



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي : / 2023

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

التخصص: إدارة أعمال

الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة

إشراف الدكتورة:

هدى بوحنيك

من إعداد الطالبتين:

- خولة بوخملة

- سارة بوحنيك

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
هدى بوحنيك	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا و مقورا
فضيلة بوطورة	أستاذ	عضوا مناقشا



الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة: مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة

إشراف الدكتورة:

هدى بوحنيك

من إعداد الطالبتين:

- خولة بوخملة

- سارة بوحنيك

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
هدى بوحنيك	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا و مقرا
فضيلة بوطورة	أستاذ	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

بعد شكر الله عز وجل شأنه على ما أوتينا علينا من نعم وأكرمنا بها في الدنيا.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "بوحنيك هدى"

على ما أفادتنا به وقدمته لنا من جهود جبارة لإكمال المذكرة، بحيث كانت

توجيهاتها وإرشاداتها الدليل المعين الذي أنار لنا الدرب وسهل علينا الصعاب.

كما نشكر الأعضاء المحكمين على ملاحظتهم وتوجيهاتهم، وأشكر أيضا أعضاء

لجنة المناقشة في قسم علوم تسيير تخصص إدارة أعمال.

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة لما قدموه

من مجهودات، وفي الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من

بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلامة على الحبيب المصطفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
وبمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى معهدة إلى:

إلى مصدر الصمود والعطاء الذي أجد عنده سعة الصدر ولبه الجانب، إليك يا مه تعبت
مه أجلنا وقاسيت، إلى مه علمني الكفاح لأصل إلى إلى ما أصبوا إليه وأردت لنا
السعادة والعناء أبي الغالي "بوجمعة" حفظه الله وأطال في عمره.

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى مه غمرتني بفيض حنانها إلى مه ساقنتي مه نبع رقتها
وصدقتها إلى قرة عيني ونبض فؤادي إلى منبع الحنان الدافئ "أمي الغالية" حفضها الله
وأطال الله في عمرها.

إلى مه قاسموا معي لحظات حزني وفرحي وكانوا سندا لي إختوي: "منال، تقوى، رحمة"، وأخي
"عمار" وإلى مه قدموا لي الدعم "خالي سليم" و"خالتي أمال".

إلى مه تقاسمت معهم حلاوة وشقاء الدراسة، أصدقائي وزملائي
إلى مه جمعني القدر في إنجاز هذه المذكرة صديقتي "سارة بوحنيفة".

إلى كل مه تمنى لي التوفيق وساندني ولو بكلمة طيبة.

خولة بوخمطة

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليها لولا فضل الله

أهدي ثمرة جهدي إلى أعلى وأعز الناس عائلتي.

إلى الذي تربيت على يده وعلمني القيم والمبادئ والأخلاق إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه إلى من احرقنا بفراقه في صمت إلى الذي كنت أتمنى إخباره بيوم تخرجي

أبي الغالي - رحمه الله-

إلى ملاكي في الحياة وإلى معنى الحب والحنان إلى بسمة الحياة وسر الوجود وإلى من كان دعائها سر

نجاحي إلى من أرفع رأسي افتخارا بها **أمي الغالية** - أطال الله في عمرها-

إلى أكثر إنسان محبوب على قلبي إلى الذي أعتمد عليه في كل كبيرة وصغيرة إلى الذي لم يتهاون يوم

في توفير سبل الحياة أخي الوحيد " فرحات "

إلى الذين بهم أكبر وعليهم أعتمد وإلى الذين بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى

من عرفت معهم معنى الحياة أخواتي " سناء ، سلاف ، أميرة "

إلى من تقاسمت معها حلاوة ومرارة هذه المذكرة صديقتي " **خولة بوخملة** "

إلى كل من تمنى لي التوفيق وساندني ولو بكلمة طيبة.

سارة بوحنياك



قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير الاهداء قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: عموميات حول الإبداع الإداري
08	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
11	المطلب الثاني: نظريات الإبداع الإداري
14	المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري
16	المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري وشروطه
19	المطلب الخامس: محددات الإبداع الإداري ومعوقاته
21	المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية
21	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية
26	المطلب الثالث: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية
30	المطلب الخامس : علاقة الإبداع الإداري بالميزة التنافسية
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

34	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
37	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
40	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
42	المطلب الثاني: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
48	المطلب الرابع: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
51	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
53	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
54	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
57	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
64	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول للدراسة
66	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للدراسة
79	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
77	خاتمة الفصل
79	الخاتمة العامة
84	قائمة المراجع
90	الملاحق
الملخص	

قائمة الجداول:


الصفحة	العنوان	الرقم
35	مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	01
51	عدد الاستبيانات الموزعة	02
54	المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة (نتائج اختبار KOLOMOGOROV (SMINOVA)	03
55	معامل ألفاكرونباخ للمتغير المستقل الإبداع الإداري	04
56	معامل ألفاكرونباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية	05
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
59	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	08
61	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	09
62	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
63	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات الإبداع الإداري	11
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات قيادة التكلفة	12
67	إجابات أفراد العينة على الاستراتيجية الثانية (التميز)	13
69	إجابات أفراد العينة على الاستراتيجية الثانية (التركيز)	14
71	نتائج الفرضية الرئيسية	15
72	نتائج الفرضية الفرعية 01	16
74	نتائج الفرضية الفرعية 02	17
75	نتائج الفرضية الفرعية 03	18

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استراتيجيات الميزة التنافسية	25
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة	43
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	58
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	59
05	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	60
06	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	61
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	62

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اتفاقية التربص	90
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-	92
03	منصة الأفكار الإبداعية لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-	93
04	استمارة الاستبيان	94
05	قائمة الأساتذة المحكمين	98
06	مخرجات Spss	99



المقدمة

العامّة

تمهيد

في ظل التغيرات والتحولات التي تشهدها منظمات الأعمال اليوم نتيجة التطورات المسارعة والمرتبطة بثورة تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات وإقتصاد المعرفة، الأمر الذي أدى إلى إستمرار التقدم العلمي والتقني، حيث تسارعت وتيرة الإختراعات والإبتكارات الجديدة، الأمر الذي وضع المنظمات أمام العديد من التحديات والصعوبات من أجل مواكبتها وضمان البقاء والنمو والإستمرارية، وحتى تكون المنظمات أما العديد من التحديات والصعوبات من أجل مواكبتها وضمان البقاء والنمو والإستمرارية، وحتى تكون المنظمات في القمة عليها بتحسين وتطوير الأساليب والعلاقات ونمط التعامل وطريقة العمل داخل المؤسسة من خلال العاملين والإدارة وذلك لتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفعالية، إضافة إلى المنافسة والتميز والتفوق.

لذا تسعى منظمات الأعمال إلى إكتساب ميزة تنافسية والتميز عن منافسيها من خلال الإبداع الذي يعتبر من أهم مقومات المنظمات الناجحة والمتميزة في أدائها و إنجازها والتي تعمل على إحداث تغيرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية وتطويرها بواسطة توفير مناخ وبيئة عمل ملائمة لأجل دعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، إذ يركز الإبداع الإداري على ما يمتلكه المديرين بإختلاف أدوارهم ومهامهم من أفكار وأساليب إبداعية، قادرة على مواصلة التحسين والتغيير.

فالإبداع الإداري يتضمن في الغالب إيجاد وتطوير في الأنظمة بحيث تمنح للعاملين الفرصة بأداء الأعمال بحرية وإستقلالية، والقدرة على تصور بدائل عديدة مع المشكلات الطارئة إن وجدت، والجرأة في إبداء الرأي والمقترحات وذلك للوصول إلى نتائج إيجابية تساهم في إنجاز أهداف المؤسسات والتي هي تحقيق ميزة تنافسية من خلال إكساب العاملين المهارات والقدرات الإبداعية في بيئة تنظيمية سريعة التغيير حيث ينقل المدراء خبراتهم ومهاراتهم إلى العاملين وذلك لتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة لتحقيق مكانة ريادية للمنظمة للتوافق على المنافسين.

وتعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر من بين أهم منظمات الأعمال، لما لها من دور في خلق القيمة سواء على مستوى الأفراد والمجتمع أو الإقتصاد الوطني كالكامل، مما يتحتم عليه تبني الإبداع الإداري لمواكبة التطورات التي تمس مجال تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات لمواجهة التحديات لتحويلها إلى

فرص وذلك لتطوير وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية عن طريق تهيئة أجواء تساعد على الإبداع والتركيز على العامل المبدع واكتشاف القدرات والطاقات الإبداعية لتحقيق ميزة تنافسية.

أولاً: الإشكالية

وعليه يمكن طرح إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يؤثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة-؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

قصد معالجة إشكالية هذه الدراسة تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الإبداع الإداري؟ وما هي أنواعه؟
- فيما تتمثل أبعاد الميزة التنافسية؟
- هل للإبداع الإداري دور في تحقيق الميزة التنافسية؟
- هل يؤثر الإبداع الإداري في تحقيق التكلفة الأقل لمؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة-؟
- هل يؤثر لإبداع الإداري في تحقيق التميز في مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة-؟
- هل يؤثر الإبداع الإداري على تحقيق التركيز في مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة-؟

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 اعتبره الكثير من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجحة للتوسع والنمو والحفاظ على مكانتها في ظل تزايد المنافسة، وتظهر أيضاً أهمية هذا الموضوع في الوقوف على مدى سير المؤسسة محل الدراسة للدور الذي يؤديه الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية تجعلها تكتسب استراتيجيات متجددة تعمل على تشجيع الإبداع الإداري لها.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- توضيح المفاهيم حول الإبداع الإداري والميزة التنافسية؛
- 2- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية؛
- 3- محاولة الكشف عن مدى فعالية ومساهمة الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة -.

خامساً: الفرضيات

للإجابة على الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضية الرئيسية التالية:

• الفرضية الرئيسية

هناك أثر ذو دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

وينبثق من هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية وهي:

- 1- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على قيادة التكلفة عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.
- 2- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التمييز عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.
- 3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التركيز عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

1- الأسباب الموضوعية

- ملائمة موضوع الدراسة مع التخصص؛

- توسيع المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري والميزة التنافسية؛
- قلة عدد البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري ومحاولة التعرف على أثره وتحقيق الميزة التنافسية؛

- محاولة التعرف على أثر الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- للوصول إلى ميزة التنافسية.

2- الأسباب الذاتية

- حداثة موضوع الابداع الاداري والرغبة في اثرائه وتقديم اضافة الى مجموع البحوث المتعلقة به؛
- محاولة التعرف على أثر الابداع الاداري في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- للوصول الى ميزة تنافسية.

سادسا: منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي عند التطرق لمختلف المفاهيم النظرية في الفصل الأول حيث تم الرجوع إلى مصادر المعلومات من كتب ومذكرات ومجلات، وتم استخدام في الفصل الثاني على منهج دراسة حالة وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- وتسلط الضوء على الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال توزيع استبيان على عينة من مجتمع الدراسة، وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال شهري فيفري ومارس من العام 2023؛
- الحدود المكانية: تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - كونها مكان إجراء الدراسة الميدانية.

ثامناً: هيكل الدراسة

استناداً للمنهجية التي تم إتباعها تم هيكلة الدراسة ووضع خطة تقسيم الدراسة إلى فصلين مسبقين بمقدمة عامة وتنتهي بخاتمة عامة تحتوي على جملة من التوصيات والآفاق.

الفصل الأول هدف للتعريف بمتغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لعموميات حول الإبداع الإداري، أما المبحث الثاني فقد خصص للأسس النظرية للميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، أما الفصل الثاني تناول الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، أما المبحث الثاني سيتم تناول منهجية الدراسة، وفي الأخير المبحث الثالث سيتم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

والتطبيقية

تمهيد

حظي موضوع الإبداع الإداري والميزة التنافسية باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة لما له من دور فعال في نجاح المؤسسات وتطويرها وتحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرارية، حيث يعتبر الإبداع الإداري أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطوير المؤسسات وبقائها وذلك من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور، وأصبح الجميع يطمح للوصول إلى القمة والصدارة ولا يكون ذلك الا من خلال وضع استراتيجية تنافسية بالشكل الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها.

لذلك سيتم تناول في هذا الفصل إبراز الإطار العام للإبداع الإداري والميزة التنافسية من خلال

المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع الإداري

المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع الإداري

لقي موضوع الإبداع الإداري اهتماما بالغا من طرف العديد من الباحثين والكتاب بهدف محاولة إيجاد تفسير للأسباب التي تجعل الأفراد أكثر إبداعا ودخول منافسة شديدة ومتسارعة في إطار صياغة الأفكار الجديدة والتي خدمت المنظمات وساعدتها على النمو والتطور حيث أن الإبداع يمنح للهيئات ميزة تنافسية طويلة المدى في ضوء هذا الموضوع ومحاولة الإلمام بجميع التفاصيل.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

غالبا ما يستعمل لفظ الإبداع عند الدلالة على وجود شيء جديد أو خارج عن العادة، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع الإداري.

أولا: تعريف الإبداع الإداري

حاول الباحثون تعريف الإبداع الإداري بشكل واضح حيث أعطيت له عدة تعاريف منها:

أنه: التفاعل بين الكفاءة والعملية والبيئة التي ينتج من خلالها فرد أو مجموعة منتجا ملموسا يكون جديداً ومفيداً¹.

ويعرف على أنه: التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطور الأداء في المؤسسات العامة².

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه: التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسن في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج وتسليم المنتج³.

¹ Hind Kadiri Yamani, **organizational creativity as a compete we advantage the masters de gree in information management**, estatistica a crestero de informacao, universities vovahirboa, 2020, p :12.

² Salah Mohamed Ali alkolaibi, **administrative creativity of crenaral managers and administrative department managers in the crenral administration**, Rasheedalbeitety Yemen, 2012, p: 59.

³ صالح مهدي وآخرون، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2017، ص: 180.

كما يعرف الإبداع الإداري على أنه: القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار العمل، يكون من شأنها تحسين ظروف العمل وتحفيز أداء العاملين وقدراتهم، وزيادة مواهبهم، لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل كما يمكن أن يقتصر السلوك الإبداعي على السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل¹.

ويعرف كذلك بأنه: الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما ينتج عليه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة، وبما يساعدها على التكيف أو التفاعل مع كافة المتغيرات أو تحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها².

وأيضاً فالإبداع الإداري هو: إنتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير مألوفة وتطبيقها إذا أنه عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة لأخرى كما قد يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة³.

ومما سبق فالإبداع الإداري هو: كل الأفكار والممارسات والعمليات التي يتقنها ويتقنن فيها الفرد داخل المنظمة من أجل إحداث تغيير في كل هياكل المنظمة بطرق وأساليب غير مألوفة وبهدف الوصول إلى قرارات هادفة وحل للمشكلات.

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

من أهم خصائص الإبداع الإداري ما يلي⁴:

¹ منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وآثره على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، ص: 20.

² محمد عبد الله وآخرون، مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، المجلد 02، العدد 01، جامعة صنعاء، اليمن، 2020، ص: 04.

³ نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل التنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 14، ص 120.

⁴ سعد مجيد عبد علي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011، ص: 12.

- الإبداع ظاهرة إنسانية، أي أن وجودها عام لدى البشر لكن بدرجات متفاوتة وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم؛
- الإبداع ظاهرة مركبة، تتحكم فيها عوامل عديدة لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره؛
- الإبداع ظاهرة صحية، فإذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية؛
- الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة، فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك يؤدي إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها والعكس صحيح؛
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية؛
- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره.

ثالثاً: مبادئ الإبداع الإداري

ومن أهم مبادئ الإبداع الإداري ما يلي¹:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح؛
- إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل منها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورياحاً؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- التحلي عن الروتين واللامركزية في التعامل وتنمي القدرة الإبداعية؛
- التجديد المستمر للفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله؛
- الإبداع ليس التقليد أو أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة.

¹بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المجلد 14، العدد 19، الجزائر، 2018، ص ص: 288-289.

رابعاً: أهمية الإبداع الإداري

يوفر الإبداع الإداري العديد من المزايا والإيجابيات على مستوى المنظمة ويمكن ذكر مجموعة منها في مايلي¹:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة؛
- حسنا استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع الإداري

لقد قام العديد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذا قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات، والعوامل المؤثرة.

أولاً: نظرية (March- Simon)

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذا تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث، ووعي، وبدائل، ثم إبداع².

1 توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات

قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص: 15.

2 عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعترف، الأردن، 2015، ص: 16.

ثانيا: نظرية (Burns –Stalker)

وكان أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من ان الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها¹.

ثالثا: نظرية (Wilson)

تبين هذه النظرية عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، واقتراح التغيير، وتبنيه وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة².

رابعا: نظرية (Harvey - Mill)

لقد استفاد أصحاب هذه النظرية مما قدمه كلا من (March-Simon) و (Burns-Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية الاستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية .

¹ نفس المرجع، ص: 16.

² نفس المرجع، ص: 17.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها¹.

خامساً: نظرية (Hang - Aiken)

تعد من أكثر النظريات شمولية إذا تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي²:

1- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

2-الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية؛

3-مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة؛

4-مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March-Simon).

سادساً: نظرية (Zaltman - Others)

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hang - Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل من الصراع³.

¹ نفس المرجع، ص: 17.

² نفس المرجع، ص: 17.

³ نفس المرجع السابق، ص: 18.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري

عمل الباحثون الذين تناولوا موضوع الإبداع الإداري في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم واختصاصاتهم وكذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم وعليه تم وضع مجموعة من الأنواع سيتم التطرق إليها من خلال عناصر هذا المطلب.

أولاً: الإبداع الإداري على مستوى الفرد

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويتم تحديد خصائص الفرد المبدع فيما يلي¹:

1 - المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل؛

2- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق؛

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

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

5- الطفولة: اتسمت طفولته بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة؛

6- التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

ثانياً: الإبداع الإداري على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة)، واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي

¹ نجم العزاوب وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 33، الأردن، 2012، ص: 48.

تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كمًا ونوعًا بالعوامل الآتية¹:

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

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

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

4- دعم الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة الدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة؛

5- جنس الجماعة: الجماعة مختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

6- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛

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

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

ثالثاً: الإبداع الإداري على مستوى المنظمة

لا بد من التأكد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية²:

¹ نفس المرجع، ص: 49.

² نفس المرجع، ص: 50.

- ضرورة إدراك أن الإبداع والزيادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذوي علاقة بالمفاهيم ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف؛

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

المطلب الرابع: مراحل الإبداع الإداري وشروطه

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون المؤسسة نامية وأساليبيها مبدعة، ينبغي مراعاة بعض المراحل والشروط الأساسية للإبداع الإداري.

أولاً: مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل تتمثل في الآتي¹:

¹ فتحي محمد أبو ناصر، درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويون برامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، المملكة العربية السعودية، 2018، ص: 574.

1-الإعداد: وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها؛

2-الاحتضان: حيث ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات؛

3-الشروق أو الإلهام: ويبحث الفرد في هذه الخطوة عن المعلومات ويعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء؛

4-الإثبات أو التحقيق: ويعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها؛

ويمكن تحفيز الإبداع الإداري وتشجيعه من خلال الهيكل التنظيمي والذي يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، كما أن المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة فهي تشجع المخاطرة والاختيار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل على السواء، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم وتعد جماعة العمل والعلاقات الإجتماعية القوية عاملاً مساعداً على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين وتشجع الإبداع التعاوني.

ثانياً: شروط الإبداع الإداري

يعتمد الإبداع على التفكير الذي له أكثر من حل، أي القدرة على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة ويشترط على المبدع أن يكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق وأن يكون قادراً على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة، والمبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع من خلال متطور جديد، وللإبداع ستة شروط أساسية يمكن اختصارها فيما يلي¹:

1- الأصالة: المقصود بالأصالة هو قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة، لم يسبق لها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصلية بالطرافة؛

2- الطلاقة: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي:

¹ جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2009، ص ص: 28-30.

أ- **الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معنية ولا يلعب عامل المعنى دورًا هامًا فيها؛

ب- **الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى؛

ج - **الطلاقة الشكلية:** هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادًا إلى مثيلات شكلية أو وصفية معطاة؛

د- **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير؛

هـ - **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل وصياغة التراكيب اللغوية.

3- المرونة: أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أن يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرًا جديدًا للهدف أي أن المرونة بالكيف وليس بالكم؛

4- الجيباسية: هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئًا خاطئًا لا يلاحظه الآخرون؛

5- الاستنباطية: المقصود بها الميل إلى التفاصيل، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته؛

6- القبول: إن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، أي أنه لا بد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

المطلب الخامس: محددات الإبداع الإداري ومعوقاته

للإبداع الإداري عدة محفزات ومعوقات بعضها ظاهر وبعضها خفي بعضها مباشر وبعضها الآخر غير مباشر، تم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية وإيجابية.

أولاً: محفزات الإبداع الإداري

لنجاح الإبداع الإداري داخل المنظمة يجب توفر مجموعة من محفزات تشجع نجاحه وزيادة فاعليته، وعليه سيتم إبراز أهم المحفزات في ما يلي¹:

- الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة؛
- إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية؛
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية؛
- تحمل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه في اتخاذ القرار؛
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وتشجيع الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز؛
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل؛
- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشنح العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات؛
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة؛
- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به في العمل؛
- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية؛
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقييم الأداء والمكافأة على الإنجاز؛

¹ نفس المرجع، ص ص: 215-216.

- تأكيد المحاسبة على النتائج.

ثانياً: معوقات الإبداع الإداري

تواجه عملية الإبداع الإداري مجموعة من المعوقات تتمثل في ما يلي¹:

- 1- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل هذه المعوقات كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين والتعليمات؛
- 2 - **المعوقات الشخصية:** وتسمى أحياناً الذاتية للإبداع وتتكون من العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها في تكوين شخصيته منذ الطفولة؛
- 3- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتشمل كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالباً ما تقف عائقاً أمام الإبداع الفردي أو الجماعي؛
- 4- **المعوقات النفسية والعاطفية:** كالخوف وعدم الثقة بالنفس وعدم تحمل المسؤولية، مما يحد من القدرات الإبداعية.

¹ غوانمة فادي فؤاد، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 175، مصر، 2017، ص: 177.

المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية

تعتبر التنافسية صفة تميز المتنافسين عن غيرهم لأنها تعتبر بمثابة غاية أو هدف تجعل المنافس في وضعية مناسبة لخلق القيمة، و أن تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتميز المستثمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه ضرورة امتلاك المزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية، وتوضيح خصائصها وإبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: "قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق"¹.

كما تعرف بأنها: "مجموعة الوسائل التي تستطيع من خلالها منظمة الأعمال التغلب على المنافسين الآخرين"².

وعرفها بورتر بأنها: "تلك القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها" وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بين الأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج"³.

كما تمت الإشارة أيضا على أن الميزة التنافسية هي: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁴.

¹ جواد محسن راضي، سعد علي حمود العنزي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم - مدخل - تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص: 174.

² سبأ موسى طعيمة السميرات، أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد، عمان، 2020، ص: 23.

³ محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام، عمان، 2015، ص: 22.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص: 22.

وتعرف كذلك: "أنها مورد أو قدرة تنظيمية فريدة لا يمكن تقليدها أو استبدالها من قبل منظمة أخرى"¹.
وأيضاً هي: "العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخص أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز"².

وكذلك: "هي قدرة الشركة تحقيق عائداً أو ربحاً اقتصادياً أعلى من متوسط الشركات التي تتنافس معها وتكون قادرة على وضع وتنفيذ استراتيجية خلق القيمة التي لا يتم تنفيذها من قبل منافسيها سواء كانت فعلية أو محتملة"³.

وعليه يمكن القول بأنه: "مجموعة من التقنيات والاستراتيجيات التي تتوفر عليها المؤسسة والتي يمكن من خلالها تحقيق مركز تنافسي أقوى وأفضل من المنافسين في نفس الصناعة".

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها⁴:

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التحفيز لكل مؤسسة.

¹ نبيل عبد المجيد العساف، سامر عبد المجيد البشاشة، أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية، المجلد 37، العدد 04، الأردن، 2022، ص: 03.

² عزالدين علي السوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 70.

³ DANA. SENI, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, bibliothèque et archives nationales du Québec, bibliothèque et archives, canada, 2013, p p: 68-70.

⁴ سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص: 99.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

المطلب الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

تستطيع المنظمة التفوق على منافسيها بفضل الميزة التنافسية فمن خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وبناءً على هذا وضع (porter) ثلاث استراتيجيات يتم من خلالها التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وعليه تشمل استراتيجيات الميزة التنافسية ما يلي²:

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

تركز هذه الاستراتيجية على تخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج ذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول.

ثانياً: استراتيجية التمييز

وضمن هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها أو خصائصها التي تقدمها عن ما يقدمه المنافسون، وتعتمد هذه الاستراتيجية على أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث دراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص: 239.

² علي خالد خالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013، ص: 21-22.

فريدة من خلال تقديم منتجاتها مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها.

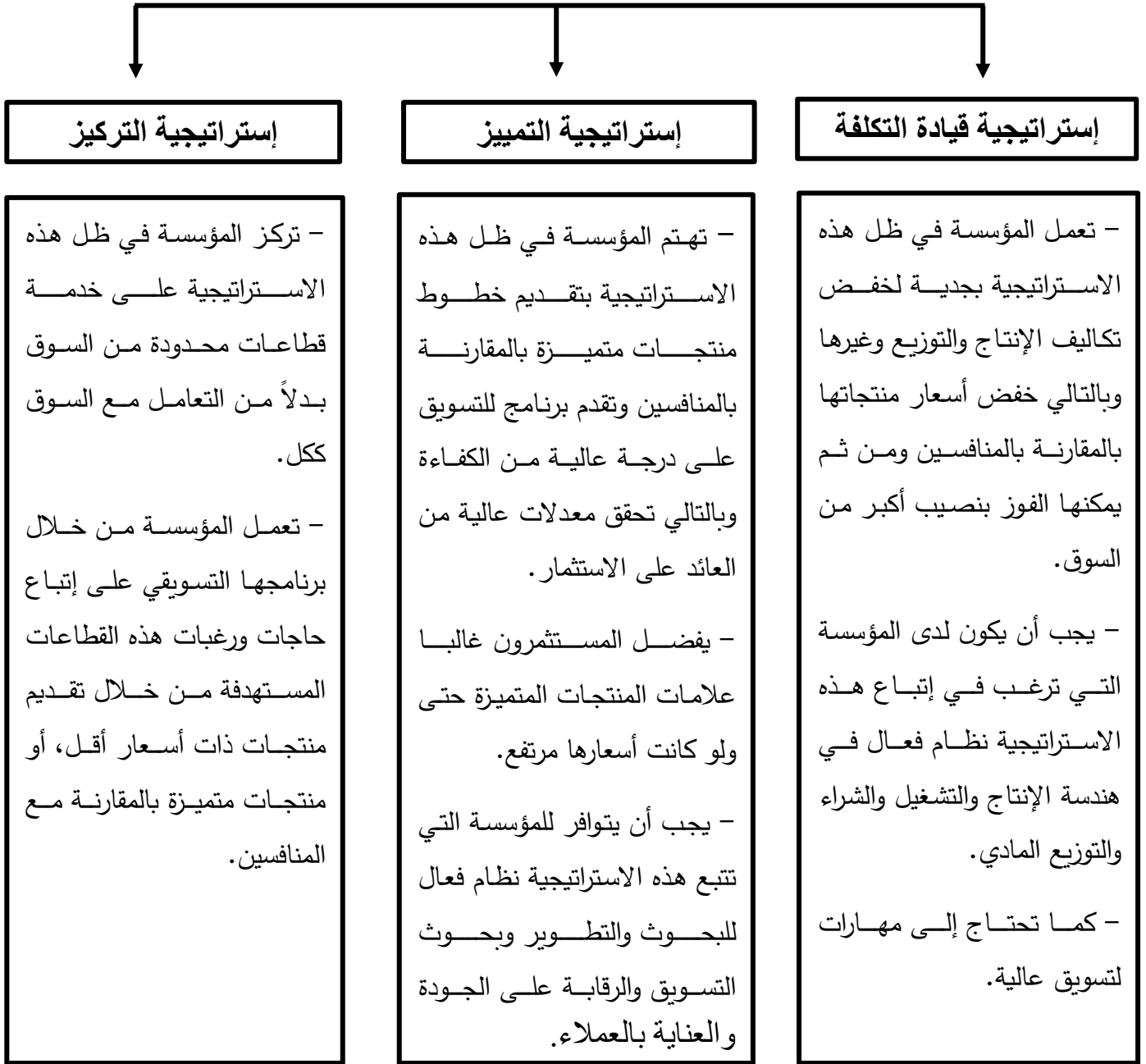
ثالثاً: استراتيجية التركيز

وتستند هذه الاستراتيجية بشكل رئيسي على اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوبة إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

كما يوضح الشكل رقم (01) أدناه ملخص الاستراتيجيات التنافسية¹:

¹سمية بن عامر بوران، مرجع سابق، ص: 117.

الشكل رقم (01) : إستراتيجيات الميزة التنافسية



المصدر: سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة،

مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص: 117.

المطلب الثالث: مصادر وأبعاد الميزة التنافسية

سيتم التناول في هذا المطلب مصادر الميزة التنافسية التي تستمد منها المؤسسة قوتها، بالإضافة إلى أبعادها.

أولاً: مصادر الميزة التنافسية

يتطلب الحياة على ميزة تنافسية للتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة مما يؤدي بدوره إلى وفرة في الوقت والجهد والمال، حيث تعددت مصادر الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي¹:

1- الإبداع: وهي محاولة الإبداع في عملية صناعة المنتجات والتي من خلالها تتم المنافسة بحيث تكون السلع ذات قيمة جديدة على بيئتها المحيطة ومن الأمثلة على ذلك ما يحدث من منافسة على مستوى الأجهزة الذكية بين شريكتي أبل وسامسونغ ومحاولة إظهار كل منهما سلع تتفوق على الآخر وذلك من أجل السيطرة على السوق العالمية؛

2- الزمن: يعتبر عامل الزمن عامل مهم وأساسي في عصرنا الحالي الذي هو عصر السرعة حيث يجب على المنشآت توفير سلعها إلى زبائنها بشكل سلس وسريع لأن عامل السرعة هو جانب للزبائن وأحد عوامل نجاح الميزة التنافسية؛

3- المعرفة: إذا كانت المعرفة حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد فإننا نعيش حتمًا حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

وتوجد مصادر أخرى تتمثل في²:

¹معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية - دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا-أربد، الأردن، 2015، ص ص: 35-36.

²محمد فوزي علي العنزم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الأدوية الأردني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص: 45.

1- المصادر الداخلية: وهي المرتبطة بـ موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة من العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها، وغيرها كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة؛

2- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة، وغيرها.

ويمكن للمنظمة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتوزيع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة ويرتبط تحقيقها بتوافر أبعاد أبرزها¹:

1- بعد التكلفة: على أن أي مؤسسة عليها أن تركز على بعد التكلفة لأنه البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى وأقل من المنظمات المنافسة لها، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية ويؤكد (Dilworth) على أنه يجب على أي مؤسسة أن تركز على هذا البعد وذلك لجعل تكاليف الإنتاج والتسويق لمنتجاتها أقل أو أدنى من المؤسسات المنافسة لها²؛

2- بعد الجودة: تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات أو خدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتتحقق الجودة من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية والتي يجب أن تكون ذات فائدة للزبائن وتتحقق الجودة من خلال

¹ ريم بنت ثابت محمد بن زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 15، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2019، ص: 57.

² James Dilworth, Production and operations management, 4th Ed, MC GRAW-HILL, New York, 1996, p p, 58 – 60.

بعدين هما: نوعية التصميم وتعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة، ونوعية المطابقة وتعني قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة مع الخصائص المحددة في التصميم¹؛

3- بعد المرونة: وتعني بها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون؛

4- بعد الإبداع: ويعني الإبداع ابتكار الشيء على غير مثيل سابق.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها وفي وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل².

¹ محمد العربي غزي، معوقات بناء الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص: 57.

² أمينة بن علي، العجال بوزيان، استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى العلمي الوطني حول الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 14-15.

وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهد أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، أو تحديد أثرها¹.

ثانياً: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمات قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي²:

- 1- نطاق القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، ويتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛
- 2- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرارات الشراء)؛
- 3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة؛
- 4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدة الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة.

ومما سبق يتضح أن عملية تحقيق المزايا التنافسية هي عملية مستمرة من بدء الاستثمار في مصادر تحقيق المزايا التنافسية والتي تؤدي بدورها في تحقيق الوضع المتميز للمؤسسة في الأسواق أو الصناعة وأثر ذلك في تحقيق التفوق النسبي في نتائج الأداء وهي الحصة السوقية والربحية التي يجب استثمارها للحفاظ على استمرارية هذه الميزة³.

¹ خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص: 351.

² أمينة بن علي، العجال بوزيان، نفس المرجع، ص: 15.

³ فانتن عبد الأول منشى، الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019، ص: 86.

المطلب الخامس : علاقة الإبداع الإداري بالميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عامل مهم وأساسي لنجاح المنظمات، بحيث تبني المنظمة الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات وعناصر تمكنها من امتلاك ميزة تميزها عن منافسيها لجذب العملاء والمشتريين، وهذه الخطوات تختلف كالإبداع في إنتاج منتج جديد أقل تكلفة وأكثر جودة، أو تحسين منتج موجود سابقاً أو الإبداع في خدمة أفضل للعميل، والإنتاج بأقل التكاليف وذلك لتركيز في مكانة مرموقة في الصناعة، وبغض النظر عن الطريق الذي تتخذه المنظمة لبناء الميزة التنافسية وتحقيقها يجب أن توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية فارقة نسبياً مع المنافسين.

فالإبداع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية كونه بعداً هاماً من أبعاد الميزة التنافسية ومصدراً لا يمكن الاستغناء عنه، لكونه يعمل على وضع وتوليد الأفكار الجديدة والمثالية حيز التنفيذ وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق الإبداع في أنشطتها لا بد من توافر عدد من العوامل أهمها:

- أن تكون الأفكار الإبداعية آتت لتلبية حاجات العملاء؛
- أن تكون الأفكار الإبداعية قائمة على الإمكانيات والموارد المتوفرة في المنظمة؛
- أن لا تكون سهلة التقليد ويصعب على المنظمات منافسة تقليده بسهولة؛
- دخول الأفكار الإبداعية إلى السوق في وقت مناسب.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري والميزة التنافسية ومن جوانب مختلفة، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1- فتحي محمد أبو ناصر، درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين القائمين على برنامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإبداع الإداري مرتفعة للممارسات الكلية ولجميع مجالاتها (تقييم الأفكار، إنتاج وتنمية الأفكار، تحليل الأفكار، اكتشاف وتحليل المشكلة، تنفيذ الأفكار).

2- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية وقد تناولت مدخلاً نظرياً لكل من الميزة التنافسية ومقاربة الموارد الداخلية والكفاءات لمحاولة الإلمام والتعمق في دراسات بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية خاصة في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية، كما تهدف إلى تغيير نظرة مسيرها للموارد والكفاءات وتنمي اهتمامهم بها لتحقيق التفوق التنافسي، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها بهدف دراستها واستخلاص النتائج.

وقد كشفت نتائج الدراسة أنه لتحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار وتم الإشارة إلى أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافظة مواردها وكفاءاتها.

3- سعد مجيد عبد علي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.

هدفت هذه الدراسة بالتعرف على دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل اسمنت الكوفة "العراق" وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل، اعتمد الباحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختيار نتائجها، كما تهدف الدراسة إلى تشخيص الأساليب الإدارية المطبقة من قبل الإدارة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه ومعرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في معمل الاسمنت الكوفة .

وقد كشفت نتائج الدراسة، أن معمل اسمنت الكوفة لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي رغم كون الموارد المخصصة للبحث والتطوير عالية، فالإدارة لا تشجع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل أو لتحسين الأداء الوظيفي.

4- أحمد زياد، يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة في (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومعرفة مستوى الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة من خلال طرح الأفكار والأساليب التي تمكن العاملين لديها من انجاز أعمالهم بطرق إبداعية وكذلك توفر المدارس الخاصة كافة الوسائل والإمكانيات التي تساعدهم على تطبيق المعرفة على الإبداع الإداري بالشكل الصحيح.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1-Farida Ida, Setiawan Doddy, Business strategies and competitive Advantage: The role of performance and innovation, Journal of open innovation: Technology, Market, and complexity, Volume 08, Issue 03, Universities Sebelas Maret, Indonesia, 2022.

- استراتيجيات الأعمال والميزة التنافسية: دور الأداء والابتكار.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير استراتيجيات الأعمال في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتظهر النتائج التي تم الوصول إليها أن:

- الدول لها تأثير إيجابي على ميزة الشركات؛

- تعمل استراتيجيات الأعمال على تحسين الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة؛

- أهمية الأداء والابتكار لتحسين الميزة التنافسية؛

- تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بتحسين أدائها والقدرة على الابتكار لتعزيز مزايا التنافسية.

2-Eltahir Ahmed Mohammed ali, The work environment and its impact on administrative creativity: A case study of Sudanof science and technology, Journal of Legal and Economic Studies, Vol 05, No 01, university Qassim, Saudi Arabia, 2022.

- بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين تجاه بيئة العمل وآثارها على الإبداع الإداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كما هدفت إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتحديد تأثير عوامل بيئة العمل عليها ووجدت النتائج الدراسة التالية:

- تأثير بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، وظروف العمل في الإبداع الإداري)؛

- لا يوجد تأثير للتكنولوجيا على الإبداع الإداري؛

- تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة لاستخدام التكنولوجيا.

3- Antre Mohamed ahmed abdul-aal, the reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools: A field study in Sohag City, global journal of management and Business Research: A Administration and management, Volume 18, Issue 13, Sohag university, Egypt, 2018.

- واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمدينة سوهاج.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية لمدينة سوهاج، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارات المرحلة الثانوية في سوهاج قد طبقت عناصر وجوانب الإبداع الإداري بمستوى منخفض، كما كشفت نتائج الدراسة عن أهم المعوقات التي يمكن أن تخدم الإبداع الإداري لإدارات هذه المدارس للوصول إلى درجة عالية جدًا ويمكن إيجازها في ما يلي:

- عدم وجود حوافز لتشجيع الإبداع، ضغط العمل والجمود في تنفيذ القوانين واللوائح؛

- عدم وجود اتصال عمودي فعال بين الإدارة وإدارة التعليم والصراع التنظيمي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة واستقراء تام لأهدافها بالإضافة إلى أهم النتائج التي تم التوصل إليها في كل دراسة، سيتم توضيح ما توصل إليه من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الجدول رقم (01): مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت بين 2011-2022 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: مملكة العربية الجزائر، العراق، إندونيسيا، الأردن، مصر، السودان.	أجريت هذه الدراسة في سنة 2023، أما الحدود المكانية فكانت بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.	من حيث الزمان والمكان
ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية كانت أغلبها من الموظفين والعمال، كما استخدمت بعض الدراسات العينة القصدية وهذا حسب وجهة نظر الباحث.	تمثلت عينة الدراسة في عمال المؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - والتي بلغ عددهم 50 عينة.	من حيث العينة
تنوعت مختلف الدراسات منها حيث المنهج المستخدم، منها المنهج الوصفي التحليلي، ومنها من استخدم دراسة حالة، أما من ناحية أدوات الدراسة فاستخدمت معظمها الاستبيان كأداة أساسية، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة.	تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم مع الإبداع الإداري والميزة التنافسية، ومنهج دراسة حالة من خلال إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية في المؤسسة المدروسة، من خلال الاستعانة بمجموعة الأدوات من بينها الموقع الإلكتروني للمؤسسة، والملاحظة الشخصية، وبعض الوثائق بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم من خلاله جمع البيانات قصد دراستها وتحليلها.	من حيث منهج الدراسة
استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة ومنها الخاص والعام سواء كانت	استهدفت الدراسة الحالية إلى القطاع العمومي وهي مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -	من حيث نوع القطاع

إنتاجية أو خدمية.		
<p>تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:</p> <p>الإبداع الإداري؛</p> <p>الموارد الداخلية والكفاءات والميزة التنافسية؛</p> <p>إدارة المعرفة، الإبداع الإداري؛</p> <p>الإبداع الإداري الأداء الوظيفي؛</p> <p>الميزة التنافسية والأداء والابتكار؛</p> <p>بيئة العمل والإبداع الإداري؛</p> <p>الإبداع الإداري.</p>	<p>اعتمدت الدراسة الحالية على متغيرين وهما: الإبداع الإداري، والميزة التنافسية.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على ما تم الاطلاع عليه من الأدبيات النظرية والتطبيقية

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أوجه تشابه كثيرة وكذلك بعض أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، حيث أنهم اشتركوا في موضوع الدراسة إلا أنهم كانوا بزوايا مختلفة سواء كانت في فترة الدراسة أم العينة المدروسة أو من ناحية الأدوات المستعملة، إلا أنه جميع الدراسات السابقة واضحة وأهمية الإبداع الإداري ودوره في التطوير والتحسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

خاتمة الفصل

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم والجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والميزة التنافسية باعتبار أن الإبداع الإداري له تأثير حيوي على تطور ونمو المؤسسة وتفوقها وتحقيقها ميزة تنافسية في السوق، وعليه فإن الإبداع الإداري آلية ناجعة للنمو والتطور والتوسع والحفاظ على مكانتها مع التميز والخدمات والمنتجات التي تقدمها وبالتالي زيادة عدد العملاء مما يحقق ميزة تنافسية عالية في السوق الذي تشغله، إضافة إلى ذلك احتوى الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، حيث تم التطرق إلى المقارنة بينهما من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف.

الفصل الثاني:

الدراسة

الميدانية



تمهيد

لإسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية ولمعرفة أثر الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تضمن من هذا الفصل تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة، بالتعرض إلى نبذة عنها ودراسة هيكل التنظيمي بالتطرق إلى المصالح الموجودة بها، وتضمن الفصل كذلك منهجية الدراسة، حيث تم التطرق إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المعالجة، كما تضمن الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاورها وأيضاً اختبار الفرضيات التي تجيب عن تساؤلات الدراسة، وقد تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثاني:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة من النشأة والتعريف والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت، تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"¹.

ثانياً: تعريف مجمع اتصالات الجزائر

1- الإطار القانوني: هي مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها في 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية.

¹ www.algerietelecom.dz ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/04/14، على الساعة 20:14.

وتجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية، فمذ نشأتها شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر¹.

2- بطاقة تقنية لاتصالات الجزائر:

-المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر 16130؛

- رقم السجل التجاري: 001808 B02؛

- التعريف الجبائي: 000216299033049؛

- البند الضريبي: 1629383821؛

- رقم التعريف الإحصائي: 000216290656936؛

- موقع الانترنت: www.algeriatelecom.dz؛

- شعار المجمع: اختياريكم الأمثل.

ثالثا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

وضعت اتصالات الجزائر ضمن استراتيجيتها منذ البداية ثلاث أهداف رئيسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات وذلك من أجل:

¹ www.algeriatelecom.dz، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/04/14، على الساعة 20:14.

- 1- زيادة في عروض الخدمات المتنوعة، الهاتف الثابت والنقال، الربط بشبكة الانترنت وغيرها مع تسهيل عملية الاشتراك في خدماتها وتلبية متطلبات أكبر عدد من المستعملين؛
- 2- تطوير وزيادة حجم التشكيلة المعروضة من الخدمات وجعلها منافسة في خدمات الاتصال لتصبح الشركة الرائدة في مجال نشاطاتها المختلفة على المستوى المحلي وحتى العالمي؛
- 3- المشاركة في تنمية وترقية مجتمع المعلومات في الجزائر لمواكبة التطورات بإدخال التكنولوجيا في مجال الاتصالات والتقنية المستعملة؛
- 4- السهر على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني.

المطلب الثاني: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

نشأ فرع اتصالات الجزائر-تبسة- سنة 2003 وذلك بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات فهي عبارة عن مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تجاري تعمل على التسيير والتنسيق بين الوكالات التجارية وذلك لضمان خدمات ذات نوعية وجودة عالية وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، تقدم خدماتها من خلال وكالتها التجارية الموزعة في الولاية وهم وكالة تبسة، ونزة، بئر العاتر، وأقسامها التجارية في الشريعة والعوينات.

ثانياً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

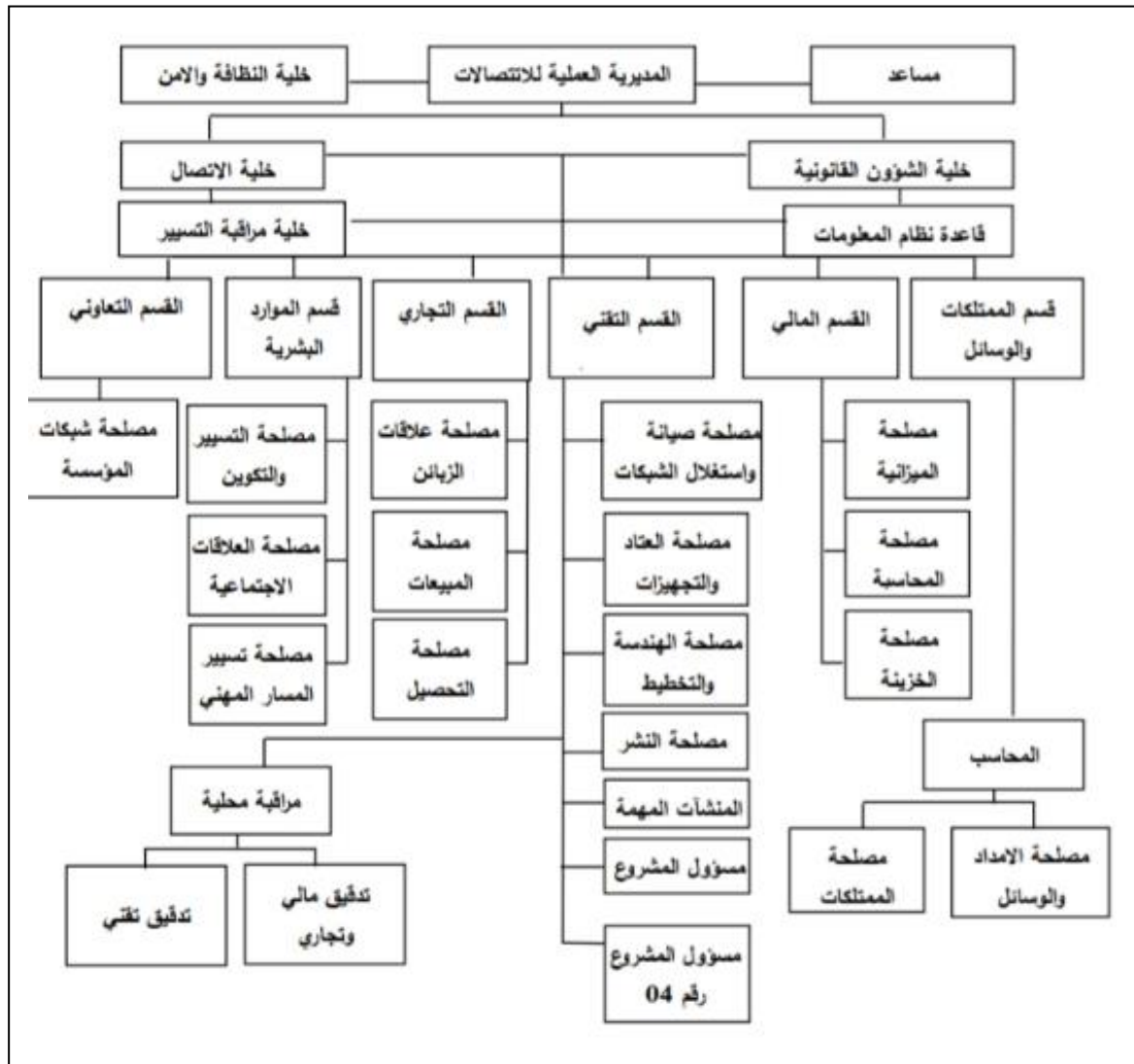
تتمثل مهام اتصالات الجزائر وكالة تبسة بمجموعة من المهام أبرزها ما يلي:

- التزويد بخدمات الاتصالات؛
- تطوير واستغلال وتسيير وكالتها التجارية؛
- تعمل على إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- وذلك من خلال عرض مختلف أقسامه ومصالحه، والشكل الموالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بوكالة - تبسة- لاتصالات الجزائر

¹مصلحة الموارد البشرية بوكالة - تبسة- لاتصالات الجزائر.

1- الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل في ما يلي:

1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

- فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل؛
- تطبيق القانون.

1-2- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

- تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين؛
- تمثيل المؤسسة.

1-3- خلية أمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب؛
- تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها.

1-4- الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج؛
- السعي وراء الأهداف المسطرة.

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل في ما يلي:

2-1- الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:

2-1-1- مصلحة المالية: تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.

2-1-2- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية، جدول حسابات، نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات: وتنقسم إلى:

- **مصلحة التأمين:** تقوم هذه المصلحة بتأمين الممتلكات والعقارات والإعلان أي نوع من الأضرار التي تمس اتصالات الجزائر حيث تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الأضرار؛

- **مصلحة الشؤون القانونية:** تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الأمن أو الدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من أجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.

2-1-4- مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

- استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام؛

- فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛

- إعداد وضعية إقبال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية بالعاصمة.

2-2- دائرة الموارد البشرية: وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية: وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

- مكتب تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور.

- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- ✓ القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة؛
- ✓ معالجة المنازعات والشكاوي؛
- ✓ تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي؛
- ✓ مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا؛
- ✓ العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

-مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- ✓ تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها؛
- ✓ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين؛
- ✓ متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال؛
- ✓ تسيير ملفات الترقية المختلفة؛
- ✓ تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

2-2-2- مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير المخزن؛

- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

2-2-3- مصلحة اللوجيستية: تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

- مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

✓ نقل الأجهزة والعتاد؛

✓ صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

- مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

✓ تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح؛

✓ إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية؛

✓ تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

✓ شراء احتياجات المؤسسة؛

✓ تسيير وسائل المؤسسة؛

2-3- الدائرة التقنية:

2-3-1- مصلحة الشبكة: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

- مكتب تركيب الخطوط؛

- مكتب دراسة المراجع؛

- مكتب مراقبة الإنتاج.

2-3-2- مصلحة الممتلكات القاعدية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية

للسبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة ما يلي:

- مكتب الإرسال والاستبدال؛

- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.

2-3-3- مصلحة شبكات الانترنت: تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة للاتصالات والتكنولوجيا.

2-4- الدائرة التجارية:

2-4-1- مصلحة علاقات الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.

2-4-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات: تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورة للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات.

2-4-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية: تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية وشهرية وسنوية لكل أنواع الممتلكات.

المطلب الرابع: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر هي الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر لذا فهي تسهر على تقديم أرقى الخدمات لزيائنها وتتمثل فيما يلي¹:

أولاً: الخدمات المتعلقة بالخواص

وتتمثل في:

1- الهاتف الثابت **Idoom Fixe**: تتمثل هذه الخدمة في توفير خط اشتراك هاتفي للزبائن بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من الخدمات الهاتفية المدرجة.

1-1 - خدمة وضع المكالمة في الانتظار: تتيح للزبون إدارة مكالمتين في آن واحد؛

¹ www.algeriatelecom.dz، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/04/15، على الساعة 11:37.

1-2- خدمة التحويل المؤقت: التي تسمح للزبون بالاتصال بالأرقام المفضلة باستعمال زر واحد؛

1-3- خدمة إظهار الرقم: التي تمكنكم من كشف رقم الشخص المتصل؛

1-4- خدمة المحاضرة: والتي تسمح بربط عدة اتصالات في نفس الوقت (إلى غاية 3 مكالمات)؛

1-5- خدمة المكالمة دون ترقيم: التي تسمح لكم بالاتصال مباشرة برقم مسجل مسبقا.

ثانيا: الانترنت

تضم مجموعة من العروض تتمثل في:

1- **Idoom ADSEL**: هي مجموعة من عروض الإنترنت ذي التدفق العالي (ADSEL) الإتصالات

الجزائر، وتشمل هذه العروض تدفقات أسرع، غير محدودة ومنخفضة؛

2- **Idoom Fibre**: هي عبارة عن التكنولوجيا جديدة ذات تدفق جد عالي موجهة إلى الزبائن

الخواص، يتكون العرض من نفاذ إلى الإنترنت بتدفق يتراوح ما بين 2 ميغا إلى غاية 100 ميغا وخط ثابت مع مكالمات غير محدودة؛

3- **خدمة أيدوم الجيل + volte**: هو عبارة عن الجمع بين بيانات "الاتصال" والصوت "الأحجام" بهدف

تلبية احتياجات الزبائن المشتركين في خدمة الجيل الرابع وكسب ولأهم حيث تمنح لهم إتصالات الجزائر مزايا إضافية فيما يخص الاتصال بالانترنت والأحجام والصوت على تعبئات (البطاقات والتذاكر أيدوم

الجيل الرابع، بيانات volte و Idoom 4G LTE DATA).

ثالثا: الخدمات الأخرى

تتمثل في:

1- **خدمة التعبئة الاحتياطية**: هي عبارة عن خدمة تسمح للزبائن ADLS للخواص بإعادة تفعيل

حساب الأنترنت لمدة 36 ساعة إضافية أو ذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل أو عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد؛

2- خدمة تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة: ترفع اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها الخواص خدمة تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة، تعلمهم من خلال ببلغ فواتيرهم الهاتفية إضافة إلى آخر أجل لتسديدها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم الاهتمام في هذه المطلب إلى إبراز المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعالجة، وصدق وثبات أدوات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- وهو المجتمع الكلي الذي تم الاعتماد عليه خلال فترة إنجاز الدراسة والبالغ عددهم 269 موظف، موزعين عبر أقسام الوكالة ومكاتبها ومصالحها وقد تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان بنسبة 18.58% استرجعت كلها بنسبة 100% ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي .

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة

غير المسترجع	المسترجع	الموزع	الإستبيانات
0	0	50	العدد
0	0	100	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها المستخدمة في الدراسة.

أولاً: الوثائق الداخلية

وتتمثل في السجلات والوثائق التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة كمصدر أساسي لجمع المعلومات والبيانات والمتعلقة بـ:

- نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة؛
- العدد الإجمالي للموظفين بالمؤسسة؛
- الهيكل التنظيمي ومصالحه والأقسام الخاصة به.

ثانياً: الموقع الإلكتروني

ويتمثل في الموقع الإلكتروني للمؤسسة www.algeriatelecom.dz والذي تم الاعتماد عليه لجمع المعلومات المتعلقة بـ:

- التعريف بمجمع اتصالات الجزائر وأهدافه؛
- خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

ثالثاً: المقابلة الشخصية

خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تم إجراء الجديد من المقابلات مع عدة إطارات ومسؤولين كرئيس مصلحة الموارد البشرية، ورئيس مصلحة العلاقات مع الزبائن، وذلك من أجل الحصول على أكبر كم من المعلومات التي تخدم موضوع، الدراسة حيث تضمنت المقابلات الشخصية مجموعة من الأسئلة للحصول على إجابات توضح كيفية تطبيق المؤسسة للإبداع الإداري لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع المعلومات استخداماً نظراً لاعتباره وسيلة منظمة لجمع المعلومات، لذا تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية لكونه يعتبر وسيلة فعالة في قياس متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

يوجد العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من الاستبيانات المسترجعة وذلك لتفريغ الاستمارة وقراءة البيانات وعرض نتائجها وتحليلها، وتم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26) والتي تهدف إلى التحقيق من صدق وثبات أداة الدراسة وتتمثل في:

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} / \text{المجموع الكلي للتكرارات}) * 100$$

2- اختيار ثبات الأداة بواسطة ألف كرونباخ؛

3- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على محاور الاستبيان، والانحراف المعياري للتعرف على درجة التشتت لقيم إجابات أفراد العينة على المتوسط الحسابي؛

4- أساليب الارتباط والانحدار وما يصاحبها من اختبار T وذلك لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الميزة التنافسية (تابع) والإبداع الإداري (مستقل) حيث تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة 5% وذلك لمعرفة إذا كانت العلاقة بين المتغيرين إيجابية أو سلبية (قوية أو ضعيفة)؛

5- اختيار التوزيع الطبيعي لتحقيق شرط استخدام معامل بيرسون يتطلب الأمر إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار Sminov one sample Kolmogorov-test والجدول الآتي يبين النتائج التي التوصل إليها:

الجدول رقم (03): المستوى المعنوي لمتغيرات الدراسة (نتائج اختبار KOLOMOGOROV (SMINOVA)

	الإبداع الإداري	الميزة التنافسية
اختبار Z	0.645	0.484
مستوى الدلالة Sig	0.799	0.973

المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الدلالة الإحصائية لاختبار كلومغروف للمتغير المستقل (الإبداع الإداري) قد بلغت 0.645% وللمتغير التابع الميزة التنافسية بلغت 0.484% وهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 5 %، مما يدل على أن المتغير بين المستقل والتابع يتبعان التوزيع الطبيعي بالاعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم خلال هذا المطلب التطرق إلى طريقة تصميم الاستبيان والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: تصميم الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة مضبوطة ومنظمة لجمع بيانات الدراسة، من خلال صياغة نموذج من الأسئلة الموجهة لأفراد الدراسة ويمكن تقسيم أسئلة الاستمارة إلى قسمين:

1- القسم الأول: ويضم البيانات الشخصية لعينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

2- القسم الثاني: يتناول محورين وهما:

-المحور الأول: تضم المتغير المستقل وهو الإبداع الإداري ويحتوي على 11 عبارة؛

- المحور الثاني: ويضم المتغير التابع وهو الميزة التنافسية وقد تضمن 12 عبارة موزعة على ثلاث استراتيجيات: قيادة التكلفة، التمييز، التركيز.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة: بغرض التحقق من صدق وصلاحية أداة الدراسة والتأكد من مضمون العبارات، تم ذلك من خلال عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وبعض المحكمين من أعضاء التدريس المتخصصين في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، حيث قاموا بتصويب ومراجعة مضمون العبارات ومدى شموليتها وملائمتها للدراسة وتحقيق الغرض منها، وبناءً على توجيهاتهم وملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة وأصبحت في وضعها النهائي.

2- ثبات أداة الدراسة: لتأكد من صحة الاستبيان تم ذلك بواسطة:

ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، ويعتبر ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 0.6، وهذا حسب الجدول التالي:

جدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الإبداع الإداري

عبارات الإبداع الإداري	ألفا كرونباخ
11	0.887

المصدر: إعداد الطالبتين وفق مخرجات Spss

جدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية

عبارات الميزة التنافسية	ألفا كرونباخ
12	0.889

المصدر: إعداد الطالبتين وفق مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدولين أن قيمة ألفا كرونباخ بين 0.887% و 0.889% وهي أكبر من 0.6% وهذه قيمة الثبات المحققة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتناول في هذا المبحث عرض وتفسير نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها باستخدام أدوات الدراسة وتحليلها، حيث تضمن عرض وتحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وبالتالي يمكن التوصل إلى معرفة أثر الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

تم الدراسة في هذا المطلب المعلومات الشخصية لعينة الدراسة بتحليل البيانات العامة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الدراسي، مركز الوظيفي، الخبرة المهنية.

أولاً: الجنس

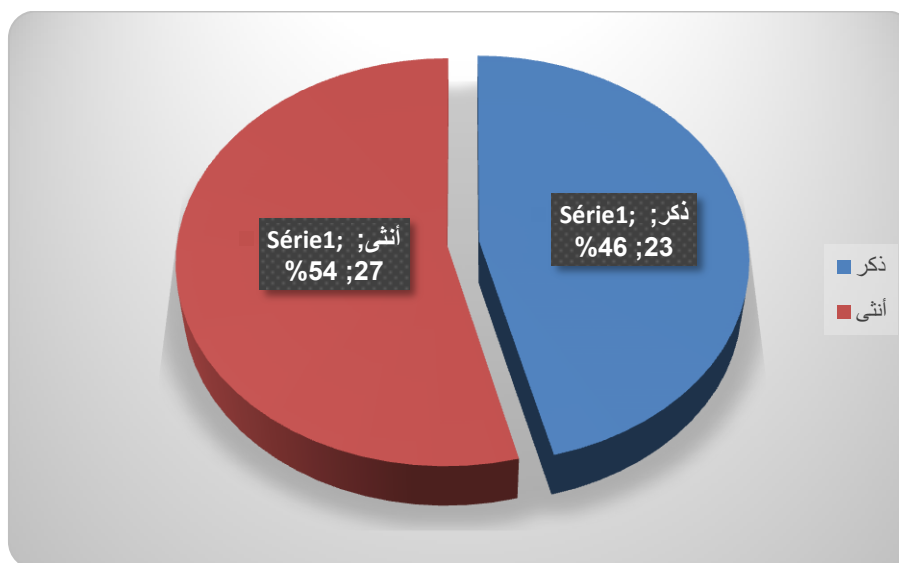
يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقاً للجنس كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	23	46
أنثى	27	54
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (06) والشكل رقم (03) أعلاه، أن نسبة الذكور 46%، ونسبة الإناث من عينة الدراسة 54 أي أغلب أفراد لعينة إناث وهذا راجع لكون أكثر المسيرين للشؤون الإدارية من الإناث.

ثانيا: العمر

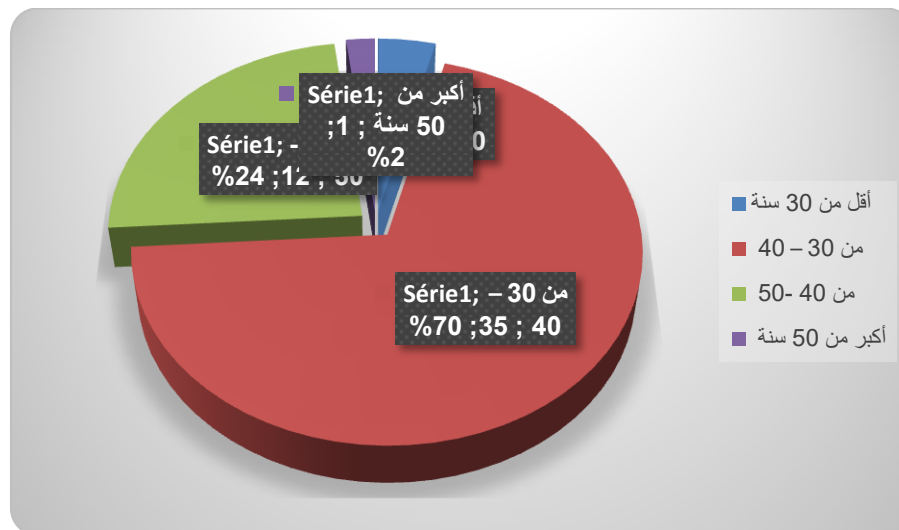
تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات كما يلي:

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	2	04
من 30 - 40	35	70
من 40 - 50	12	24
أكبر من 50 سنة	1	24
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (07) والشكل رقم (04) أعلاه، أن أغلب أفراد عينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 - 40 سنة لأن هذه الفئة قادرة على العطاء والإبداع أكثر وقد كانت نسبتها 70% ، تلتها النسبة 24 %مقابلة للفئة العمرية من 40 - 50 سنة، تم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 4%، وأخيرا الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 2%.

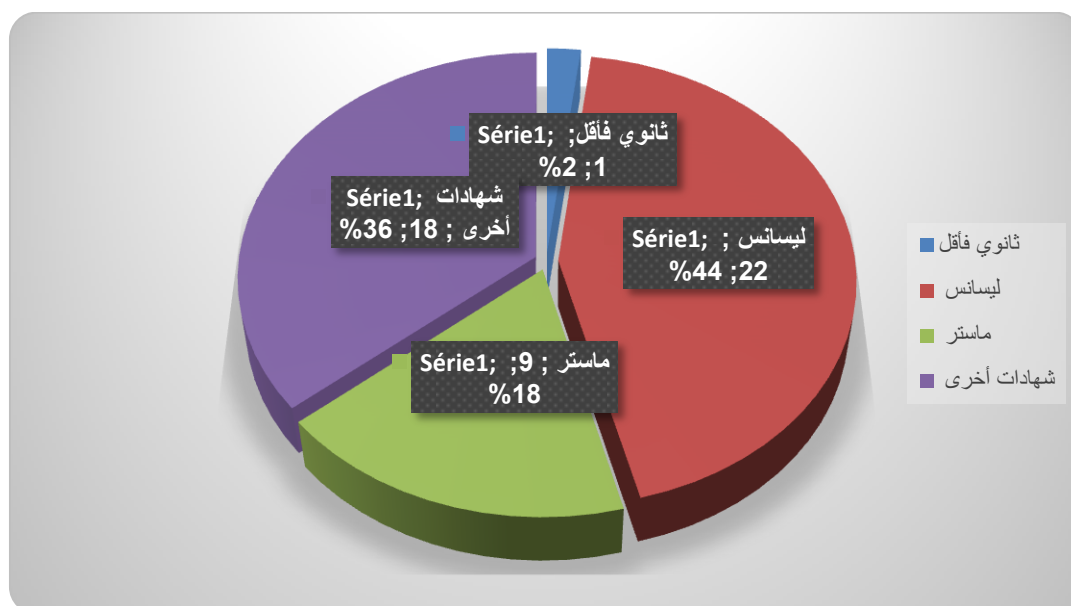
ثالثا: المستوى الدراسي

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	1	2
ليسانس	22	44
ماستر	9	18
شهادات أخرى	18	36
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (08) والشكل رقم (05) أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى ليسانس بنسبة 44% ويليهما نسبة الشهادات الأخرى بـ 36% بينما أخذ مستوى الماستر بنسبة 9% وأخيرا نسبة الثانوي فأقل بنسبة 2%.

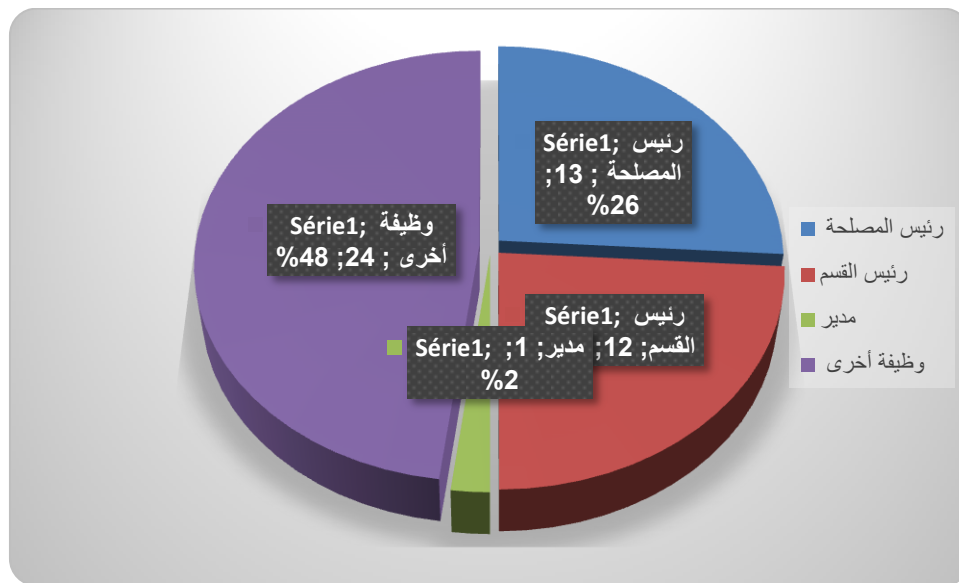
رابعا: المركز الوظيفي

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
26	13	رئيس المصلحة
24	12	رئيس القسم
2	1	مدير
48	24	وظيفة أخرى
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (06) أعلاه، أن نسبة 48% من عينة الدراسة كانت من فئة وظائف أخرى (أعوان، تقنيين، مهندسين) وهذا ما يتلاءم مع كثرة المهام والأنشطة في المستوى

الإداري، وتليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 26%، ثم تأتي فئة رئيس قسم بنسبة 24%، ويأتي في الأخير فئة المدير بنسبة 2%.

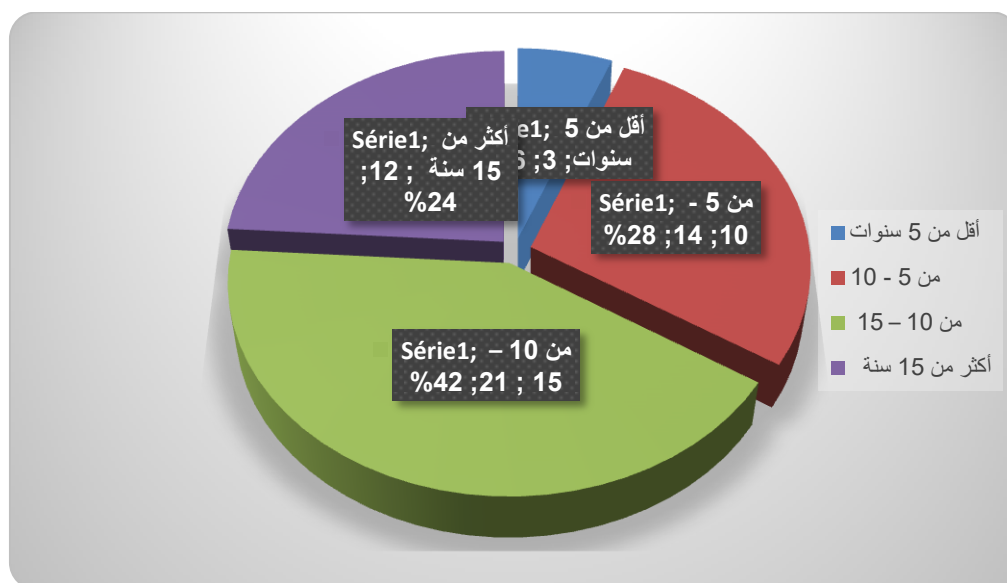
خامسا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	المركز الوظيفي
6	3	أقل من 5 سنوات
28	14	من 5 - 10
42	21	من 10 - 15
24.0	12	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (07) أعلاه، أن أكبر نسبة هي 42% من الفئة 10-15 سنة، ونسبة 28% لديهم خبرة من 5-10 سنوات، أما نسبة 24% لديهم أكثر من 15 سنة خبرة

مهنية، تليها نسبة 6 % لديهم أقل من 5 سنوات خبرة مهنية، وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد العينة هي التي خبرته من 10-15 سنة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة أكثر إلماماً ومعرفة وخبرة بما يحدث في المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول للدراسة.

سيتم هذا المطلب عرض وتحليل عبارات محور الإبداع الإداري (المتغير المستقل) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لعبارات الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	تحرص المؤسسة على إنجاز العاملين للأعمال الموكلة لديهم بأساليب متطورة ومتجددة.	4.28	0.710	مرتفع جدا	2
02	تشجيع ظروف العمل المحيطة للعاملين على الإبداع الإداري.	3.94	0.793	مرتفع	7
03	يتم تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية وطرح الأفكار الإبداعية.	3.88	0.8722	مرتفع	8
04	يتمتع العاملون على مستوى المؤسسة على طاقات الإبداعية.	3.94	0.7930	مرتفع	9
05	ساهم الخبراء الذين تستقطبهم المؤسسة في تقديم مقترحات للتميز والإبداع.	3.82	0.8734	مرتفع	7
06	ينعكس الإبداع الإداري على أداء الوظائف في المؤسسة التسويق ، الموارد البشرية ، الإنتاج المالية.	3.96	0.8561	مرتفع	9

07	توفر المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للعاملين من أجل تقديم ابتكارات جديدة.	3.98	0.9145	مرتفع	6
08	تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.48	1.054	مرتفع	5
09	تطبق المؤسسة أساليب جديدة في العملية الإدارية تتماشى مع التكنولوجيا.	4.22	0.6480	مرتفع	10
10	يتوفر لدى المؤسسة القدرة على الابداع في طرائق التوزيع والترويج.	4.10	0.7626	مرتفع جدا	4
11	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين وتجديد خطتها.	4.46	0.6764	مرتفع جدا	1
إجمالي درجة المحور		4.005	/	مرتفع	/

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس محور الإبداع الإداري (المتغير المستقل) من خلال 11 عبارة، حيث أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه بشكل عام نحو درجة موافق حيث سجل المتوسط الحسابي 4.005 أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، أما الاتجاه العام للعينة بخصوص العبارات (9، 1، 11) يتجه نحو موافق بشدة، وهذا لأن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تحرص على أن العاملين يجب أن ينجزوا الأعمال الموكلة إليهم بأساليب متطورة ومتجددة، حيث أن المؤسسة تطبق أساليب جديدة في العملية الإدارية تتماشى مع التكنولوجيا، كما أن من أسباب نجاح المؤسسة وتطورها واستمرارها أنها تعتمد على البحث والتطوير لتحسين وتجديد خدماتها أما الاتجاه العام للعينة بخصوص باقي العبارات (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 10) يتجه نحو درجة موافق، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- تشجع العاملين على الإبداع الإداري من خلال توفير ظروف عمل

ملائمة، تجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية وطرح الأفكار الإبداعية، حيث أن العاملين على مستوى المؤسسة يتمتعون بطاقات إبداعية وهذا ما جعل المؤسسة تنشأ موقع خاص بها تشجع به العاملين الذين يمتلكون أفكار وطاقات إبداعية من تسجيل أفكارهم لإشباع حاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية ومنتطورة، حيث يقومون بدراساتها واستغلالها وتطبيق أفضلها من حيث مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة¹، كما أن الخبراء الذين تستقطبهم المؤسسة ساهموا في تقديم مقترحات للتميز والإبداع إلى جانب ذلك ينعكس الإبداع الإداري على أداء الوظائف في المؤسسة (التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج...)، ومنه توفر المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للعاملين من أجل تقديم ابتكارات جديدة، كما تتيح الفرصة لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، فإنها أيضا توفر لهم القدرة على الإبداع في طرق التوزيع والترويج وذلك لتقديم أفضل المنتجات والخدمات والتميز فيها.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل عبارات محور الميزة التنافسية (متغير التابع) بأبعاده من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

¹ أنظر للملحق رقم (03).

أولاً: نتائج إجابات أفراد العينة على الاستراتيجية الأولى (قيادة التكلفة)

يوضح الجدول رقم (12) إجابات أفراد العينة على استراتيجية قيادة التكلفة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات قيادة التكلفة

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارات	ترتيب العبارات
1	تعرض المؤسسة منتجاتها وخدماتها بأسعار مغرية.	4.58	0.6417	مرتفع جدا	1
2	تسعى المؤسسة إلى التقليل التكاليف.	4.18	0.6605	مرتفع	4
3	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات إضافية لزيانها بأسعار أعلى وسعر أقل.	4.50	0.7071	مرتفع جدا	2
4	تعمل المؤسسة على تقديم منتج جودة أعلى وسعر أقل.	4.22	0.8640	مرتفع جدا	3
المجموع	إجمالي درجة المحور	4.37	/	مرتفع جدا	/

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس استراتيجية قيادة التكلفة من خلال 4 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذه الاستراتيجية بشكل عام نحو درجة موافق بشدة حيث يسجل المتوسط الحسابي بقيمة 4.37 أي بدرجة مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تسعى إلى التقليل من التكاليف من أجل عرض منتجاتها وخدماتها بأسعار مغرية (منخفضة) وبجودة أعلى.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد العينة على الاستراتيجية الثانية (التمييز)

يوضح الجدول رقم (13) إجابات أفراد العينة على استراتيجية التمييز من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة على الاستراتيجية الثانية (التمييز)

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارات	ترتيب العبارات
6	تحس بوجود اختلاف بين منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	4.18	0.6289	مرتفع	2
7	ترى أن قسم الجودة يقدم أفضل المنتجات بفعالية كبيرة.	4.18	0.7196	مرتفع	2
8	تأخذ المؤسسة آراء العملاء وتلبي رغباتهم المتجددة.	4	0.7559	مرتفع جدا	3
9	تقديم منتجات مبدعة والتحسيس في المنتجات الحالية.	4.30	0.7354	مرتفع	1
	تقديم منتجات ذات جودة عالية تعوض الزيادة في الأسعار إن وجدت.	3.98	0.8204	مرتفع جدا	4
المجموع	إجمالي درجة المحور	4.12	/	مرتفع جدا	/

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس بعد قياس استراتيجية من خلال 5 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذه الاستراتيجية تتجه بشكل عام نحو درجة موافق حيث سجل المتوسط الحسابي بقيمة 4.12 أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، أما الاتجاه العام للعينة بخصوص العبارتين (5، 6) يتجه نحو درجة موافق، وهذا لأن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - تهتم بتقديم منتجات وخدمات مختلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى حيث أنها تعمل بفعالية كبيرة لتقديم هذه المنتجات والخدمات بأفضل جودة ممكنة مما يزيد من جذب عملاء وزبائن جدد، أما الاتجاه العام للعينة بخصوص باقي العبارات (7، 8، 9) يتجه نحو درجة موافق، مما يدل على أن استراتيجية التمييز تعتبر استراتيجية مهمة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -.

ثالثا: نتائج إجابات أفراد العينة على الاستراتيجية الثالثة (التركيز)

يوضح الجدول رقم (14) إجابات أفراد العينة على استراتيجية التركيز من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): إجابات أفراد العينة على الاستراتيجية الثانية (التركيز)

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارات	ترتيب العبارات
10	توجه المؤسسة منتجاتها إلى قطاع سوق محدد.	3.52	0.9311	مرتفع	3
11	تعمل المؤسسة على جذب زبائن جدد.	4.62	0.5674	مرتفع جدا	1
12	تسعى المؤسسة إلى الرفع من إنتاجية العاملين.	4.44	0.8112	مرتفع جدا	2
المجموع	إجمالي درجة المحور	4.19	/	مرتفع	/

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس بعد قياس استراتيجية التركيز من خلال 3 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذه الاستراتيجية تتجه بشكل عام نحو درجة موافق حيث سجل المتوسط الحسابي بقيمة 4.19 أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، توجه منتجاتها إلى قطاع سوق محدد، حيث تعمل على جذب زبائن جدد، كما أنها تسعى إلى رفع من إنتاجية العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على مدى صحتها إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

H_0 : لا يوجد أثر في الدلالة الإحصائية للإبداع الإداري على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

H_1 : يوجد أثر في الدلالة الإحصائية حول للإبداع على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ($Y=ax+B$) والذي يستخدم الدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل للإبداع الإداري والمتغير التابع الميزة التنافسية وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

الجدول رقم (15): نتائج الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسطات المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3.0710	1	30.944	30.944	0.000
الخطأ	4.764	48	0.099		
الإجمالي	7.835	49			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل الارتباط R	قيمة T	مستوى الدلالة sig
الثابت	2.429	0.327		7.429	0.000
الإبداع الإداري	0.450	0.081	0.626	5.563	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة وبالغة 30.944 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الإبداع الإداري، الميزة التنافسية) بقيمة 0.626 أي 62.6% والذي يعكس العلاقة الطردية القوية، كما يتضح أن معامل التحديد يساوي 0.392 وهذا يعني أن 39.2% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - يعود إلى تغيرات حاصلة في الإبداع الإداري، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة T المحسوبة 5.563 بقيمة احتمالية وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 0.450X + 2.429$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجيات الأبعاد الجزئية للمتغير التابع الميزة التنافسية مع المتغير المستقل الإبداع الإداري.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

H0: لا يوجد أثر في الدلالة الإحصائية للإبداع الإداري على قيادة التكلفة عند مستوى دلالة إحصائي $a \leq 0.05$.

H1: يوجد أثر في الدلالة الإحصائية للإبداع الإداري على قيادة التكلفة عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

الجدول رقم (16): نتائج الفرضية الفرعية 01

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار B	معامل الانحدار A	معامل الارتباط PERSON	معامل التحديد R^2	قيمة T	قيمة المحسوبية F	مستوى الدلالة sig
الإبداع الإداري	قيادة التكلفة	1.548	0.614	0.807	0.651	9.458	89.460	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة F المحسوبية والبالغة 89.460 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الإبداع الإداري وقيادة التكلفة) بقيمة 0.807 أي 80.7% والذي يعكس علاقة طردية قوية بينهما، كما يتضح أن معامل التحديد يساوي 0.651 وهذا يعني أن 65.1% من التباين الحاصل في قيادة التكلفة لمؤسسة اتصالات الجزائرية - تبسة - يعود إلى تغيرات حاصلة في الإبداع الإداري والبقية ترجع لعوامل الأخرى

مثل: نسبة العمل، الظروف المحيطة، كما بلغت قيمة $T=9.458$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

بما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول لفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على قيادة التكلفة عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.614X+1.548$$

2- اختبار الفرضية الفرعية رقم 02:

تنص الفرضية الفرعية رقم 02 على أنه:

H0: لا يوجد أثر ذو الدلالة الإحصائية للإبداع الإداري على التمييز عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

H1: يوجد أثر ذو الدلالة الإحصائية للإبداع الإداري على التمييز عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

الجدول رقم (17): نتائج الفرضية الفرعية 02

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار B	معامل الانحدار A	معامل الإرتباط PERSON	معامل التحديد R ²	قيمة T	قيمة المحسوبية F	مستوى الدلالة sig
الإبداع الإداري	التمييز	1.453	0.673	0.812	0.660	9.645	93.023	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة F المحسوبية والبالغة 93.023 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الإبداع الإداري التمييز) بقيمة 0.812 أي 81.2% والذي يعكس علاقة طردية قوية بينهما، كما يتضح أن معامل التحديد يساوي 0.660 وهذا يعني أن 66% من التباين الحاصل في استراتيجية التمييز لمؤسسة اتصالات الجزائرية - تبسة - يعود إلى تغيرات حاصلة في الإبداع الإداري، والبقية ترجع لعوامل الأخرى، كما بلغت قيمة T 9.645 احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.
وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض لعدم قبول لفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.
ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.673X+1.453$$

3- اختبار الفرضية الفرعية رقم 03:

تنص الفرضية الفرعية رقم 03 على أنه:

H0: لا يوجد أثر ذو الدلالة الإحصائية للإبداع الإداري على التركيز عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

H1: يوجد أثر ذو الدلالة الإحصائية للإبداع الإداري على التركيز عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

الجدول رقم (18): نتائج الفرضية الفرعية 03

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار B	معامل الانحدار A	معامل الارتباط PERSON	معامل التحديد R ²	قيمة T	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة sig
الإبداع الإداري	التركيز	1.599	0.637	0.782	0.611	8.687	75.469	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة F المحسوبة والبالغة 75.469 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الإبداع الإداري والتركيز) بقيمة 0.782 أي 78.2% والذي يعكس علاقة طردية قوية بينهما، كما يتضح أن معامل التحديد يساوي 0.611 وهذا يعني أن 61.1% من التباين الحاصل في استراتيجية التركيز لمؤسسة اتصالات الجزائرية - تبسة - يعود إلى تغيرات حاصلة في الإبداع الإداري والبقية ترجع لعوامل الأخرى كما بلغت قيمة T 8.687 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ ، فإنه يتم رفض الفرض لعدم قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التركيز عند مستوى دلالة إحصائية $a \leq 0.05$.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0.637X+1.559$$

خاتمة الفصل

تناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS V26 ومكنت الدراسة الميدانية من التعرف على الإبداع الإداري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - من خلال الاستراتيجيات المحددة والمتمثلة في قيادة التكلفة والتميز والتركيز حيث كانت الإجابات تميل إلى درجة موافق وموافق بشدة، على عبارات الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

ومن خلال المعالجة الإحصائية تم الوصول إلى أثر الإبداع الإداري على تحقيق لميزة لتنافسية وقد بينت الدراسة وجود أثر كبير للإبداع الإداري على الميزة التنافسية أي كلما كان الإبداع الإداري سائدا ومحققا بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - سيتم بالتطور والتجدد والتشجيع المستمر له كلما كان له أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة

العامّة

يعتبر الإبداع الإداري الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، ومن المقومات الأكثر أهمية وقيمة لدى منظمات الأعمال، فالمهمة الأساسية لهذه المنظمة تكمن في كيفية تبني وتطبيق الإبداع الإداري، وكيفية استخدامه لإنتاج أفكار إبداعية ومنتورة وخارجة عن المألوف وذلك لتوليد منتجات وخدمات جديدة من أجل خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية، وهو ما تسعى إليه المنظمات الحالية باختلاف نشاطها ومنتجاتها في تحقيق ما هو أفضل لربائنها.

ولقد تم في هذه الدراسة تبيان أكثر أثر الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - انطلاقاً من الإلهام التام بأن الإبداع هو الأسلوب الأساسي وأكثر نجاحاً في العالم اليوم، وذلك لمواكبة التطورات الحاصلة في كافة المجالات وخاصة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات، وأن المؤسسات بما فيها مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة - موضوع الدراسة تؤمن بأهمية الإبداع الإداري وتطوير الأساليب والأنظمة ونمط التعامل داخل المؤسسة، حيث تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع وتحرص على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

ومن جهة أخرى تدرك الإدارة العليا أن عدم تطبيق الإبداع الإداري وتشجيعه وإتاحة البيئة الملائمة يقود إلى تدهور السمعة المؤسسة وعدم التطور والنمو والإيثار بالجديد وإضافة إلى ذلك عدم تلبية رغبات زبائنها المتجددة، الأمر الذي يتطلب الحرص المتواصل على توليد واستغلال، وتطبيق هذه الأفكار والطاقت الإبداعية التي يتمتع بها العاملين.

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال ما تم التطرق إليه تم التوصل إلى ما يلي:

- تم قبول الفرضية الأولى، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على قيادة التكلفة عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05؛
- تم قبول الفرضية الثانية، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التمييز عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05؛

- تم قبول الفرضية الثالثة، إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التركيز عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05.

ثانياً: نتائج الدراسة

من خلال دراسة هذا الموضوع "الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" من الجانب النظري وإسقاطه على الجانب الميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- تم التوصل للنتائج التالية:

1- نتائج الجانب النظري: تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج الآتية:

- تطبيق الإبداع الإداري من قبل المؤسسات يسمح لها بتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها ويؤدي ذلك إلى الزيادة في الكفاءة والفعالية؛
- ان الإبداع الإداري أصبح وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء والتطور في بيئة دائمة التغير، حيث أن المشكلة لا تكمن في كيفية جذب واستقطاب العملاء وإنما في كيفية المحافظة عليهم في ظل الظروف المتغيرة؛
- ان تبني المؤسسات الإبداع الإداري يسمح لها بمواكبة التغيرات والتطورات في تكنولوجيا الاتصالات والخدمات؛
- يتطلب نجاح الإبداع الإداري توفر مجموعة من المقومات الإدارية التي تساهم بشكل كبير في تعزيزه من بينها: البناء التنظيمي، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب، ويمكن القول أن توفر هذه المقومات يهيئ المجال لإطلاق الأفكار لحل المشكلات التي تعترض سير العمليات في المؤسسة؛
- حتى يتحقق الإبداع الإداري في المؤسسة يجب وضع جملة من الأساليب من بينها: الرعاية المبكرة للمبدعين، احترام الأفكار الجديدة والأسئلة غير العادية، تنمية المهارات الفردية وتدريب العمال على المهارات المطلوبة لأداء عملهم لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح؛
- لنجاح الإبداع الإداري داخل المؤسسة يجب تقديم الدعم والتحفيز للعاملين؛ وإعطائهم حرية كافية لإنتاج إبداعاتهم؛
- يعتبر الإبداع الإداري العامل الأساسي والمصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية،
- تمثل الاستراتيجيات التنافسية الأساس الذي تستمد منه إدارة المؤسسة أهدافها ويعتبر الإبداع الإداري مصدراً متجدداً لدعم هذه الاستراتيجيات وتعزيزها في المؤسسة.

2- نتائج الجانب التطبيقي: من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- للإبداع الإداري دور فعال في تعزيز ودعم استراتيجيات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- من خلال تطبيق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة أو الانفراد بميزة المنتجات الجديدة، أو من خلال التركيز على شريحة أو عدة شرائح معينة باستخدام أسلوب قيادة التكلفة أو أسلوب التميز في شريحة واحدة لتعزيز حصتها السوقية؛
- تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- حرصا كبيرا للاستجابة لاحتياجات زبائنها على أكمل وجه حيث وضعت تحت خدمتهم فضاء مخصص لهم عبر الموقع الإلكتروني client.at.dz أو على الموقع www.at.dz من خلال الدخول إلى علامات التبويب "فضاء الزبون"، والذي يقدم مجموعة من الخدمات منها: الإطّلال على المعلومات الخاصة بالحساب، تاريخ انقضاء اشتراك الانترنت، الاستهلاك الحالي، عمليات التعبئة... الخ من الخدمات المقدمة، وهو متاح باللغات الثلاث العربية، الفرنسية، الإنجليزية، حيث تقدم منتجات مبدعة وتعمل على التحسين في المنتجات الحالية من خلال تحويل الانترنت العادية إلى انترنت الألياف البصرية؛
- ان الإبداع الإداري في حد ذاته مبدأ تعتمده مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- في نشاطاتها، وهو بمثابة وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار مغرية وبأقل تكلفة ممكنة، يقابلها ذلك الجودة العالية في المنتج أو الخدمة، إضافة إلى عمليات مبادئ كاستقبال الشكاوي التي من بينها سرقة كوابل الانترنت ومحاولة حلها في أسرع وقت ممكن.

ثالثا: التوصيات

- من خلال الدراسة يمكن استخلاص التوصيات التالية:
- وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع على مستوى الإدارة وتطويره داخل المؤسسة؛
- منح العمال فرص أكثر لطرح أفكارهم الإبداعية واستغلال هذه الطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تشجيع الإداريين والعاملين على خلق ميزة تنافسية خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك بالتركيز على الإبداع كعنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية؛

- سوق الانترنت في الجزائر سوق فنية وتتغير باستمرار حسب التطورات الحاصلة في التكنولوجيا والاتصالات والخدمات لذلك يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تعمل جاهدة لتلبية رغبات زبائنها وتكون عند حسن ظنهم بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات بجودة عالية وبأسعار مغرية، حتى تزيد من تحقيق الميزة التنافسية؛
- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بالعمال الذين يساهمون في العملية الإبداعية من أجل تحفيز العاملين لديها للإبداع؛
- ضرورة الاهتمام بتطوير تنافسية المؤسسة وتحقيق المزايا التنافسية خاصة للانفتاح الذي عرفته الأسواق على التجارة المحلية والدولية، بالإضافة إلى وفرة المعلومات عن هذه الأسواق وتعدد الفرص فيها نتيجة الثورة التكنولوجية وما أتاحتها من سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات.

رابعاً: أفاق الدراسة

- في ختام البحث تم التوصل إلى بعض المواضيع المقترحة التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية، وهي كالتالي:
- الإبداع الإداري مدخل لتحقيق القيادة الإدارية؛
 - دور الإبداع الإداري في عملية اتخاذ القرارات؛
 - أثر الميزة التنافسية على الارتقاء بجودة الخدمة؛
 - دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري؛
 - الإبداع الإداري وأثره في تحسين الأداء العام للمؤسسة؛
 - مساهمة الإبداع في تحسين أساليب التعليم العالي؛
 - تنمية المورد البشري لتحقيق الميزة التنافسية.

قائمة

المراجع



أولاً: الكتب

- 01- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2009.
- 02- جواد محسن راضي، سعد علي حمود العنزي، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم - مدخل - تطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 03- خالد أحمد علي محمود، التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية العربية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 04- سبأ موسى طعيمة السميرات، أثر بناء الجدارات الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أمجد، عمان، 2023.
- 05- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
- 06- صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2017.
- 07- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز، الأردن، 2015.
- 08- عز الدين علي السوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 09- فاتن عبد الأول منشي، الاقتصاد المعرفي: رؤية للاستدامة بالوطن العربي، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019.
- 10- محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام، عمان، 2015.
- 11- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2020.

ثانياً: المذكرات

- 12- أحمد زياد، يوسف دار عواد، أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن، 2018.

- 13- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 14- سعد مجيد عبد علي، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2011.
- 15- علي خالد خالدي، الإبداع الإداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2013.
- 16- محمد العربي غزي، معوقات بناء الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014.
- 17- محمد فوزي علي العنزم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الأدوية الأردني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 18- معتصم مفضي الخالدي، دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية - دراسة ميدانية-، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا-أربد، الأردن، 2015.
- 19- منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.
- 20- وسيلة بوازيد، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012.

ثالثاً: المجالات

- 21- بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المجلد 14، العدد 19، الجزائر، 2018.
- 22- ريم بنت ثابت محمد بن زيد القحطاني، إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 15، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2019.
- 23- سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث دراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
- 24- غوانمة فادي فؤاد، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 175، مصر، 2017.
- 25- فتحي محمد أبو ناصر، درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويون برامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 04، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 26- محمد عبد الله وآخرون، مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية، المجلد 02، العدد 01، جامعة صنعاء، اليمن، 2020.
- 27- نبيل عبد المجيد العساف، سامر عبد المجيد البشاشة، أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الأردنية، المجلد 37، العدد 04، الأردن، 2022.
- 28- نجم العزاوب وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المجلد 01، العدد 33، الأردن، 2012.
- 29- نوفل عبد الرضا علوان، العلاقة بين عوامل التنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 14، جامعة الكوفة، العراق، 2017.

رابعاً: الملتقيات

30- أمينة بن علي، العجال بوزيان، إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى العلمي الوطني حول الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009.

خامساً: المواقع الإلكترونية

31- www.algeriatelecom.dz

سادساً: المراجع باللغة الأجنبية

32- Antre Mohamed ahmed abdul-aal, **the reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools: A field study in Sohag City**, global journal of management and Business Research: A Administration and management, Volume 18, Issue 13, Sohag university, Egypt, 2018.

33- DANA SENI, **Analyse stratégique et avantage concurrentiel**, bibliothèque et archives nationales du Québec, bibliothèque et archives, canada, 2013.

34- Eltahir Ahmed Mohammed ali, **The work environment and its impact on administrative creativity: A case study of Sudanof science and technology**, Journal of Legal and Economic Studies, Vol 05, No 01, university Qassim, Saudi Arabia, 2022.

35- Farida Ida, Setiawan Doddy, **Business strategies and competitive Advantage: The role of performance and innovation**, Journal of open innovation: Technology, Market, and complexity, Volume 08, Issue 03, Universities Sebelas Maret, Indonesia, 2022.

36- Hind Kadiri Yamani, **organizational creativity as a compete we advantage the masters de gree in information management**, estatistica a crestero de informacao, universities vovahirboa, 2020.

- 37- james Dilworth, **Production and operations management** ,4th Ed, MC GRAW-HILL , New York , 1996.
- 38- Salah Mohamed Ali alkolaibi, **administrative creativity of crenaral managers and administrative department managers in the crenbral administration**, Rasheed albaitety, Yemen, 2013.

الملاحق

الملحق رقم 01: اتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التسيبي: تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم :/ف.ع.إ.ع.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/2022/2023

إتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التسيبي تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة :
الاسم :
الطريق :

مقرها في :
الاسم :

ممثلة من طرف :
الاسم :

الرتبة :
الاسم :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1-
الاسم :

2-
الاسم :

3-
الاسم :

4-
الاسم :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص :
الاسم :

المادة الثالثة:

الاسم :
الاسم :

الاسم :
الاسم :

المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وشهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب ان ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكلفة بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الولوج والافان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

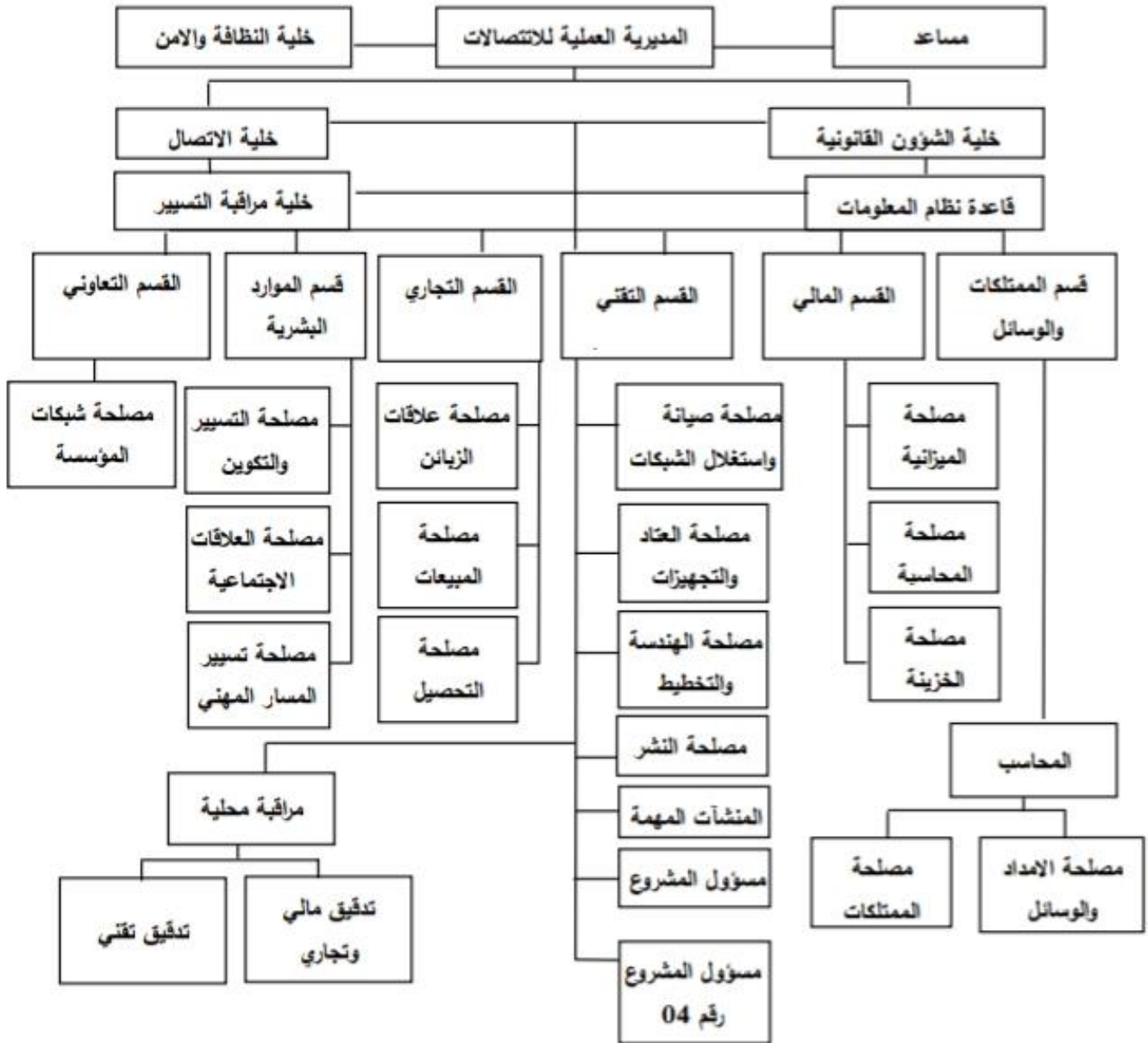
حرر وتبعية في : 2023/09/04
رئيس قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير
د. صالح محرز



أ.ف.

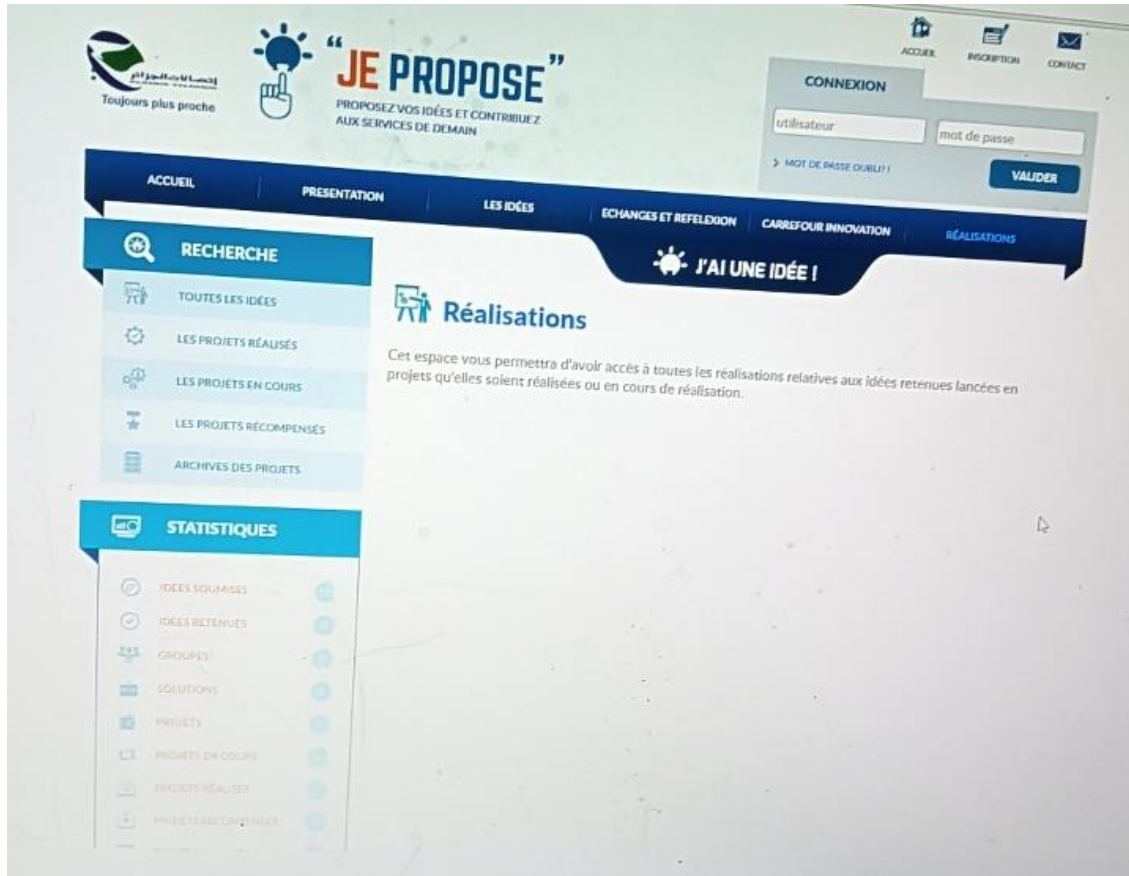
ممثل المؤسسة
Chef de Département Ressources Humaines
HANNACHI Salima

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -



الملحق رقم 03: منصة الأفكار الابداعية لعمال مؤسسة

اتصالات الجزائر -تيسة-



الملحق رقم 04: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة أعمال

إستبيان رسالة ماستر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة أعمال على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بجامعة العربي التبسي -تبسة- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة أرائكم حول موضوع :

الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر - تبسة -

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) مقابل الإجابة التي ترونها مناسبة علما أن البيانات التي سندلون بها ستحظى بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ويرجى منكم تدوين على ظهر الاستبيان، أي ملاحظات أخرى ذات فائدة. ولكم منا خالص التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة:

- هدى بوحنيك

من إعداد الطالبتين:

- خولة بوخملة

- سارة بوحنيك

السنة الجامعية: 2022 / 2023

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30-40 سنة

من 40-50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى الدراسي:

بكالوريا ليسانس ماستر

شهادات أخرى

5- المركز الوظيفي:

رئيس المصلحة عون اداري مدير

وظيفة أخرى

6- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة اكثر من 15 سنة

القسم الثاني: الاسئلة الخاصة بالدراسة

الإبداع الإداري: هو التوصل الى الافكار الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تعمل على تطوير الأداء في المؤسسات.

الميزة التنافسية: هو قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق.

المحور الأول: الابداع الاداري

الرقم	العبارة	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	تحرص المؤسسة على انجاز العاملين للاعمال الموكلة اليهم باساليب متطورة ومتجددة.				
02	تشجع ظروف العمل المحيطة العاملين على الابداع الاداري.				
03	يتم تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية و طرح الأفكار الإبداعية.				
04	يتمتع العاملين على مستوى المؤسسة على طاقات ابداعية.				
05	ساهم الخبراء الذين تستقطبهم المؤسسة في تقديم مقترحات للتميز والابداع.				
06	ينعكس الابداع الاداري على اداء الوظائف في المؤسسة: التسويق، الموارد البشرية، الانتاج، المالية...				
07	توفر المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للعاملين من أجل تقديم ابتكارات جديدة.				
08	تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.				
09	تطبق المؤسسة أساليب جديدة في العملية الادارية تتماشى مع التكنولوجيا..				
10	يتوفر لدى المؤسسة القدرة على الابداع في طرائق التوزيع والترويج.				
11	تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين وتجديد خدماتها.				

الملحق رقم 05: قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية
عيسى بنشوري	أستاذ محاضر أ
علجية مقران	أستاذ مساعد أ
حميدة مالكية	أستاذ محاضر ب
وداد بن قيراط	أستاذ محاضر أ

الملحق رقم 06: مخرجات SPSS

معايير تحديد الاتجاه حسب سلم ليكارت الخماسي

متوسط المرجع	[1-1.80]	[1.81-2.60]	[2.61-3.40]	[4.20-3.41]	[4.21-5]
اتجاه الاجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,626 ^a	,392	,379	,31504

a. Predictors: (Constant), الإبداع الاداري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,071	1	3,071	30,944	,000 ^b
	Residual	4,764	48	,099		
	Total	7,835	49			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الإبداع الاداري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,429	,327		7,429	,000
	الإبداع الاداري	,450	,081	,626	5,563	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,807 ^a	,651	,644	,23875

a. Predictors: (Constant), قيادة التكلفة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,099	1	5,099	89,460	,000 ^b
	Residual	2,736	48	,057		
	Total	7,835	49			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), قيادة التكلفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,548	,286		5,418	,000
	قيادة التكلفة	,614	,065	,807	9,458	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812 ^a	,660	,653	,23571

a. Predictors: (Constant), التمييز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,168	1	5,168	93,023	,000 ^b
	Residual	2,667	48	,056		
	Total	7,835	49			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), التمييز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,453	,290		5,015	,000
	التمييز	,673	,070	,812	9,645	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,611	,603	,25191

a. Predictors: (Constant), التركيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,789	1	4,789	75,469	,000 ^b
	Residual	3,046	48	,063		
	Total	7,835	49			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), التركيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,559	,310		5,035	,000
	التركيز	,637	,073	,782	8,687	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الإبداع الإداري	123,9018	133,946	,889	,887
قيادة التكلفة	123,5372	137,689	,628	,890
التمييز	123,7792	136,104	,832	,889
التركيز	123,7139	138,587	,596	,891
الميزة التنافسية	123,6768	137,370	,873	,889

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	23	46,0
أنثى	27	54,0
Total	50	100,0

السن

	Frequency	Percent
Valid أقل من 30 سنة	2	4,0
من 30-40	35	70,0
من 40-50	12	24,0
أكبر من 50 سنة	1	2,0
Total	50	100,0

المستوى

		Frequency	Percent
Valid	ثانوي فأقل	1	2,0
	ليسانس	22	44,0
	ماجستير	9	18,0
	شهادات أخرى	18	36,0
	Total	50	100,0

الوظيفة

		Frequency	Percent
Valid	رئيس مصلحة	13	26,0
	رئيس قسم	12	24,0
	مدير	1	2,0
	وظيفة أخرى	24	48,0
	Total	50	100,0

الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	6,0
	من 5-10	14	28,0
	من 10-15	21	42,0
	أكثر من 15 سنة	12	24,0
	Total	50	100,0

X1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	4,0
	محايد	1	2,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	19	38,0
	Total	50	100,0

X2

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	3	6,0
	محايد	8	16,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	11	22,0
	Total	50	100,0

X3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	7	14,0
	موافق	29	58,0
	موافق بشدة	10	20,0
	Total	50	100,0

X4

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	4,0
	محايد	11	22,0
	موافق	25	50,0
	موافق بشدة	12	24,0
	Total	50	100,0

X5

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	5	10,0
	محايد	9	18,0
	موافق	26	52,0
	موافق بشدة	10	20,0
	Total	50	100,0

X6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	5	10,0
	محايد	4	8,0
	موافق	29	58,0
	موافق بشدة	12	24,0
	Total	50	100,0

X7

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	2	4,0
	محايد	9	18,0
	موافق	23	46,0
	موافق بشدة	15	30,0
	Total	50	100,0

X8

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	5	10,0
	محايد	14	28,0
	موافق	21	42,0
	موافق بشدة	7	14,0
	Total	50	100,0

X9

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	2,0
	محايد	3	6,0
	موافق	30	60,0
	موافق بشدة	16	32,0
	Total	50	100,0

X10

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	1	2,0
	محايد	3	6,0
	موافق	32	64,0
	موافق بشدة	13	26,0
	Total		50

X11

		Frequency	Percent
Valid	محايد	5	10,0
	موافق	17	34,0
	موافق بشدة	28	56,0
	Total	50	100,0

Y1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	2,0
	محايد	1	2,0
	موافق	16	32,0
	موافق بشدة	32	64,0
	Total	50	100,0

Y2

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	2,0
	محايد	4	8,0
	موافق	30	60,0
	موافق بشدة	15	30,0
	Total	50	100,0

Y3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	2,0
	محايد	3	6,0
	موافق	16	32,0
	موافق بشدة	30	60,0
	Total	50	100,0

Y4

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	محايد	2	4,0
	موافق	27	54,0
	موافق بشدة	19	38,0
	Total	50	100,0

Y5

		Frequency	Percent
Valid	محايد	6	12,0
	موافق	29	58,0
	موافق بشدة	15	30,0
	Total	50	100,0

Y6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	2,0
	محايد	6	12,0
	موافق	26	52,0
	موافق بشدة	17	34,0
	Total	50	100,0

Y7

		Frequency	Percent

Valid	غير موافق	2	4,0
	محايد	8	16,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	12	24,0
	Total	50	100,0

Y8

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	1	2,0
	محايد	5	10,0
	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	22	44,0
	Total	50	100,0

Y9

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	1	2,0
	محايد	8	16,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	12	24,0
	Total	50	100,0

Y10

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	7	14,0
	محايد	12	24,0
	موافق	25	50,0
	موافق بشدة	5	10,0
	Total	50	100,0

Y11

		Frequency	Percent
Valid	محايد	2	4,0
	موافق	15	30,0
	موافق بشدة	33	66,0
	Total	50	100,0

Y12

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	3	6,0
	محايد	1	2,0
	موافق	17	34,0
	موافق بشدة	29	58,0
	Total	50	100,0

Statistics

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
المتوسط الحسابي	4,2800	3,9400	3,8800	3,9400	3,8200	3,9600	3,9800
الانحراف المعياري	,70102	,79308	,87225	,79308	,87342	,85619	,91451

Statistics

	X8	X9	X10	X11	Y1	Y2	Y3
المتوسط الحسابي	3,4800	4,2200	4,1000	4,4600	4,5800	4,1800	4,5000
الانحراف المعياري	1,05444	,64807	,76265	,67643	,64175	,66055	,70711

Statistics

	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
المتوسط الحسابي	4,2200	4,1800	4,1800	4,0000	4,3000	3,9800	3,5200
الانحراف المعياري	,86402	,62890	,71969	,75593	,73540	,82040	,93110

Statistics

	Y11	Y12	الإبداع الإداري	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز	الميزة التنافسية
المتوسط الحسابي	4,6200	4,4400	4,0055	4,3700	4,1280	4,1933	4,2304
الانحراف المعياري	,56749	,81215	,55660	,52547	,48278	,49068	,39988

Correlations

		الإبداع الإداري	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز	الميزة التنافسية
الإبداع الإداري	Pearson Correlation	1	,418**	,732**	,363**	,626**
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,010	,000
	N	50	50	50	50	50
قيادة التكلفة	Pearson Correlation	,418**	1	,493**	,416**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,003		,000	,003	,000
	N	50	50	50	50	50
التمييز	Pearson Correlation	,732**	,493**	1	,473**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	50	50	50	50	50
التركيز	Pearson Correlation	,363**	,416**	,473**	1	,782**
	Sig. (2-tailed)	,010	,003	,001		,000
	N	50	50	50	50	50
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,626**	,807**	,812**	,782**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	الجنس	الإبداع الإداري	قيادة التكلفة	التمييز	التركيز	الميزة التنافسية
Kolmogorov-Smirnov Z	2,542	,645	1,398	,802	1,038	,484
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,799	,040	,541	,232	,973

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- وبيان أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات والخدمات، باعتبار أن الإبداع الإداري أصبح مفتاح أي ميزة تنافسية تواكب التطورات الجديدة، وتعود المؤسسة إلى التطور والنجاح باستغلال التغيرات التي تعتبر فرص للتحويل والانتقال بالمنتج أو الخدمة أو الاستراتيجيات المعمول بها إلى ما هو أفضل لضمان جودة العمل بأقل تكلفة وبأسرع وقت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعطيات المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية Spss، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري، الميزة التنافسية، تنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

This study was aimed at highlighting the reality of management creativity at the Algiers Telecommunications Foundation, Tabbas, and demonstrating the impact of management creativity in achieving competitive advantage in the telecommunications and services sector. As management creativity has become the key to any competitive advantage that keeps pace with new developments, The Foundation develops and succeeds by exploiting changes that are considered opportunities for transformation by product, service or established strategies to better ensure the quality of work at the lowest cost and fastest time.

In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive curriculum of the data of the institution in question was drawn upon. in addition to using the questionnaire as a key tool for collecting data analysed on the basis of the Spss statistical package, This study has produced a series of results, the most important of which is a statistically significant impact of management creativity in achieving the competitive advantage of the Algiers Telecommunications Corporation. and, in the light of the findings, submitted a set of recommendations and proposals on the topic.

Keywords: creativity, management creativity, competitive advantage, competitive, Algiers Communications Foundation.