان.

الاجتماعية (SPSS): stastical package for social sciences) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

ثانيا. مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،¹ وقد اشتملت على جزئين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:²

الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 28 سؤالا، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (01): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة	
04	الأصالة	الإبداع الإداري	المحور الأول
04	الطلاقة		
04	المخاطرة		
04	الحساسية للمشكلات		
12	الميزة التنافسية	المحور الثاني	
28	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله:

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله يجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والقائمين على تسيير مؤسسة مناجم فوسفات -تبسة.

¹ مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، القاهرة، دار غريب، 1998، ص 305.

² الملحق رقم (02).

أولاً. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق

ما يلي:

1. صدق أداة الدراسة:

1.1. صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	الأصالة	04	**0.922	0.00
	الطلاقة	04	**0.874	0.00
	المخاطرة	04	**0.936	0.00
	الحساسية للمشكلات	04	**0.888	0.00
	أبعاد الإبداع الإداري (المحول ككل)	04	**0.978	0.00
المحور الثاني	محور الميزة التنافسية	12	**0.964	0.00

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية

للمحور الأول تراوحت بين (0.874 و0.936) وذلك لبُعدي (الطلاقة) و(المخاطرة) على التوالي.

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.978)،

بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.964) وكانت جميع معاملات الارتباط

(الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة جيدة من صدق الأبعاد الفرعية

والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

2.1. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه

هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل

فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل،

وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

الجدول رقم (03): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	**0.593	0.00
02	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع	**0.737	0.03
03	أحرص على تقديم أفكار قيمة.	**0.706	0.00
04	أحاول تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة	**0.792	0.00
05	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	**0.771	0.00
06	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	**0.706	0.04
07	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	**0.774	0.00
08	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة	**0.793	0.00
09	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	**0.787	0.00
10	أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكاري	**0.788	0.00
11	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات	**0.738	0.00
12	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	**0.811	0.00
13	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	**0.755	0.00
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	**0.795	0.00
15	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني	**0.505	0.00
16	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	**0.790	0.00

** : دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (03) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الإبداع الإداري)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.505) للفقرة رقم (15) التي تنص على "أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني" و(0.811) للفقرة رقم (12) التي تنص على "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج".

الجدول رقم (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تتميز تكلفة المواد المستخدمة في منتجات مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	**0.766	0.00
18	يتم تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض أجور العمال	**0.686	0.00
19	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	**0.789	0.00
20	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها أقل تكلفة	**0.730	0.00
21	يتوافق حجم إنتاج خدمات المؤسسة على التقلبات في السوق	**0.784	0.00
22	تستجيب مؤسستكم لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن	**0.719	0.00
23	تعمل مؤسستكم على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الإنتاج	**0.883	0.00
24	لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	**0.808	0.00
25	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل	**0.700	0.00
26	تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات	**0.767	0.00
27	تقوم مؤسستكم بعقد دورات تكوينية لعمالها في مجال البحث والتطوير	**0.700	0.00
28	يتم تطوير منتجات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة	**0.767	0.00

** : دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الميزة التنافسية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.700) للفقرة رقم (25) التي تنص على "تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل" و(0.883) للفقرة رقم (23) التي تنص على "تعمل مؤسستكم على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الإنتاج".

2. ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 40 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ لانساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان
0.958	الإبداع الإداري	الفقرات من (01-16)
0.960	الميزة التنافسية	الفقرات من (17-26)
0.963	الاستبيان الكلي	الفقرات من (01-26)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 96.3% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

ثانياً. تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (06): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	70	100
الاستمارات التي لم يتم استرجاعها	00	00
الاستمارات غير الصالحة للتحليل	03	4.28
الاستمارات الصالحة للتحليل	67	95.71

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثاً. المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات

¹ ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (انظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، عمان، دار حامد، 2005، ص 49).

بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation):

والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري

عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

✓ مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد

الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى

ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم

إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

- ✓ معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.
 - ✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
 - ✓ تحليل التباين الأحادي (One way Anova): لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة.
- يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختياري الصدق والثبات.
- المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية**
- تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:
1. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

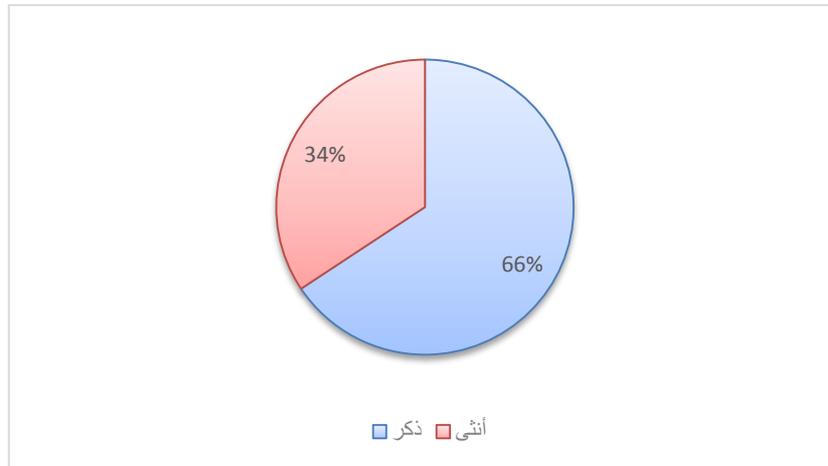
النسبة (%)	التكرار	البيان
65.7	44	ذكر
34.3	23	أنثى
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قدرت بـ 65.7% حيث بلغ عددهم 44 موظفاً، في حين سجلت الإناث نسبة قدرت بـ 34.3% مقارنة بنسبة الذكور وبلغ عددهن 23 موظفة، والملاحظ أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي فئة الذكور، ويرجع ذلك إلى كونها الفئة الغالبة في موظفي المؤسسة محل الدراسة ككل.

والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (04): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

2. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

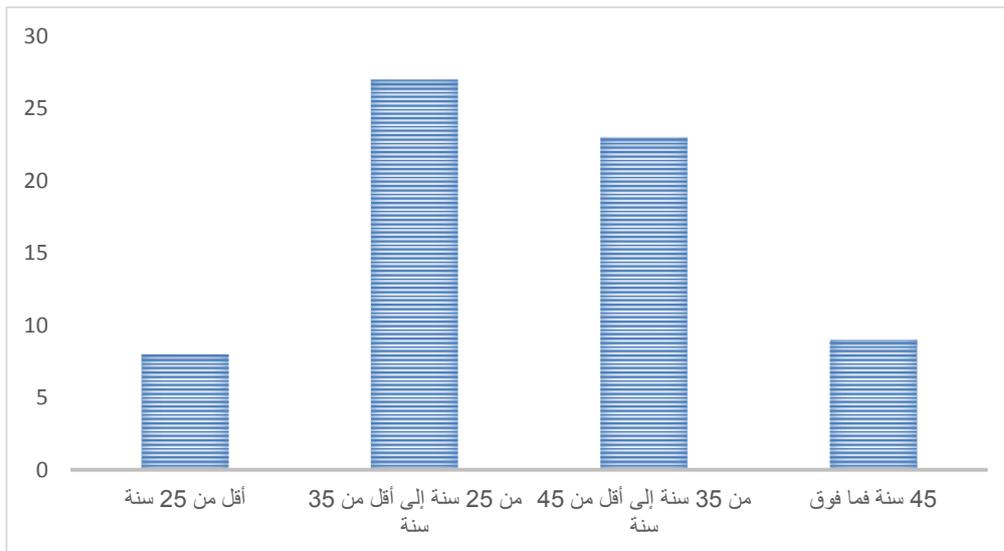
النسبة (%)	التكرار	البيان
11.9	8	من 20 إلى 30
40.3	27	من 31 إلى 40
34.3	23	من 41 إلى 50
13.4	9	أكبر من 50
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد المجتمع الدراسة كانوا من فئة 31 إلى من 40 سنة وبلغت نسبتهم 40.3%، وهي أكبر نسبة، بينما بلغت الفئة العمرية من 41 إلى من 50 سنة، نسبة 34.3%، أما الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة نسبة قدرت بـ 13.4%، بينما جاءت نسبة 11.9% وبالتالي سيطرت الفئات الشابة ومتوسطو العمر على الوظائف بالشركة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

3. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

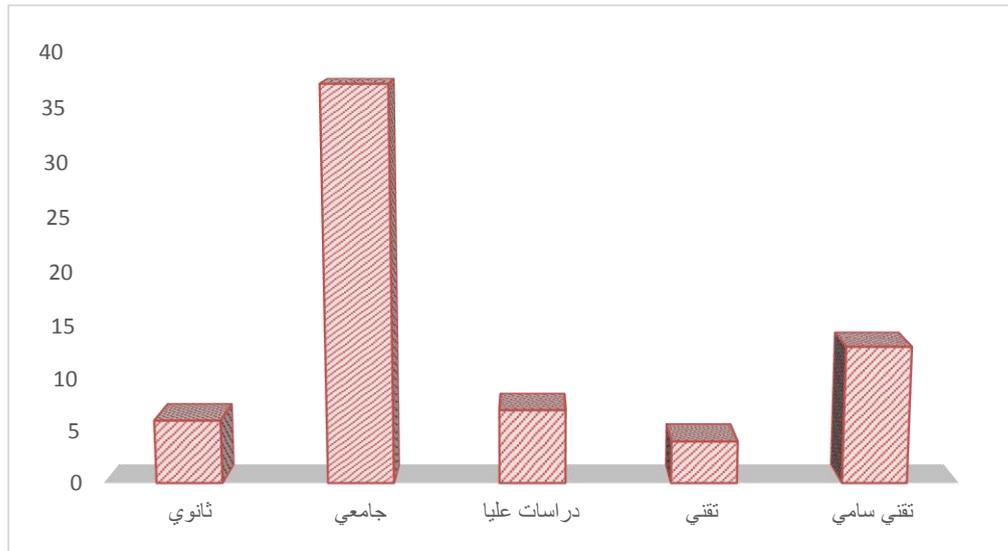
البيان	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	6	9
تقني	4	6
تقني سامي	13	19.4
جامعي	37	55.2
دراسات عليا	7	10.4
المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادتي الليسانس والماستر، إذ بلغ عددهم 37 فردا بنسبة 55.2% تليها نسبة معتبرة من أصحاب الدراسات العليا قدرت بـ 10.4%، وتتوفر الشركة على موظفين من أصحاب المستوى الثانوي وقدرت نسبتهم 9%، تأتي بعدها في الترتيب نسبة 6% من أفراد المجتمع المدروس من أصحاب مستوى التقني، ويمكن القول أن الشركة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير، والكوادر ذوي المستوى العالي وهذا ما يمنحها ميزة من حيث ثقافة طاقمها العالية ومؤهلاتهم المناسبة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

4. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

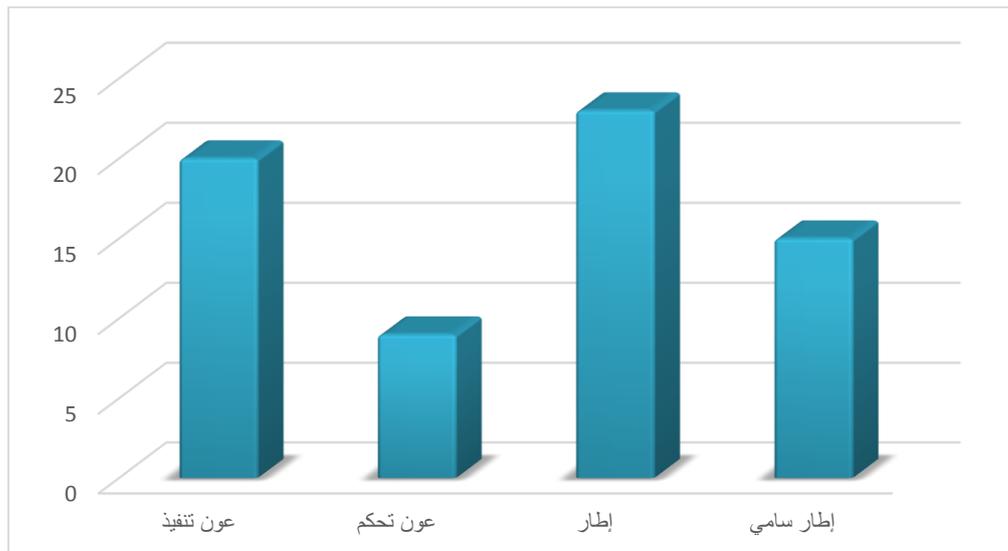
النسبة (%)	التكرار	البيان
29.9	20	عون تنفيذ
13.4	9	عون تحكم
34.3	23	إطار
22.4	15	إطار مسير
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإطارات بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 51.4%، فيما تليها نسبة معتبرة الإطارات المسيرين قدرت بـ 22.4%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 29.9% من الأعوان التنفيذيين، بينما سجلت نسبة 13.4% من أعوان التحكم، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

5. توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

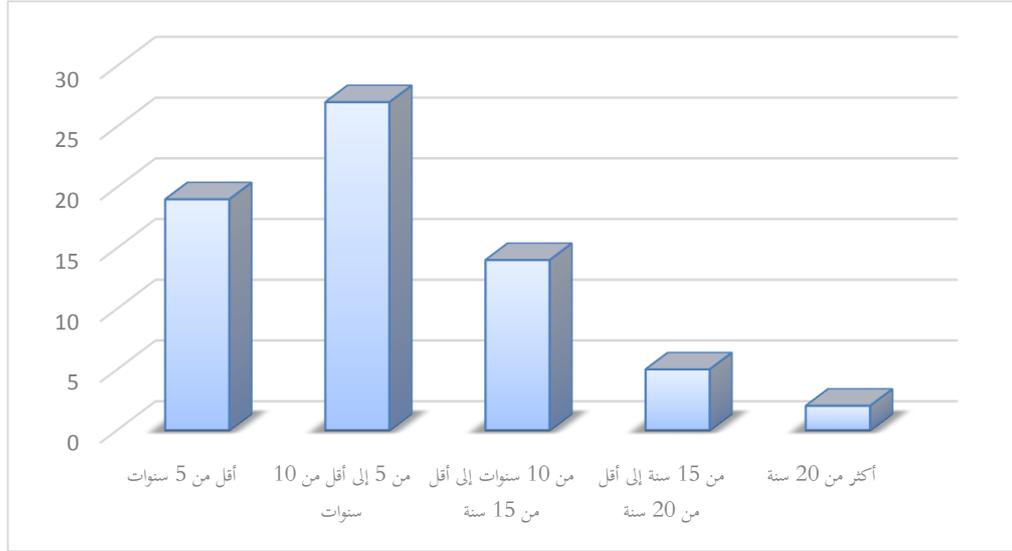
النسبة (%)	التكرار	البيان
28.4	19	أقل من 5 سنوات
40.3	27	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.9	14	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
7.5	5	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
3	2	أكثر من 20 سنة
100	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة من أصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بما قدره 40.3%، تليها نسبة 28.4% ممن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما سجلت نسبة 20.9% من الموظفين الذين يعملون بالمؤسسة لمدة ما بين 10 إلى 15 سنة، بينما سجلت نسبة 3% من أصحاب الخبرة المتراوحة ما بين 15 و 20 سنة، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة في مجملهم يتمتعون بخبرة كبيرة في وظائفهم، ما يمنحهم الفهم الكافي لما جاءت به فقرات الاستبيان والقدرة على تحليل عباراته والإجابة عليه بما يفيد الدراسة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغلبهم من فئة الشباب الذين ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعاً في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلاً لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للإبداع الإداري والميزة التنافسية وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

تحليل محاور الدراسة؛

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية؛

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

أولاً. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تطبيق الإبداع الإداري:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة واقع الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الإبداع الإداري

رقم العبارة	العبارة / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
	الأصالة	3.66	0.882	مرتفعة
01	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	3.55	1.197	مرتفعة
02	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع	3.84	1.067	مرتفعة
03	أحرص على تقديم أفكار قيمة	3.40	1.292	مرتفعة
04	أحاول تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة	3.84	1.067	مرتفعة
	الطلاقة	4.07	0.824	مرتفعة
05	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	4.03	0.870	مرتفعة
06	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	4.07	0.858	مرتفعة
07	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	4.07	0.974	مرتفعة
08	أمتلك القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة	4.10	1.075	مرتفعة
	المخاطرة	3.74	0.911	مرتفعة
09	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	3.97	1.029	مرتفعة
10	أتمتع بقدرة على الدفاع عن أفكاري	3.74	0.911	مرتفعة
11	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات	3.52	1.235	مرتفعة
12	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	3.64	1.069	مرتفعة
	الحساسية للمشكلات	3.79	0.837	
13	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	3.99	1.052	مرتفعة
14	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.75	1.078	مرتفعة
15	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني	3.66	1.067	مرتفعة
16	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.79	.993	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإبداع الإداري	3.82	0.783	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

¹ الملحق رقم (03) - مخرجات برنامج (SPSS).

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الإبداع الإداري:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع الإداري (3.82) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.783) في المحور، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول رقم (14) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد (الأصالة) قد جاء مقدرا بـ (3.66) أي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا وانحراف معياري قدره (0.882) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة وانسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد، وسجلت العبارة رقم (03) أقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد والذي قدر بـ (3.40) وانحراف معياري بلغ (1.292)، ونصت العبارة على "أحرص على تقديم أفكار قيمة"، ما يشير إلى أن هناك موافقة متوسطة نسبيا لدى أفراد عينة الدراسة حول حرصهم تقديم أفكار قيمة لمؤسستهم، بينما سجلت العبارة رقم (04) أعلى متوسط حسابي على مستوى البعد والمقدر بـ (3.84) وجاء انحراف العبارة المعياري مقدرا بـ (1.067)، ما يشير إلى وجود موافقة لدى غالبية أفراد عينة الدراسة حول ما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "أحاول تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة"، ما يشير إلى العاملين والموظفين بالمؤسسة يحاولون إفادة مؤسستهم بحلول طويلة الأمد.

وبالنظر لمعطيات الجدول رقم (14) يتضح أن البعد الثاني في محور الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في (الطلاقة) قد سجل متوسطا حسابيا قدره (4.07) وانحراف معياري (0.824) وهذه دلالة على الموافقة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة، وسجلت العبارة رقم (05) أقل متوسط حسابي على مستوى البعد وقدر بـ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.870)، ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة لما نصت عليه العبارة والمتمثل في "لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة"، ما يدل على قناعة لدى أفراد العينة المدروسة حول قدرتهم على تقديم أكثر من فكرة خلال فترات زمنية قصيرة، وأنت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري قدره (1.075)، ما يشير إلى موافقة مرتفعة حول نص العبارة والقائل "أمتلك القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة"، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن الموظفين بالمؤسسة لديهم القدرة على طرح أفكار واقتراحات بشكل سلس.

أما فيما يخص بعد (المخاطرة) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0.911) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام متوسط في استجابات أفراد العينة من موظفي مؤسسة مناجم فوسفات -تبسة، حول عبارات البعد، إذ جاءت العبارة رقم (11) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد، إذ بلغ (3.52)، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة نوعا ما حول نص العبارة والمتمثل في "أبادر

ببني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول المشكلات"، أما العبارة رقم (09) فقد سجلت أعلى متوسط حسابي على مستوى البعد، فقد بلغ متوسطها الحسابي (3.97)، ونصت العبارة على "أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح"، وهذه دلالة إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة يتقبلون الفشل ويعبرونه تجارب أو دروس للاستفادة منه.

يأتي بعد (الحساسية للمشكلات) بمتوسط حسابي قدره (3.79) وبانحراف معياري (0.837) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبياً وتوافق متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة لما جاءت به عبارات هذا البعد، والملاحظ أن أقل متوسط حسابي على مستوى البعد قد جاء من نصيب العبارة رقم (15) إذ جاء متوسطها الحسابي مقدراً بـ (3.66) وقد نصت العبارة على "أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني"، ما يشير إلى أن أفراد العينة في أغلبهم يرون أن باستطاعتهم توقع والتنبؤ بالمشكلات التي تواجههم، وسجلت العبارة رقم (13) أعلى متوسط حسابي على مستوى بعد الحساسية للمشكلات، إذ جاء متوسطها الحسابي مقدراً بـ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (1.052)، وتمثل نص العبارة في "أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها"، إذ أن غالبية أفراد العينة من موظفي وعمال المؤسسة محل الدراسة، لديهم نظرة استشرافية تجاه المشاكل التي قد تواجههم.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، يتجون نحو الموافقة بشكل عام حول ما نصت عليه عبارات المحور المصمم للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانياً. تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور الميزة التنافسية:

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
17	تتميز تكلفة المواد المستخدمة في منتجات مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	3.52	1.020	مرتفعة
18	يتم تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض أجور العمال	3.79	1.135	مرتفعة
19	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	3.76	1.116	مرتفعة
20	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير لتحديث عملياتها الإنتاجية للوصول إلى أهدافها أقل تكلفة	3.79	1.188	مرتفعة

¹ الملحق رقم (03) -مخرجات برنامج (SPSS).

مرتفعة	1.155	3.60	يتوافق حجم إنتاج خدمات المؤسسة على التقلبات في السوق	21
مرتفعة	1.085	3.78	تستجيب مؤسستكم لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن	22
مرتفعة	1.052	3.66	تعمل مؤسستكم على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الإنتاج	23
مرتفعة	1.009	3.73	لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	24
مرتفعة	1.067	3.66	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل	25
مرتفعة	1.081	3.73	تتعاون مؤسستكم مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات	26
مرتفعة	1.067	3.66	تقوم مؤسستكم بعقد دورات تكوينية لعمالها في مجال البحث والتطوير	27
مرتفعة	1.081	3.73	يتم تطوير منتجات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة	28
	0.824	3.70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الميزة التنافسية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الميزة التنافسية (3.70) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.824) في عبارات المحور، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات محور الميزة التنافسية:

جاءت العبارة رقم (17) بأقل متوسط حسابي على مستوى المحور، إذ قدر بـ (3.52) وانحراف معياري قدره (1.020)، ونصت العبارة على "تتميز تكلفة المواد المستخدمة في منتجات مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة" مما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة نسبياً حول تميز المؤسسة بانخفاض تكاليف موادها الأولية، وسجلت العبارة رقم (21) متوسطاً حسابياً قدره (3.60) وانحرافاً معيارياً بلغ (1.155) ونصت العبارة على "يتوافق حجم إنتاج خدمات المؤسسة على التقلبات في السوق"، ويدل ذلك على موافقة بدرجة مرتفعة حول مرونة حجم الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة وتوافقها مع احتياجات السوق، أما العبارة رقم (25) فقد جاء متوسطها الحسابي مقدراً بـ (3.66) وانحراف معياري بلغ (1.067) ما يشير إلى أن أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال المؤسسة يتفقون حول ما نصت عليه هذه العبارة والمتمثل في "تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل"، ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالسيطرة على السوق من خلال الابتكار في المنتجات من وجهة نظر العينة المبحوثة، وقد جاءت العبارة رقم (18) بأعلى متوسط حسابي على مستوى المحور وقد بلغ (3.79) وانحراف معياري قدره (1.135) وقد نصت على "يتم

تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض أجور العمال"، ما يشير على اتفاق حول تبني المؤسسة للبحث والتطوير كأداة لتحديث عملياتها الإنتاجية.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة إلى حد ما حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لقياس وجهات نظرهم حول سعي مؤسستهم لاكتساب ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة."

وتفرعت إلى ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة."

- الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة."

- الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة."

- الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة."

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير المتغيرات المستقلة، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:¹

¹ الملحق رقم (03) - مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الميزة التنافسية	الأصالة	0.934	0.757	0.810	0.656	11.13	123.91	0.00
	الطلاقة	0.426	0.804	0.804	0.647	1092	119.24	0.00
	المخاطرة	0.913	0.746	0.824	0.680	11.74	137.98	0.00
	الحساسية للمشكلات	0.812	0.761	0.773	0.598	9.82	96.50	0.00
	الإبداع الإداري	0.137	0.934	0.887	0.786	15.47	239.13	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (16) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

أولاً. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك للأصالة في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق ميزة تنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.757) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.810) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.656) مما يعني أن نسبة 65.6% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية تعود للأصالة، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاق في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للطلاق في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للطلاق في تحقيق ميزة تنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.804) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.804) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.647) مما يعني أن نسبة 64.7% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة تعود لمتغيرات في الطلاق لدى الأفراد العاملين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاق في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة"

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للمخاطرة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للمخاطرة في تحقيق ميزة تنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.746) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.824) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.680) مما يعني أن نسبة 68% من التغيرات في تحقيق ميزة تنافسية تعود لمتغيرات في عنصر المخاطرة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق ميزة تنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.761) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.773) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) بلغت (0.598) مما يعني أن نسبة 59.8% من التغيرات في تحقيق ميزة تنافسية تعود لمتغيرات الحساسية للمشكلات، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.00$) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة".

ومن خلال نتائج الجدول رقم (16) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحقيق ميزة تنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.934) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.887) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال إلى أن الإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من شأنه تحقيق ميزة تنافسية لها، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.786) مما يعني أن ما نسبته (78.6%) من التغيرات في الحاصلة في تحقيق ميزة تنافسية تعود لمتغيرات الإبداع الإداري، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه تقبل الفرضية الرئيسية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية للإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة" وبالتالي من

خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لأبعاد الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن نجاح وتفوق المؤسسة مبني على الأداء الذي ستحققه نتيجة كفاءة موظفيها وعمالها، فأداء العامل يعتبر العامل الرئيس في نجاح المنظمات،

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة، طبقا لاختلاف البيانات الشخصية والوظيفية، تم اقتراح الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) في مؤسسة إسمنت تبسة" وسيتم اعتماد اختبار One Way ANOVA وذلك لاختبار هذه الفرضيات:¹

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية تعود لمتغير الجنس، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار التباين الأحادي لمحاور الدراسة حسب الجنس

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.139	2.432	2.548	1	2.548	بين المجموعات
		0.575	65	37.369	داخل المجموعات
			66	39.917	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (2.432) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.139) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى متغير الجنس، فالموظفون في المؤسسة محل الدراسة، على اختلاف جنسهم يعتقدون بأهمية الإبداع الإداري في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسستهم.

¹الملحق رقم (03). - مخرجات نتائج برنامج SPSS

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى اختلاف الجنس.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية تعود لمتغير العمر، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار التباين الأحادي لتحليل محاور الدراسة حسب العمر

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
.332	1.160	0.696	3	2.089	بين المجموعات
		0.600	63	37.828	داخل المجموعات
			66	39.917	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.160) أصغر بكثير من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.332) المقابل لاختبار التباين الأحادي بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى العمر، فالموظفون في المؤسسة محل الدراسة على اختلاف أعمارهم، لديهم آراء متشابهة ومنسجمة حول تأثير الإبداع الإداري بأبعاده في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى اختلاف العمر.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الإبداع الإداري في تحقيق ميزة

تنافسية تعود لمتغير المستوى التعليمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار تحليل التباين الأحادي للمحاور حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.271	2.280	1.280	4	5.119	بين المجموعات
		0.561	62	34.797	داخل المجموعات
			66	39.917	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (2.280) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.271) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر بكثير من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى التعليمي.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى اختلاف المستوى التعليمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية تعود لمتغير المستوى الوظيفي، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور حسب المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
		0.713	3	2.140	بين المجموعات
.321	1.190	0.600	63	37.776	داخل المجموعات
			66	39.917	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (1.190) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.321) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى المستوى الوظيفي.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل هذه الفرضية في: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية تعود لمتغير الخبرة المهنية، واختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين الأحادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): اختبار تحليل التباين الأحادي لمحاور الدراسة حسب الخبرة المهنية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.550	4	0.387	.626	.646
داخل المجموعات	38.367	62	0.619		
المجموع	39.917	66			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS).

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتبين أن F المحسوبة تقدر بـ (0.626) أصغر من قيمة F الجدولية، وأن مستوى الدلالة (0.646) المقابل لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمحاور الدراسة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود إلى الخبرة المهنية لعينة الدراسة.

ومنه ترفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية وهي: لا توجد فروق دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعود إلى الخبرة المهنية.

مما سبق يمكن رفض الفرضية البديلة، وقبول الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة.

خلاصة:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على واقع الإبداع الإداري بها ومدى أثره في تحقيق ميزة تنافسية، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة عشوائية تقدر بـ: 67 مفردة من موظفي وعمال المؤسسة لمعرفة مدى تأثير الإبداع الإداري على تحقيق ميزة تنافسية، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وجاءت النتائج دالة أن معظم أفراد العينة يوافقون أن للإبداع الإداري دور هام في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة، كما وضحت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود فروق دلالة لمحاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة قيد الدراسة.

خاتمة



خاتمة:

يعد الإبداع والابتكار من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات، لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، أي بتعبير آخر مدى اكتسابها للقوة التنافسية والوصول إلى ذلك يتوقف على عدة عوامل منها التكلفة الأقل أو المنتج الجديد... إلخ، ولكن تحقيق هذه العوامل في المؤسسة لا يكون إلا إذا كان هناك إبداع، والذي ما هو إلا تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانيات، علما بان التغيير هو الذي ينتج دائما الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير للإبداعات الاقتصادية والاجتماعية، فقدره الأفراد العاملين في المنظمة على استخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة، والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ باتجاه ومواصلة بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام وابتكار طرق وأساليب جديدة لم يسبق إن استخدمت من قبل، وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة، وهذه القدرة الإبداعية تظهر على مستوى الفرد، والجماعة، أو المنظمة ومن الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات الفرد، وإمكانات الأفراد، والجماعات، والمنظمات، الأمر الذي من شأنه تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحسين مركزها التنافسي.

وقد هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع الإبداع الإداري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بأحد كبرى المؤسسات الجزائرية، ومن خلال الحثيات النظرية للموضوع والدراسة التطبيقية من خلال استقصاء آراء عينة من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات، يمكن حصرها فيما يلي.

نتائج الدراسة النظرية:

- يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وأمثل أداة لضمان صورة جيدة للمؤسسة ومنتجاتها، مع توفير هذه الأخيرة جو ملائم له وهذا بواسطة إدارة فعالة تسعى لتحقيقه مرتكزة بذلك على ثقافة إبداعية لتعزيز عملية الخلق والتجديد الخاصة بالمؤسسة، فالدور الرئيسي للمؤسسة المبدعة يكمن في تحقيق عامل الإبداع على أرضية الواقع مع عدم تجاهلها الاستراتيجية المنافس ومختلف التقنيات المستعملة لديه.

- إذا ما تبنت المؤسسة الإبداع واعتبرته جوهر أنشطتها، فإن ضبط سلوكه يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات في القرن الحادي والعشرين، إذ أنه يسمح للمؤسسة بالتأقلم مع المستجدات وهذا عن طريق القدرة على اكتساب المعلومات والتكنولوجيات وبناء الأفكار الخلاقة من أجل إنتاج منتجات تتمتع بالجاذبية والتميز.

نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية المجراة بمؤسسة فوسفات تبسة، ومحاولة التعرف على آراء موظفيها حول دور الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية، أمكن الخروج بالنتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للطلاقة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطرة في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق ميزة تنافسية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية) في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة.

التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم توصيات متمثلة في:

- خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تساهم في دعم وتطوير العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تساهم في إثارة الفكر وخلق الروح العلمية وتقديم أفكار جديدة كأسلوب العصف الذهني.
- تجاوز العقلية السلبية إذا ما تقدم العاملين بعض فكرة أو مقترح جديد.
- تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين وتبني أفكارهم، ودراستها بشكل جاد حتى ولو بدت غريبة لأول وهلة.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً. باللغة العربية:

01. الكتب:

- 1-
- 2- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، (المجلد الأول)، دار الدعوة، سوريا، 1973.
- 3- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 4- أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان 2001.
- 5- أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 6- أحمد محمد سعيد الشيايب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 7- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرياءة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 8- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 9- بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
- 10- بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ، ترجمة: حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني. 1988.
- 11- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، الأردن، 2004م.
- 12- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- حسين رشوان، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 14- حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002.
- 15- خالد محمد طلال بن حمدان ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 16- خيضر كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 17- زعدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ط1.
- 18- شارلز هل وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعالي، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 19- عبد الله الصافي، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، جدة، 1997.
- 20- عبد الرحمن هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- 21- عبد الرزاق سالم الرحالة، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 22- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 23- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013.
- 24- محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية لوقت: المنظمة المتكاملة لامتلاك المزايا التنافسية الشاملة في عصر العولمة وما بعد الجات، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- 25- محمد الصرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009..
- 26- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية ومؤثرات قياسها، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، ديسمبر 2006.

- 27- محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005.
- 28- مصطفى صلاح، فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
- 29- موسى اللوزي، السلوك التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 298.
- 30- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2004، ص 10.
- 31- نايفة قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
- 32- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

02. الأطروحات والرسائل والمذكرات:

- 1- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.
- 2- السلمي زاحم وفهد بن عوض الله، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 3- شوقي جدي، دور إدارة قنوات التوزيع في زيادة تنافسية المؤسسات -دراسة حالة مجمع صيدال-، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، الجزائر، 2008.
- صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، اليمن، 2102.
- 4- لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعيقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.57.
- 5- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعاقبتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية. 2006.
- 6- محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله في العلوم الأمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- 7- نضال محمود رشيد بربراوي، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء في شركة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
- 8- يوسف الزامل عبد لله السليم، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2002.

03. المجالات والدوريات والمجلات:

- 1- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، منشورات جامعة بسكرة، ماي 2007.
- 2- أحمد بن عيشاوي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 13-12 نوفمبر 2005.

- 3- أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2011.
- 4- أمال عياري ونصيب رجم، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- 5- حسن علي الزعبي، أثر التجارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 07، العدد 02، الأردن، 2004.
- 6- رايح زوبير، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة السوقية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة، أيام 22-23 أبريل 2003.
- 7- زهية موساوي وخديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 8- سعدي وصاف ويحضيه سمالي، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
- 9- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 10- الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 11- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 12- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 3، 2013.
- 13- عبد الرزاق نذير، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 03-04 ماي 2005.
- 14- عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر، 2006.
- 15- عبد الستار العلي وفالح عبد القادر الحوري، استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 10، العدد 02، جامعة البترا، الأردن، أكتوبر، 2006.
- 16- عبد الفتاح علاوي وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال: مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
- 17- عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج 10، ع 3، جامعة القادسية، العراق، 2008.

- 18- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 19- قدور بن نافلة ورايح عرابية، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - الواقع والتحديات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004.
- 20- قدور فلاق محمد بن قافلة، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18-19 ماي، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011.
- 21- كفى حمود عبد الله النوايسة، أثر جودة تكنولوجيا جودة المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية، مج 36، عدد 01، جامعة البلقاء التطبيقية، 2009.
- 22- لطفي دنبري، مفاتيح إدارة الجماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010.
- 23- لويذة قويدر وحبيبة كشيدة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.
- 24- ليندة رقام، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 25- ماهر مفلح الزيادات وزيد سليمان العدوان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث الربية الوطنية والمدنية، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 17، ع 2، الأردن، 2009.
- 26- محمد الحراشنة وصلاح الدين الهبتي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مج 33، العدد 02، الأردن، 2012.
- 27- محمد العربي غزي وحسين بلعجوز، الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.
- 28- موسى رحمان، نحو توظيف إنساني لمنتج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
- 29- يحضيه سمالي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

04. مواقع الأنترنت:

- 1- www.bbekhtionline.fr.
- 2- www.publications.ksu.edu.sa.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- FLORENCE Durieux, *Management de l'innovation, Une approche évolutionniste*, Vuibert édition. Mars 2000.

- 2- Garibaldi Gerard, **L'analyse stratégique : comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle**, 3^{ème} édition, édition d'organisation, 2 tirage, Paris, 2002.
- 3- JEAN Lachman, **Le financement des stratégies de l'innovation**, Economica , 1993.
- 4- M.A West & J.L farr, **innovation and creativity: psychological and organizational strategies**, Wiley, Chester, England, 1990.
- 5- Manuel Francati, **La mesure des activités scientifiques et techniques**, OCDE édition, Paris, 1981.
- 6- OXFORD ENGLISH DICTIONARY (OED).
- 7- P.Drucker, **Façonner l'avenir**, Edition d'Organisation, 1998.
- 8- Porter Michael, **L'avantage concurrentiel**, 2^{ème} édition, édition Dunod, paris, 2002.

الملاحق



