

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية



قسم علم النفس

الابداع التنظيمي وعلاقته بمؤسسة كوندور

الجزائر - دراسة ميدانية بفرع مؤسسة كوندور الجلفة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذ (ة) :

د. زرقط خديجة

إعداد الطالب :

- عطلاوي يوسف

- عطلاوي فارس

الموسم الجامعي : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

نشكر الله عز وجل الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة **زرقط خديجة** التي لم تبخل علينا بنصائحها

وارشاداتها طيلة قيامنا بهذا العمل.

كامل نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعد في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

# الإهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد إلى روح أبي الطاهرة غمد الله ثراه

وإلى أرواح كل من كان لهم معنى في حياتي

وإلى التي غمرتني بحنانها أُمي الغالية.

إلى كل الأخوة والأقارب والأصدقاء ....

وإلى طلبة قسم علم النفس جامعة الجلفة

كما لا يفوتني أن أتقدم بالاهداء إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل

إلى كل من يحترم العلم والعلماء أهديه عملي المتواضع

إلى كل من يحب الخير والسلام للإنسانية جمعاء

وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

مع جزيل الشكر والعرفان.

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.

بداية نحمد ونشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم. وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية. وأنار طريقنا وأعاننا في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم فله الحمد.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للدكتوراه الفاضلة "زرقط خديجة" التي قبلت تواضعاً وكرامة منها الإشراف على هذا العمل، فلها منا خالص التقدير والاحترام على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات وإرشادات قيمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة علم النفس، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وإلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

# الأهداء

إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي (والدي العزيز)

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء (والدتي الحبيبة)

إلى من بذلوا جهدا في مساعدتي وكانوا خير سند (إخواني وأخواتي)

إلى أسرتي الثانية أصدقائي وزملائي في الدراسة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصا

## ملخص الدراسة بالعربية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الإبداع التنظيمي لدى عينة من موظفين مؤسسة كوندور الجلفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمدا على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، تم توزيعه على عينة مكونة من 60 موظف من موظفين مؤسسة كوندور به الجلفة اختيرت عشوائيا من مجتمع الدراسة الذي قدر بـ 410 موظفا، وللتحقق من فرضيات الدراسة واختبارها وتحليل النتائج وتفسيرها تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة منها : معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط بيرسون بالاستعانة ببرنامج (SPSS v23)، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي: وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية ما بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الأصالة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين مؤسسة كوندور، لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية ضعيفة دالة بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين مؤسسة كوندور، توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين مؤسسة كوندور. وفي ضوء النتائج قدم الطالب الباحث عددا من المقترحات.

- الكلمات المفتاحية: الإبداع التنظيمي الميزة التنافسية، مؤسسة كوندور.

## ملخص الدراسة بالانجليزية

This study aimed to find out the relationship of organizational creativity among a sample of Condor Corporation employees in Djelfa, and the researcher used the descriptive approach, relying on the questionnaire as a tool for collecting study data. It was estimated at 410 employees, and to verify and test the hypotheses of the study and to analyze and interpret the results, the appropriate statistical methods were applied, including: Cronbach's alpha coefficient, Pearson correlation coefficient using the (SPSS v23) program. Between organizational creativity and competitive advantage among a sample of Condor employees, there is a statistically significant weak positive correlation between fluency and competitive advantage among a sample of Condor employees, there is a medium positive correlation with statistical significance between originality and competitive advantage among a sample of executives Condor Corporation, there is no statistically significant correlation between flexibility and competitive advantage among a sample of Condor Corporation tires, there is a weak correlation between the ability to take risks and competitive advantage among a sample of Condor Corporation tires, there is a medium positive correlation between sensitivity to problems and competitive advantage among a sample Condor Foundation tires. In light of the results, the researcher presented a number of proposals.

Keywords: organizational creativity, competitive advantage, Condor.

## فهرس المحتويات

	بسملة
	الاهداء
	شكر وتقدير
	ملخص بالعربية
	ملخص بالانجليزية
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول : الاطار العام للدراسة</b>	
04	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
05	فرضيات الدراسة
06	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة
07	تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا
08	الدراسات السابقة والتعليق عليها
04	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
<b>الفصل الثاني : الابداع التنظيمي</b>	
13	تمهيد
13	مفهوم الابداع التنظيمي
15	أهمية الابداع التنظيمي
16	خصائص الابداع التنظيمي
18	مراحل الابداع التنظيمي
20	مصادر الابداع التنظيمي
20	نماذج الابداع التنظيمي
21	النظريات المفسرة للابداع التنظيمي
23	العوامل المؤثرة في الابداع التنظيمي
26	خلاصة
<b>الفصل الثالث : الميزة التنافسية</b>	

28	تمهيد
28	مفهوم الميزة التنافسية
30	أهمية الميزة التنافسية
31	أنواع الميزة التنافسية
32	خصائص وشروط الميزة التنافسية
33	محددات الميزة التنافسية
33	أبعاد الميزة التنافسية
35	مصادر الميزة التنافسية
36	دور الابداع في دعم الميزة التنافسية
38	خلاصة
<b>الفصل الرابع : الاجراءات التطبيقية للدراسة</b>	
39	تمهيد
39	أولاً : الدراسة الاستطلاعية
39	أهداف الدراسة الاستطلاعية
39	اجراءات بناء أداة الدراسة
40	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
42	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
43	صعوبات إنجاز الدراسة الاستطلاعية
44	ثانياً : الدراسة الأساسية
44	منهج الدراسة
44	مجتمع الدراسة الأساسية وعينتها
45	خصائص عينة الدراسة الأساسية
48	حدود الدراسة
49	وصف شامل لأداة الدراسة
50	إجراءات التطبيق
51	تقنيات المعالجة الاحصائية المستعملة
52	خلاصة
<b>الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة وتفسيرها</b>	
54	تمهيد
54	عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها
54	عرض نتائج الدراسة وتحليلها
61	مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

65	الاستنتاج العام والخلاصة
66	مقترحات الدراسة
68	خاتمة
70	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	أبعاد الميزة التنافسية حسب منظورات عدد من الباحثين	01
40	تصنيف العينة حسب الجنس	02
41	تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي	03
41	تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة	04
45	تصنيف العينة حسب الجنس للدراسة الأساسية	05
46	تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي للدراسة الأساسية	06
47	تصنيف العينة حسب سنوات الخبرة للدراسة الأساسية	07
48	درجات تصحيح أداة الدراسة	08
50	الصورة النهائية للاستبيان	09

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل الابداع التنظيمي	20
02	تصنيف العينة حسب الجنس	40
03	تصنيف العينة حسب المستوى العلمي	41
04	تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة	42
05	تصنيف العينة حسب الجنس للدراسة الأساسية	45
06	تصنيف العينة حسب المستوى العلمي للدراسة الأساسية	46
07	تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة للدراسة الأساسية	47
08	طبيعة المستخدمين في مؤسسة كوندور	48

# مقدمة

ان بيئة الاعمال المعاصرة تشهد تعقدا كبيرا فرضته العديد من العوامل، ومن أهمها اختراق الأسواق وتفتح العالم على المنافسة القوية التي هيمنة على المنظمات الا ان هناك منظمات فرضت نفسها في الأسواق بالاعتماد على مواردها المالية وقوتها من ناحية حجمها أو من خلال استحوادها على الإنتاج والمادة الأولية أو بفضل تحالف الشركات الكبرى مع بعضها لكن بظهور العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تولي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية باعتباره أحد أهم دعائم ومقومات التقدم في مختلف ميادين العمل، وباعتباره الوسيلة المثلى ومعتمدة كثيرة على الإبداع تمكنت من فرض نفسها وبقوة خاصة مع التقدم التكنولوجي وظهور وسائل وتقنيات جديدة، نأخذ مثلا شركة Facebook Google ، فالإبداع هو الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليها الشركات الناجحة لتحقيق أهدافها، وهذا بطبيعة الحال ما أدى إلى اختفاء العديد من الشركات العملاقة ودخولها في أزمت كبرى مثل شركة نوكيا NOKIA لتصنيع الهواتف النقالة التي اختفت من عالم انتاج وتصنيع الهواتف النقالة الجديدة لأنها ببساطة لم تفعل شيء وهذا حسب تصريح مدير الشركة خلال المؤتمر الصحفي حيث قال نحن لم نفعل أي شيء خاطئ، لكن بطريقة ما خسرن، لذا تسعى كل المؤسسات بمختلف أحجامها ومجالاتها بالاهتمام بالإبداع والبحث عن التغيير واكتساب مزايا تنافسية قوية وفرض نفسها في الأسواق لكي تضمن بقائها، وتسعى لابتعاد عن التقليد والخروج بأفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.

ونظرا لديناميكية المحيط والتغيرات السريعة التي تحدث أصبح من الضروري على المنظمات البحث عن حلول جديدة تضمن خلق مزايا تنافسية تلائم المتغيرات المحيطة بها، ولأهمية الإبداع التنظيمي في المنظمات قمنا بدراسة العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية. وفي هذا الموظفين يتحدد موضوع دراستنا الذي تبحث فيه عن علاقة الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية لدي عينة من موظفين مؤسسة كندور ب الجلفة - وعليه تضمنت دراستنا خمسة فصول وقد احتوى كل منها على ما يلي:

**الفصل الأول:** خصص هذا الفصل للتعريف بموضوع الدراسة حيث تم فيه عرض إشكالية الدراسة والتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وأهداف الدراسة، وأهميتها، وتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة إجرائيا، بالإضافة إلى عرض دراسات سابقة لها نفس المتغيرات مع موضوع دراستنا.

**الفصل الثاني:** في هذا الفصل تناولنا موضوع الابداع التنظيمي الذي تطرقنا فيه إلى تعريفه، بالإضافة إلى عدة عناصر تتعلق به كأهمية وخصائص الإبداع التنظيمي وأهدافه ونظرياته، بالإضافة إلى نماذجه وعوائق الابداع التنظيمي العوامل المؤثرة فيه وغيرها من العناصر.

**الفصل الثالث:** أما الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى الميزة التنافسية، حيث تناولنا مفهوم الميزة التنافسية، أهمية وأنواع الميزة التنافسية، خصائص وشروط الميزة التنافسية ومحدداتها، بالإضافة إلى التطرق الأبعادها، ودور الإبداع في دعم الميزة التنافسية.

**الفصل الرابع:** تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة من حدود للدراسة، العينة، المنهج المستخدم أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية في ضوء الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

**الفصل الخامس:** خلال هذا الفصل تم عرض وتحليل ومناقشة النتائج، وذلك من خلال التأكد من مدى تحقق فرضيات الدراسة بمعالجة البيانات بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، ثم تقديم مناقشة عامة وتوصيات مقترحة.

# الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

## 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم المرتبطة بالعديد من الظواهر النفسية والاجتماعية في بيئات ومنظمات العمل، باشتداد التنافس بين هذه الأخيرة من حيث بقائها ونموها واستمرارها في السوق ظهرت العديد من الصعوبات التي لا بد لها من مواجهتها ومحاولة إيجاد حلول فعالة للتعامل معها وهذا باستغلال كل الطاقات الفكرية وتنمية قدرات الأفراد في المنظمة للتكيف مع المشاكل في بيئة العمل حسب طبيعة المواقف، ولتحقيق المنظمة لأهدافها المرغوبة وجب عليها أن توظف العديد من العمليات فضلا عن تدريب وتطوير الموارد البشرية كونها تعد عامل مهم في تعزيز مستويات الابداع التنظيمي والتميز بين المنظمات.

في ضوء ذلك فإن الابداع التنظيمي له أهمية كبيرة في طريقة تسيير المنظمات ودور فعال في تغيير طريقة تفكير الموارد البشرية، وبالتالي توليد وخلق فكرة أو خدمة جديدة قابلة للتطبيق في المنظمة، ويعتبر هدف للمنظمات التي تسعى للبقاء والاستمرارية والعمل بكفاءة وفعالية، فمن يستطيع توظيف الابداع بشكل جيد يمتلك القوة التنافسية التي تمكنه من البقاء والهيمنة على السوق.

والابداع واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل في المنظمات، هذه الأخيرة التي تظهر في مقدرة المنظمة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومريحة للزبائن الذين يفضلونها على منتجات المنافسين الآخرين وضرورة وجود ابتكارات تطويرية وانجاز منتجات مرغوب فيها في وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور.

ولتحقيق الميزة التنافسية يجب على المؤسسة أن تندمج في الاقتصاد العالمي المبني على الابداع والابتكار في جميع المجالات، وهذا من خلال تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها ورصد الابداع الكامن لدى مواردها البشرية كمورد استراتيجي هام يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية.

حيث ان المنظمات التي أحرزت تقدما وتفوقا كان من خلال المبدعين أصحاب العقول النيرة، لذا من المهم أن توفر المنظمات المناخ المناسب الذي يعمل على تنمية قدرات ومهارات أفرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي، ويعتبر الابداع مصدرا للقيمة التنافسية حيث تتحدد قدرة المؤسسة في نقل المعارف والخبرات إلى الواقع من خلال نتائج الابتكار والابداع وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من التي يستخدمها المنافسين وتتطلب استخدام قدرات متفردة تساهم في الدفاع عن المؤسسة وعدم تقليدها وهي وسيلة للتفوق والتميز عليهم.

بما أن المورد البشري من الموارد المهمة في مؤسسة كوندور فهو من يصنع الوجود المادي للمؤسسة وقيمتها السوقية، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المؤسسة التي تسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية حيث شهدت تحديات وتهديدات كبيرة نشأت عن التطور المتسارع الذي يستند إلى الإبداع التنظيمي والتكنولوجي، لذا لابد للمؤسسة مواكبة التغييرات العالمية الحاصلة حتى تبقى صامدة أمام شدة التنافس الكبير حيث أصبح من الضروري الاعتماد على الإبداع ودراسته من الناحية العلمية ليحقق الميزة التنافسية، لذلك تم اختيار مؤسسة كوندور للدراسة الميدانية باعتبارها مؤسسة ناشطة في مجال التصنيع والتسويق، ولقد تبلورت مشكلة دراستنا في التساؤل التالي :

- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإبداع التنظيمي ودرجات الميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور الكرونيكس المنطقة الصناعية - الجلفة؟

وتفرع عن السؤال الرئيسي لدراستنا التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة؟
- هل توجد علاقة بين الأصالة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة؟
- هل توجد علاقة بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة؟
- هل توجد علاقة بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة؟

2- فرضيات الدراسة :

2-1- الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإبداع التنظيمي ودرجات الميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة.

## 2-2- الفرضيات الجزئية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور- الجلفة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة والميزة لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور- الجلفة

## 3- أهداف الدراسة:

- محاولة الكشف عن العلاقة بين درجات الابداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية التنافسية لدى عينة من موظفات وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور- الجلفة.
- معرفة العلاقة بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة الدراسة.
- معرفة العلاقة بين الأصالة والميزة التنافسية لدى عينة الدراسة.
- معرفة العلاقة بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة الدراسة .
- معرفة العلاقة بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة الدراسة .
- معرفة العلاقة بين القدرة على الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية لدى عينة الدراسة.

## 4- أهمية الدراسة :

- عرض الموظفين النظري والدراسات السابقة المتعلقة الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
- المنظمات الحديثة وبحكم وجودها في بيئة تنافسية كبيرة فرض عليها أن تدرس سلوك الإنسان بطريقة علمية حتى يمكن الاستفادة منه قدر المستطاع وهذا ما جعلنا نقوم بتسليط الضوء على أهم المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على أداء الفرد داخل المنظمة وهما الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
- إثراء المكتبة العلمية بدراسة ميدانية.

- إمكانية تطبيق هذه الدراسة والاستفادة منها على مستوى المنظمة .
- توفير حلول لمشكلة الدراسة.

#### 5- تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا :

- **الإبداع التنظيمي:** هو الدرجة التي يتحصل عليها موظفين مؤسسة كوندور - الجلفة بعد استجاباتهم لمقياس الإبداع التنظيمي المعد من طرف الباحث، وهذه الدرجة تعبر على مستوى الإبداع التنظيمي لديهم.
- **الطلاقة :** هي درجة قدرة موظفين وحدات انتاج بمؤسسة كوندور على تقديم أكبر قدر من الأفكار عند التعرض لمشكلة ما وذلك في مدة زمنية أقل من الآخرين.
- **المرونة :** هي درجة قدرة عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة على تقديم أفكار وحلول متنوعة ومختلفة عند التعرض لموقف أو لمشكل ما بمعنى النظر بطريقة غير مألوفة للأشياء.
- **الحساسية للمشكلات :** هي درجة قدرة لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور- الجلفة على كشف وتحديد المشاكل المختلفة بدقة، ومعرفة حجم المشكلات وآثارها.
- **الأصالة:** هي درجة قدرة لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور - الجلفة على تقديم حلول غير تقليدية بحيث تكون فريدة من نوعها.
- **الميزة التنافسية :** هي الدرجة التي يحصل عليها موظفين وحدات الإنتاج بمؤسسة كوندور الجلفة بعد استجاباتهم لمقياس الميزة التنافسية وهذه الدرجة تعبر على مستوى الميزة التنافسية لديهم.

## 6- الدراسات السابقة والتعليق عليها :

## 6-1- الدراسات السابقة :

قام كل من مهدي بوشطارة وجميلة بختي (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإداري والقوة التنافسية ومدى أهمية القيادة المصرفية وعلاقتها بالميزة التنافسية، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، أجريت هذه الدراسة على البنوك من أجل تحسين أدائها وتعزيز البيئة التنافسية المصرفية، وقد خلصت الدراسة إلى أن الإبداع البنكي هو عملية جماعية تمس جميع وظائف البنك ويجب أن تكون العملية سريعة للغاية من أجل الاستفادة من التقدم قبل تقليده من قبل المنافسين، لذلك يعتبر الإبداع الإداري والتنظيمي كأساس يعتمد عليه البنك ويرتكز عليه لتحقيق الميزة التنافسية التي يسعى إلى تحقيقها في نشاطاته، فهما يعتمدان على عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية والتي من أهمها استراتيجية الإدارة بالأهداف. أجرت حمل سليمة (2021) دراسة هدفت إلى قياس أثر الإبداع على الميزة التنافسية، معتمدة على النمذجة البنائية، أما عينة الدراسة من أصل 48 مؤسسة وبعد توزيع الاستبيانات بلغ حجم المسترجع 19 استبيان وهو ما اعتبرته الباحثة العينة التي سوف تتم عليها الدراسة بحيث تعتبر عينة قصدية، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث احتوى على قسمين قسم بالبيانات الديمغرافية وقسم يضم متغيري الدراسة (الإبداع والميزة التنافسية، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر موجب وقوي للإبداع على الميزة التنافسية بتركيز المؤسسات في ذلك أكثر على التحسين وتطوير منتجاتها. كما قامت كل من قدة حياة ونعرورة بوبكر (2020) بدراسة هدفت إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تم اعتماد المنهج الوصفي وقد قام الباحثان باستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة المتكون من جميع عمال مخبر المجد بالوادي وبلغ عددهم 33 عامل وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدم الباحثان كذلك المقابلة والملاحظة.

وخلصت النتائج إلى وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي وعدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي للمخبر والعمل على تعزيزه. كما أجرت بوسعدة سعيدة (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر، واعتمدت على عينة تكونت من جميع مسيري مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة، وقد استخدمت في هذه الدراسة المقابلة الشخصية التي تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة.

وخلصت النتائج إلى ان للإبداع دور فعال في تعزيز ودعم استراتيجيات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة أو من خلال الأفراد بميزة المنتجات الجديدة ويعتبر الابداع في حد ذاته مبدأ تعتمده مؤسسة موبيليس في نشاطها وهو بمثابة وسيلة مهمة للغاية.

أما الدراسة التي أجرتها مسغوني نجوى و قدة حياة (2018) هدفت إلى معرفة دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، واعتمدت على عينة من فئتي التقنيين والإداريين المتكون من 33 عاملا في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي وقد استخدمت في هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق بشدة والمقابلة اجريت مع مدير المخبر ومخبري ومحاسب، اما الملاحظة من خلال مشاهدة مختلف الوسائل المستخدمة في المخبر وطرق تنظيم العمل والخدمات المقدمة، وخلصت النتائج الى وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل مع تعزيزه استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة وتتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع التنظيمي واذا تحقق الميزة التنافسية المؤسسة من خلال استراتيجيتين هما الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات استراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الإبداع التنظيمي ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الاستراتيجيتين. استحوذ مخبر المجد للتحاليل الطبية على أكبر حصة سوقية نتيجة توفره على العديد من التحاليل الطبية التي لا يمتلكها المنافسين هذا ما أدى الى عدم ظهور علاقة الأثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

أجرى شداد الناصر ومزريق عاشور (2017) دراسة هدفت الى التعرف على أثر الإبداع التنظيمي من خلال مكوناته (البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع، مهارات التفكير الإبداع، خصائص الناتج الابداعي على تنمية أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (التكلفة، الأقل الجودة الاستجابة الأسبقية المعارف) وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وبلغت العينة (60) من مجتمع قدره (224) مفردة الذي يتكون من موظفينات وأعاون التأطير بالمركب، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحثان باستعادة 51 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل 60 وخلصت النتائج إلى وجود ضعف اهتمام المركب الصناعي قيد الدراسة بالأساليب والطرق الحديثة لدعم الإبداع بها، لذلك تلاحظ عجز في تحسين وتطوير الإنتاج، كما توصل الباحثان إلى أن المنظمات المبدعة للبحث عن أفكار وسبل وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتطلب فهمها والاستفادة منها في تنمية الميزة التنافسية.

أجرت مريم عمرابي (2016) دراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد اعتمدت على المنهج الوصفي واختيرت العينة بطريق عشوائية من جميع العمال الإداريين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت 42 عامل إداري من أصل 45 عامل إداري، ووظف الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقياس لكارث الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

## 6-2 التعليق على الدراسات السابقة :

في حدود الاطلاع على الدراسات السابقة التي تم عرضها للاطلاع على معظم الدراسات تناولت متغيرات الدراسة، أي أن موضوع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية كانا المحور الأساسي في الدراسات وهذه الدراسات انطلقت من مجموعة من الأهداف ركزت على صورة التعرف على واقع ومستوى الإبداع التنظيمي وعلاقته بالميزة التنافسية ومحاولة التعرف على خصائص الإبداع وأهميته بالنسبة للمؤسسات واختلفت في بعض الأهداف الأخرى حسب طبيعة كل مؤسسة، وأما من حيث عينة الدراسة فقد تشابهت الدراسات التي تناولناها في طريقة اختيار العينة التي كانت المعاينة العشوائية البسيطة واختلفت في حجمها وخصائصها، والملاحظ أن دراسة مهدي بوشطارة وجميلة بختي (2021) قاما بدراسة على البنوك وتعزيز البيئة الخارجية المصرفية وعلاقتها بالميزة التنافسية كما تشابهت معظم الدراسات في المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي، إلا أن حرمل سليمة (2021) اعتمدت على النمذجة البنائية، ومن حيث أدوات البيانات نجد أن دراسة مريم عمرابي استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات فيما تم استخدام المقابلة الشخصية في دراسة بوسعدة سعيدة (2018) أما دراسة مسغوني الجوى وقدة حياة (2018) وأيضا دراسة قدة حياة ونعرورة بوبكر (2020) فقد استخدموا الاستبيان كأداة لجمع البيانات جمع بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، أما من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة فقد تشابهت الدراسات المذكورة في استخدام معامل الفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية معامل الارتباط بيرسون التكرارات والنسب المئوية تحليل التباين لاختبارات الفروق للمتغير المستقل والتابع، وتلاحظ في دراسة مسغوني نجوى وقدة حياة (2018) أنهما استخدمت الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على التابع، وقد كانت اغلب نتائج الدراسات تؤكد على الأهمية الكبيرة للإبداع وأن له دور فعال في تعزيز ودعم استراتيجيات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ونظرا لأهمية الموضوع وحساسيته في المؤسسات حاولنا عرض الدراسات العلمية، هذا ما يجعل منها ذات قيمة علمية يمكن الاستفادة منها في وضع خطة المذكرة وتوجيهنا للمراجع المتعلقة بموضوع دراستنا، وكيفية

صياغة الموظفين النظري والميداني لمعرفة طرق ووسائل جمع البيانات الصحيحة والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

من خلال الدراسات السابقة يمكن الاستفادة منها في :

تطوير فرضيات الدراسة، وتجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون، وتم الاستعانة بها في التعرف على طريقة بناء أداة الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في التوثيق، وإثراء الدراسة والاعتماد عليها في المناقشات الواردة في البحث العلمي، تضع عملية عرض الدراسات السابقة الدراسة الحالية في موظفين منظومة تاريخية تضيف معلومات شارحة لخطة البحث والموظفين النظري لها.

## الفصل الثاني : الابداع التنظيمي

## تمهيد:

يشهد العالم العديد من التغيرات نتيجة تميزه بسرعة التطور في مختلف المجالات ما جعل الطبيعة الديناميكية للأسواق تقتضي أن تكون المؤسسات الحديثة مواكبة للتطورات الحاصلة، فأصبحت تسعى جاهدة للاهتمام أكثر بالموارد البشري، هذا الأخير الذي يعد من أهم العناصر التي تراهن عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.

وفي ظل ما تقدم أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات تصورا حديثا وأن تحاول أن تكون عمال يتميزون بالتفكير الابداعي ولهم أداء متميز.

وفي هذا الفصل سنحاول إعطاء صورة عامة عن الإبداعي التنظيمي متناولين عدة جوانب منها: مفهومه أهميته، خصائصه، عاصره، مراحل مصادره، نماذجه النظريات المفسرة له والعوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي.

## 1. مفهوم الإبداع التنظيمي:

## 1.1. تعريف الإبداع

الابداع لغة مشتق من الفعل (أبدع) الشيء أي اخترعه لأعلى مثال والله بديع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبدع الشاعر أي جاء بالبديع والبدعة الحديث في الدين بعد الإكمال، وأبدع الله الخلق إبداعا خلقهم لأعلى مثال (العبيدي؛ وآخرون، 2010، ص 40)

هو إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، لهذا فإن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته النهائية صفات الجدة والطرافة، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل (السيد، دس، ص 1).

كما ينظر للإبداع على أنه أعجوبة وسر لا يمكن تفسيره إلا بصعوبة، وينظر إلى المبدع في العلم على أنه إنسان استثنائي مختار، يتمتع بحدس عميق، وخيال غني، وقدرة على النظر بطريقة أخرى إلى ما هو معروف، وإدخال النظام والمنظومة إلى المادة المشتتة، والإحاطة بها بنظرة واحدة وما شابه ذلك (روزين 2011، ص 45).

يمكن ان نقول ان الابداع بمفهومه البسيط هو خلق فكرة جديدة، أو الإتيان بطريق او وسيلة غير مألوفة أي غريبة

## 2. تعريف التنظيم:

تعتبر كلمة التنظيم أو المنظمة ترجمة للمصطلح الانجليزي organisation أما المصطلح العربي فهو من نظم ينظم، تنظيما ومنها كلمة التنظيم ويستعمل بنفس منظمة ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها

في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة ولقد استعمل مصطلح لتنظيم بنفس معناه اللغوي إلا أن الباحثين بهذا المجال العلمي من خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية زادوا في دقة المفهوم نظراً لأنه أصبح من أبرز خصائص هذا العصر (عباس، 2012، ص 20).

بعد التنظيم وظيفية من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع، أن دور التنظيم يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، إن التنظيم الإداري يعتمد في تحقيق أهداف على عوامل ثلاث هي: السرعة الاقتصاد، حسن الأداء (العلاق، 2008، ص184).

يعتبر وسيلة لتحقيق الاهداف المخططة بمجرد تحديد وظائف الأفراد التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولتنفيذها فإنه يجب على مدير الأفراد تكوين التنظيم الذي يتضمن تحديد هيكل العلاقات بين الأعمال المختلفة، والأفراد والعوامل المادية، ويجب عليه أن يكون واعياً للعلاقات المركبة بين وحدته والوحدات الأخرى في الهيكل التنظيمي (محمود، 2008، ص58)

يرى الباحث بأن التنظيم عملية إدارية مهمة جداً في إدارة الموارد البشرية يساعد المنظمات في تحقيق أهدافهم. تعريف الإبداع التنظيمي: يمثل الإبداع التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهدافها. وتظهر أهميته في عدة أشكال كتحسين الإنتاج. من أجل توضيح مفهوم الإبداع التنظيمي سوف يتم التطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة به: يعرف الإبداع على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها (حاوي، 2011، ص 53)

يعرف الابداع التنظيمي بأنه الإبداع الخاص بالسلع والخدمات بالتركيز على الإبداع التكنولوجي، ويشمل تطوير المنتجات الجديدة، التحسينات على المنتج، إضافة لطرق وإجراءات الإنتاج الجديدة (شريف وعثمان 2018، ص 41)

يرى (Schiling,2013) أن الابداع هو التنفيذ العملي للأفكار في المنتجات أو العمليات الجديدة، ويحتاج الى مقارنة بين تلك الأفكار والموارد والخبرات التي تجعلها ممكنة التطبيق (الشمري، دس، ص 240).

وهو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب أو أهداف، أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية، وذلك من خلال أشكال متميزة ومتطورة تغفر بصاحبها إلى الأمام (بوينة، صلواتشي كوديك ص 531).

كما عرفه ( الزيادين 2002) بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات، ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في موضوع الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تميمتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات (شداد، مزريق، 2017، ص 92).

يرى الباحث الابداع التنظيمي عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة (عبد الباري 2017، ص 313)

## 2. أهمية الإبداع التنظيمي :

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي: (عبد الرحمن، 2017، ص 506).

- وجود تحولات وتغيرات عالمية اتجاه الاقتصاد الحر القائم على توقعات الزبائن.
- خلق المناخ ملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة.
- تحقيق أهداف استراتيجية المنظمة في التمييز والبقاء والنمو.
- زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.
- تعزيز وتنشيط أداء المنظمة بشكل عام.
- تحسين إنتاجية المنظمة وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي ويعد الابداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل في الاسواق التنافسية اليوم وذلك من خلال :
- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة .
- تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الابداع في العمليات.

وهو وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الخارجية أو الداخلية كونه يأتي استجابة للضغوط البيئية الخارجية مثل المنافسة والغاء الضوابط التنظيمية، وندرة الموارد وطلبات الجمهور، أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل اكتساب مهارات مميزة، أو الوصول إلى مستوى عالي من الطموح، وزيادة مدى ونوعية الخدمات، ويأتي هذا المنظور ليتوافق مع منظور المنظمات كنظام مفتوح (طه نوري دس، ص 218)

ويمكن القول أن أهمية الإبداع تكمن في تحسين خدمة المستهلكين، تحسين إنتاجية المنظمة وزيادة قدراتها على المنافسة بالإضافة إلى أنها عملية حضارية تسهم في بناء المنظمات ورفاهيتها وتضيف قيمة جوهرية للمنظمة ومخرجاتها وتمتد إلى وظائف وانشطة وعمليات المنظمة وزبائننا وأسواقها جميعا (رضيوي، 2017، ص 438)

كما تتجلى أهمية الإبداع التنظيمي كأحد وسائل التجديد والتغيير في العلاقة الوثيقة التي تربط بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية، فالتغيير أحد مظاهر الإبداع الذي تعبر عنه عملية التغيير (عبد الباري 2017، ص 215).

يرى الباحث بأن للإبداع التنظيمي أهمية من الناحية السيكلوجية للإدارة بمعنى أن الإدارة المبدعة عندما تحقق مستوى عال من الجودة بفضل الإبداع فهي تقوم بخلق سيكلوجية استهلاكية جديدة وبالتالي التأثير على المجتمع بالإيجاب وتكوين شخصية معنوية تتميز بالصحة النفسية للأفراد والمنظمات.

### 3. خصائص الإبداع التنظيمي: (دبون، صيني، 2020، ص 863)

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي ولمنظمي.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

- يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة. ومن بين خصائص الابداع نجد أيضا: (قوادرية، 2011، ص61).
- الإبداع يعني التميز وهو الاتيان بشيء جديد ومختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- الابداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجديد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.

والابداع يرتبط بالعوامل الموروثة ويتميز بالقدرة على التحليل والنقد تبين الدراسات العلمية على أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها، كما يمكن أن تولد مع الفرد وتعززها التربية والتدريب المبكر ويتميز المبدع بالقدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من اجل الحصول على فكرة جديدة وله القدرة على النقد وتقويم الأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها (بن عمارة عملية 2019، ص 157)

#### 4. عناصر الإبداع التنظيمي :

أرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي وبناء ثقافة في المنظمة بمعنى مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية التطور والتغيير والتركيز على احتياجات العاملين والنظر اليهم كأعضاء يتوجب الاهتمام بهم وتوفير قدر من الاحترام لهم الصيرفي 2006، ص 260 تناول اغلب الباحثين في دراستهم مجموعة من العناصر او المكونات الاساسية القدرة التي تقف وراء التفكير الابداعي لدى الافراد وكالاتي: (رعد حسين، 2021، س 146)

**1.4. الطلاقة :** وهي القدرة على انتاج عند كبير من الافكار الجديدة، وتوجد اربعة عوامل متميزة للطلاقة تتمثل بالآتي:

**1.1.4. الطلاقة اللفظية:** وتتمثل بالقدرة على انتاج اكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة.

**2.1.4. طلاقة التداعي:** وتتمثل بإنتاج أكبر عدد من الوحدات الاولية (الافكار) ذات الخصائص المميزة.

**3.1.4. الطلاقة الفكرية:** وتتمثل بإنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الافكار في زمن محدد.

2.4. المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة (ديون سيتي. 2020، ص 864).

هي إنشاء أفكار متعددة عبر المواضيع التي قد تكون أو لا تكون متشابهة يمكن أن يساعد ذلك الموظفين على ربط الأفكار الممكنة معا (هشام 2021، ص 9).

3.4. الحساسية للمشكلات : وهي القدرة على رؤية المشكلة في الأشياء والمعادات أو النظم ورؤية جوانب النقص والعيب فيها ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ( الحسن عثمان 2018، ص 42)

4.4. قبول المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه (بومنطة 2020، ص 28).

5.4. القدرة على التحليل: وهي القدرة على تفكيك المركبات الى عاصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضها غامض ملتبس في البعض الآخر وماي ينبغي عمله تحليل المادة المجمعدة ومن ثم تحلل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك المكون المعقد (قاسم، 2021، ص 67)

## 5. مراحل الإبداع التنظيمي:

في سنة 1926 جمع "والاس wallas" مراحل الابداع وصنفها واطلق عليها الأسماء التالية التي أصبحت تعرف بها حتى الآن: (أحمد 1979، ص 20)

- المرحلة الأولى: الإعداد preparation

- المرحلة الثانية: الإحتضان او الاختمار Incubation

- المرحلة الثالثة: الإشرار Illumination

- المرحلة الرابعة: التحقيق verification

وفيما يلي نعرض تحليلا نقديا للمراحل التي يفترضها " والاس "

**1.5. مرحلة الاعداد والتحضير :** دراسة كافة الجوانب التي لها علاقة بالأفكار وبذل جهد كبير يمكن عبره إيجاد اتجاه ونمط جديد من التفكير الإبداعي (عصمت محمد، 2020 ص 616).

ويتفق الباحثون كلهم على أن هذه المرحلة أولية وضرورية باستثناء شتاين الذي لا ينفيهاء ولكنه يعتبرها كلور تحضري لعملية الإبداع من دون ان يجعل منها جزءا مندرجا في عملية الإبداع التي تبدأ حسب رأيه بالفرضية.

إن أي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقويًا لفترة طويلة، وهذا التحضير يكون عاما وخاصة، أما التحضير العلم فهو يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع العلم، والهندسة مثلا، بينما المدير الخاص فهو يرتبط بالمشكلة المرحوثة مباشرة والتي يفترضها الباحث ويحاول البحث عن حل لها الكفر؛ (روشكا. 1989، ص 32).

**2.5. الاختمار:** في المرحلة الثانية من مراحل العملية الإبداعية، فإن الفكرة الإبداعية تطفو بين الدين والآخر على الذهن، ويشعر الفرد بأنه يدنو ويتكلم من عايته تمهيدا لتبلور المشكلة في مرحلة تكاملها عن طريق الإلهام، أو أخطاء الطريق في الوصول إليها العلماء وفي تلك الفترة يعاني الشخص من أقسى درجات القلق والتوتر على الإطلاق خلال عملية الخلق الإبداعي، وتؤدي فوضى الانفعالات، في حالة الأعمال القارة، أو تزامم الرؤى والأفكار في الأعمال الإبداعية الأخرى إلى شعور بعدم الاستقرار، أو عدم الهدوء، ويصبح المبدع كما عبر عن ذلك فان جوخ شخصاً يتأكل قلبه من فعل ظمنه الشديد للعمل (ابراهيم، د س، ص 64).

**3.5. مرحلة الإشراق:** اللحظة التي تبرز عندها فكرة الحل تسمى بمرحلة الإشراق أو التنوير (درويش 2017، ص 71).

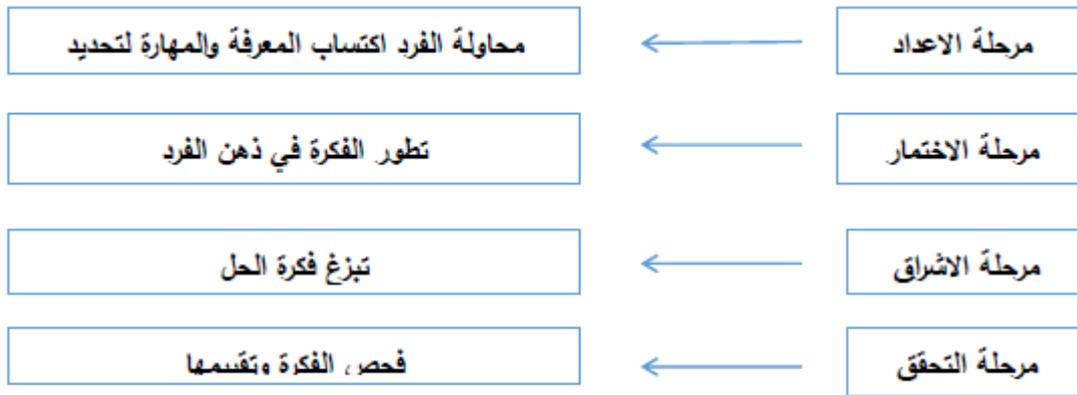
**4.5. مرحلة التحقيق:** وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر وبالاستعانة بأدوات البحث في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها (الامين 2009، ص 41).

إن تسلسل هذه الخطوات والمراحل لا تمثل نموذجا يجب إتباعه، إذ أن الظاهرة الإبداعية متشابكة ومتداخلة في معظم الأوقات، وهذا لا ينفي أن العمل الإبداعي يتم وفق خطوات منظمة خصوصا على مستوى الإبداع الجماعي، إضافة إلى ذلك فهي ليست دائما عملية يمكن السيطرة عليها وتوجيهها وفق ما يخدم أهداف المنظمة، ففي أغلب الأحيان تنبثق أفكار جديدة قبل الحاجة إليها (بوهرة؛ مرزوقي، 2009، ص 9).

ويلخص "الألوسي 1971" مراحل عملية الابداع في المراحل الخمس التالية : (حجازي، 2006، ص 138)

- مرحلة الإحساس بالمشكلة.

- مرحلة تحديد المشكلة.
- مرحلة الفرضيات.
- مرحلة الولادة للإنتاج الاصيل.
- مرحلة تقويم النتائج الإبداعي.



شكل رقم (01) مراحل الابداع التنظيمي.

المصدر: من انجاز الباحث.

#### 6. مصادر الإبداع التنظيمي:

أشار "كركربان" و"فشلدع" المنظم معنى بمراقبة وملاحظة سبعة من مصادر الفرص الإبداعية الرئيسية التالية (يحيى 2020، ص 12).

- نجاح غير متوقع وفضل غير متوقع وأحدك غير متوقعة.
- علم السجام الواقع الموجود مع ما هو مفترض، أو يجب أن يكون عليه في ظروف أخرى.
- العمل الإبداعي الناتج عن الحاجة إلى التغيير في العمارة.
- التغيير الحاصل في بنية قطاع السوق أو بنية قطاع العمل.
- التغيير الشديد في الإدراك والأمزجة.
- المعرفة الجيدة.

#### 7. نماذج الإبداع التنظيمي :

يوجد العديد من النماذج أهمها:

1.7. نموذج والاس من أقدم النماذج التي قدمت لوصف العملية الإبداعية، ويحدد النموذج أربعة مراحل: (شوقي: وآخرون، 2017، ص 71)

- تبدأ بمرحلة الإعداد والتي تتضمن محاولة الفرد الكاتساب المعرفة والمهارات الأساسية، التي تمكنه من تحديد المشكلة.
- يلي ذلك مرحلة الاختمار وهي تشير إلى تطور الفكرة في ذهن الفرد على نحو غير مشعور به وأهمية هذه المرحلة هو أن الفرد أثنائها يواجه عقبة تحول دون إدراكه لكيف يتقدم الفهم وحل المشكلة، فإذا ما ابتعد عن التفكير في المشكلة، فإن الحل من شأنه أن يبرز فجأة.
- وتسمى اللحظة التي تبرز عندها فكرة الحل، بمرحلة الإشراف أو التنوير.
- بظهور الفكرة الجديدة، تبدأ مرحلة التحقق، إذ يتم فحص الفكرة، وتقييمها.

2.7. نموذج متغيرات الابداع لـ إيزنك: (بعلي بنية : بن جلول 2019، ص105)

حدد ايزنك ثلاث متغيرات تؤثر في الإبداع داخل المنظمات وهي :

- المتغيرات المعرفية تضم الذكاء والمعرفة والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالعاملين في المنظمة.
- المتغيرات البيئية تضم العوامل الثقافية، الدينية، السياسية، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والعوامل التربوية.
- المتغيرات الشخصية تضم الدافعية الداخلية والثقة بالنفس الاستقلالية والإبداع حيث تتفاعل وتتداخل . هذه المتغيرات مع بعضها البعض بطريقة متشابكة لتؤدي إلى إنتاجات إبداعية.

8. النظريات المفسرة للإبداع :

1.8. نظرية مارش وسيمون 1958 (March et Simon) :

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل (قرماش، 2014، ص 14).

**2.8. نظرية هيچ و ايان (1970):**

تعد من أكثر النظريات شمولية اذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج تتمثل في اضافة خدمات جديدة، وقد حلات مراحل الابداع كالاتي: (بختى بوشطارة، 2021، ص 74).

- مرحلة الاعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم: أي تقريم النظام ومدى تحقيقه الأهداف.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

**3.8. نظرية جوردان (Gordan) :**

لقد ركزت هذه النظرية على استخدام نموذج تألف الأشتات واستراتيجياته، أي جعل الغريب مالوفاء والمألوف المرابا واستخدم المجازية في إنجاز الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بنابه ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية (خيري، 2012، ص 43)

**4.8. نظرية روجرز Rogers Theory :**

يعتبر "روجرز" صاحب مدرسة شهيرة في العلاج النفسي، وهو ينظر إلى الابتكار والإبداع باعتباره يصدر أساسا عن ميل لدى الفرد لكي يحقق ذاته ويستغل أقصى إمكانياته، إلا أنه ينظر نظرة أخرى إلى الابتكار والإبداع، حيث يتخذ صورة تخريبية فيما إذا صدر هذا الابتكار والإبداع عن اللاوعي بمجالات الخبرة الواسعة للفرد، أو إذا حدث كبت لهذه المجالات، ويذكر بأن خبرته في العلاج النفسي أثبتت له أن الفرد عندما يفتح أمام كل خبرته، فإن سلوكه يصبح عندئذ ابتكاريا إبداعيا، ويكون ابتكاره وإبداعه من النوع الذي يؤدي لشفائه (الصرن، 2020، ص 19).

**5.8. نظرية الجشطالت والابتكار:**

يعد فرتهيمر" أو من أشار إلى الإبداع وخاصة من خلال الإشارة إلى التفكير المبدع، بأنه يبدأ عادة مع مشكلة ما، وعلى وجه التحديد تشمل جانبا غير مكتمل، وعند صياغة حل تلك المشكلة يجب أن يؤخذ الكل في حسابه، أما الأجزاء فيجب فحصها ضمن موظفين الكل، ويفرق فرتهيمر بين تلك الحلول التي تأتي

صدفة، أو القائمة على أساس التعلم، وبين تلك الحلول التي تتطلب الحدس وفهم المشكلة، والحلول الإبداعية هي تلك الأخيرة فالفكرة الجديدة هي التي تظهر فجأة على أساس من الجنس وليس على أساس من السير المنطقي فحسب (أبو دنيا، 2000، ص 22).

#### 6.8. النظرية الترابطية للإبداع:

من أبرز مؤيدي هذه النظرية التزامان Maltzman وميدنيك Mednick الذين يريان في الإبداع تنظيمًا للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة أو التمثيل المنفعة ماء ويقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعدا الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعا، أي أن معيار التقويم في هذا التركيب هو الأصالة، والتواتر الإحصائي الترابطات ( كلما كان نادرا كلما كان المل إبداعيا) ولذلك يكبر ممثلو هذا الاتجاه من العلماء الذين أسهموا في تفسير الإبداع وبحثه (والزيات، 2009، ص 41)

#### 9. العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

تواجه المنظمات تحديات جسيمة في مختلف المجالات، وتلك التحديات تشكل عوامل استثارة للإبداع، فالإبداع لا يمكن أن يولد في بيئة محبطة، بل يتطلب وجود بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة، ووجود مدراء يقومون بتكليل المقرات الزيادة الاستجابة الإبداع، باستخدام أساليب التفكير الإبداعي لتنشيط الأفكار وإيجاد الحلول، والسماح بإيجاد رؤية للشخصية المبدعة والخلافة لمساعدة الأفراد والمدراء لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية. (نهار، 2020، ص 85).

#### 1.9. العوامل التي تكون القدرة على التفكير الإبداعي:

1.1.9. هناك عوامل متشابهة تكون القدرة على التفكير الإبداعي وتؤثر فيه إلى حد كبير ومنها: (محمد حسين، 2013، ص 89)

(المرونة التحويل الصور والتخيل / الجنس التقييم التفكير المقارن والمجازي/ التحليل التركيب الربط المفاجئ الحساسية تجاه المشاكل والقضايا الإسهاب والتمادي تطوير التفسيرات القدرة على التنبؤ بالنتائج...).

2.1.9. كما يرى (Adam et al. 1998) أن للإبداع التنظيمي عوامل مؤثرة أخرى مثل: (خصاونة 2007، ص 42)

1.2.1.9. رعاية المنظمة للأعمال الابداعية: وذلك من خلال رعاية الأفكار الجديدة والاهتمام بها، والاعتماد على خطط عمل مبسطة لإجراء التغيير والاعتماد على السرعة في إجراء التغيير، وخاصة عندما تكون طرق وإجراءات العمل واضحة.

2.2.1.9. تطوير القدرات الابداعية من قبل ادارة المنظمة: وذلك من خلال الاهتمام بالأفكار التي تطرح من قبل العاملين بغض النظر عن مختلف مستوياتهم الوظيفية، والإيمان بأن القدرات الإبداعية هي من أساسيات إجراء التغيير وتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.

3.2.1.9. تنظيم الإبداع وذلك من خلال الرعاية للأفكار الجديدة ودعم الإدارة العليا لها، وتوفير الهيكل التنظيمي الملائم والمبادرات بعرض وتقديم منتجات جديدة.

2.9. معوقات الابداع التنظيمي يمكن تقديم العوائق الى قسمين: (ستار؛ عبد الكريم، 2021، ص 138)

1.2.9. عوائق السلوك الابداعي للأفراد العاملين في المنظمة:

1.1.2.9. عوائق ادراكية: المتمثلة في ضعف أو علم ادراك الأفراد العاملين في المنظمة الجوانب المشكلات بصورة صحيحة بسبب تشريق نطاق المشكلة أو عزلها من سياقها

2.1.2.9. عوائق وجدانية وشخصية تتماثل في الشعور بالخوف من الوقوع بالخطأ أو الخوف من المبادرة السلاء والرابعة في تحقيق النجاح السريع

3.1.2.9. عوائق اجتماعية أو ثقافية المتماثلة بالضغوط الاجتماعية التي تتداخل في حياة الافراد العاملين وسلوكهم.

2.2.9. معوقات تنظيمية: هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملائمة المناخ التنظيمي العمل والإبداع والابتكار وتعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع التنظيمي (ابولحبيب، حميدة 2018، ص 62).

هناك ايضا معوقات تنظيمية أخرى وهي كالاتي: (قحام؛ عطريش، 2020، ص 15-16)

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- انشغال المدربين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من العاملين.
- علم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- الاعتماد المفرط على خبراء الخارجيين مع عدم التركيز على بناء القاعدة المعرفية للمنظمة والتي تدعم الأفراد داخلها وتعزز السلوك الإبداعي لديهم، وغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من استخدام نظم المعلومات والمعرفة في إدارة الأفكار الإبداعية وتطبيقها (مدني، 2017، ص 159).

### 3.2.9. المعوقات الخارجية للتفكير الإبداعي:

إن نتائج البحوث التي أجريتها في 'CCLC' على المعوقات في المؤسسات أسفرت عن عدد من المعوقات تحول دون التجديد، وهي خصائص مؤسسية متعددة مثل نظام اور مناسب في المكافآت بيروقراطية متشدد الافتقار للتعاون - غياب الحرية في اتخاذ القرار عدم الاهتمام بالإنجاز، سوء الإدارة، نظام التكريم غير المقلوب، فقر في الموارد والامكانيات، ضغط الوقت، التأكيد على ما هو قلم في مقابل السعي للتجديد (الأعسر، 2000، ص 23).

## خلاصة :

اتضح لنا مما سبق الدور الذي يقوم به الإبداع في المنظمات، فالعنصر البشري مازال رغم التقدم التكنولوجي الهائل هو أساس الإنتاج وهو القائد والموجه لبقية عناصر النشاط الاقتصادي والخدماتي ومن هنا يمكن القول أن الإبداع هو عملية أساسية يجب على إدارة الموارد البشرية ان تهتم برفع ورفع كفاءتها الإنتاجية والمهارية وإعداد الأفراد للعمل في المجالات المختلفة وذلك بأسلوب علمي متطور يحقق الأهداف.

## الفصل الثالث : الميزة التنافسية

تمهيد :

إن انفتاح الأسواق على العالم وتطور تكنولوجيا المعلومات، قد فرض على المؤسسات عدة ضوابط يجب التقيد بها حتى لا تفقد مكانتها وسمعتها في السوق، سواء محليا، أو دوليا، هذا ما ألزم المؤسسات على اختلاف أنواعها الاقتصادية او الخدماتية أو التجارية، بالاهتمام بكل ما له علاقة بالمنافسة والبحث عن أفضل الطرق التي يمكن ان تحقق لها التميز والتفوق في مجال عملها.

حيث في هذا الفصل سوف نتطرق إلى أهم مفاهيم التنافسية والميزة التنافسية وخصائصها ونتطرق لمصادرها ثم أهميتها وأبعادها إضافة إلى أنواعها.

## 1. مفهوم الميزة التنافسية :

### 1.1. التنافسية :

المنافسة هي الزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق، أو سباق بين الأفراد والجماعات والأمر، وما إلى ذلك من أجل بقعة جغرافية، أو مكانا أو موقعا الموارد أو لقب معين أو سلطة، وتتشأ المنافسة بين اثنين أو أكثر من الأطراف يباشرون السعي من أجل هدف التفوق ليفوز طرف على آخر (مصطفى، 2017، ص 96) يعرف المجلس الأمريكي السياسة التنافسية على أنها قدرة الدولة على الإنتاج مطلع وخدمات تناف في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فتعرفها على أنها المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل" (ريشي، 2020، ص 204)

كما يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي : WEF التنافسية هي قدرة قطر ما على الوصول إلى مستوى معيشي مرتفع ومستديم مقاسا بالدخل الفردي (شريط؛ سدي، د س، ص 31)

#### 1.1.1. تعريف التنافسية على مستوى المنشأة المؤسسة والصناعة:

تحفل الدراسات بالعديد من المفاهيم للمنشأة التنافسية، جاءت لتعكس أربعة معايير أساسية هي: الربحية والتميز والتفوق (المساهمة في التجارة الدولية والمساهمة في النمو المتواصل، فالربحية هي قدرة الشركة على تحقيق ربح مضطرد قابل للاستمرار التميز هو نجاح الشركة في تحقيق الاختلاف عن الشركات الأخرى من خلال منتج مميز أو تكلفة منخفضة نسبيا أو كلاهما) ويقصد بالتفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، زيادة

الشركة لحصتها من السوق العالمي، أما المساهمة في النمو المضطرد فيقصد به مساهمة الشركة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي، والمحافظة على هذه الزيادة (قويدر، وصاف س. ص 117).

### 1.2.1. تعريف (المركز الوطني للتنافسية 2011، ص 4) على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن اعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها. وتقاس تنافسية صناعة معونة من خلال الربحية الكلية القطاع وميزاته التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالجودة والتكلفة المنتجات على مستوى الصناعة، ويكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية له لدى المنظمات الأجنبية المزاخرة أو أعلى منها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي تكاليف الوحدة المزاخمين الأجانب أو يقل عنها (إلياس 2021، ص 236)

3.1.1. تعريف التنافسية الوطنية: "إن تعريف التنافسية الوطنية للدول يختلف بحسب درجة التطور الاقتصادي للدول، فتنافسية الدول الصناعية تعني قدرة هذه الدول على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، أما تعريف التنافسية للدول الصناعية الناشئة يتمحور حول كيفية الحفاظ على التقدم والمواقع الريادية المحققة، وبالنسبة للدول النامية تعرف التنافسية بقدرة البلد على التقدم والحصول على موطئ قدم في حلبة السباق العالمي نحو التطور والرقي من خلال الحصول على مواقع ريادية في بعض القطاعات، أخيرا تتحدد التنافسية بالنسبة للدول الفقيرة في القدرة على البقاء عبر تعظيم إمكانيات الاستفادة من الموارد الطبيعية المتاحة والتقليل ما أمكن من النتائج السلبية لعملية الاندماج في الاقتصاد العالمي (حمود، 2015، ص 5)

### 2.1. تعريف الميزة التنافسية:

بدأ مفهوم الميزة التنافسية يظهر في أدبيات الإدارة في بداية الثمانينات، ويعتبر Porter أول من قدم إسهامات في هذا المجال من خلال مؤلفه في هذا المجال عام 1985 المسمى بالاستراتيجية التنافسية ويمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات (السرحاني، 2005، ص 91).

كما تشير الميزة التنافسية الى خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات بحيث تحقق لها موقفا قويا مختلف الأطراف، إذ أن التحدي الحقيقي لأي منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة فقد عرفت الميزة التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات الزبائن (عبد الرضا، دس، ص 271).

يعرفها (شنافي، 2017) بأنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة بما يقدمه مناؤها (الشمري؛ وآخرون، دس، ص 240).

تعرف أيضا على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات واغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (ظاهر؛ وآخرون، 2015، نص).

يعرف (Kotler 1997) الميزة التنافسية على أنها قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين اتباعها حاليا أو مستقبلا وأن (الميزة التنافسية) ترتبط بقدرة المنظمة على بنائها فقد تتمثل بتوفير جودة أفضل للمنتج أو تقديم خدمات أفضل أو كلفة منخفضة أو إبداع في منتجاتها أو تميز في المنتج أو الخدمة المقدمة أو المعرفة التي تمتلكها مقارنة بالمنظمات الأخرى (نايل، 2013، ص 432).

تعريف "Stratagor" تعبر الميزة التنافسية عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها لامتلاكها لكفاءات معينة ينجر عنها امتلاك المؤسسة لعوامل نجاح تخص قطاع النشاط (عطاء الله أبو بكر، 2017، ص 49).

من التعاريف السابقة نجد أن بعض التعاريف تركز على قدرة المنظمة على تصميم المنتج وتسويقه بطريقة غير التي يقوم بها المنافسون اما التعاريف الأخرى فتهم بمصادر الميزة التنافسية، بمعنى هي القدرة التي تتفوق بها المنظمة على بقية المنظمات، وتسمح لها بأداء أنشطتها أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين.

## 2. أهمية الميزة التنافسية:

تتجلى أهمية الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية (تيسير علي 2020، ص 82).

خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وسورة الشركة في أذهانهم.

- تحقيق حصة سوقية للشركة أو المؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.
- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.
- تمكن المؤسسة من تحقيق ربحية أعلى.

- ان الميزة التنافسية تساعد المنظمة في النمو السريع والتكيف مع المتغيرات البيئية بشكل أفضل من المنافسين، بالاعتماد على الابداع واتباع أفضل الطرق للتصميم والانتاج والتسويق، وبالتالي التوسع في الأسواق واستغلال المزيد من فرص العمل (الوظيفي؛ وآخرون، 2019، ص 214).

### 3. أنواع الميزة التنافسية :

**1.3. ميزة التكلفة:** تلعب التكلفة دور مهم كأسلوب تنافسي حيث لا يمكن تحديد اسعار تنافسية من دون ضبط التكاليف، وهي تعني امكانية الوحدة الاقتصادية على تقديم المنتجات نفسها بتكلفة أقل من منافسيها ومن ثم تحقيق عوائد اكبر، وهذا يتطلب ان تكون النفقات العامة منخفضة للغاية من خلال تحديد الانشطة المضيفة للقيمة ومرافق فعالة، وتصميم منتجات منخفضة التكلفة والتجميع الآلي (الصبيحي 2016، ص 541).

**2.3. ميزة التمييز :** يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها (عليوات بن برطال 2021، ص 264).

بمعنى أن المؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تصميم منتجات منخفضة ومن خلال تمييز المنتجات.

**3.3. ميزة اختصار الوقت:** تحقيقها على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون وذلك من خلال (العراف وآخرون، 2018، ص 293).

- تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض تكاليف التخزين والإنتاج .
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للمستهلك.
- تخفيض التحويل.

**4.3. الابداع:** يوصف الإبداع بأنه توليد منتجات جديدة، وهو أحد المداخل المتبعة للبقاء والتكيف مع تغيرات بيئة العمل المتسارعة (الزيدي؛ حسين، دس، ص 99).

#### 4. خصائص وشروط الميزة التنافسية:

##### 1.4. خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها بالآتي: (عبيد؛ وحليح، 2007، ص 241).

- ان تتمتع بالديمومة، إذ أن قلبية المنظمة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها.
- استمرارية التطوير والتحسين والتجديد، إذ أن بناء الاستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقبابات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها.
- علم إمكانية تكرارها وعلى طول الوقت.
- إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة
- ان تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمنظمة.
- أشار (De Lenosetal 2003) إلى أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في الآتي: (المصاروه، 2016، ص 282)
- **الابتكار:** إن الابتكار نشاط خاص غير مسبوق يقوم به الانسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفز العاملين على المبادرة والتأمل والإنجاز الجديد.
- **الجودة:** وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات، أو ما هو مقدم وبين ما يحتاج العملاء وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناصب العملاء وتخفيض الخسائر، والجودة لا تقوم على التوجهات الذاتية للمديرين. الكفاءة: وتعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مدارس نجاح المؤسسات.

##### 2.4. شروط الميزة التنافسية:

حتى تثبت فعاليتها يجب أن تتوفر على الشروط التالية (مصباح بومخمخ، 2019، ص33).

- التفوق على المنافسين، وتحقيق أسبقية في مجال النشاط .
- ضمان استمراريته عبر الزمن، فلا تكون محدودة بفترة زمنية معينة.

- خلق صعوبة للمنافسين، فيتعذر عليهم تقليدها، ويصعب عليهم إلغائها.

#### 5. محددات الميزة التنافسية :

لقد حدد porter ركائز النظام التقاضي الوطني تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المنظمات، وأوضح أن هذه المحلات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المجلدات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وقد صاغ porter محددات الميزة التنافسية إلى قسمين : (شبيبي بن لخطر، 2017، ص 112).

- محددات رئيسية : تشمل أربعة عوامل هي ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي الصناعات المرتبطة والمدينة استراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية.
- محددات مساعدة: تظم الدور الحكومي ودور الصدفة.

وطبقا ل porter إن مسؤولية خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها تقع على عاتق الشركات التي يجب أن تترك دور الابتكار وأهميته، كما أن الإبداع هو مصدر أساسي الميزة التنافسية، وتعمل هذه المحددات في شكل منظومة متكاملة وليس بشكل فردي، فهناك اعتماد متبادل بين هذه المحددات (بن بواعلي بن أحمد، 2019، ص 154).

#### 6. أبعاد الميزة التنافسية :

تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تناض وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة الجودة العالية، المرونة والتسليم (إلياس 2021، ص 240).

**1.6 الكلفة:** تلعب الكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، وتمثل الكلفة المنخفضة احد الأبعاد التنافسية التي تسعى المنظمات للاعتماد عليها المنافسة داخل الأسواق والذي يتجسد بإمكانية المنظمة في انتاج وتقديم منتجاتها بأسعار اقل قياسا بالمنافسين العاملين في نفس الصناعة (الجبوري، دس، ص 100).

**2.6 الجودة:** يتضمن مفهوم الجودة أيضا الخصائص الأساسية المدركة للسلع أو الخدمات التي تلتنقي أو تفوق توقعات الزبائن خصوصا تلك المتعلقة بالسمات والأداء التي يتم على أساسها النظر لنشاطات المؤسسة على أنها تنتج قيمة مضافة، حيث تعد الجودة إحدى سمات ومؤشرات أداء السلعة أو الخدمة فهي تلعب دورا هاما في عملية المنافسة وفي جعل الأداء التنظيمي متميز (زواوي، 2020، ص 363).

**3.6. المرونة:** أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن زادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع، وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة إرضاء الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت وبهذا أصبحت المرونة بعد تناهيا تتضمن القدرة على إنتاج منتجات جديدة وبمقدار واسع والقدرة على تعديل المنتجات الجديدة بسرعة والاستجابة لرتبات الزبون (بختاوي سوار، 2017، ص 195).

**4.6. التسليم:** هو توفير الخدمة في المكان والزمان المطلوبين، وهو استراتيجية تقديم الخدمة وتسليمها في الوقت المحدد ويحب جدولة زمنية معينة، وتشير هذه الأسبقية على قدرة الصلوات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام، إن زيادة أهمية الوقت للزبون انت الى زيادة المنافسة بين المنظمات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات وسرعة الدخول في الأسواق (الوظيفي وآخرون 2019 ص 215).

كما هناك من يضيف الأبعاد التالية:

**1. الإبداع:** يستخدم مصطلح الإبداع ليشير إلى شيء جديد يتم تقديمه لأول مرة للاستفادة من الخصائص المميزة له، والشيء الجديد قد يكون على هيئة سلعة أو خدمة أو أسلوب إداري أو فكرة، وهذا يحصل الالتباس الأول لأن الفكرة عندما تقدم قد تكون على هيئة ابتكار، وعندما تؤخذ هذه الفكرة المبتكرة طريقها إلى التطبيق الميداني تتحول من ابتكار إلى إبداع وينطبق هذا الأمر على الاختراع تسميح إن الاختراع هو إبداع وذلك لأنه شيء جديد ولكنه إبداع على مستوى التدريب والاختبار وعندما يتجاوز حدود مختبراته الى التطبيق الميداني يتحول الى إبداع فالابتكار عملية توليد الأفكار، والاختراع ترجمة الأفكار الابتكارية إلى أشياء مادية ملموسة وبخاصة التقنية منها، والابداع ترجمة الافكار والاختراعات إلى واقع ميداني اقتصادي علمي (عزت وهاب 2011، ص 23).

**2. التمييز في الخدمات:** يمكن للشركات تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سمعة أو خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها أو عمل نسخة منها، هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة ، توفير قطع الغيار والتصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، مدى واسع من الخدمات المقدمة وجود خطأ متكامل من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة (الدليمي، 2016، ص 58)

**3. زيادة الحصة السوقية:** يعد السوق عنصرا مهما في العملية لأن السوق هو الموظفين الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار، ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، وهذا

المقياس يستخدم لصلاب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته بالمنافسين ويقصد بالحصصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة (العتبي 2014، ص 222).

جدول رقم (1) أبعاد الميزة التنافسية حسب منظورات عدد من الباحثين.

أبعاد الميزة التنافسية	الباحثون
تكلفة - نوعية - مرونة - تسليم - ابداع	Evans, 1993
تكلفة - نوعية - مرونة - اعتماد	Cetro et peter, 1995
نوعية - الاسناد - السمعة - السعر - التصميم	Minitizberg et quinn, 1996
تكلفة - نوعية - مرونة - وقت	Krajewski et Ritzman, 1996
تكلفة - تميز - نمو - تحالفات - الابداع	Best, 1997
التصميم - نوعية - مرونة - سهولة الاستعمال	Slack, et ... al, 1998
تكلفة - تميز - مرونة - وقت - تكنولوجيا	Mcmillan et Tampo, 2000

(المصدر: بن عودة، 2021، ص 353).

#### 7. مصادر الميزة التنافسية:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحياة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الاخررة (ميريك شراد 2019، ص 244).

أشار بارني Barney إلى أن مصادر المنظمة تشمل الممتلكات والقدرات والعمليات التنظيمية كلها، وكل المزايا التي تمكن من كيني وتطبيق استراتيجيات القود إلى تحسين فعاليتها وكفاءتها ويمكن تصنيف هذه المصادر على النحو التالي:

1.7 رأس المال المادي: ويشمل التكنولوجيا العادية المستخدمة، والبناء والأدوات والموقع الجغرافي والمواد الخام.

2.7 رأس المال البشري: ويتضمن ما هو متوفر لدى المنظمة من قدرات على التدريب، والخبرة والمهارة، والذكاء، والعلاقات، والبصيرة لدى المديرين والعاملين.

3.7. رأس المال التنظيمي: ويتضمن طريقة البياكل التنظيمية والتخطيط الرسمي، وغير الرسمي وأنظمة الضبط والتنسيق والعلاقات الداخلية للمنظمة، وعلاقة المنظمة مع بيئة الأعمال الخارجي (ملاسي 2020، ص 231).

4.7. التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتناف بهدف تحقيق أسبقية على مناصرها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف مطلقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة (محمود 2015، ص 15).

على المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزات حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، وتتمثل أهم المصائر التي جاء بها المفكرين والباحثين في أربعة مصادر: (العجال؛ بن علي، 2009، د ص).

1- الإدارة الاستراتيجية.

2- الموارد الملموسة وغير ملموسة.

3- الموارد البشرية والكفاءات.

4- الإبداع.

8. دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية :

1.8. دعم تنافسية المؤسسة:

يعمل الإبداع على اكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليص التكاليف أي تخفيض الأسعار، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الانتاجية بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات وريعات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الانتاج، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها، مما يعمل على زيادة الحصة السوقية (بشني غلاي 2014، ص 74).

2.8. الإبداع التكنولوجي والقوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء:

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، فإننا نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل الأسعار، وبالتالي فإن التكنولوجيا المنخفضة للتكاليف تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الانتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها (بوشريط؛ عبلات، ص 86)

ويرى الباحث ان لا يكفي فقط اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات خاصة ونحن نعيش تناف رهيب يكاد يعصف بكل الشركات العملاقة، فالاختراعات والابتكارات الجديدة تهدد الشركات وتخلق وسط منافسة شديدة، ومع ظهور التقليد من طرف المنافسين أصبح من الضروري البحث في الميزة التنافسية بجدية تامة، وذلك من خلال العمل على استمرارية هذه الميزة.

لذا يرى الباحث أن الحل يكمن في الابداع اي تغيير ذهنيات الشركات والعمل على تقبل الجديد أو التجديد، وعدم المغامرة بالبقاء في نفس المستوى حتى وإن كانت الشركة في أوج عظامها وفي مرحلة القوة إن صح التعبير، وعلى المؤسسات أن تتحلى بالذكاء الاقتصاد الاقتصادي المحافظة على مكاناتها في السوق.

خلاصة:

نستخلص أنه إذا كانت المؤسسة تريد تحقيق ميزة تنافسية عليها تبني أو وضع استراتيجية تنافسية واضحة وهذا من خلال الاعتماد على كل مواردها وخاصة الموارد البشرية لان الاهتمام بالجانب الفكري جد ضروري لتشجيع البحوث والدراسات العلمية هو تشجيع للإبداع ومنه تشجيع وتطوير فكرة جديدة وحديثة تسمح بالتفوق والتميز على منافسيها وتضمن لها البقاء و الاستمرار في هذا الوقت الذي يتسم بالتطور الكبير.

الفصل الرابع : الاجراءات

التطبيقية للدراسة

تمهيد :

نتناول في هذا الفصل عرضاً لمنهجية البحث حيث يتكون الفصل من جزئين الجزء الأول نعرض فيه إجراءات الدراسة الإستطلاعية وأهدافها إجراءات بناء الدراسة وخصائص العينة وخصائصها السيكمترية ثم نتائجها والصعوبات التي واجهتنا في إنجاز الدراسة الإستطلاعية أما الجزء الثاني فيتضمن إجراءات الدراسة الأساسية حدودها والعينة المستخدمة فيها وكيفية اختيارها ومنهج الدراسة الأساسية وادوات الدراسة الأساسية وكيفية تطبيقها والأساليب الإحصائية المستخدمة فضلا التعرف عن متغيرات البحث.

أولا : الدراسة الإستطلاعية

### 1.1. أهداف الدراسة الإستطلاعية

تعتبر الدراسة الإستطلاعية من بين الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث لأنها تساعد على جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع الدراسة وأيضا بناء أداة تناسبها ويمكن أن نقول الدراسة الإستطلاعية هدفت إلى :

- التعرف على ميدان الدراسة عن قرب وفهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحث أثناء الدراسة.
- جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة التي وضحت إلينا كيفية بناء أداة الدراسة.
- معرفة وطبيعة وخصائص مجتمع الدراسة لإختيار افراد العينة.

### 2.1. إجراءات بناء الدراسة

تم بناء إستبيان الابداع التنظيمي والميزة التنافسية بالإضافة إلى المعلومات العامة (الجنس، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العملي، الحالة الإجتماعية) من تصميم الباحث احتوى (112) بندا قبل التعديل كما سيكون موضحا في الملاحق حيث نبين البنود المعدلة.

### 3.1. خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية

#### 1.3.1. تصنيف العينة حسب الجنس :

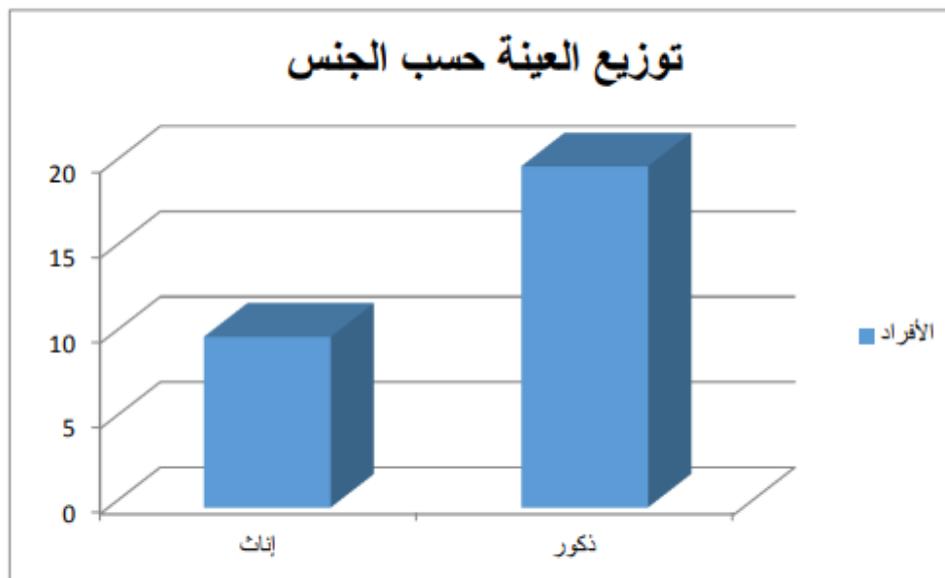
جدول رقم (02) تصنيف العينة حسب الجنس

الجنس	الإناث	الذكور	المجموع
الأفراد	10	20	20
النسبة المئوية %	40	60	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (02) يتبين لنا أن عدد الذكور و المتمثل في 20 فرد أكثر من عدد الإناث المتمثل في 10 فرد، أي أن نسبة الذكور المتمثلة في 60 % أكبر من نسبة الإناث المتمثلة في 40 % ويفارق 20%

وفي مايلي رسم بياني يمثل تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس



شكل رقم (02) تصنيف العينة حسب الجنس

2.3.1. تصنيف حسب العينة حسب المؤهل العلمي

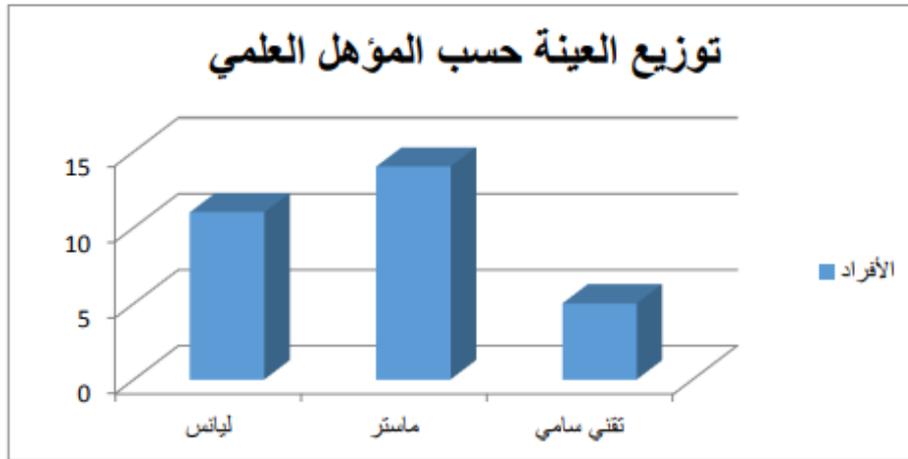
جدول رقم (03) تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى	ليسانس	ماستر	تقني سامي	المجموع
الأفراد	11	14	5	30
النسبة %	36.6	46.6	16.6	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (03) يتضح لنا أن أغلب الأفراد يحملون شهادة الماستر حيث كان عددهم 14 فرد بنسبة 46.6% تليها الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس عددهم 11 فرد بنسبة 36.6% و في الأخير الأفراد ذوي مستوى تقني سامي وعددهم 5 أفراد بنسبة 16.6%

وفي مايلي رسم بياني يمثل توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



شكل رقم (03) تصنيف العينة حسب المستوى العلمي

3.3.1. تصنيف حسب سنوات الخدمة :

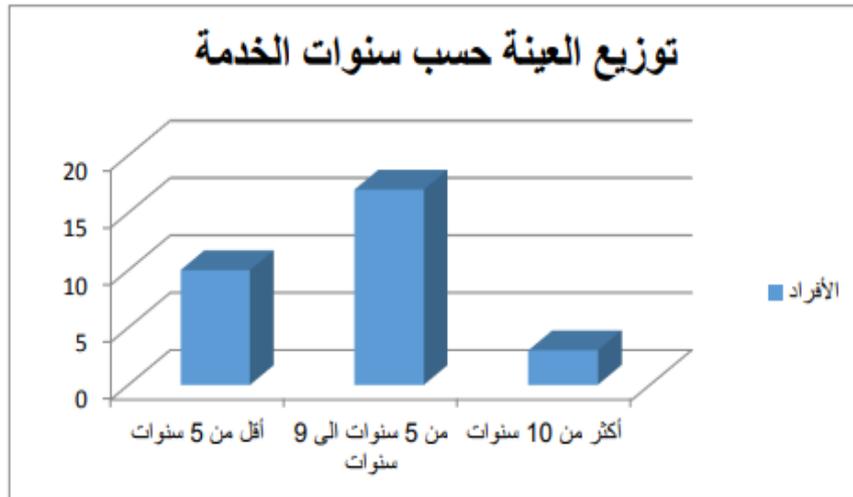
جدول رقم (04) تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة

الفئة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
الأفراد	10	17	3	30
النسبة %	33.3	56.6	10	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (4) يتبين لنا أن أغلب الأفراد وعددهم 17 فرد من فئة سنوات الخدمة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 56.6% تليها فئة سنوات الخدمة من أقل 5 سنوات فعدد أفرادها 10 أفراد فقط بنسبة 33.3% بينما الفئة الأكثر من 10 سنة خدمة فهناك 3 من الافراد فقط بنسبة 10% اي بنسبة ضئيلة جدا.

وفي ما يلي رسم بياني يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة



شكل رقم (04) تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة

#### 4.1. الخصائص السيكومترية

##### 1.4.1. الصدق :

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

اعتمدنا في دراستنا على صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، صدق الاتساق الداخلي.

##### 2.4.1. الصدق الظاهري : اعتمدنا في دراستنا على الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، حيث تم عرض

أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى انتساب كل عبارة إلى المحور الذي تنتمي إليه ومدى وضوح ودقة كل منها، واستنادا إلى الملاحظات والآراء الخاصة بالأساتذة المحكمين تم تعديل بعض العبارات من حيث صياغتها وحذف البنود التي لا تقيس، كما تم إعادة ترقيم الاستبيان ككل.

### 3.4.1. صدق الاتساق الداخلي :

للتأكد أيضا من صدق الاستبيان تم اللجوء إلى طريقة الاتساق الداخلي والتي تعبر عن ارتباط الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، حيث يتحقق صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل بند بالبعد الذي ينتمي إليه، ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين  $(-1)$  و  $(+1)$ .

### 4.4.1. الثبات :

لقد اعتمدنا في قياس ثبات الاستبيان على معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha حيث يعتبر مؤشر القياس الثبات الاستبيان وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين في الدراسات البحثية حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة، وتم حسابه بالاستعانة ببرنامج SPSS.

### 5. صعوبات إنجاز الدراسة الإستطلاعية

- تطلب منا وقت كبير حتى تم تسليمنا الترخيص للسماح لنا بتطبيق الدراسة في مؤسسة كوندور.
- صعوبة التواصل الجيد مع افراد العينة موظفينات مؤسسة كوندور ( الطبيعة مهامهم.
- اتباع الإجراءات الرسمية لمقابلة المديرية والموظفينات مما انجر عليه صعوبات واضاعة للوقت.
- اللامبالاة في طريقة الاستجابة وفي بعض الاحيان تكون اجابة المبحوث بدون تركيز مما يؤثر على
- صدق الدراسة وبالتالي اعادة التطبيق للاستبيان مما استدعى منا شرح عبارات الاستبيان على أفراد العينة.

ثانيا : الدراسة الأساسية

### 1.2. منهج الدراسة

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي، باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع ولمتغيرات البحث، والأهداف التي يسعى الباحث إلى معرفتها، وذلك من خلال الكشف عن علاقة الابداع التنظيمي بالميزة التنافسية لدى عينة من موظفينات شركة كوندور للصناعات الإلكترونية.

### 2.2. مجتمع الدراسة الأساسية

إن تحديد المجتمع للدراسة خطوة مهمة في دراستنا، وتحديد المجتمع الحقيقي الذي تأخذ منه العينة يكون متعلقا بموضوع الدراسة وطبيعتها الهدف منها.

تكونت عينة البحث الأساسية من 60 موظفينا ، حيث وزعت 62 استمارة وتم استرجاع 61 استمارة، وتم استبعاد 1 استمارة غير صالحة ليصبح عدد مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 60 استمارة من العينة المختارة.

### 1.2.2 المجتمع الكبير : يتمثل في جميع العاملين في شركة كوندور البالغ عددهم 4012 عامل .

2.2.2. مجتمع البحث الحالي : يتمثل المجتمع الحالي للدراسة في جميع موظفينات شركة كوندور للصناعات الإلكترونية عددهم 410 موظفين

3.2.2. عينة الدراسة وكيفية اختيارها : تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة عن طريق السحب تمثل المجتمع الاصلي للدراسة، حيث قدر عدد افراد العينة بـ 60 موظفين أي مايقارب 14.63 من مجتمع الدراسة ككل.

3.2. خصائص عينة الدراسة الأساسية

1.3.2. تصنيف حسب الجنس

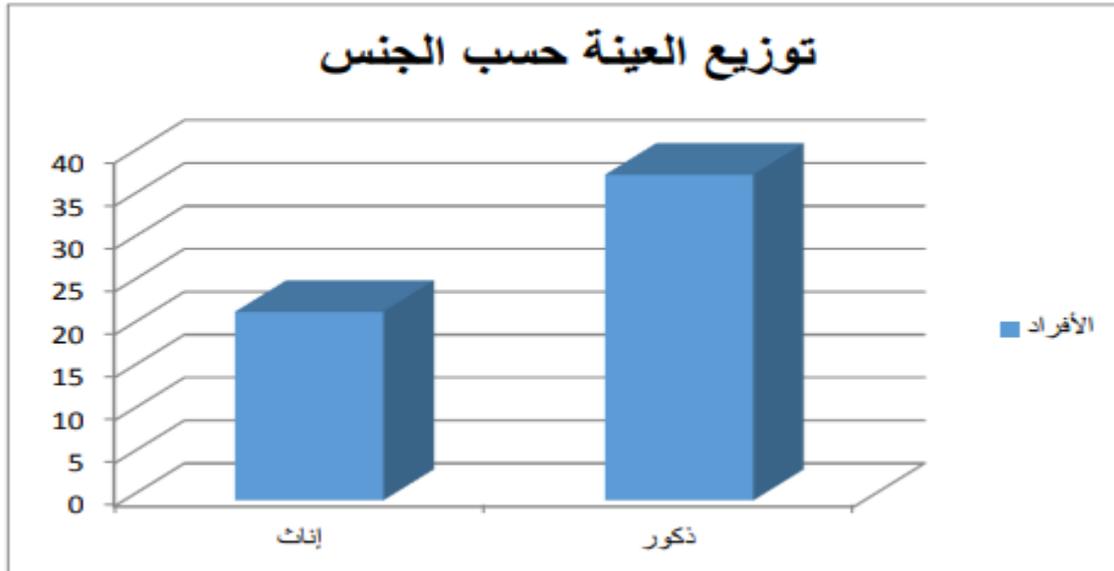
جدول رقم (09) تصنيف العينة حسب الجنس للدراسة الأساسية

الجنس	الإناث	الذكور	المجموع
الأفراد	22	38	60
النسبة المئوية %	40	60	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (09) يتبين لنا أن عدد الذكور و المتمثل في 38 فرد أكثر من عدد الإناث المتمثل في 22 فرد، أي أن نسبة الذكور المتمثلة في 60 % أكبر من نسبة الإناث المتمثلة في 40 % و بفارق 20%

وفي مايلي رسم بياني يمثل تصنيف عينة الدراسة حسب الجنس



شكل رقم (05) تصنيف العينة حسب الجنس

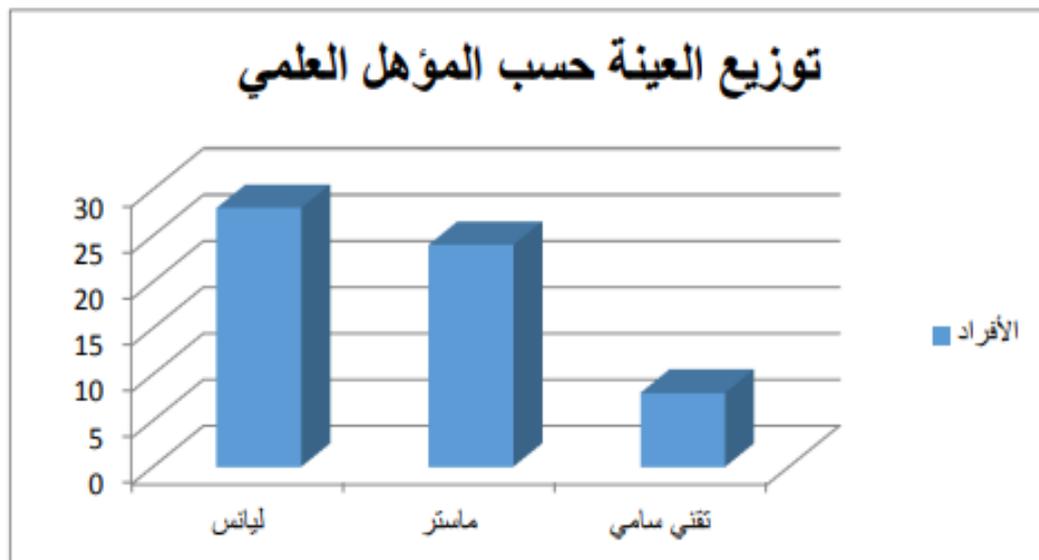
2.3.2. تصنيف العينة حسب مؤهل العلمي

جدول رقم (10) تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى	ليسانس	ماستر	تقني سامي	المجموع
الأفراد	24	28	8	60
النسبة %	40	46.6	13.3	100

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن أغلب الأفراد يحملون شهادة الماستر حيث كان عددهم 28 فرد بنسبة 46.6% تليها الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس عددهم 24 فرد بنسبة 40% و في الأخير الأفراد ذوي مستوى تقني سامي وعددهم 8 أفراد بنسبة 13.3%

وفي مايلي رسم بياني يمثل توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



شكل رقم ( 06 ) تصنيف العينة حسب المستوى العلمي.

3.3.2. تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة

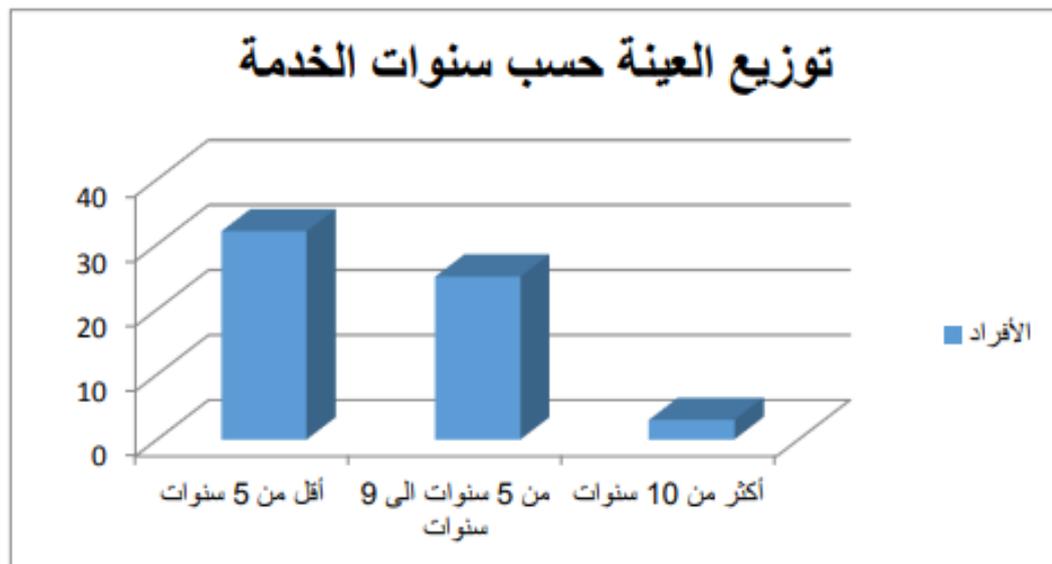
جدول رقم (11) تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة

الفئة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
الأفراد	32	25	3	60
النسبة %	53.3	41.6	5	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (11) يتبين لنا أن أغلب الأفراد وعددهم 32 فرد من فئة سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات بنسبة 53.3 تليها فئة سنوات الخدمة من 5 إلى 9 سنوات فعدد أفرادها 25 أفراد بنسبة 41.6% بينما الفئة أكثر من 10 سنة خدمة فهناك 3 من الأفراد فقط بنسبة 5% اي نسبة ضئيل جدا.

وفي مايلي رسم بياني يمثل توزيع العينة حسب متغير سنوات الخدمة



شكل رقم (07) تصنيف العينة حسب سنوات الخدمة

4.2. حدود الدراسة

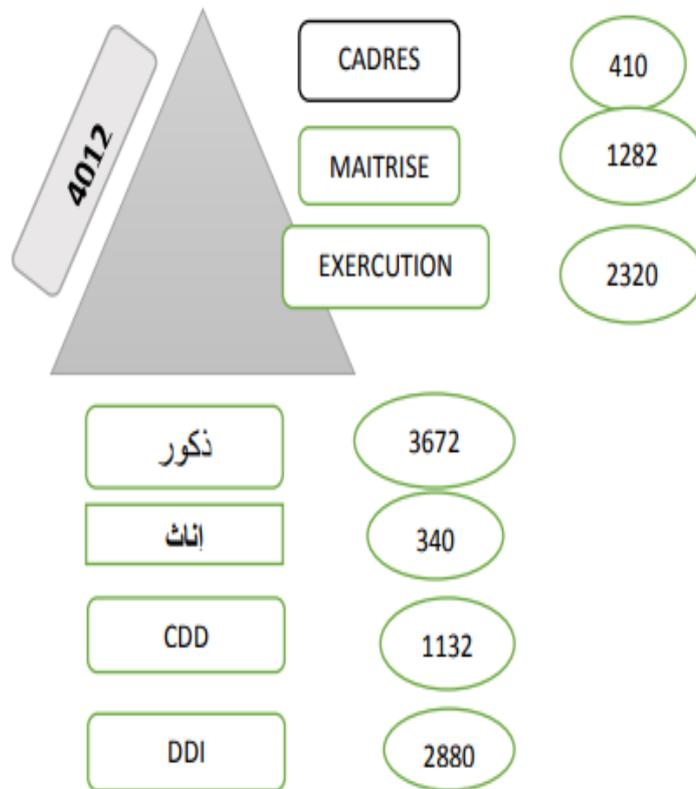
1.4.2. المجال الزمني : 2023

2.4.2. المجال البشري : تكونت عينة الدراسة من موظفينات مؤسسة كوندور بالجلفة.

3.4.2. المجال المكاني : مؤسسة كوندور إلكترونيكس بالجلفة.

تعتبر كوندور علامة ذات حضور جد قوية وذات سمعة لقدرتها في الإبداع ومنتجاتها رفيعة الجودة والتزامها الدائم لإرضاء زبائنها تحتل كوندور بالجزائر موقعا رائدا في معظم النشاطات وهي من أشهر العلامات المعروفة لدى الجزائريين، ولكون هذه العلامة تنشط في بيئة صناعية تتميز بالمنافسة الشديدة، فإنها تسعى إلى تطوير قدراتها التنافسية من أجل تحقيق أهدافها.

تتكون المؤسسة من المستخدمين حيث يمكن توضيحهم كآتي:



شكل رقم (08) طبيعة المستخدمين في مؤسسة كوندور

5.2. وصف شامل لأداة الدراسة

استخدم الباحث "الاستبيان" أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي، وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة أجزاء رئيسية وهي:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس المستوى العلمي، سنوات الأقدمية
- الجزء الثاني: بنود التدريب من (1) إلى (51) بأبعاده الثلاثة حيث
- البعد الأول (الطلاقة) من (1) إلى (13).
- البعد الثاني (الأصالة) من (14 إلى 23).
- البعد الثالث (المرونة) من (24 إلى 31). البعد الرابع (المخاطرة) من (32 إلى 41).
- البعد الخامس (الحساسية للمشكلات) من (42 إلى 51)
- الجزء الثالث: بنود الميزة التنافسية من (52 إلى 76). البعد الأول ( التكلفة) من (52 إلى 57).
- البعد الثاني (الجودة) من (58 إلى 64).
- البعد الثالث (الوقت) من (65 إلى 69). البعد الرابع ( الإبداع) من (70 إلى 76).

تصحيح الأداة تم الاعتماد في تصحيح الأداة على البدائل المبينة في هذا الجدول

جدول رقم (12)

البدائل	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (LikertScale)

وبناء على ذلك يتم حساب الدرجة الكلية للاستبيان. تم وضع أبعاد الاستبيان على أساس تساؤلات وفرضيات البحث تم تحديد البنود التي لها علاقة بالأبعاد والمتغير، بعدها قام الباحث بتصميم الاستبيان في صورته الأولية التي تكونت من 112 بند، ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على المحكمين بعدها تم حذف البنود التي لا تقيس استنادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Statistical Package for the Social Sciences بالاعتماد على صدق الاتساق الداخلي، حتى أصبح الاستبيان النهائي يضم 76 بندا.

جدول رقم (13) يبين الصورة النهائية للاستبيان.

الاستبيان	الابعاد	العبارات
أولاً: البيانات الشخصية		
المتغير الأول	الابداع التنظيمي	بعد الطلاقة
		بعد الأصالة
		بعد المرونة
		بعد المخاطرة
		بعد الحساسية للمشكلات
المتغير: الثاني	الميزة التنافسية	بعد التكلفة
		بعد الجودة
		بعد الوقت
		بعد الابداع
مجموع عبارات الاستبيان		(76) عبارة

المصدر: من إعداد الباحث.

## 6.2. إجراءات التطبيق :

بتاريخ 02/04/2023 قام الباحث بالتقدم إلى إدارة الموارد البشرية المؤسسة كوندور للقيام بإجراء الدراسة الأساسية بعدما قام بإجراء الدراسة الاستطلاعية في المؤسسة وهذا بموجب الموافقة التي منحت له يوم 02/04/2023 من طرف مديرة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

وبالتنسيق مع بعض الموظفين تم توزيع 62 استبانة صالحة للدراسة تحتوي كل استبانة على مقياسين

المقياس الأول يقيس متغير الإبداع التنظيمي.

والمقياس الثاني يقيس متغير الميزة التنافسية.

ثم تم استرداد 61 واستمارة واحدة غير صالحة ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 60.

تم بناء الاستبيان من خلال الاطلاع على المضمون الفكري والمراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع (الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية).

## 7.2. تقنيات المعالجة الإحصائية

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Statistical Package for the Social Sciences رقم نسخة الإصدار البرنامج المستخدم هو (V26.SPSS) : وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها.

- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي، وكذلك لاختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات وأبعاد الدراسة.
- معامل معامل الثبات ألفا رو باغ (Cronbach's alpha) وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات، واستخدم الحساب معاملات ثبات أداة البحث الإبداع التنظيمي الميزة التنافسية، وللاستبيان ككل.
- إضافة إلى: المتوسط الحسابي الانحراف المعياري مستوى الثقة، مستوى الدلالة sig

خلاصة الفصل:

من خلال إجراءات الدراسة الميدانية سواء فيما تعلق منها بالدراسة الاستطلاعية أو الدراسة الأساسية، فقد تمكنا من الاطلاع على واقع مشكلة الدراسة وجمع معطيات بشكل موضوعي من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض بحيث توصلنا إلى مجموعة من البيانات تتيح للباحث فرصة تحليلها وتفسيرها.

**الفصل الخامس :**

**عرض نتائج الدراسة**

تمهيد :

في هذا الفصل سوف نتأكد من مدى تحقق فرضيات الدراسة من خلال معالجة البيانات بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة آخذين بعين الاعتبار الموظفين النظري المدرج في هذه الدراسة، الدراسات السابقة وكذا الاحتكاك بالميدان وأفراد العينة (موظفين مؤسسة كوندور به الجلفة).

### 01. عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها:

تم الاستعانة ببرنامح الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) في المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة كبير واختيار أفرادها كان عشوائيا فقد استخدمت أساليب إحصائية بارامترية.

#### 1.1. عرض الفرضية الرئيسية وتحليلها :

- توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإبداع التنظيمي ودرجات الميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترونيكس المنطقة الصناعية - الجلفة.

$$0 = r \quad (0:H)$$

$$r \neq 0 \quad (1: H)$$

حيث "ر" هو معامل الارتباط بيرسون

- باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامح الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى ما يلي :

جدول رقم (14) : نتائج معامل الارتباط بين متغير الابداع التنظيمي ومتغير الميزة التنافسية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	هامش الخطأ	معامل الارتباط بيرسون -ر-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
				12.56	117.91	الابداع التنظيمي
دال	0.000	0.01	**0.45	8.499	57.88	الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (14) والذي يبين نتائج الفرضية الرئيسية قيمة المتوسط الحسابي للابداع التنظيمي حيث بلغت 117.91، أما الميزة التنافسية فكانت 57,88 والانحراف المعياري للابداع التنظيمي 12,56 والميزة التنافسية 8,499 وهي قيم ذات قيمة مرتفعة وتبتعد عن 1 وهذا يدل على التشتت الكبير.

وبلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.45 \*\* عند مستوى الثقة 0.01 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.000. وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية لدى موظفينا مؤسسة كوندور ، أي كلما زاد الابداع زادت الميزة التنافسية، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية تحققت.

### 1.1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها :

نصت الفرضية على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفينا وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترونيكس المنطقة الصناعية - الجلفة

جدول رقم (15) نتائج معامل الارتباط بين الطلاقة والميزة التنافسية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	هامش الخطأ	معامل الارتباط بيرسون -ر-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0.004	0.01	**0.36	4,49557	31.40	الطلاقة
				8.499	57.88	الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (15) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الأولى قيمة المتوسط الحسابي الطلاقة حيث بلغت 31,40 أما الميزة التنافسية كانت 57.88 وأيضا الانحراف المعياري للطلاقة 4.49 و الميزة التنافسية 8.499.

وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.36 \* \* عند مستوى الثقة 0.01 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.004. وهذا ما يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية ما بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى موظفينات مؤسسة كوندور، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت.

2.1.1. عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة والميزة لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترولنيكس المنطقة الصناعية - الجلفة.

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي :

جدول رقم (16) نتائج معامل الارتباط بين الأصالة والميزة التنافسية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	هامش الخطأ	معامل الارتباط بيرسون -ر-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0.027	0.05	*0.28	5.54	23.45	الأصالة
				8.499	57.88	الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (16) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الثانية قيمة المتوسط الحسابي للأصالة حيث بلغت 23.45، أما الميزة التنافسية فكانت 57.88 وأيضاً الانحراف المعياري للأصالة 5,54 والميزة التنافسية 8.499 وبلغت قيمة معامل الارتباط \*0.28 عند مستوى الثقة 0.05 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.027. وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الأصالة والميزة التنافسية، وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الثانية تحققت.

3.1.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترولنيكس المنطقة الصناعية - الجلفة.

## الفصل الخامس :

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلنا إلى مايلي:

جدول رقم (17) نتائج معامل الارتباط بين المرونة والميزة التنافسية.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	هامش الخطأ	معامل الارتباط بيرسون -ر-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	0.562	0.05	-0.076	2.939	19.63	المرونة
				8.499	57.88	الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (17) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الثالثة قيمة المتوسط الحسابي المرونة حيث بلغت 19,63، أما الميزة التنافسية فكانت 57.88 و أيضاً الانحراف المعياري للمرونة 2,939 والميزة التنافسية 8.499 وبلغت قيمة معامل الارتباط -0.076 عند مستوى الثقة 0.05 وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.562. وهذاما يدل وجود ارتباط سالب ما بين المرونة والميزة التنافسية لدى موظفينات مؤسسة كوندور، أي علاقة عكسية كلما زادت درجات المرونة كلما نقصت الميزة التنافسية أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فنجد ان قيمة الدلالة الاحصائية اكبر من هامش الخطأ 0.05 وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل  $H_0$  ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفينات مؤسسة كوندور ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثالثة لم تتحقق.

4.1.1. عرض نتائج الفرضية الرابعة وتحليلها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترونيكس المنطقة الصناعية -الجلفة. باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى مايلي :

جدول رقم (18) نتائج معامل الارتباط بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	هامش الخطأ	معامل الارتباط بيرسون -ر-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	0.023	0.05	*0.29	3.90	18.80	القدرة على المخاطرة
				8.499	57.88	الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (18) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الثالثة قيمة المتوسط الحسابي بين القدرة على المخاطرة حيث بلغت 18.80 ، أما الميزة التنافسية فكانت 57.88 وأيضا الانحراف المعياري القدرة على المخاطرة 3.90 والميزة التنافسية 8.499 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.29 عند مستوى الثقة 0.023 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.05. وهذا يدل وجود ارتباط موجب ضعيف ما بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات مؤسسة كوندور ، أي كلما زادت درجات القدرة على المخاطرة كلما زادت الميزة التنافسية أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فنجد ان قيمة الدلالة الاحصائية دالة أقل من هامش الخطأ وهي 0.05، وعليه فإننا نقبل H1 ونرفض H0 أي أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائيا بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات مؤسسة كوندور ومنه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة تحققت.

5.1.1. عرض نتائج الفرضية الخامسة وتحليلها :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترونيكس المنطقة الصناعية - الجلفة.

باستخدام معامل الارتباط بيرسون والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) توصلنا إلى ما يلي:

جدول رقم (19) نتائج معامل الارتباط بين القدرة على الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية:

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة sig	هامش الخطأ	معامل الارتباط بيرسون -ر-	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غيردال	0.002	0.01	**0.39	3.88	24.63	الحساسية للمشكلات
				8.499	57.88	الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

يتضح لنا من خلال البيانات المعروضة في الجدول رقم (19) والذي يبين نتائج الفرضية الفرعية الخامسة قيمة المتوسط الحسابي القدرة على الحساسية للمشكلات حيث بلغت 24.63، أما الميزة التنافسية فكانت 57.88 وأيضا الانحراف المعياري للقدرة على الحساسية للمشكلات 3.88. والميزة التنافسية 8.499 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.39 \* \* عند مستوى الثقة 0.01. وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.002. وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة موجبة بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية وبالتالي فإن الفرضية الفرعية الخامسة تحققت.

### 2.1. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

#### 1.2.1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية وتفسيرها:

بينت نتائج الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، وهذا ما يتوافق مع الموظفين النظري للعلاقة بين هذين المتغيرين. ونفسر هذه النتائج بأن للإبداع تأثير إيجابي على الميزة التنافسية وإن كانت في دراستنا العلاقة متوسطة إلا ان للإبداع علاقة واضحة دالة إحصائية لدى عينة من موظفات مؤسسة كوندور.

وقد توصلت الدراسات السابقة من بينها دراسة مريم عمراوي (2016) التي هدفت إلى معرفة واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسات والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

كما توصلت دراسة حرملة سليمة (2021) التي هدفت إلى قياس أثر الإبداع على الميزة التنافسية، معتمدة على النمذجة البنائية، إلى وجود أثر موجب وقوي للإبداع على الميزة التنافسية بتركيز المؤسسات في ذلك أكثر على التحسين وتطوير منتجاتها.

وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة كل من قدة حياة ونعرورة بوبكر (2020) التي توصلت إلى وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي وعدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

بالإضافة إلى دراسة بوسعدة سعيدة (2018) التي خلصت إلى وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل مع تعزيزه.

ودراسة مسغوني نجوى و قدة حياة (2018) التي خلصت إلى عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل مع تعزيزه.

وبالرجوع إلى الموظفين النظري نجد بأن روجرز Rogers Theory ينظر إلى الإبداع باعتباره يصدر أساسا عن ميل لدى الفرد لكي يحقق ذاته ويستغل أقصى إمكانياته وخبرت "روجرز" في العلاج النفسي أثبتت أن

الفرد عندما يفتح أمام كل خبرته ، فإن سلوكه يصبح عندئذ ابتكاريا إبداعيا، أما نظرية مارش وسيمون 1958 March et Simon فقد فسرت الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل.

بمعنى أنه عند حدوث مشكلات في مؤسسة كوندور فإن موظفيها تتعرض لفجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به وهنا أثناء البحث عن حلول تخلق البدائل وبالتالي ظهور ابداع ومنه الميزة التنافسية. أما من خلال الواقع فيرى الباحث بأن توجد علاقة بين الابداع التنظيمي بأبعاده المهمة (الطلاقة، الأصالة المرونة المخاطرة الحساسة للمشكلات والميزة التنافسية التي تظهر في طبيعة المنتجات والخدمات التي تتفرد أو تتميز بها المؤسسة عن غيرها وعدم قدرة المنافسين على انتاج منتجات او خدمات تميزت بها المؤسسة وبالتالي نستطيع ان نقول حسب الواقع بأنه توجد علاقة بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية.

### 2.2.1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفين وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترولنيكس المنطقة الصناعية - الجلفة.

وتعارضت مع دراسة مسغوني نجوى و قدة حياة (2018)، التي توصلت الى عدم وجود علاقة أثر بين الطلاقة والميزة التنافسية.

ودراسة قدة حياة و نعرون بوبكر (2020) . التي خلصت الى عدم وجود علاقة بين الطلاقة والميزة التنافسية عدد مستوى معنوية 0.05 في مخبر المجد للتحليل الطبية.

ويفسر الباحث بأن السبب في ذلك يرجع بأن الأسلوب المتبع في مؤسسة كوندور والذي يهتم بالموارد البشري ساهم بشكل كبير في تنمية طريقة تفكير الموظفين وبالتالي توليد افكار جديدة سواء تعلق الامر بالقدرة على انتاج اكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة، أو بإنتاج أكبر عدد من الوحدات الاولية (الافكار) ذات الخصائص المميزة، أو تتمثل بإنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي الى نوع معين من الافكار في زمن محدد تساهم في خلق ابداع للمؤسسة.

### 3.2.1. مناقشة نتائج الفرضية الثانية وتفسيرها:

توصلنا الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأصالة والميزة لدى عينة من موظفينات وحداتا لانتاج بمؤسسة كوندور الكترونيكس المنطقة الصناعية - الجلفة.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مريم عمراوي (2016) أثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية، التي أكدت وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأصالة والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. ودراسة قحام أسماء، عطريش لامية (2020) أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، التي توصلت الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. كما أكدت دراسة زهرة غاني، غوتية بن سعيد. (2019) أثر الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وعلاقة بين الأصالة والميزة التنافسية. ويتم تفسير ذلك بأنه هناك تجديد في الأفكار من قبل الموظفين ولهم قدرات ترتبط بالتفكير الإبداعي ويمكنهم الخروج بأفكار تختلف عما أتى بها غيرهم من المنافسين، وحسب نظرية جوردان (Gordan) فقد ركزت على جعل الغريب مألوفاً، والمألوف غريباً واستخدم المجازية في إنجاز الأفكار، بالإضافة لعدة طرق بناءه، هذا ما يساهم في إنتاج سلع ذات جودة عالية وخدمات متميزة وأيضاً لا يستطيع المنافسين تقليدها.

### 4.2.1. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى أنه لا توجد دلالة بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفينات مؤسسة كوندور.

كما أظهرت دراسة قحام أسماء، عطريش لامية (2020). أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

وتعارضت مع دراسة آسية بن أحمد (2014) أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الإتصالات الجزائرية موبيليس، التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة موبيليس.

كما اشارت دراسة مسغوني نجوى و قدة حياة (2018) بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية.

ويرى الباحث بأن المرونة كبعد من ابعاد الابداع التنظيمي قد يكون له علاقة ارتباطية بالميزة التنافسية في مجتمع وقد لا تكون هناك علاقة في مجتمع آخر وهذا ما خلصت اليه دراستنا بأنه لا توجد علاقة بين المرونة والميزة التنافسية، قد يرجع السبب لعدم أهمية التكيف مع المتغيرات التي تحصل في العمل وردود افعال الموظفين وعدم أهمية معرفة الآراء المخالفة في المؤسسة والاعتماد في الميزة التنافسية على الأساليب الإدارية الصارمة والواضحة.

### 5.2.1. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة وتفسيرها :

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات وحدات الانتاج بمؤسسة كوندور الكترونيكس المنطقة الصناعية - الجلفة.

كما توافقت دراستنا مع دراسة مريم عمراوي (2016). أثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية، التي توصلت الى أنه هناك أثر ذو دلالة احصائية بين المخاطرة والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

و تعارضت دراستنا مع دراسة مسغوني نجوى و قدة حياة (2018) بأنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين المخاطرة والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية.

ونفسر نتيجة الفرضية بأن موظفات مؤسسة كوندور باستطاعتهم تبني الأفكار والأساليب الجديدة، كما فسرت نظرية هيج وايكن (1970) الابداع على انه تغير حاصل في برامج تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وباستطاعة موظفات كوندور البحث عن حلول لها في الوقت نفسه، ولهم ميول الى المجازفة والمخاطرة وحب استطلاع للأشياء، كما يمكنهم مواجهة التحديات الجديدة وتقبل النتائج مهما كانت.

### 6.2.1 . مناقشة نتائج الفرضية الخامسة وتفسيرها:

توصلنا من خلال اختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة مريم عمرابي (2016) أثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية التي توصلت الى أنه هناك اثر ذو دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وتعارضت مع دراسة قحام أسماء، عطريش لامية (2020) أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، التي توصلت الى انه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحساسية بالمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

:وبالرجوع للموظفين النظري نجد نظرية الجشطات حسب فرتهيمر يقول بأن المبدع بأنه يبدأ عادة مشكلة ما، وعلى وجه التحديد تشمل جانبا غير مكتمل، وعند صياغة حل تلك المشكلة يجب أن يؤخذ الكل في حسابه، أما الأجزاء فيجب فحصها ضمن موظفين الكل، أما نظرية مارش وسيمون Simon March et 1958 ففسرت هذه الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض مع المنظمات.

ويمكن أن نفسر نتيجة دراستنا بأنه هناك وعي لدى موظفينات مؤسسة كوندور في كيفية التعامل المشكلات التي يمكن أن تحدث وإدراكهم بضرورة التحري على المعلومات الناقصة في العمل، فإدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها والنصف الآخر يأتي من المبدع، ونقول ان هناك قنوات اتصال وتشجيع الحوار من قبل المسؤولين للموظفينات مما ساهم في زيادة الحساسية للمشكلات ومن ثم التفكير بمعالجتها أو منع ظهورها.

## 2. الاستنتاج العام والخلاصة :

تأتي هذه الدراسة ضمن الدراسات السلوكية في مجال علم النفس العمل والتنظيم، الذي يهتم بدراسة الظواهر السلوكية في بيئة العمل، حيث تقدم هذه الدراسات الحلول للمشاكل التي تحدث في الوسط المهني، وقد سلطنا الضوء في هذا الموضوع على الابداع التنظيمي وعلاقته بالميزة التنافسية لما له من أهمية كبيرة في استقرار المنظمات وضمان تنافسيتها وبالتالي بقائها.

لقد توصلنا من خلال دراستنا إلى:

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية لدى عينة من موظفينات مؤسسة كوندور .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية ما بين الطلاقة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفينات مؤسسة كوندور .

- أنه توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية ما بين الأصالة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات مؤسسة كوندور.
- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات مؤسسة كوندور.
- توجد علاقة ارتباطية ضعيفة دالة بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات مؤسسة كوندور.
- توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية لدى عينة من موظفات مؤسسة كوندور.

من خلال إجراء الباحث العمل الميداني والاحتكاك ببعض موظفات مؤسسة كوندور ببرج بوعريبرج توضح بأن للمؤسسة العديد من الأساليب الإدارية التي تعتمد على لاهتمام بالعنصر البشري وخاصة موظفاتها، حيث أنها تعتمد على تنمية قدراتهم الفكرية من خلال تكوينهم وفتح المجال للباحثين في المؤسسة بخلق افكار جديدة وبالتالي انتاج منتجات تتميز بإبداع يصعب تقليده من قبل المنافسين.

### 3. مقترحات الدراسة:

- كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة يقدم الباحث جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في تنمية الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ونلخص التوصيات في:
- على المؤسسة ان تهتم أكثر بالبحث بالدراسات والبحوث العلمية وهذا لما لها من أهمية في خلق الميزة التنافسية.
  - ضرورة الاهتمام أكثر بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة باعتبار ان له علاقة موجبة بالميزة التنافسية.
  - توفير المناخ الملائم لتنمية الابداع لدى موظفات المؤسسة.
  - دراسة الأسواق واستغلال الفرص المناسبة للتميز وبالتالي خلق مزايا تنافسية.
  - الاهتمام بالموظفات المبدعة وبالأفكار المقدمة من طرفهم ومحاولة بحثها بجدية تامة من خلال وضعها من أولويات المؤسسة.
  - ضرورة استيعاب الابداع التنظيمي من قبل موظفات مؤسسة كوندور.
  - العمل على رعاية وتدريب الاشخاص المبدعين وتقديم تكوينات تتناسب وأفكارهم.

- ضرورة تفعيل استراتيجيات تنظيمية تعزز من الابداع التنظيمي وتشجع موظفينات المؤسسة. - العمل على فتح دورات تكوينية لترسيخ مفهوم الابداع بأنواعه.

## استنتاج :

يعتبر موضوع الإبداع من المواضيع المهمة في مجال علم النفس العمل والتنظيم، وقد حظي باهتمام كبير من طرف مختلف الباحثين فهو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف المشاكل المحتملة ويعمل على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات. وخلال دراستنا الميدانية هذه أثبتت النتائج المتوصل إليها بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة ما بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، بحيث كلما كان هناك إبداع كانت هناك ميزة تنافسية، وإن نجاعة هذه الأخيرة تأتي نتيجة لمدى وجود إبداع تنظيمي في المؤسسة، إضافة إلى أن نتائج الدراسة قد بينت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على المخاطرة والميزة التنافسية، وأيضا لا توجد علاقة بين المرونة والميزة التنافسية.

ومما سبق يتضح لنا جليا أنه على المؤسسات الرغبة في الوصول إلى مستوى عالي من الإبداع ان تعمل على تنمية أفكار عمالها وموظفيناها بوسائل عديدة كتوفير ظروف مناسبة لتنظيم دورات تدريبية في الإبداع التنظيمي، لتحقيق الاستمرارية في العمل والتطوير من نفسها وبالتالي الوصول الى انتاج غير قابل للمنافسة او التقليد وهذا ما يصطلح عليه بالميزة التنافسية.

ونخلص في الأخير إلى أن نتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في البحث عن الطرق المناسبة لخلق الإبداع التنظيمي بكل أنواعه وبكفاءة عالية تسمح للمؤسسات بتوجيه التغيرات في عالم الأعمال وما حدث من تطورات تكنولوجيا، وعلى المؤسسة أن تعي بأن الاهتمام بتسيير المؤسسة لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة فقط بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات في توجهات وسلوكيات الأفراد.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع :

- ابراهيم عبد الستار (2003) الإبداع قضاياها وتطبيقاته مصر: دار النشر مكتبة الانجلو المصرية.
- ابو بكر، مصطفى (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر : الدار الجامعية.
- ابو دنيا نادية عبده عواض ابراهيم احمد عبد اللطيف .(2000). سيكولوجية الإبداع، مصر: دار المعارف.
- احمد عيسى حسن (1979)، الإبداع في الفن والعلم. عالم المعرفة. الكويت: سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الولائي للثقافة والفنون والآداب.
- الاعر، صفاء . (2000). الإبداع في حل المشكلات مصر دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع
- إلياس سالم (2021) التنافسية والميزة التنافسية في منظمة الأعمال مجلة أبحاث ودراسات التنمية رقم المجلد (8) العدد (1)
- امانة الشمري، أحمد عبد الله (د س) الابداع التنظيمي وأثره في تكوين الريادية للمنظمات. المجلة العراقية للعلوم الادارية، رقم المجلد (10) العدد (400).
- الأمين كروس لحرش، محمد (2019) دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز المؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة دفاتر اقتصادية رقم المجلد (11) العدد (2).
- بختاوي، فاطمة الزهراء صوار، يوسف (2017) أثر التوجه بالإبداع في تقديم الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية مجلة مجاميع المعرفة رقم المجلد (3) العدد (1).
- بختي، جميلة بوشطارة مهدي (2021) أهمية الابداع الاداري والتنظيمي في دعم الميزة التنافسية المجلة الجزائرية للموارد البشرية رقم المجلد (6). العدد (1).
- بشني، يوسف، غلاي، نسيمة (2014). الإبداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية. مجلة دفاتر، رقم المجلد (3). العدد (2).
- بعلي حمزة بنية، محمد بن جلول خالد (2019) أثر صليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي مجلة التنمية والاشراق للبحوث والدراسات. رقم المجلد (4) .العدد (7)
- بن بواعي، حسيبة بن احمد يوسف (2019) تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter

- بن عودة، مصطفى (2021)، دور التطبيقات التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الاعمال مجلة التكامل الاقتصادي. رقم المجلد (9). العدد(2).
- بودة، يوسف. صلواتشي، هشام سفيان كولديك، حمزة (2019). التمكين الاداري وأثره في تحقيق الإبداع التنظيمي مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، رقم المجلد (12). المحدث(2).
- بولحبيب، أميرة. حميدة وحيدة (2018). أثر ضغوط العمل على الابداع التنظيمي تطبيق نموذج كرازاك قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماستر اكايمي. جامعة الصديق بن يحيى جيجل
- بومشطة، فتيحة (2020) أثر القيادة التحويلية على تفعيل الابداع التنظيمي، قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال مذكرة ماستر اكايمي.. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي.
- بوهمة محمد مرزوقي، رفيق (2009). القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري قسم المحاسبة الادارية. ورقة بحثية من كتاب الموقع [archveorg](http://archveorg)
- تسيير بطانية. مناره علي النويران ثامر (2020) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية الأردنية مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. رقم المجلد (5). المند (2).
- الجبوري، محمد مراد كاظم (د س). التسويق الرشيق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف المجلة العراقية للعلوم الإدارية، رقم المجلد (17). العدد (67).
- حجازي، سناء محمد نصر، (2006)، سيكولوجية الابداع تعريفه وقياسه لدى الاطفال، مصر، دار الفكر العربي.
- الحسن شريف محمد عثمان الشيخ بابكر، مبارك (2018)، أثر راس المال الفكري في الابداع التنظيمي مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية. رقم السجاد (26) الحد (3)
- الحسن شريف محمد مبارك عثمان، الشيخ بابكر . (2018). أثر راس المال الفكري في البداع التنظيمي مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، رقم المجلد (26). المحدد (3)
- حمود، ضافر محمد (2015). القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في موظفين تحرير التجارة الدولية، أطروحة دكتوراه. قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد. جامعة دمشق.
- خبري، أسامة محمد .(2012). إدارة الابداع والابتكارات. ط1 الأردن: دار الزايرة للنشر والتوزيع.

- خصاونة، عاكف لطفي، (2007). أثر النشاطات الداعمة للإبداع التنظيمي وخصائص الخدمات المقدمة على رضا العاملين المستفيدين عن أداء المؤسسة الاستهلاكية المدنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان الغربية للدراسات العليا.
- درويش زين العابدين شوقي ابراهيم أمين عامر ابو المكارم فؤاد خليفة، عبد اللطيف. سيد عبد الله معتر (2017) سيكولوجية الابداع. أمس نظريته وتطبيقات مؤسسيه.
- الديلمي عمر ياسين محمد الساير (2016). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد (16).
- ديون، عبد القادر صيتي، عبد اللطيف. (2020) أثر راس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين. مجلة الباحث. الحد (20)،
- راشي، طارف (2020) قراءة في مؤشرات تقرير التنافسية العالمي للجزائر خلال الفترة 2010 2018 مجلة الاقتصاد. رقم المجلد (14) العدد (1)
- رضويي خوين المدرس سندس (2017). تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الابداع التنظيمي مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (50).
- رعد صالح، مصطفى، حسن فخري، نور (2011)، تأثير إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الابداع التنظيمي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (48).
- روزين ام .(2011). التفكير الإجاعي زار عيون السود (مترجم)، سوريا: البنية العامة السورسة للكتاب (نشر العمل الأصلي في 2011)
- الزبيدي، غني دحمان تنادي ،حسين حسن وليد. (د) (س). إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية المنظمات مجلة كلية التراث الجامعة الحد (13)
- زواوي، حميدة (2022) أثر الإبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، رقم المجلد (13). العدد (1).
- الزيات، فاطمة محمود (2009). علم النفس الإبداعي. ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ستار عكلة اخلاص عبد الكريم ،جايان ،ريم (2021) تأثير عوائق الابداع على المناخ التنظيمي بين بعض المؤسسات التعليمية والاهلية مجلة الريادة للمال والأعمال. رقم المجلد (2).

- السرحان، عطا الله فهد (2005). دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- السيد عبد الحميد محمد . (د س). الإبداع مصر : دار المعارف.
- شداد، الناصر مزريق، عاشور (2017) أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الجديد. رقم المجلد (2) العدد (17).
- شريطة، عابد سدي، على (د س). دراسة نظرية لمفهوم القدرة التنافسية ومؤشراتها على الاسقاط على المستوى الوطني. مجلة دفاتر اقتصادية. رقم المجلد (1) العدد (1).
- الشمري، أحمد عبد الله أمانة العصامي، محمد اسماعيل محسن الجبوري هيثم وادي حجاز (د س) تأثير الإقتدار المعرفي في استقامة الميزة التنافسية المجلة العراقية للعلوم الإدارية رقم المجلد (17)، العدد (68).
- شنبى صورية. بن لخطر ، السعيد (2017) تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية . رقم المجلد (1) العدد (2).
- صبحي، عامر دحمار خلفة (2016)، المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التناسية مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. رقم المجلد (22) العدد (92).
- الصرن، رعن. (2020). إدارة الابداع والابتكار. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- الصيرفي، محمد (2006). القيادة الإدارية والإبداعية، مصر : دار الفكر الجامعي.
- طاهر عروق (2015). دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد (20).
- طه نوري، أسماء . (د س). اثر ابعاد اليقظة الذهنية في الابداع التنظيمي مجلة العلوم الاقتصادية والادارية. رقم المجلد (18). العدد (98)،
- عباس، سمير. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر.
- عبد الباري السيد اشرف السيد (2017) دور الأمن النفسي في تعزيز سلوكيات الابداع التنظيمي بالتطبيق مع شركة مصر القابضة للتأمين المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

- عبد الرحمن عمر، محمد (2017) سياسة التسويق الداخلي المنظمي في منظمات الاعمال. مجلة الدنانير العدد (10) قسم اقتصاد الاعمال العلوم الانسانية جامعة زاخو اقليم كردستان العراق.
- عبد الرضا محمد ايمان (د س). أثر الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. رقم المجلد (19) العدد (73).
- عبيد، انتصار أحمد ،حليحل حليلة عيدان .(2007) أثر تحليل تكلفة النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية رقم المجلد (13) العدد (7).
- العبيدي، محمد جاسم ولي العبيدي، باسم محمد العبيدي ألاء محمد (2010) الإبداع والتفكير الابتكاري وتنميته في التربية والتعليم، ط1 الأردن: ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- العنبي تاغي زيدان محمد ناصر (2014). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. رقم المجلد (20)، العدد (80).
- العجال بوزيان بن علي أمينة (2009) الميزة التنافسية المفهوم والمحددات. ملتقى علمي وطني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.
- العراف زهية العراف مفتاح (2018) آليات تنشيط الخدمة المصرفية التفعيل الميزة التنافسية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. العدد (3).
- عزت حسين نور الدين وهاب ،رياض جميل. (2011). دور التقنية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة كركور للعلوم الإدارية والاقتصادية رقم المجلد (2) العدد (2)
- عسكر حاوي، إيمان (2011). الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، المعهد التقني البصرة. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد. رقم المجلد (4) العدد(8)
- عصمة محمد، شادا . (2020) دور راس المال الفكري في تعزيز الابداع التنظيمي مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو. رقم المجلد ( العدد (4).
- عطاء الله بن طيرش أبو بكر ، بوسالم (2017) تحليل مؤشرات تنافسية الاقتصاد الجزائري دراسة تقييمية للفترة 2010-2017 مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. رقم المجلد (2) العدد (1).
- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم الأردن دار المكتبة الوطنية البازوري.
- غول، فرحات (2009) الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية مجلة دراسات اقتصادية. رقم المجلد (9) العدد (1).

- قاسم عبده السيانى، ماجد. (2021) أثر عمليات إدارة المعرفة على الابداع المنظمي مجلة ربحان للنشر العلمي العدد (7).
- قحام أسماء عطريش لامية (2020) أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية. قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مذكرة ماستر اكايمي جامعة الصديق بن يحيى جيجل
- قرماش وهيبه (2014) مقومات الإبداع الاداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية مجلة علمية محكمة تصدر عن مخير علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي. العدد (8).
- قوادرية ريحة. (2011) أثر راس المال البشري على الإبداع التنظيمي. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مذكرة ماستر اكايمي جامعة بسكرة.
- قويدر، محمد وصاف سعدي، (دس) مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية.
- الكسندر، "و". (1989). الإبداع العام والخاص. غسان عبد الحي أبو فخر (مترجم) عالم المعرفة الكويت: سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الولائي للثقافة والفنون والآداب ( نشر العمل الأصلي في (1989).
- مبروك صليحة شراد صابر (2019). تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة المنهل الاقتصادي. رقم المجلد (2) العدد (2).
- محمد حسين سالي زكي (2013). فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف ط1. مصر: دار الفكر العربي.
- مدني الدرييري أحمد إسماعيل . (2017). دور إدارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد (24).
- المرصد الوطني للتنافسية. (2011). التنافسية في الفكر الاقتصادي. مصر المصاروة محمد سلامة (2016) دور جودة النظم معلومات الانتاج في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. رقم العدد (47).
- مصباح، عائشة يوممخ، عبد الفتاح (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية. مجلة دراسات الإقتصادية . رقم المجلد (6) العدد (1).

- مصطفى، شريف فاضل محمد (2017) التناف الدولي تأثيره على العلاقات العربية الافريقية مجلة كلية السياحة والاقتصاد. العدد (1).
- ملاس، حسبية (2020). ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالية، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي رقم المجلد (7). العدد (1).
- نايل طه على (2013) علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافية مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية رقم المجلد (5) العدد (10).
- نهار سليم طيشاح نواف (2020) دور الابداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية المجلة العربية للادارة رقم المجلد (40) العدد (3).
- هشام السيد الفايشة، ريهام (2021) أثر ابعاد المنظمة العامة على الإبداع التنظيمي قسم إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة المنصورة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.
- الوطيفي كامل شكير جابر عدنان ،شمخر عباس عباس خضر (2019) جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية مجلة كلية العلوم الادارية والاقتصادية جامعة بابل رقم المجلد (27) رقم العدد (2)
- يحيى عيري حسن (2020). اثر الإبداع التنظيمي لممارسة إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة المتقدمة. قسم إدارة الاعمال كلية إدارة الاعمال رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال .جامعة المملكة العربية السعودية المجمع.

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

سيدي الفاضل / سيدتي الفاضلة

في موظفين إعداد مذكرة الماستر، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون، فالرجاء التكرم بالإجابة على بنود المقياس التي تستهدف جمع المعلومات عن طبيعة الابداع التنظيمي وعلاقته بالميزة التنافسية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم وأشكركم على مساعدتكم، وإن ما استدلون به من إجابات لن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لكم جزيل الشكر والتقدير.

إشراف الأستاذ :

إعداد الطالب الباحث :

- عطلاوي يوسف

- عطلاوي فارس

مثال توضيحي :

الرقم	البند	موافق	محايد	غير موافق
1		X		

أولاً: البيانات الشخصية :

- الجنس :

- المستوى العلمي :

- سنوات الأقدمية :

ثانيا : استبيان الابداع التنظيمي

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
<b>البعد الأول : الطلاقة</b>				
01	تستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة			
02	لديك القدرة على اقتراح الحلول السريعة التي تحدث في العمل			
03	تملك القدرة على رد القعل			
04	تشعر بأنك أكثر استقلال في الرأي من الآخرين			
05	لا تجد صعوبة في تقديم العديد من آرائك في الاجتماعات			
06	تعمل على تقديم الأفكار في الوقت المناسب			
07	تملك العديد من الأفكار الجديدة			
08	لديك قدرة على التفكير السريع في جميع الظروف			
09	لديك قدرة عالية لتعديل آرائك وسلوكك			
10	تتمتع بقدرة عالية على التكيف والتعلم من الآخرين			
11	يمكن تبسيط القرارات المعقدة وتحويلها إلى مسائل سهلة			
12	تتميز بالإبداع والابتكار في أداء عملك			
13	لديك معرفة ومستوى أداء عالي في التعبير اللفظي أثناء اتخاذ قرار			
<b>البعد الثاني : الأصالة</b>				
14	لديك القدرة على الإقناع			
15	تعمل على تقديم حلول لها نتائج بعيدة المدى			
16	تشعر بأنك تستطيع إنتاج أفكار جديدة تقدمها في العمل			
17	تقدم للشركة حولا مبتكرة لحل المشكلات			
18	تمتلك العديد من المهارات في مجال تخصصك			
19	عندما تقوم بالاجابة على الاسئلة تجيب بطريقة غير تقليدية			
20	تتسم أفكارك بالتفرد والجدية			
21	يدخل الابداع ضمن استراتيجية عملي			
22	تنفذ العمليات الابتكارات بسرعة			
23	تعمل على تطوير نفسك في مجال تخصصك من خلال البحث في الكتب			

البعد الثالث : المرونة			
			24 لديك القدرة على الاقناع
			25 تعمل على تقديم حلول لها نتائج بعيدة المدى
			26 تحرص على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في العمل
			27 تغير ردة الفعل تبعاً لطبيعة الموقف
			28 لديك القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلف
			29 لديك القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل
			30 تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيك للاستفادة منه
			31 لا تتردد في تغيير موقفك عندما تقتنع بعدم صحته
البعد الرابع : المخاطرة			
			32 تستطيع الدفاع عن أفكارك بسهولة
			33 تتحمل مسؤولية ما تقوم به من أعمال
			34 تستطيع الدفاع عن أفكارك بالحجج والبراهين
			35 يمكن تقبل أي كلام من أجل العمل على فكرة ما والنجاح فيها
			36 تبحث دائماً عن وسائل أداء عمل جديدة للعمل بطرق افضل
			37 لديك القدرتو على مواجهة النتائج مهما كانت
			38 تقترح أفكار وأساليب جديدة لحل مشاكل العمل
			39 تميل لأن تكون أكثر إنجازاً من الآخرين
			40 تشعر بأنك مختلف عن معظم الناس
			41 تبحث عما هو جديد وتتمسك بالتجارب الجديدة لأنها تخلق ميلاد إبداع وإضافة جديدة
البعد الخامس : الحساسية للمشكلات			
			42 تعمل على مواجهة مشاكل العمل قبل حدوثها
			43 تستطيع التعامل بسهولة مع الأوضاع الجديدة عندما تنشأ في العمل
			44 معالجتك للمشكلات المعقدة يقترن بالحكمة والتأني والدقة
			45 تزود العمال باقتراحات لحل مشكلاتهم
			46 أسلوبك في حل المشكلات يستند إلى المنهجية
			47 تفكر في حلول جديدة ابتكارية للمشكلات الي تواجههم
			48 عادة ما تستخدم طرق مختلفة للتعرف على المشكلات واتخاذ القرار
			49 تسعى إلى عدم تعارض أفكار مع الآخرين للتخلص من المشكلات

50	تراقب التغييرات في العمل لتدرك الفرص أو الحلول مبكرا			
51	تبادر بإصلاح الأخطاء قبل وقوعها			

ثالثا : مقياس الميزة التنافسية

الرقم	البنود	موافق	محايد	غير موافق
<b>البعد الأول : التكلفة</b>				
52	سعر المنتج النهائي للشركة منخفض مقارنة مع سعر المنتج النهائي			
53	تسعى الشركة لخفض تكاليف الانتاج من خلال الاستخدام الأمثل			
54	تعتمد الشركة على التطوير وتحديث عملية الانتاج لتحقيق أهدافها			
55	تحقق الشركة نسبة منخفضة من الضياع في المنتجات والمستلزمات			
56	تشتري الشركة آلات ذات الاستخدامات باستمرار			
57	تحصل الشركة على المواد الخام بأقل التكاليف			
<b>البعد الثاني : الجودة</b>				
58	لدى الشركة القدرة التنافسية على أساس جودة السلع التي تنتجها			
59	تحقق الشركة مستوى عالي من الجودة يصعب تحقيقه من طرف			
60	تحاول الشركة خفض نسبة العطب في المنتجات باستمرار			
61	تقوم الشركة بإدخال أنظمة معلومات حديثة تساعد على الجهاز الأعمال			
62	تطور الشركة جودة منتجاتها من خلال شكاوي الزبائن			
63	تقدم الشركة عروضاً على منتجاتها باستمرار			
64	تلتزم الشركة بالمعايير الدولية للجودة			
<b>البعد الثالث : الوقت</b>				
65	تعطي الشركة أهمية بالغة لميزة الوقت			
66	للشركة القدرة على مواكبة التطور بسرعة في مجال التكنولوجيا			
67	تستطيع الشركة تقليل الزمن المستغرق لتطوير منتجاتها			
68	تتسم الشركة بسرعة الاستجابة في تحسين منتجاتها حسب طلب الزبائن			
69	تملك الشركة القدرة تخفيض زمن فترة التصنيع للمنتجات			
<b>البعد الرابع : الابداع</b>				
70	تسعى الشركة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق إنتاجها			
71	تقوم الشركة بعقد اجتماعات رسمية لتحسين المنتج			

			72	تطوير المنتجات بالاعتماد على خبرات ومهارات الباحثين والمبتكرين
			73	تسمح الشركة للموظفين بالتكوينات الخارجية لتحسين مستواهم ومستوى
			74	الاطلاع على جديد كل المنتجات ومحاولة استخدامها
			75	تعمل الشركة على إدخال أنظمة الحاسوب في الإدارة
			76	تعتمد الشركة على وسائل ترويج متنوعة