

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
- جامعة مولود معمري - تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، وتسيير الموارد البشرية



تحت عنوان:

الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي

- دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور إلكترونكس ولاية برج بوعريريج

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة الماستر، في علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف :
- د. بن تونس الطاهر

إعداد الطالبين :
- سعدي محمد أمزيغ
- أوطيب دالية

السنة الجامعية

2023-2022



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم
أولا وقبل كل شيء نحمد الله عزوجل على توفيقه لنا في انجاز
هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بن تونس
الطاهر "

الذي كان له الفضل في توجيهاته ونصائحه القيمة لنا من اجل
إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة " " جامعة مولود
معمرى بتيزي وزو " " كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص

علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
اشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة
كذلك أشكر الأصدقاء

مختاري أيوب، ميساليت عز الدين، حسام سعيد جعط ، مكاس
عماد ، بلقاسم رامي، بلقاسم ريان، على تقديم المساعدة
والنصائح وأشكر جميع العمال الإداريين لمؤسسة كوندور
الكترونيكس بولاية برج بو عريريج على حسن
التعاون معي وتسهيل في جميع الجوانب لإتمام بحثي.
وفي الأخير

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي و إلى كل من أحبهم قلبي
ونساهم قلبي شكرا جزيلاً.

سعدى محمد أمزيغ



إهداء

أهدي هذا العمل أولاً إلى نفسي ...

إلى من أفضلها على نفسي فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام (أمي الغالية عمروش أوريدة).
نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك
نسلكه

صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل علي طيلة حياته
والدي العزيز (سعدي محمد الصالح).
إلى أخي وأخواتي الذين كانوا مصدر التفاؤل والجهد في إنجاز هذا
العمل

بارك الله فيكما وفي حياتكم.

إلى أستاذي الدكتور بن تونس الطاهر أقدم كل الشكر له لمساعدتنا ولما
منحه لنا من إرشاد وتوجيه لإنجاز هذا العمل.

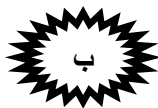
إلى أصدقائي ورفقاء المشوار الجامعي مختاري أيوب، ميساليت عز
الدين، قلعي شفيق، حسام سعيد جعط، عماد مكاس، نسيم برغل،
يحياوي منير،

إليسيا إيناس، ولعيس سولاف، رابحي كنزة، مسعودي يسرى،
مسعودان كنزة، موساوي ربيعة، أوماني تاسعديت.

إلى من أحب إلي من مدوا يدهم لي رغم كل شيء إلى جميع الحضور
بإختصار إلى عائلتي وأسرتي الجامعية .

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم وشكراً جزيلاً.
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد
منه جميع الطلبة .

سعدي محمد أمزيغ



إهداء

أهدي هذا العمل أولاً إلى نفسي ...
إلى من أفضلها على نفسي فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهداً في
سبيل إسعادي على الدوام (أمي الغالية).
نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك
نسلكه
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل علي طيلة حياته
والدي العزيز .
إلى أخي وأخواتي الذين كانوا مصدر التفاؤل والجهد في إنجاز هذا
العمل
بارك الله فيكما وفي حياتكم.
إلى أستاذي الدكتور بن تونس الطاهر أقدم كل الشكر له لمساعدتنا ولما
منحه لنا من إرشاد وتوجيه لإنجاز هذا العمل.
إلى صديقتي ورفقاء المشوار الجامعي بدون استثناء.
إلى من أحب إلي من مدوا يدهم لي رغم كل شيء إلى جميع الحضور
بإختصار إلى عائلتي وأسرتي الجامعية .
أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم وشكراً جزيلاً.
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملنا هذا نفعاً يستفيد
منه جميع الطلبة .

أوطيب دالية



المأخذ

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الميزة التنافسية بالإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعريريج، حيث تمثلت إشكالية البحث في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين الميزة التنافسية و الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟.

ولمعالجة هذا الموضوع تناولنا في الإطار النظري أهم المفاهيم والأهمية والخصائص والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات حيث بلغت عينة الدراسة من 110 عامل في مؤسسة كوندور إلكترونيكس محل الدراسة وبعد توزيعها قمنا بتحليل النتائج باستخدام برنامج (Spss v 25) ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع التنظيمي، الميزة، الميزة التنافسية، التنافس، التنافسية، مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

Study summary:

This study aimed to find out the relationship of competitive advantage to organizational creativity among the workers of Condor Electronics in the state of Bordj Bou Arreridj, where the research problem was represented in the following question:

Is there a relationship between competitive advantage and organizational creativity at Condor Electronics?

To address this topic, we discussed in the theoretical framework the most important concepts, importance, characteristics and theories associated with the variables of the study. As for the applied aspect, we relied on the descriptive approach and the questionnaire as a basic tool for obtaining information. The study sample consisted of 110 workers at the Condor Electronics Corporation, the subject of the study, and after distributing it, we analyzed the results. Using the (Spss v 25) program, one of the most important results of the study is that there is a relationship between competitive advantage and organizational creativity in the Condor Electronics organization under study.

Keywords: creativity, organizational creativity, advantage, competitive advantage, competition, competitiveness, Condor Electronics Corporation.



فهرس المحتويات

الفهرس

- أ..... شكر و عرفان
- ب..... الإهداء
- ج..... ملخص الدراسة
- ز..... فهرس الأشكال
- س..... فهرس الجداول
- ش..... فهرس الملاحق
- ض..... مقدمة
- 1..... الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية
- 2..... 01- إشكالية الدراسة
- 4..... 02- فرضية الدراسة
- 4..... 03- أهمية الدراسة
- 5..... 04- أهداف الدراسة
- 5..... 05- أسباب اختيار الموضوع
- 5..... 06- تحديد المفاهيم الأساسية
- 6..... 08- الدراسات السابقة
- 11..... الفصل الثاني: الميزة التنافسية
- 13..... مفهوم الميزة التنافسية
- 16..... 02- خصائص وأهمية الميزة التنافسية.
- 17..... 03- دورة حياة ومراحل تطور الميزة التنافسية.
- 18..... 04- أنواع الميزة التنافسية.
- 21..... 05- مصادر الميزة التنافسية.
- 22..... 06- أبعاد الميزة التنافسية ومعايير جودتها.
- 24..... 07- محددات الميزة التنافسية.
- 25..... 08- الإستراتيجيات التنافسية.



27 خلاصة الفصل الثاني.
29 الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي
31	01- مفهوم الإبداع التنظيمي.
32	02- خصائص وأهمية الإبداع التنظيمي.
33	03- أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته.
34	04- أبعاد الإبداع التنظيمي ومراحله.
37	05- نظريات الإبداع التنظيمي.
40	06- استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومجالاته.
42	07- محفزات ومعوقات الإبداع التنظيمي.
45 خلاصة الفصل الثالث.
47 الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي
49	01- تعريف مؤسسة كوندور الكترونيكس.
50	02- الدراسة الاستطلاعية.
51	03- حدود الدراسة.
51	04- منهج الدراسة.
51	05- مجتمع وعينة الدراسة.
51	06- أدوات جمع البيانات.
53	07- أساليب المعالجة الإحصائية.
58 خلاصة الفصل الرابع .
60 الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها
62	01- عرض وتحليل البيانات الشخصية.
64	02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
68	03- اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.
72 خلاصة الفصل الخامس.
73	04- استنتاج عام



74.....	05- خلاصة عامة
77.....	قائمة المراجع
84.....	الملاحق



قائمة الأشكال والجداول والملحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	- العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية	20
02	- أنواع الميزة التنافسية	24
03	- يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي	39

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	- جدول التوزيع لمقياس فئات ليكرت Likert	01
57	- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الميزة التنافسية	02
58	- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الإبداع التنظيمي	03
59	- نتائج ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ).	04
64	- البيانات الشخصية لعينة الدراسة	05
66	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الميزة التنافسية	06
68	- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الإبداع التنظيمي	07
69	- يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية والمرونة	08
70	- يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية والأصالة	09
71	- يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية والمخاطرة	10
72	- يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية و الإبداع التنظيمي	11

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	- قائمة الأساتذة المحكمين	01
85	- استبيان الدراسة	02
89	- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس	03
90	- الهيكل التنظيمي لوحدة الثلجات	04
91	- الإسم العام للمؤسسة	05



مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات ولا سيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت من المنظمات أن تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات معتمدة بكل ما هو جديد، تعتبر الميزة التنافسية من أهم عوامل النجاح والاستدامة في سوق الأعمال اليوم، إن المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية قوية هي تلك التي تستطيع تحقيق تفوق على منافسيها والتفوق في تقديم المنتجات والخدمات، وتعد القدرة على الابتكار والإبداع في العمليات والمنتجات والخدمات وهي تعتبر من أهم العوامل التي تمنح المنظمات ميزة تنافسية قوية.

يتمثل الإبداع التنظيمي في القدرة على إحداث تغيير وتطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها في سياق المنظمة، حيث يشمل التفكير الإبداعي والابتكار في العمليات والإجراءات والمنتجات والخدمات بهدف الإبداع التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر والتجديد والتطوير، ويمكن أن ينجم عنه تحسين الكفاءة وتقليل تكاليف وتحسين الجودة وزيادة رضاء العملاء، حيث ترتبط الميزة التنافسية والإبداع تنظيمي بشكل وثيق وبوجود الإبداع التنظيمي تستطيع المنظمة توليد الأفكار الجديدة والتطورات المبتكرة في مختلف جوانب عملها، وعندما تستطيع لم والنظم وتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى منتجات وخدمات تواكب المتطلبات الجديدة للسوق، فإنها تكسب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين وبالإضافة إلى ذلك يؤدي الإبداع التنظيمي إلى خلق بيئة عمل تحفز وتدعم الابتكار والإبداع من خلال تشجيع المشاركة والتفكير الإبداعي للموظفين وتوفير الموارد اللازمة للابتكار في جميع مستوياتها لهذا الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على الإبداع التنظيمي فالمنظمات التي تستثمر في تطوير وتشجيع الإبداع والابتكار تكون أكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية فعالة وتحقيق النجاح والاستدامة في سوق الأعمال المتنافسة.

إن موضوع الميزة التنافسية وعلاقته بالإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في حقل المؤسسات ككل في طريقة العمل والابتكار والتنظيم والتنافس حيث تم تقسيم هذا الموضوع إلى خمسة (05) فصول كالآتي:

الفصل الأول: وتناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية وفرضيات وأهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع مع ذكر حدود الدراسة وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى متغير الميزة التنافسية من تعريف وخصائص الميزة التنافسية وأهميتها، كذلك تحدثنا على الأنواع والمصادر والمحددات التي تقوم عليها الميزة مع تحديد الأبعاد والاستراتيجيات.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى متغير الإبداع التنظيمي حيث تناولنا المفهوم والخصائص والأنواع الذي يمر به الموضوع كذلك قمنا بذكر الأبعاد والنظريات للإبداع التنظيمي واهم الاستراتيجيات التي يقوم عليها وفي الأخير المحفزات والمعوقات.



الفصل الرابع: تناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة من تعريف منهج الدراسة ومكان إجراء الدراسة مع ذكر العينة وأدوات جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية.

الفصل الخامس: هذا الفصل يخص لتحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض النتائج المتحصل عليها عن طريق تفريغ البيانات المتوفرة لدينا من استبانات البحث في جداول إحصائية و التي تسمح لنا بمناقشة البيانات و تحليلها وفقا لما يقابلها من بيانات رقمية لغرض اختبارها و تحليلها لغرض اختبار صحة فرضيات الدراسة و استنتاجها.

و في الأخير تطرقنا إلى مجموعة من التوصيات و الاقتراحات و خلاصة عامة تتضمن موضوع الدراسة تثبت قيمة البحث من الناحية النظرية و البحثية.



الجانب النظري

الفصل الأول:
الإطار العام للإشكالية

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.

01- إشكالية الدراسة.

02- فرضية الدراسة.

03- أهمية الدراسة.

04- أهداف الدراسة.

05- سبب اختيار الموضوع.

06- تحديد المفاهيم الأساسية.

07- الدراسات السابقة.

01- إشكالية الدراسة:

إن استثمار الأموال وتحقيق الفوائد وتوسيع الفروع تحقيق الاستقرار والسيطرة على الأسواق قد تبدو هذه مثل المراحل الأخيرة التي يسعى إليها كل رجل اقتصاد وكل مستثمر ومقاول وصاحب مؤسسة حتى الدول الكبرى والقوى العالمية لكن حتى أن وصل إليها يجد نفسه مضطرا إلى الاستمرار في المحاربة والمواجهة لأنه إذا ما سكن وتوقف حتما ستكون هذه المراحل بداية نهايته كما حدث مع العديد من عمالقة الاقتصاد العالمي والمؤسسات التي كانت تبدو لا تهزم ففي مرحلة مضت هيمنت العديد من المنظمات القوية و فرضت نفسها في الأسواق اعتمادا على وقتها المالية، و فرضها لمفهوم اقتصاديات الحجم، و وفرة الإنتاج من خلال الاندماج و الشراكة و التحالفات الإستراتيجية، و أدى ذلك إلى احتكارها و استحواذها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فكانت تسحق كل منافسة محتملة. لكن خلال مسار حرج من التاريخ تزامن مع نهاية السبعينيات و بداية الثمانينات تطور مفهوم المنافسة، بظهور العديد من المؤسسات الصغيرة التي دخلت بقوة معتمدة على الإبداع لفرض نفسها ، و في المقابل انهيار العديد من المؤسسات العملاقة و دخولها في أزمت، مما أدى لتغيير هيكل المنافسة من الاحتكار إلى المنافسة الحرة شيئا فشيئا. (ناصر، 2017، ص94).

وهذا كله راجع إلى اختفاء قيمتها المضافة وانعدام التجديد والابتكار أو بسبب مقاومتها للتغيير، الذي أصبح حقيقة مطلقة فالثابت الوحيد في عالمنا العصري هو التغيير. وهو ما حدث منذ اجتياح التكنولوجيا والتقنية في كل المجالات، خاصة الصناعية منها ومنه تغير المفاهيم الراسخة في الاقتصاد وأصبحت المهارات المطلوبة أكثر هي، الإتيان بالجديد، إبهار العقول والأبصار. والذكاء هو خلق المشاكل ثم بيع حلولها. ومع الثورة التكنولوجية المعاصرة وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك أهمية الإبداع والابتكار ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظما ومنهجيا، من أجل الوصول إلى الإتيان بأفضل الخدمات والمنتجات والولوج إلى الأسواق والتقنيات والعمليات وكل الأساليب الجديدة التي تحقق ميزة تنافسية فالإبداع لا تقل قيمته وكفاءته عن أي مصدر آخر كالموارد المالية أو البشرية أو القدرات التنظيمية.

(فهد، 2005، ص1).

هذا ما يفضي إلى كون الإبداع والابتكار يأتي في المرتبة الثانية مباشرة بعد امتلاك الفكرة التي ينبثق منها المشروع و رأس المال، وأحيانا يأتي قبله لكي يكون الاستثمار ناجحا وأمنا نسبيا. ففي الوقت الراهن إذا ما تم التطلع للنجاح ونتائج تفوق تلك المألوفة في السوق يجب التحلي بالشجاعة لتطبيق أفكار جديدة و تتطلب رؤية إستراتيجية وثقافة تشجع على الابتكار والتفكير الجديد وتطوير حلول جديدة للتحديات المستمرة الظهور بواسطة الإبداع التنظيمي، إذ أن المنظمة المبدعة لا بد لها من تطوير منظومة من القيم تؤكد من بين أشياء عديدة توفر الجودة و التميز في الخدمات ، و تعمل على الاستخدام المكثف للمعرفة و تواكب التغيرات السريعة من خلال تميزها بالمرونة و السرعة في التجاوب مع متطلبات تلك التغيرات

كما لا بد للمنظمة المبدعة من أن تستثمر الطاقات المتجددة، و توظف التكنولوجيا أحسن توظيف و تدرك حاجات المستفيدين من خدماتها ، و تعمل على تطوير الموارد البشرية المؤهلة و الاستثمار في تعليمها و تطويرها و تدريبها باستمرار ، و توفير فرص التطور الذاتي لها مما يعطي القدرة على المرونة و التكيف مع المواقف المختلفة ، و يولد لديها شعورا بالتمكن و يساعدها على حل المشكلات و اتخاذ القرارات ، و يعزز قدرتها على التعامل مع التطورات التكنولوجية.

حيث تكتسب من خلالها المؤسسة المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والتوافق مع طلبات العملاء ، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية لأن السرعة في التغيير التي أخذت تفرضها المنافسة في عالم الأعمال الحالي يعتمد بشكل متزايد على الإبداع كمدخل أساسي في المنافسة، فعندما نتحدث عن الإبداع التنظيمي فإننا نتحدث عن قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات مبتكرة في هيكلها التنظيمية وعلى عملياتها الداخلية ويعود ذلك إلى تحقيق مزايا تنافسية قوية حيث يعتبر أحد عوامل النجاح الرئيسية في العصر الحديث، ويرتكز كذلك على تنوع الخدمات والمنتجات المقدمة وتقليل تكاليف، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي خلق ميزة تنافسية قوية. فما يميز المؤسسات في الوقت الحالي هو وقوعها تحت هاجس التنافسية حيث يقصد بالتنافسية القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف ربحية ونمو واستقرار وتوسع والابتكار والتجديد. (النجار، 2000، ص10).

فهي تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تتوفر عليها المؤسسة و التي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلا من النمو و هذا ما يدفعها للبحث عن أساليب جديدة البقاء ، إذ أن تلك القديمة مثل الملكية الصناعية للمنتجات، العلامة التجارية ، حماية الأسرار كلها مدخل لإطالة دورة حياة في الميزة التنافسية لفترة ما ، لكن لا تمنعها من الزوال في الأجل البعيد ، لذلك يطرح مفهوم الإبداع التنظيمي من أجل خلق و تطوير المزايا التنافسية و ضمان استدامتها و الميزة التنافسية تعني بشكل مبسط قدرة المؤسسة على القيام بشيء أحسن من المنافسين ، و ذلك من ناحية التفوق في منافع المنتج و انخفاض التكلفة ، و كما سبق و أشرنا فإن واقع المنظمات يضعها تحت تنافسية شديدة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي ، مما يتطلب ضرورة تكثيف جهودها والعمل بجدية أكبر لمواجهة منافسيها . كما تواجه العديد من المؤسسات المحلية حالة تنافس دائمة، خاصة مع السياسات الاقتصادية الراهنة التي تهدف إلى تسليط الضوء مباشرة على الصناعات والمنتجات المحلية وهذا ما يضع تلك المؤسسات تحت ضغط إرضاء العملاء، ومواكبة المعايير العالية التي يضعها الزبون نظرا لاطلاعه وتوسع معارفه بفضل التكنولوجيا والعولمة.

التساؤل العام للإشكالية:

هل توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج؟

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والمرونة لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج؟

- هل توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والأصالة لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج؟

- هل توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والمخاطرة لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج؟

02- فرضية الدراسة:

توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج.

02-1- الفرضيات الفرعية :

توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والمرونة لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج.

توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والأصالة لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج.

توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والمخاطرة لدى عمال مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج.

03- أهمية الدراسة:

- تقديم دراسة تقنية تستفيد منها المؤسسات الاقتصادية في سعيها إلى الإبداع التنظيمي الذي حفظ لها البقاء والاستمرارية.
- ضرورة إدراك المؤسسة الاقتصادية للمفاهيم النظرية والممارسات العملية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية والمنافع المترتبة عليهما، والسعي لإيجاد العلاقة بينهما قصد التوصل في الأخير إلى معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- توضيح قدرة الإبداع التنظيمي على توجيه المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الميزة التنافسية.

04- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي ومستوى تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة.
- إغناء معرفي لمكتبة الجامعة في مجال الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.
- صياغة بعض التوصيات وتقديم عدد من المقترحات التي من الممكن الاستفادة منها اعتمادا على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج.
- محاولة تسليط الضوء على معادلة تضم الميزة التنافسية كنتيجة والإبداع التنظيمي كعملية والمساهمة في التنسيق بينهما.
- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية وإبراز العلاقة بينهما.
- التعرف على أبعاد الإبداع التنظيمي ومدى أهميته في مواجهة التحديات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة الكشف عن المصادر الداخلية التي تساهم في حصول المؤسسة على الإبداع التنظيمي.

05- أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي للتعرف على دور الإبداع التنظيمي في اكتساب الميزة التنافسية.
- الرغبة في إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرج بوعريريج.
- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ضل الأوضاع الاقتصادية الراهنة وكونه موضوع ذو أهمية مستقبلية ويؤثر بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة التعرف على أهمية الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المجال الاقتصادي.
- شدة المنافسة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية.

06- تحديد المفاهيم الأساسية:

- الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها الآخرين.
- التنافسية: هي قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين.

(محمد، 2016، ص117/118).

- المنافسة: هي الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلانات، خدمات ما بعد البيع. (شارل، ص116).

الإبداع: هو إيجاد فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة مع تطبيق هذه الأفكار ونشرها إلى أوسع نطاق للحصول على التميز عن الآخرين. (سهيلة ،2004، ص150).

الإبداع التنظيمي: هو عملية خلق أفكار جديدة من اجل تغيير و تطوير منتج أو خدمة ما أو تبني أسلوب إداري جديد للوصول إلى ما هو مختلف عن المنافسين.

(عبد الله، 2019/2018، ص 17).

07- الدراسات السابقة:

سننظر من خلال هذه الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع الميزة التنافسية أو الإبداع التنظيمي والهدف من هذا هو معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتوصل إليها.

07-1- الدراسات السابقة حول الميزة التنافسية:

• محلية :

دراسة قده حياه ونصرورة بوبكر 2020/2019 إذ قامت الباحثين بدراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، وقد هدفت الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، واستعانت الباحثين بتصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة بغرض جمع المعلومات كون البحث اجري ميدانيا. تكون مجتمع الدراسة من 33 عاملا في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي والذي شمل فنتي التقنيين والإداريين وقد تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الحزمة الإحصائية .SPSS

من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. من أهم توصيات الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة والعمل على تعزيزها.

• الدراسة العربية:

دراسة مراد محمد النمشي وهدى أحمد الدعيس حول الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن 2017 حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري

بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها ولجمع المعلومات أداة الاستبانة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات العليا والوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام في الجامعات الخاصة في اليمن، والبالغ عددها 24 جامعة هو قد تم اختيار عينة عشوائية عشوائية على أساس جغرافي وتتكون من 135 مفردة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن أسئلة الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية. وقد كشف البحث الحالي أن تبني المنظمة للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. ومن أهم التوصيات الدراسة خلق مناخ إبداعي عن طريق تخصيص مبالغ كافية لأعمال البحث والتطوير ومن أجل تحسين الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة وتشجيع المبدعين وبناء قنوات اتصال فعالة لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا.

دراسة فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية في جامعة الشرق الأوسط سنة 2011 إلى 2012، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية. استعمل الباحث لجمع المعلومات استبانة لعينة مكونة من 102 مفردة يتمثل مجتمع البحث من العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى وتحليل النتائج قد تم استخدام برنامج SPSS، والعديد من الأساليب الإحصائية منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج المتحصل عليها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية تحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية باعتماد أنماط جديدة ومعاصره في إدارة العمليات التشغيلية، وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت. ضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في البنوك التجارية الكويتية في التعليقات وإبداء الرأي أثناء الندوات والاجتماعات التي يعقدها البنك.

الدراسة الأجنبية:

دراسة Titus Muthamikising'u, and Others بعنوان دور الابتكار التنظيمي في استدامة ميزة تنافسية في جامعات كينيا :

هدفت الدراسة إلى تقييم دور الابتكار التنظيمي في استدامة ميزة تنافسية للجامعات في كينيا على وجه التحديد، بحثت الدراسة دور ابتكار المنتج والابتكار الإداري وابتكار العملية. اعتمدت الدراسة على الاستبيان لتوليد البيانات الكمية لاختبار فرضيات البحث، تم استخدام العينات العشوائية الطبقية واختيار عينة تتكون من 57 جامعة من بين 67 جامعة معتمدة بكينيا تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات

التي تدار ذاتيا والتي تم توزيعها من خلال عينة قصدية هادفة تتشكل من 285 قائد أكاديمي، تم تحليل 215 إجابة عن طريق الإحصاءات الوصفية والاستدلالية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي وابتكار العملية يلعب دورا هاما في اصطدام ميزه تنافسيه للجامعات في كينيا.

07-2- دراسات تتعلق بالإبداع التنظيمي:

• **دراسات محلية:**

- **دراسة صيتي عبد اللطيف، جيلالي بهاز، أبو بكر صيتي، (2020).**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المواهب بأبعاده (التخطيط للموهبة، استقطاب الموهبة، اختيار الموهبة) والإبداع التنظيمي لدى موظفي سونلغاز بغرداية، وقد اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة في جمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين والإداريين، التقنيين لمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية البالغ عددهم 213 موظف وشملت عينة الدراسة 52 موظف. ومن أبرز نتائج الدراسة:

وجود ممارسة لأبعاد إدارة المواهب مع وجود درجة ممارسة مرتفعة للإبداع التنظيمي لدى الموظفين، أيضا وجود تأثير كبير لإدارة المواهب على الإبداع التنظيمي.

دراسات عربية:

دراسة الباشا وآخرون سنة 2018 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الشركات العاملة في مجال النقل الجوي في السودان، وشملت العينة 16 شركة عامة وهي (الخطوط الجوية السودانية، وبدر للطيران، وتاركو للطيران، والطائر الأزرق للطيران، ونوفا للطيران، وألفا للطيران) حيث اعتمد الباحث على العينة القصدية للدراسة والتي شملت المدراء في الإدارة العليا والبالغ عددهم 215 مدير واستخدمت برنامج SPSS في التحليل وتمثلت متغيرات الدراسة وأبعادهما في:

المتغير المستقل: عملية إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة).

المتغير التابع: الإبداع التنظيمي وحيث استندت الدراسة على افتراض أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وكان من أبرز نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي.

• **دراسة أجنبية:**

.Victoria Ali Taha 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الإبداع التنظيمي وتحلل الدراسة إبداع الموظفين في العمل كان جمع البيانات الأولية أجريت من خلال استبيان بين الموظفين ومعظمهم من المديرين، العاملين في منطقة (Bretchhof) تم إجراء البحث على عينة من 118 مستجيبا في منطقة سلوفاكيا لتقييم البيانات والفرضيات تم استخدام البرنامج الإحصائي STATISTIC وباستخدام معامل ارتباط بيرسون (r²). أشارت نتائج البحث إلى أن معظم الموظفين يعتبرون أنفسهم كذلك مبدعين واعتبار الإبداع مهما في متابعة مهمتهم، شغل يوفر أصحاب العمل مساحة كافية لموظفيهم للاستخدام الإبداعي والتطوير في العمل ومنحهم أيضا الحرية عند حل مشكلات وتقديم أفكارهم الخاصة.

التعقيب عن الدراسات السابقة: من خلال العرض لمختلف الدراسات السابقة يمكن القول ان هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- هدفت الدراسة إلى إظهار علاقة الميزة التنافسية بالإبداع تنظيمي أما في الدراسات السابقة تناولت متغيرات أخرى منها الإبداع الإداري والتوجه الإبداعي والابتكار تنظيمي وإدارة المواهب.
- أما من جانب العينة لقد قمنا بمسح شامل لعمال مؤسس كوندور إلكترونيكس والذي يشمل 110 عامل بالمؤسسة محل دراسة أما الدراسات الأخرى فنجد عينات أخرى عشوائية مثل دراسة صيتي عبد اللطيف ، والعينات المقصودة مثل دراسة victoria Ali 2014 ب 118 عينة .
- تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهو ما يتوافق تقريبا مع أغلب الدراسات السابقة رغم اختلافها في الفئة الموجهة إليها.
- الدراسة الحالية أجريت على مستوى ولاية برج بوعريريج، الجزائر، سنة 2022 أما الدراسات الأخرى نجدها بمتغيرات أخرى وزمان مختلف ومكان مختلف مثل دراسة الباشا سنة 2018.
- الاختلاف على مستوى تطبيق الدراسات السابقة حيث دراستنا كانت مطبقة على مستوى مؤسسة اقتصادية، في حين هناك بعض الدراسات السابقة التي طبقت على مؤسسات غير اقتصادية كالجامعات والمخابر وشركات الطيران.
- اختلاف من حيث النتائج المتوصل إليها، فهناك دراسات توصلت إلى وجود علاقة بين المتغيرين، وأيضا دراسات لم تتوصل إلى وجود علاقة بين المتغيرين، أما بالنسبة لدراستنا فقد توصلنا انه هناك علاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الفصل الثاني:
الميزة التنافسية

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

- 01- مفهوم الميزة التنافسية.
 - 02- خصائص وأهمية الميزة التنافسية.
 - 03- دورة حياة ومراحل تطور الميزة التنافسية.
 - 04- أنواع الميزة التنافسية.
 - 05- مصادر الميزة التنافسية.
 - 06- أبعاد الميزة التنافسية ومعايير جودتها.
 - 07- محددات الميزة التنافسية.
 - 08- استراتيجيات الميزة التنافسية.
- خلاصة الفصل الثاني.

تمهيد :

بعدما أصبحت المنافسة المبنية على الإبداع والابتكار حتمية لا مفر منها واضطرار المؤسسات لإيجاد أساليب حديثة في المواجهة، ذلك بإنشاء قيم مضافة خاصة بها والسعي لجعل العملاء يستشعرون الفرق بينهم وبين منافسيهم وكل هذا يدخل ضمن الميزات التنافسية التي تمثل سلاحا استراتيجي له وزنه داخل النظم الإنتاجية والتسويقية وحتى يتدخل قبل جانب الموارد المتوفرة في المؤسسة وكيفية استغلالها وسنحاول إلقاء الضوء على ماهية الميزة التنافسية وماذا يعطيها كل هذه القيمة بالنسبة لاقتصاد المؤسسات.

01- مفهوم الميزة التنافسية:

فيما سبق كان رأس المال المادي هو وقود الاقتصاد، أما الآن فأصبحت المعرفة هي ذلك الوقود ويتحتم للعامل على تطويرها لمن لديه الرغبة في الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال اليوم، وهو العالم الذي يتكلم لغة التفوق والتميز.

التعريف اللغوية:

1-01- الميزة: من الفعل ميز، ماز الشيء أي عزله وفرزه عن غيره، فصل بعضه عن بعض، أو ما دل على الطابع السائد في شخص أو ما يفصله عن آخر.

2-01- التنافسية: هي من الفعل ينافس، أي حاول أن يضاهي الآخرين أو أن يفعل مثلهم أو يتقدمهم ويتفوق عليهم من غير أن يلحق الضرر بهم.

3-01- تنافسي: بمعنى تسابق ما تبذله الكائنات الحية من جهد تنازعا في البقاء وطمعا في السيادة.

(شهرزاد، 2022، ص 152).

و لجعل الصورة أوضح قليلا سنحاول باختصار الإحاطة بتاريخ المصطلح، إذ يرجع ظهوره فكرة الميزة التنافسية إلى أواخر السبعينيات من خلال شركة (Mc and Kinsey Company)، للاستثمارات اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من تغير الظروف البيئية حولهم، إذ بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الرئيس Ronald rigan بتكوين لجنة لبحث التنافسية الأمريكية وسبب تدهور قدراتها أمام مثيلاتها اليابانية، و بعدها قام بإنشاء مجلس خاص بها. ومن ثم انطلاقا من الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتب Michal porter في السنوات ما بين 1980 و 1985، ويعتبر رائد الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في العصر الحديث، وبداية من ذلك التاريخ أصبح لهذا المفهوم مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة. (فرحات، 2000، ص 94).

وقد عرف **Porter**: الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي هو مجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع. (فرحات، 2000، ص 2).

وعرفها **Johnpierre: 2005** بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها عنهم من وجهة نظر العملاء، حيث يحققوا لهم هذا المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون بكلفة أقل وبأساليب أفضل.

(عاشور، 2017، ص 97).

كما يرى **Philippe Maillot 2007**: على أنها المؤهلات التي تسعى المؤسسة إلى تطويرها، من أجل ترجيح كفة المنافسة لصالحها.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

Kolter : يعرفها بأنها مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل الذي يصعب على منافسها القيام بمثله. وعرفه **Garibaldi Gérard** هي كل عمل مبني على ضمان بقاء المؤسسة في نظام المنافسة الحرة والذي يفرض عليها أن تملك ميزتان:

- حصة من العملاء والمستهلكين الذين يحصلون على منفعة أكيدة في تلك الفترة الزمنية
- حصة أخرى تضمن بقاء المؤسسة (Gérard ,1996, p94) .

عرفتها هيئه التجارة والصناعة البريطانية: بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر المناسب، في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

وعرفها النجار 2016: بأنها قدرة الشركة على إتباع سياسات واستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة.

إذا فالميزة التنافسية يمكن القول إنها عنصر استراتيجي، ونقطة قوة تقدم فرصا جوهرية للمؤسسة، أي أنها مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يكتسبها منتج أو علامة والتي تعطيه نوعا من التفوق على منافسين المؤسسة، فهي عنصر التفوق الذي يميز المؤسسة عنهم. أملا في زيادة حصتها السوقية وكسب ولاء ورضا الزبون. وما تملكه المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية، التسويقية التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها. فهي تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى المخاطر المحيطة والسائدة في بيئتها مقارنة بخصومه في السوق. إذا فهي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات وهي تنبع من قدرتها على استغلال مواردها البشرية والمادية، أو قدرتها على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وترتبط الميزة التنافسية ببعدين أساسيين، هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على التميز ولتكون فعالة يجب أن تتوفر على بعض المميزات منها أن تكون:

- حاسمة: تعطي أسبقية وتفوق على المنافس.
- الاستمرارية: يمكن أن تستمر لفترة من الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها ويصعب محاكاتها أو إلغائها. (عمار، 2020، ص26).

إذا فمفهومها يتحدد بقياسه إلى القيمة والسعر الخاص بالخدمة أو المنتج، بحيث السعر يكون عبارة عن متغير خارجي بسيط يتم تحديده وفقا لآليات السوق أما القيمة فهي تمثل جذب المستهلك من خلال المميزات التي تغطيها الخدمة، أو المنتج فالميزة التنافسية لا تتميز بالسكون بل إنها تخلق، ويمكن بل ويجب العمل على اكتسابها وذلك من خلال قدرة عوامل الإنتاج على التنقل والاستعانة بالإبداع لإيجاد أمثل الوسائل لاقتناص الفرص المتاحة خلال ذلك.

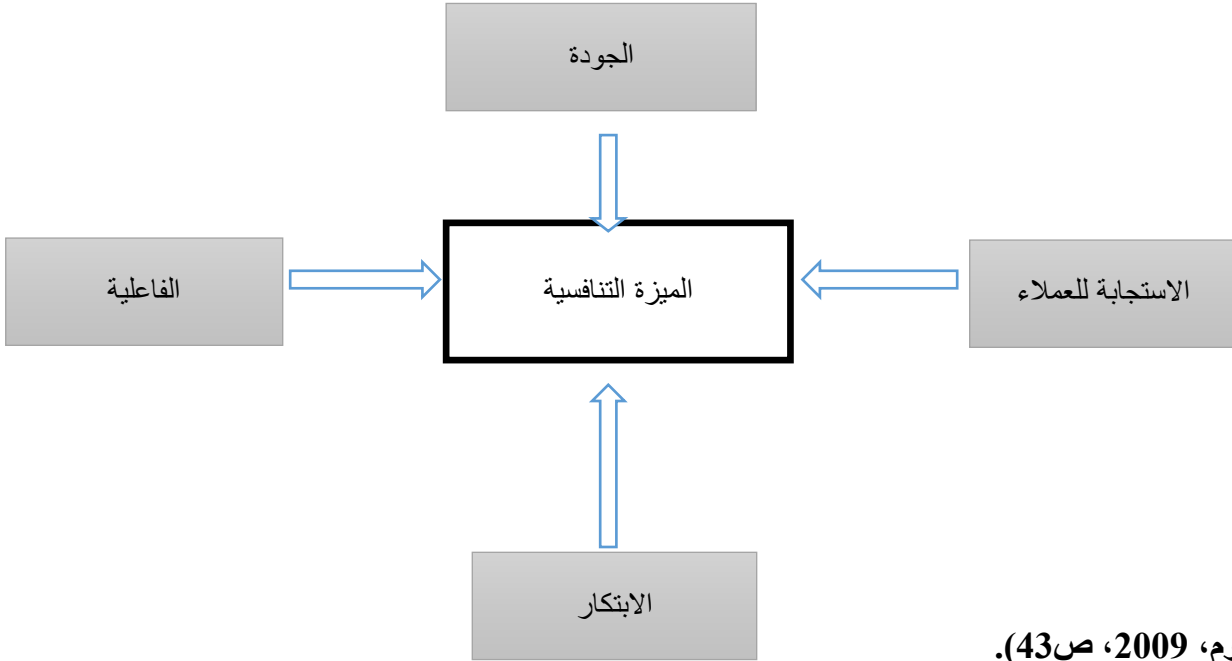
الفصل الثاني : الميزة التنافسية

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية تمثل مؤشرا لتفرد المنظمة في تقديم الأفضل في عملها، والميزة التنافسية هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:

هي امتلاك المؤسسة القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستقرار.

- العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية: (الشكل رقم 01)



(الغنوم، 2009، ص43).

02- خصائص وأهمية الميزة التنافسية:

02-1- خصائص الميزة التنافسية:

- أنها نسبية وتتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة ببقائها، تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند عليه. (محمد فوزي ، 2009، ص 44).
- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون وأوضاع السوق بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء.
- تتميز بالقابلية للتنمية والتطوير بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية ولها قابلية للتغيير.
- تقدم دعما يساهم في نجاح الأعمال وتحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل.
- توفر الانسجام بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة المحيطة.
- المرونة وهذا لإحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وتطور موارد وقدرات وجداره المؤسسة من جهة أخرى.
- تتسم بنوع من الديمومة في حال العمل عليها، والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها حتى تحافظ على المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار.
- تقدم أساسا للتحسينات المستقبلية حيث تعتبر بمثل المرجعية.
- يتم بنائها على أساس الاختلاف وتكون نادرة وصعبة التقليد.
- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة. (عمار، 2021، ص 26).

- تقدم وتخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن تلك المقدمة للمؤسسة، ويكون لها دور في التأثير على المشتريين وإدراكهم لأفضلية ما يقدمه تلك المؤسسة وتحفيزهم للشراء منها.
(منال، 2020، ص 25).

2-02- أهمية الميزة التنافسية:

- زيادة ربحية المؤسسة والمحافظة على الحصة السوقية.
- كون الميزة التنافسية سلاح لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات.
- الحصول على موارد وافرة من المعرفة والخبرات والتحسن المستمر للسلع والخدمات.
- اكتساب المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسين، والقوة ل طرح سلعها وخدماتها المبتكرة في خضم السباق التنافسي.
- الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصارع حوله الإستراتيجية التنافسية.
- تعتبر المحرك الأقوى لتنمية الموارد والقدرات والدفع نحو الأمام للحفاظ عليها وتطويرها.
- هدف أساسي وضروري تسعى إليه جميع المؤسسات لكونها تمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها. (منال، 2020، ص 25).

- ضمان المؤسسة الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها.
- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها
- مرتبطة أساسا بالأداء المحقق من المؤسسة والعاملين فيها والتطوير لما هو قائم والارتقاء به ليصبح أفضل وأجود وأقل سعرا. (لبصير، 2022، ص 163).

03- دورة حياة ومراحل تطور الميزة التنافسية:

1-03- دورة حياة الميزة التنافسية:

1-1-03- مرحلة التقديم والنمو السريع :

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة الميزة التنافسية، فهي تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وفي خضمها تنزل تلك الميزة إلى السوق، وبعد تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا سريعا بسبب عدم وجود منافسة وبالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة بفضلها قبل الدخول في المراحل التالية. (منال، 2020/2019، ص 27).

2-1-03- مرحلة التبني:

حيث تعرف في هذه الحالة الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، وثبات، والتشعب باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها وتكون الوافرات هنا أقصى ما يمكن، ففي هذه المرحلة يبدأ المنافسين في التعرف على الميزة التنافسية ومدى تأثيرها على المستهلك، وعلى حصصهم السوقية، وبالتالي يكتفون الجهود لتبنيها وتحسينها.

3-1-03- مرحلة التقييد والركود:

يترجع حجم الميزة، وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليدها، وبالتالي تراجع أسبقية المؤسسة صاحبة الميزة الأصلية عليهم ومن ثم انخفاض الوافرات وهنا بعد ردة الفعل من قبل المنافسين تقع المؤسسة أمام احتمالين وهما:

- احتمالية العمل على تطوير ميزتها السابقة ذاتها وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.
- أو إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية، وهذا بعد تأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بها والاعتماد على الميزة الحالية والسابقة والتي ولت سيطرتها على السوق بعد فترة معينة.

3-1-04- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، وإنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على أخرى جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، عندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

(فرحات، 2000، ص 101).

3-2-03- مراحل تطور الميزة التنافسية حسب مايكل بورتر:

3-2-03-1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج:

وفيها تنتهج المنظمات إستراتيجية المنافسة على أساس التكلفة.

3-2-03-2- مرحلة قيادة الاستثمار:

تبنى هذه المرحلة على قدرة المنظمة على الاستثمار، والصمود بشكل مستمر ومتواصل أمام المنافسين بعدة وسائل من خلال الاستثمارات المحلية وتحسين جودة المنتج وجذب المستهلكين.

3-2-03-3- مرحلة قيادة الابتكار:

وفيها يتم تقليل دور المنافسة على أساس السعر وتلك المستندة على خفض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز وذلك بالاعتماد عليها لإنشاء الميزة التنافسية.

3-2-03-4- مرحلة قيادة الثورة:

تمثل في هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة ورغبة المنظمات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بتطويرها.

(صامت، 2022، ص 63).

04- أنواع الميزة التنافسية:

04-1- ميزة الأقل تكلفة:

- وهي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق ، أي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة مما يؤدي في

النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لهذه الميزة وهذا ما يوضحه M. Porter فيما يلي «أن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة بمقارنتها مع منافسها حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا هذه التكلفة».

(فرحات، 2000، ص 97).

- وهناك أيضا من يسميها بالميزة التنافسية الداخلية وللحصول عليها يجب على المؤسسة مراقبة وتتبع جل العوامل المؤدية إلى تطور تكاليفها ومنها:
- **الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج الجديدة مما يؤدي إلى خفض التكاليف وينبغي ألا يؤثر السعي وراء زيادة حجم الإنتاج على الأنشطة الأخرى للمؤسسة.
- **مراقبة التعلم:** أي مراقبة وتحديد أهدافه ويتم ذلك أيضا بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع أي ضرورة النظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع وبالتالي خفض التكاليف نتيجة للجهود المتواصلة سواء من الأفراد العاملين والمختصين في الموارد البشرية أو المسيرين على حد سواء
- **درجة التناسق بين الوظائف:** حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها
- **العمليات والإجراءات:** غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل.
- **مراقبة الإلحاق:** والمقصود هنا هو تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة والهدف من ذلك هو استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تيسير نشاط منتج القيمة وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى خفض التكاليف.

(صامت، 2022 ص 65).

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز مثل مراقبة التكامل، مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة، مراقبة الموقع الجغرافي مثل «القرب من الموردين المستهلكين» مراقبة العوامل المؤسسية، دور الدولة القوانين والتشريعات... إلخ.

وعلى المؤسسة التي تسعى إلى تحصيل هذه الميزة أن تتفادى بعض الأخطاء التي قد تؤدي إلى فقدانها مثل التركيز فقط على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع وإهمال تكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل البيع، الخدمات التطوير التكنولوجي رغم أهميتها أو إهمال أنشطة التمويل أو تلك الصغيرة الغير المباشرة مثل الصيانة، الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف، التفكير في الهوامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة.

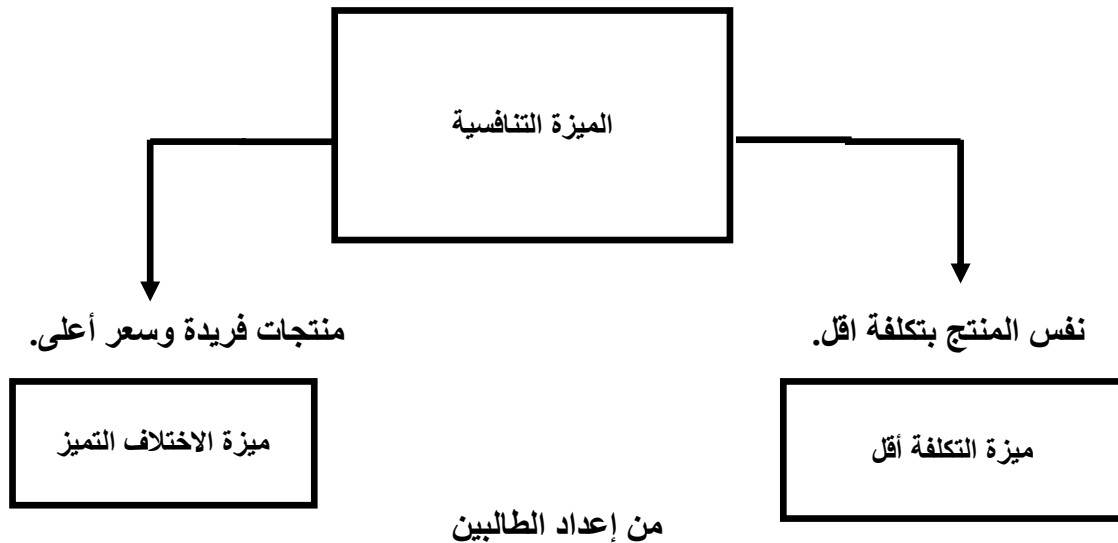
2-04- ميزة التميز:

هي قدرة المؤسسة على التفرد في تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة مرتفعة وتنال رضا واستحسان المستهلك وتمكنه من استشعار الفرق بينها وبين تلك المقدمة من طرف المنافسين، مما يدفع به دائما إلى اللجوء إليها عن غيرها لتحقيقها يجب أن تتوفر الجودة، احترام الوقت و سرعة التسليم، تغطية أكبر نسبة من الطلب في السوق، المرونة أي التنوع والتطوير حسب الطلب، التنافسية التقنية : الاعتماد على أساليب متطورة في تقديم الخدمة على التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات المتطورة والتنافسية النوعية وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي والسعي لتحسين والتطوير المستمر لعملياتها الإستراتيجية والإدارية والإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج خاصية التفرد لنشاط معين بحيث يصعب على المؤسسات الأخرى المنافسة تحقيق هذا التميز ولكن يجب تفادي بعض الأخطاء منها: تعدي جودة المنتج احتياجات الزبائن، سعر إضافي مرتفع، عدم معرفه تكلفه التميز، التركيز الشديد على المنتج أي الاهتمام بالناحية الفيزيائية له فقط. (صامت، 2022، ص 65).

3-04- ميزة الجودة:

إذ أن القدرة على تلبية حاجات العميل تعبر عن جودة المنتج، حيث تعد الجودة من الاهتمامات الرئيسية للزبون، ويتجسد ذلك في حسن التصميم والتنفيذ والتقديم إذ تبين أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى تقليل أخطاء التصنيع، تقليل النفايات وتقليص عدد الوحدات المعيبة وذلك نظرا إلى الجهود المبذولة في البحث والتطوير والرقابة وهذا ما سيؤدي إلى خفض تكلفة إنتاج وحدة من السلعة. (صامت، 2022، ص 67).

4-04- أنواع الميزة التنافسية: (الشكل رقم 02)



05- مصادر الميزة التنافسية:

يرى غول فرحات أن الميزة التنافسية مراتب فمنها المنخفضة أي سهلة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة ، والمعتمدة أساسا على التكلفة الأقل أو على عكس ذلك توجد تلك ذات المراتب المرتفعة، والتي يصعب تقليدها المعتمدة على التكنولوجيا العملية مثل التمييز المنتج الجودة السمعة الطيبة والتي تتطلب مهارات في كل المجالات ، وأيضا من مصلحة المؤسسة تنوع مصادر ميزاتها التنافسية حتى يصعب تقليدها يتحدد ويستند مصدر الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لموارد وكفاءات متميزة عن باقي المنافسين، حيث يعتمد المورد في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن لا يخلو من أحد المواصفات التالية : القيمة، الندرة، صعوبة تقليده، وامتداد أجله، وقد قسمت هذه المصادر إلى:

1-05- المصادر الداخلية:

وهي تلك المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج والأنشطة والمهارات وتتمثل بالآتي:

- **الموارد المادية:** معدات الإنتاج والتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسة، بطرق خاصة بها تكون غالبا ذات جودة عالية وتعتمد عليها في خلق القيمة المضافة. فهي من أصول المؤسسة العامة الواجب المحافظة عليها لتعزيز الموقف التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
- **الموارد المالية:** امتلاك المؤسسة طرق لتمويل احتياجاتها تحت ظروف، وشروط خاصة بما يسمح بخلق منتجات جديدة، وطرحها في السوق وتوسيع نطاقها لذا يجب تحقيق الصحة المالية باستمرار، والحفاظ عليها لتعزيز الموقف التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
- **الموارد البشرية:** هي تمثل العنصر الجوهري إذ يرتكز نجاح الميزة التنافسية على امتلاك المؤسسة مهارات وكفاءات وقدرات بشرية تحسن استغلالها وتسييرها بطريقة إستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف.
- **الموارد الغير الملموسة:** وهي عديدة نجد فيها الجودة التكنولوجية فهي في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة ، وعدم مواكبتها يضع المؤسسات في مأزق وهذا ما يدفعها للاستفادة بقدر الإمكان من الميزة التنافسية والسعي المستمر للتحكم فيها للمساهمة في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة. نجد كذلك المعلومات: فكلما امتلكت المؤسسة حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة والغير المباشرة للمعلومات المتمثلة في: « حالة السوق ،معلومات عن المنافسين ،المنتجات الجديدة الإبداعات التكنولوجيات الجديدة ،سلوك الزبائن واتجاهاتهم المستقبلية » كلما قامت باتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب وإيجاد طرائق جديدة للتفوق على المنافسين .
- **اليقظة التنافسية:** إذ تلعب دورا مهما وفعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين من جوانب عدة.

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

- **المهارات والإبداع:** إذ على المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع لأنها تمنح للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها
- درجة الاستجابة للعميل والتعلم معرفة كيفية العمل أي الإتقان المحكم، مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، التسويق والحرص على الحفاظ على المعرفة دون تسريبها أو تسويق معلومات عنها للمؤسسات المنافسة
- ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي: أساليب القيادة، الدورات التدريبية، استقطاب العاملين يعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية
- **الكفاءات:** معرفة استعمال مجموعة من المعارف الثابتة والمهارات لمواجهة مشكل ما وكيفية العمل والتصرف وإبداء ردة فعل موفقه.
- **التفكير الاستراتيجي:** تلك القرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، ويصنف دور استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف: قيادة التكلفة، التميز وإستراتيجية التركيز.

2-05- المصادر الذاتية:

إذ يمكن للمؤسسة بناء الميزة التنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية ومن خلال العلاقة مع الآخرين.

3-05- المصادر الخارجية:

هي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها إذ تضم مجموعة من العوامل السياسية، والاقتصادية والديموغرافية، التكنولوجية أي كل ما من شأنه التأثير في المنظمات من الخارج أي قد لا تتوفر فيه للمنظمة قدرة التحكم به أو تغييره بشكل مطلق بل يضع المؤسسة أمام خيار وحيد وهو التكيف معه بذكاء. (فرحات، 2000، ص 98).

06- أبعاد الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

1-06- أبعاد الميزة التنافسية: ويمكن حصرها في ما يلي:

● التكلفة:

هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، والتركيز على تقليل الكلفة سوف ينعكس بشكل جلي على السعر النهائي للمنتج، ويوفر للمنظمة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يعتبر فيها مستهلك عامل السعر المرجعية الأولى له في اتخاذ قرار الشراء. ومن الطرق المستخدمة في تخفيف تخفيض التكاليف نجد زيادة منحنى الخبرة لدى العاملين، تقليل الاستثمار خاصة في المواد الأولية، توفير أنظمة تخزين متقدمة، اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وعلى سلامته من التلف... إلخ.

(النمشي، 2017، ص 185).

● المرونة:

وهي القدرة على مسابرة التغيرات في الحاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم جوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسابرة حجم الطلب من جهة أخرى. إذ أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون ضرورة، أي تحقيق التلاؤم في التصميم إذ أن المرونة تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما: مرونة حجم التكيف مع حجم الطلب والتغيرات ومرونة مزيج المنتجات و، يرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قوة مزيج المنتجات وقدرته على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها.

● الكفاءة والفاعلية:

هي تحقيق أكبر مخرجات بأقل المدخلات أو التكاليف بينما الفاعلية هي تحقيق الأهداف من خلال استغلال الموارد المتاحة.

● الجودة:

وتتحقق من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلعة أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات.

● الإبداع:

هو تحقيق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في التكنولوجيا المستعملة وإيجاد طرائق جديدة لإنتاج وتوزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم حاليا كما تحقق هذه الميزة أيضا من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين

● التسليم:

يشير إلى قدرة المؤسسة على الالتزام بالوقت المتفق عليه لتقديم الخدمة وهذا ما يعني توفر المؤسسة في الخدمات تقدمها في وقت مبكر قبل الوقت وكذلك الاهتمام بالسرعة والتحويلات السريعة التي تحدث في السوق ونتائجها على تحقيق أهداف المؤسسة ومن أهم الأسبقيات التنافسية التي ركزت على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية نجد سرعة التطوير ووقت التسليم السريع.

● الاستجابة للعملاء:

وذلك عند استغلال مختلف الإمكانيات المتوفرة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع إذ تقدم المنظمة خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما قد يقدمه المنافسون لتلبية احتياجات زبائنهم.

● الحصة السوقية:

تعد مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركات في السوق فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر أعمالها بشكل طبيعي وفعال.

• النوعية:

تعد أهم المؤشرات التي تبيّن للمؤسسات مدى تحقيقها للميزة التنافسية فهي مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة إستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض الكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع. (غاني، 2019، ص 18).

06-2- معاير الحكم على الميزة التنافسية :

06-2-1- معيار مصدر الميزة :

إذ يمكن تصنيف الميزة التنافسية إلى تلك ذات المرتبة المنخفضة، وهي تلك التي تعتمد على مصدر واحد وهو تقليل الكلفة في قوة العمل والمواد الخام وبالتالي يسهل تقليدها ومحاكاتها. وميزة تنافسية أخرى ذات مرتبة مرتفعة وتتعلق بعدة مصادر يصعب محاكاتها وتقليدها مثل «السمعة، تمييز المنتج، العلاقة الوطيدة مع الزبائن».

06-2-2- معيار عدد وتنوع مصادر الميزة التنافسية:

كل ما تملكه المنظمة من مصادر فكلما كثرت نفعت، وكل ما استثمر فيها وفي تطويرها صعب على المنافسين التغلب عليها. (غويته، 2019، ص 20).

06-2-3- معيار درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

على المؤسسة أن تنتج نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام منافسيها بتقليد تلك الميزة القائمة، أو العمل الدائم على تطويرها لتصبح عليهم اللحاق بها والسبق دائما بخطوة للأمام. (فيروز، 2011، ص 16).

07- محددات الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين من خلالها تتحدد مدى قوة إمكانية صمودها وبقاء المنظمة محتكره لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة والمتغيرين هما:

07-1- حجم الميزة التنافسية:

فكلما كانت الميزة التنافسية كبيرة وجزلية وواضحة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز فهذا يفرض على المنافسين بذل جهود معتبرة وصرف أموال باهظة للتغلب عليها والحد من سيطرتها على السوق.

07-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

فتوسع النشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقة وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق المستهدفة و لنطاق التنافس أربعة أبعاد يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية:

(عمار، 2021، ص 29).

• نطاق القطاع السوقي:

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

وهنا يتم الاختيار من طرف المؤسسة ما بين التخصص والتركيز على قطاع معين من السوق، أو خدمة كل السوق.

● النطاق الرأسي:

يعبر عن العلاقة بين أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، واعتمادها على مصادر التوريد المختلفة أي ما بين (قرار التصنيع وقرار الشراء). (فرحات، 2000، ص 102).

● النطاق الجغرافي:

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح ذلك للمؤسسة بتحقيق مزايا التنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. (عمار، 2021، ص 30).

● نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود هذه الروابط من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد ،الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إلى المؤسسة في نطاق النشاط الواسع ، قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالشركات المنافسة مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة نفس منافذ التوزيع ، ومن الجهة الأخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين أو خدمته باقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم. (عمار، 2021، ص 30).

08- الاستراتيجيات التنافسية:

هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين فإستراتيجية التنافس تحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس أي: الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة. وقد قام بورتر بوضع استراتيجيات كوسيلة لتعامل الشركة مع الشركات المنافسة والتي ترتبط بعوامل البيئة الداخلية والخارجية وهي:

08-1- إستراتيجية قيادة الكلفة:

تتطلب إنشاء العمل على تشييد تسهيلات تساعد الشركات على الوصول إلى الحجم الكفاء، وتخفيض التكاليف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات الغير المباشرة وتعمل على تدني الكلفة في مجالات البحوث والتطوير والإعلان، والخدمات وجذب الزبائن الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل رئيسي.

08-2- إستراتيجية التميز:

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

وتركز المؤسسة هنا على تقديم شيء مميز وخلق هوية فريدة، وقيمة للمنتج الذي تقدمه بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز، وتقوم هذه الإستراتيجية على اختيار فئة محددة من الزبائن وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة وإشباع حاجات ورغبات زبائنها بصفة ذات جودة عالية وخصائص متميزة، حيث تعطي للزبائن أسباب واضحة لتفضيل المنتج عن غيره. ويلجأ في هذه الإستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها حيث يكون الزبون على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها وبما أن سعر تكلفة الخدمة يكون مرتفعاً لا بد كذلك أن يكون سعر البيع مرتفعاً من أجل تحقيق هامش ربح كبير للمؤسسة.

3-08- إستراتيجية التركيز:

تركز هذه الإستراتيجية على مجموعه محدد من المشتريين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة وتطوير إستراتيجية معينة لخدمة هذا السوق لذا يركز على قطاع غير جذاب نوع ما للشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل ومن الجدير ذكره أن هذه الإستراتيجية تقوم على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة بحيث تركز هذه الإستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومتفرد تضاهي نظيراتها في السوق وبذلك تكسب رضا زبائنها وولائها لها.

(عمار، 2021، ص34).

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا للإطار النظري الميزة التنافسية يمكن القول بأن بذور العولمة وتأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الحالي جعل من التنافسية الوسيلة الأساسية لبقاء المنظمات وجعل منها ضرورة الكبرى ومن هنا تتجلى أهميتها الكبيرة ولماذا تبذل كل هذه الجهود في تطويرها والابتكار والإبداع، فالميزات التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة ما، هي أوراقها الراححة في ظل الحروب الاقتصادية الطاحنة حيث من ييهر العملاء أكثر هو من يستمر أطول، وكل هذا عن طريق السعي المستمر للتنمية من عدة جوانب وبطرق مدروسة وعملية.

الفصل الثالث:
الإبداع التنظيمي

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

تمهيد.

01- مفهوم الإبداع التنظيمي.

02- خصائص وأهمية الإبداع التنظيمي.

03- أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته.

04- إبعاد الإبداع التنظيمي ومراحله.

05- نظريات الإبداع التنظيمي.

06- استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومجالاته.

07- محفزات ومعوقات الإبداع التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث.

تمهيد :

يعتبر الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنمو المنظمات وتفوقها، فهو يشكل عنصرا هاما في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات اليوم، لذلك أصبح التشجيع عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقه. فالإبداع ظاهرة تعد ذات اتجاهات وأبعاد عديدة ومتباينة، حيث تعددت التعاريف، كما أن الإبداع يرتبط بالعديد من المفاهيم المتداخلة فيما بينها وهو يمر بعدة مراحل حتى يصل إلى الفكرة المناسبة.

01- مفهوم الإبداع التنظيمي:

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي واختلفت فيها الآراء بين المهتمين بالموضوع، ومن أجل الوصول إلى مفهوم واضح ودقيق كان لا بد من معرفة مفهوم الإبداع أولاً.

1-01- تعريف الإبداع:

التعريف اللغوي: هو أحداث شيء جديد على غير مثال سابق. (جمال، 2009، ص5).

أبداع الشيء وابتدعه: تعني إنشائه وبدأه. (الدليمي، 2009، ص26).

أما اصطلاحاً فيقصد بالإبداع على أنه: توليد للأفكار جديدة ومفيدة من طرف الفرد أو مجموعة من الأشخاص المتعاونين. (Ali, 2016, p1)

2-01- تعريف الإبداع التنظيمي: هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع. (رفعت، 2005، ص25).

ويعرف على أنه: إيجاد طرق جديدة في العمل أو أكثر حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين فيه. (Habib, 2003, p76)

الإبداع هو تصور شيء ما جديد يكون له قيمة، وفي السياق التنظيمي يرتبط بإنتاج أفكار وحلول جديدة ومفيدة لأداء المؤسسة. (Corinne, 2007, p15).

ويرى الباحث "Edward de Bono": أن الإبداع هو توليد شيء لم يكن موجود من قبل له قيمة.

(Edward, 2004, p27)

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول إن الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة، سواء كانت طريقة إنتاج أو منتج جديد.

التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي:

يعرف الإبداع التنظيمي بقدرة الأفراد العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس على استخدام أساليب التفكير الحديثة المتمثلة في الأصالة والمرونة والطلاقة والمخاطرة والحساسية للمشكلات، والتركيز لفترات طويلة في مجال الإهتمام والقدرات العقلية والذهنية وإيجاد طرق وأساليب المعبر عنها من خلال الدرجة التي سوف يتحصل عليها العامل على المقياس المصمم لذلك في الدراسة الحالية للموسم 2023/2022.

- بعد الأصالة: يقصد بها القدرة على انتاج الحلول الجديدة فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات وتعني التجديد أو الأفراد بالأفكار والابتعاد عن الشائع.

- بعد المرونة: هي رؤية المشاكل من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى والتفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو اتجاه التفكير الذي يعني تفسيراً جديداً للهدف.

- بعد المخاطرة: يقصد بها الشخص المبدع الذي يميل لأخذ زمام المبادرات في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

02- خصائص وأهمية الإبداع التنظيمي:

إن زيادة حاجات المنظمات خلال التطورات الكبيرة التي تحدث في بيئة الأعمال تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى الكثير من المرونة والتغيرات مما جعل المنظمات تبحث عن الإبداع التنظيمي حيث سنتطرق إلى أهميته وخصائصه كالتالي:

02-1- خصائص الإبداع التنظيمي:

- الإبداع يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء كان منتجات أو عمليات توليد الأفكار.
- الإبداع يجب أن يكون مستهدفاً، رغم وجود إمكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها.
- يفترض أن يهدف الإبداع لتحقيق منافع المنظمة، مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. (نعمة، 2010، ص195).

02-2- أهمية الإبداع التنظيمي:

- الإبداع يساعد المنظمات على تلبية الحاجيات ومتطلبات المواطنين المتزايدة.
- الإبداع يساعد في تنمية و تطوير قدرات و إمكانيات الأفراد من خلال إتاحة الفرص لهم عن طريق استخدام الأساليب الإبداعية المواكبة للتطورات الحديثة.
- الإبداع يساهم في تخفيض نسبة البطالة من خلال ايجاد مشاريع جديدة وفريدة من نوعها بحيث توفر فرص عمل للمواطنين في مختلف المجالات.
- الإبداع يساهم في تحسين ورفع مستويات الاداء للأفراد وتحقيق الرضا عن أنفسهم وبالتالي زيادة الثقة لديهم والايمان بقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لتوظيفها لصالح المنظمة والمجتمع.

- الإبداع يدعم المنظمات ويمكنها من الاستجابة للتحديات والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة والتكيف معها بشكل مرن مما يجعلها في وضع مستقر بحيث تكون قادرة ومستعدة لمواجهة التحديات والاحداث المتوقعة او الفجائية بشكل لا يؤثر على مسار أنشطتها مشاريعها الحالية والمستقبلية.
(الصدفى،2018/2019، ص17).

03- أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته:

صنف الإبداع التنظيمي إلى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي للمنظمات منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة فهناك من صنفه وقال استعمالاته إلى نوعين هما:
03-1- إبداع المنتج: وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما.

03-2- إبداع العملية: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجا وتوزيعا.
وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل النوعين معا، كعلاج طبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

(عبد الكريم،2013، ص54).

03-3- مستويات الإبداع التنظيمي:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع تنظيمي تكمل بعضها البعض، مع أن جميعها ضرورية للمنظمات وهي:

03-3-1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية من معرفة وذكاء وحب الاستطلاع. (عبد الرزاق، 2014، ص120).

03-3-2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، والإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار والآراء. (بلال،2011، ص127).

03-3-3- الإبداع على مستوى المنظمات: هناك منظمات متميزة في مستوى ادائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الاخرى وحتى تصل المنظمات الى الإبداع لا بد من وجود ابداع فردي وجماعي، فالمنظمات التي تشجع العاملين على طرح افكارهم وآرائهم واعطائهم حرية النقاش وفتح المجال لهم من خلال قنوات الاتصالات التي تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد

وتشجيع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد على تنميته على مستوى المنظمة. (العيمان، 2002، ص393).

04- أبعاد الإبداع التنظيمي ومراحله:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع، فهناك من الباحثين من يرى بأن الإبداع سمة أو صفة شخصية تميز الفرد المبدع، وهناك من ينظر للإبداع كونه هو عملية تحقيق إنتاج إبداع يا، ولذلك تشير الأدبيات المتخصصة في دراسة الإبداع أن له أبعاد متعددة وهي:

04-1-1- العملية الإبداعية: فالمقصود بالإبداع كعملية، العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي تعتبر سابقا أنها غير مترابطة. (عبد الإله، 2002، ص24).

فالعملية الإبداعية تتضمن كافة النشاطات النفسية المعرفية والدافعية التي تحدث داخل الفرد، والتي تمكنه من الوصول إلى الإنجازات الإبداعية، وعليه فإن العملية الإبداعية ضرورية وأساسية تسبق أي إنجاز أو أداء إبداعي. (قطامي، 2007، ص08).

04-1-2- الحساسية للمشكلات: والتي تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات.

وعلى هذا في الحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى (Gilford) وزملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي.

إلى أن الأفراد يختلفون في حساسيتهم للمشكلات، ففي موقف ما يرى الفرد أن هناك عدة مشكلات تتطلب البحث عن الحلول لها، في حين يرى فرد آخر أن هذا الموقف عادي ولا يتطلب أي تساؤلات التي تؤدي إلى البحث عن الحلول، ومن هنا يتضح بأن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء والمواقف مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير.

(نادية ، 2000، ص11).

04-1-3- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر ولا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات لهذا تكون أفكاره جيدة، فالأصالة تعني التجديد فهو يبتعد عن المؤلف أو الشائع ونسبة التجديد التي يظهرها الفرد عادة هامة في الإبداع.

4-1-04- المرونة: تعني المرونة القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف مع أوجه نظر معينة. وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها أي تغيير للحالة الذهنية بتغيير الموقف بحيث يتجه الفرد إلى تبني أنماط فكرية يوجه بها مواقف مهما تنوعت واختلفت وأن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي.
(لطيف، 2011، ص 59-60).

فالمرونة هي تنوع الأفكار بحيث هذه الأفكار تنشأ أو تتكيف مع الموقف، فالفرد المبدع بمجرد ما تكون هناك مشكلة أو موقف ما، فإن تفكيره يبدأ بالبحث عن الأفكار والحلول المناسبة وتتكون هذه المرونة من عاملين أو نوعين هما:

4-1-05- المرونة التقليدية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي ترتبط بموقف معين على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين استخدام الصحيفة في أشياء متعددة غير القراءة.

4-1-06- المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقليا، وتعني التغيير في الحلول الممكنة كإعطاء عدة حلول لموقف واحد. (قارة، 2011، ص 96).

4-1-07- الطلاقة: قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة. (قده، 2020، ص 122).

ويوجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي:

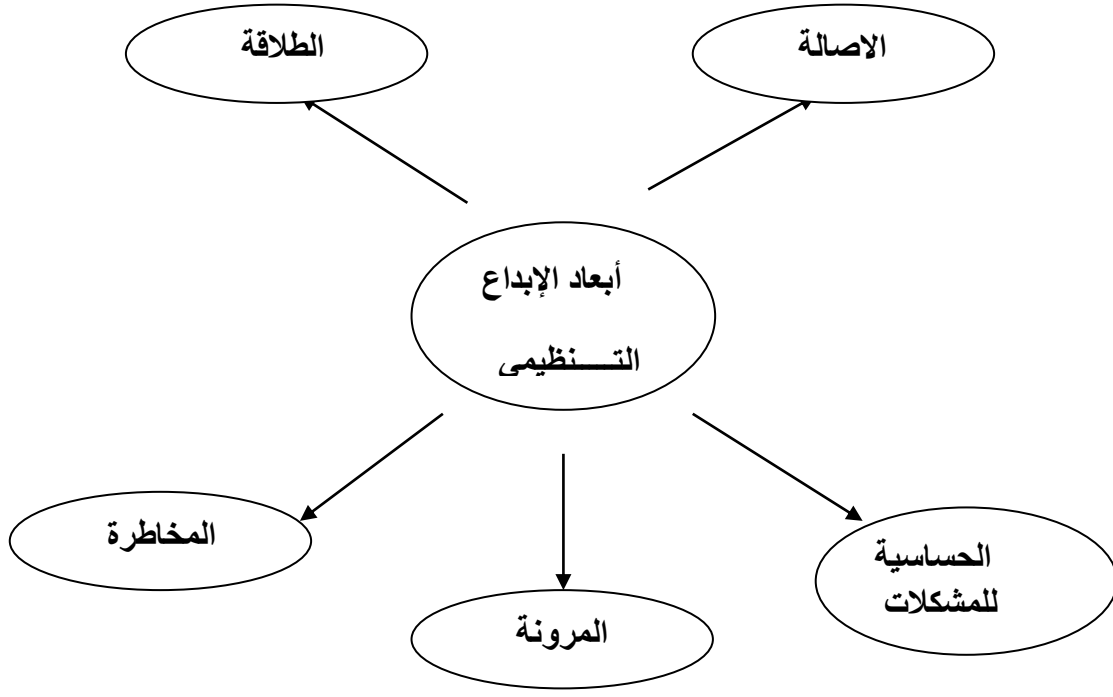
4-1-08- الطلاقة الترابطية: وهي القدرة على ربط العلاقات المكونة للظواهر لمعرفة مكان الخلل والحلول.

4-1-09- الطلاقة التعبيرية: وهي على علاقة بسهولة بناء الجمل والقدرة على التعبير وصياغة الأفكار.

4-1-10- الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والبدايل المشكلات. (محمد، 2006، ص 83).

4-1-11- المخاطرة: يقصد بها اخذ زمام المبادرة ففي تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها. (عوض، 2013، ص 209).

الشكل (3): يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي.



من إعداد الطالبين.

2-04- مراحل الإبداع التنظيمي:

تتمثل مراحل الإبداع التنظيمي فيما يلي:

1-2-04- مرحلة الاهتمام: في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

2-2-04- مرحلة الإعداد: تتمثل في جمع المعلومات حول موضوع المشكلة، ولهذا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصائيات لجمع المعلومات.

3-2-04- مرحلة الاحتضان: تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في القرار الإبداعي.

4-2-04- مرحلة البروغ والإشراف: تتجسد هذه المرحلة بخصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلى المبدعون، تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العامل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

4-2-05- مرحلة التحقق: في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في طريقة التي يمكن أن ينفذ فيها الفكرة والظروف اللازمة لتوفيرها ولنجاحها ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.

4-2-06- مرحلة التطبيق والتفصيل: في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذ تم تحقيق القيم والأهداف المنشودة.

4-2-07- مرحلة الاستعمال والانتشار: مثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.
(صيتي، 2020، ص135).

05- نظريات الإبداع التنظيمي:

يعد اختلاف وتنوع التعريفات التي تناولت موضوع الإبداع، وهذا نتيجة لإعادة الاتجاهات والنظريات التي فسرت ظاهرة الإبداع بسبب اتساع مجالاته، كما أن الأهمية التي أعطتها الشعوب له وتعدد مدارس علم النفس التي تناولت مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتمامها ومنطلقاته، وكذلك اهتمام علماء الإدارة بموضوع الإبداع لما له من أهمية في تطوير ونمو المنظمة نحو الأفضل أدت إلى وجود العديد من النظريات التي أعطت تفسيرات مختلفة للإبداع فيمكن تصنيف نظرية الإبداع وفق المحاور التالية:

05-1-1- تفسر هذه النظريات الإبداع على أساس افتراض أن الفرد لا يلعب دورا مباشرا في عملية الإبداع فربطته بالطبيعة وفسرت دور الإلهام والوعي في إنتاج الفكرة الجديدة ومن هذه النظريات نجد:

05-1-1-1- نظرية الإلهام Aflaton: الذي يرى أنه لا يوجد شيء يسمى بالإبداع الشخصي، وإنما يرى الإبداع ناتج عن وجود قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام.

05-1-1-2- نظرية Arestote للإبداع: الذي يعتقد أن عملية الإبداع تخضع إلى قوانين الطبيعة ويركز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية التي قد تحدث تلقائيا أو بالصدفة.

3-1-05- نظرية Kant: يرى أن العبقرية تعطي القوانين الأمر الذي يؤكد الإبداع بالموهبة والعبقرية، وكذلك تمييزا طبيعيا نابغا من مخيلة الفرد الحرة.

فهذه النظريات لا يمكن اعتبارها نظريات شاملة في تفسير الإبداع، فقد تناول هؤلاء العلماء الإبداع على أساس منطقي، وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات أخرى التي تفسر الإبداع على أساس خصائص الشخصية المبدعة. (خيرى، 2012، ص 40-42).

05-2- النظريات والتفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة:

فقد ركزت هذه النظريات على دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كطريقة لتفسير الإبداع مثل الميل لكسر الروتين، ومرونة التفكير، وتقدير الأفكار الجديدة، وحب المغامرة والاستقلالية والثقة بالذات ومن هذه النظريات التي ركزت على الشخص المبدع نجد:

05-2-1- نظرية Torrance: تحدث عن جوانب الإبداع ومكوناته واهتم بالإنسان المبدع، كما درس الاختلاف بين المبدعين والأقل إبداعا وأكد أن الإبداع هو الحساسية العالية للمشكلات والعمل على حلها.

05-2-2- نظرية Maslow: تركيز هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد وأثره على قدراته الإبداعية وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات. (خيرى، 2012، ص 45).

05-2-3- نظرية Gilford: غالبا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أول عوامل حيث تستند بشكل أساسي على العقل، غير أنه أدخل الخصائص الاستعدادية بالطبع والدافعية التي ترتبط بالإبداع إلا أنه لم يولها اهتماما كافيا، كما أنه ميز الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العلمي وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات.

كذلك هذه النظريات لم تكن شاملة في تفسيرها للإبداع فقد ركزت على الخصائص والسمات التي يتميز بها الشخص المبدع، وأهملت الجوانب الأخرى التي تظهر عملية الإبداع، فقد ظهرت نظريات أخرى التي نظرت إلى الإبداع على أساس العملية الإبداعية. (ألكسندر، 1989، ص 21).

05-3- النظريات أو التفسيرات المبنية على أساس العملية الإبداعية: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العمليات العقلية هي الأساس وجوهر العمل الإبداعي وترى بأن العملية الإبداعية يمكن تعلمها كأية مهارة يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب، ويفترض أصحاب هذا الاتجاه أنه عندما يتعرض الفرد لأية خبرة فإنه يستوعب خبرات جديدة بناء عن البنية المعرفية المتوفرة لديه، وتسمى هذه العملية بناء المعرفة، وبعد ذلك يعمل على تنظيم خبراته وعملياته السابقة لاستيعاب الخبرات التي يتعرض لها

والاستجابة لمتطلبات الموقف الجديد بطريقة تتسم بالأصالة والحدثة وتدعي هذه العمليات بعملية الموازنة.

ومن النظريات التي ركزت على العملية الإبداعية ما يلي:

1-3-05- نظرية walass: يرى بأن عملية الإبداع تتشكل من مراحل متباينة تتولد أثناء الفكرة الجديدة وهذه المرحلة هي:

الإعداد، الكمون، الإشراف والتحقق.

2-3-05- نظرية Jordan: لقد ركزت هذه النظرية على استخدام نموذج تألف الأشياء والإستراتيجية أي جعل الغريب مألوف مألوف غريبا واستخدام المجازية في إنتاج الأفكار بالإضافة لعدة طرق بناء ومنتجة للأفكار والأعمال الإبداعية.

كذلك قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت فيما بعد نظريات عرفت بأسمائهم، إذا قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع التنظيمي، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات تتمثل فيما يلي:

3-3-05- نظرية (Simon et March 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، وخاصة مشكلة تفسير الفجوة في الأداء، وهي تقع ما بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال البحث إيجاد البدائل حيث أن عملية الإبداع وفق هذه النظرية تمر بمراحل هي فجوة أداء، عدم الرخاء ووعي وبدائل ومن ثم يأتي الإبداع.

(لطفى، 2011، ص50-51).

وتوضح هذه النظرية أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والسوقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

4-3-05- نظرية (Stalker et Burns 1961): يعتقد رواد هذه النظرية أن التراكم والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا كبيرا من المشاركة للعاملين في وضع القرارات التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

(لطفى، ص51).

5-3-05- نظرية (Wilson 1966): يبين ويلسون عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي إدراك التغيير، اقتراح تغيير، تبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك

الحاجة أو الوعي بتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، وافترضت هذه النظرية نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام(البيروقراطية)،تنوع نظام الحفظ، كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور الصراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة. (عبودي،2006، ص40).

6-3-05- نظرية: (Harvey et Mill 1970)

استفاد رواد هذه النظرية مما قدمه كل منSimon وMarch وBarnes وStulkar، حيث انصب الاهتمام والتركيز على فهم الإبداع من خلال مادة استخدام الأنظمة للحلول الروتينية والإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، أي وصفوا أنواع المشاكل التي تواجهها المنظمات وأنواع المنظمات التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية: عمر وحجم المنظمة، درجة المنافسة، درجة التغيير والتكنولوجيا ورسمية الاتصال. (لطي، ص40).

5-3-7- نظرية (Hague et Aiken 1970):

تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرات فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة.

- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

- مرحلة التقييم: أي تطبيق النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي مختلفة وبالغة التعقيد من أهمها المركزية، الرسمية، زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

(سليم، ص40).

5-3-8- نظرية (Zaltman 1973):

تنظر هذه النظرية للإبداع من مرحلتين هما: البدء ومرحلة التطبيق، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنى واعتبر أن الإبداع عملية جماعية وليست فردية.

(عاكف، ص53).

06- استراتيجيات الإبداع التنظيمي ومجالاته:

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد بها السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ اللازم داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات نجد:

06-1-1-1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

06-1-2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، في ترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية وملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر تخصص الأكثر شيوعا من استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

06-1-3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين. (الأخضر، 2011، ص64).

06-2- مجالات الإبداع التنظيمي:

يمكن تحديد مجالات الإبداع التنظيمي فيما يلي:

06-2-1- الإبداع في التكنولوجيا: يعتبر الإبداع في المجال التكنولوجي ضرورة أساسية لتحسين الجودة وتحقيق الرخاء وهذا ما يدعو المنظمات إلى مجرات التطورات الحاصلة في التكنولوجيا، وتقديم الخدمات والمنتجات القائمة على التكنولوجيا المتطورة لتحقيق الجودة العالية في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها المنظمة اليوم.

06-2-2- الإبداع في مجال الخدمات: يمكن أن تتخذ شكل منتج خدمي جديد أو إجراء جديد للإنتاج وتقديم الخدمة بتقنيات جديدة وأن الإبداع في مجال الخدمات هو التغيير في الأشياء التي تعرضها المنظمات الخدماتية والتغيير في طرق ابتكارها وتقديمها. (برافين، 2008، ص135-138).

06-2-3- الإبداع في تصميم العمليات: ما زال توفير التصميم الإبداعي للمنتج وعمليات التطوير التي تندرج بالمنتج من الفكرة إلى تصنيع أمر في غاية الأهمية، وفي هذا السياق تعمل العديد من المؤسسات على إبداع أساليب تصميم جديدة بالاستفادة من الثورة التكنولوجية لعمل تحسينات في تصميم العملية لا سيما وسائل التصميم الآلي باستخدام الكمبيوتر لتحسين أداء نظام الإنتاج.

06-2-4- الإبداع في الهياكل التنظيمية: ويعني هذا النوع من الإبداع تغيير شكله وبناء المنظمة، وتغيير القواعد والإجراءات التي تحد من العملية الإبداعية، وتفعيل العلاقات الإنسانية بين الأفراد، ووضع قنوات الاتصال التي تخدم العملية الإبداعية من خلال تبادل الآراء والأفكار بين الأفراد مما يؤدي إلى طرح أفكار إبداعية من خلال المناقشة التي تجمعهم فالهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة يشجع ويسهل تبني الإبداع.

06-2-5- الإبداع في التسيير: ويظهر في طريقة تحسين أداء المؤسسة من خلال الوظائف الأساسية للتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. (pascal, 2009, p39).

07- محفزات ومعوقات الإبداع التنظيمي :

07-1- محفزات الإبداع التنظيمي:

- 07-1-1- الموارد البشرية:** تعتبر الأساس في كافة المنظمات لذلك يجب على أي منظمة القيام بالتالي:
- تدريب وتطوير أفرادها بشكل دوري ومستمر لتكون معارفهم حديثة ومتجددة علما بأن التدريب يكسب الأفراد مهارات جديدة وتطوير يكسب المدراء مزيد من الوعي والإدراك ويوسع آفاقهم.
 - توفير الحرية والأمان الوظيفي لأفرادها لأن هذا الأمر يؤدي إلى تحفيزهم وجعلهم لا يخافون من الأخطاء والعثرات بالتالي يستطيع تقديم كل ما لديهم من أفكار واقتراحات وتصورات لدعم عمليات التغيير والتطوير.
 - رعاية ودعم المبدعين حيث أن الفرد المبدع هو الذي يستفيد من الأفكار المختلفة والمميزة ويضمنها في المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة فعند رعايته ودعمه وتشجيعه سوف يرتفع مستوى إبداعه الذي سوف ينصب لصالح المنظمة.

07-1-2- عوامل الهيكل التنظيمي: حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:

- الهيكل العضوي: في هذا النوع تكون السلطة غير مركزية بحيث يستطيع الفرد التفكير والتحرك بحرية وهذا الأمر يعتبر محفز على الإبداع.
- توافر الموارد: حيث تسهل عملية المبدعين ودعمهم وتشجيعهم، وذلك بسبب توفر كل ما يحتاجونه.

- توافر نظم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تسهل هذه النظم على الأفراد عمليات التجميع والمشاركة والتواصل فيما بينهم وتقضي على معظم معوقات الإبداع.
- 3-1-07- الثقافة التنظيمية السائدة:** حيث تحفز الإبداع من خلال ما يلي:
- تحمل المخاطر: المنظمات ذات الثقافة المرنة والداعمة للإبداع تشجع الأفراد المبدعين على المخاطرة دون تحملهم مسؤولية الفشل والخسائر، حيث يعتبر الفشل في هذه الثقافة نوع من التعلم والإدراك لتجنب الوقوع بها مرة أخرى.
- قبول الغموض: حيث تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها المبدعين على الخضوع في الأفكار والتجارب والممارسة المستقبلية الغير معروفة أو الغامضة لغاية الوصول للأفكار والنتائج الإبداعية ولكن يجب أن يتم التركيز على الأهداف لضمان النجاح والتميز.
- الرقابة المنخفضة: المنظمات التي تقلل أو تخفض درجة إجراءات الرقابة والقوانين والسياسات للحد الأدنى، تساهم في فتح المجال أمام المبدعين سواء الأفراد أو الجماعات للنهوض بكل ما لديهم من طاقات وقدرات وأفكار للوصول إلى التميز والتفوق.
- (الصفدي، 2019/2018، ص47).

2-07- معوقات الإبداع التنظيمي:

- تعددت آراء الباحثين حول معوقات الإبداع والعوامل التي تحول دون تطويره وجني الفوائد المتوقعة منه، وتتمثل أهم هذه المعوقات في الآتي:
- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود أفراد المجتمع على التفكير في إطار معين.
- الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة وهذا ما يسمى بخوف التفكير.
- تكون قدرة المنظمة على الإبداع في أقل مستوى وقد تكون معدومة إذا كانت خبرة وثقافة القيادة الإدارية محدودة وإذا كانت تميل إلى اللاديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون.
- عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.
- عدم توفير المستلزمات والتسهيلات المادية اللازمة للإبداع.
- هناك بعض المجتمعات ترفض المبدعين وقد تفرض عليهم عقوبات.
- نقص الموارد المكرسة لعملية الإبداع، فعملية الإبداع مكلفة من ناحية الموارد المالية والوقت والطاقة.
- الفشل في إدراك الفرص الواعدة أو توليد الأفكار الجديدة والتي يمكن أن تطور إلى منتجات.

- مقاومة التغيير، حيث أن الأفكار الجديدة عادة ما تجد الكثير من المعارضة وعدم القبول وبالتالي فإن عملية الإبداع قد تموت وتندثر مبكر.
- أما على صعيد الفرد فهناك معوقات تنطلق بذات المبدع ومنها:
- ضعف ثقة بالنفس: الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة.
- الميل للمجاعة: الامتثال للمعايير السائدة التي تعيق استخدام التخيل والتوقع.
- الحماس المفرط: إذ يؤدي إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة.
- التشبع: إذ يؤدي الاستغراق الزائد إلى نقص الوعي بحيثيات الوضع القائم، وعدم دقة المشاهدات.
- التفكير النمطي: وهو التفكير المقيد بالعدة بإخفاق الأفراد في الوصول إلى الحلول الإبداعية يؤدي إلى التمسك بالاستعمالات المألوفة للأشياء، واستخدام في وصف الثبات الوظيفي.

(العبيدي، 2010، ص217-218).

خلاصة الفصل الثالث :

لقد عرف موضوع الإبداع اهتمام الكثير من الباحثين وفي مختلف المجالات، فالإبداع هو التوصل إلى الأفكار الجديدة وغير المألوفة وترتبط بالإنتاج أو بالعملية أو الخدمة أو أساليب عمل جديدة تتم بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرات الإبداعية يمكن تطويرها وتنميتها من خلال توفير الظروف اللازمة، كان نمط القيادي الذي يمكن أن يساهم في تشجيع الإبداع من خلال فتح المجال للأفكار والآراء ، وكذلك توفير نظام الحوافز الذي يعمل على دفع الأفراد لبذل المجهودات وإظهار القدرة الإبداعية، وكذلك الاتصال بين الأفراد يعمل على طرح الأفكار ومناقشتها للوصول إلى الحلول المناسبة .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية للدراسة في
جانبا التطبيق

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي

تمهيد:

01- تعريف مؤسسة كوندور الكترونيكس.

02- الدراسة الاستطلاعية.

03- حدود الدراسة.

04- منهج الدراسة.

05- أدوات جمع البيانات.

06- أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة الفصل الرابع .

تمهيد:

بعد أن تناولنا أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغيرين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي من خلال ما سبق سنتطرق خلال هذا الفصل إلى الجانب المنهجي للدراسة الميدانية حيث سنحاول تجسيد الجانب النظري للبحث في الجانب التطبيقي وهذا بدراسة ميدانية أجريت في مؤسسة كوندور الكترولنيكس لولاية برج بوعريريج وذلك لقياس علاقة الميزة التنافسية بالإبداع التنظيمي.

1-01- تعريف مؤسسة كوندور إلكترونكس:

مؤسسة كوندور Condor أو باسمها التجاري سابقا: "عنتر تراد TRADEANTRE" هي مؤسسة صناعية اقتصادية خاصة كبيرة تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. تنتمي إلى مجمع بن حمادي شكلها القانوني أصبح في جوان 2012 وهو SPA مؤسسة خاصة ذات أسهم. تنتمي مؤسسة كوندور إلى مجمع بن حمادي الذي يحتوي على عدة شركات إنتاجية وهي:

- شركة ALGILOR لإنتاج الأجر والمواد الحمراء.
- شركة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- شركة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيك.
- شركة GEMAC لإنتاج البلاط.
- شركة TRAVOCOVIA لأعمال البناء.
- شركة (HONDA MÉTAL) لإنتاج .
- فندق بن حمادي HÔTEL BENI HAMMED .
- شركة CONDOR الكترونيكس لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

2-01- تاريخ مؤسسة كوندور الكترونيكس وموقعها الجغرافي:

شركة كوندور Condor من المؤسسات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها مستوى ثقيل على مستوى السوق الوطنية العربية، وتعتبر أحد الأساسيات في السوق المحلية لجودة نوعيتها، وهذا ما أهلها لان تكون محل ثقة الزبائن خارج الجزائر لاحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003 يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب:

8104م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة، ويقدر عدد عمال المؤسسة بأكثر من 4200 عامل موزعين على الوحدات والمصالح أما بالنسبة لاسم كوندور فتعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات LINP في 30 أبريل 2003.

وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يا عيش في أمريكا الجنوبية والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

حصلت المؤسسة على العديد من الشهادات أهمها شهادة الإيزو 1009 نسخة 2000، وشهادة الإيزو 9001 نسخة 2010، كما تحصلت على شهادة الأيزو 14001 نسخة 2005، وشهادة الإيزو 18001،

نسخة 2007 وشهادة الإيزو 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى شهادتي الإيزو 14001 و45001 سنة 2015 .

3-01- لمحة جغرافية:

تقع مؤسسة كوندور الكترونيكس في المنطقة الصناعية zone industrielle طريق المسيلة – ولاية برج بوعرييج، على مساحة قدرها 5 هكتارات.

02- الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على ميدان الدراسة ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق، ومحاولة تجاوزها فهي مرحلة تمهيدية لا بد من إجرائها قصد تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، والتأكد من التقنيات المستعملة، والعينة المختارة كما لجأنا لدراسة عينة ظرفية تبلغ 15 فردا عامل في إدارة مؤسسة كوندور الكترونيكس.

سمحت لنا الفرصة للتعرف عن قرب على ميدان إجراء دراستنا، بحيث أننا قمنا بالتطبيق الأولي لمعرفة مدى قابلية أفراد عينة الدراسة على الإجابة على بنود استبيان «الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي» والذي يحتوي على 30 بند: 15 بند يقيس الإبداع التنظيمي و15 بند يقيس الميزة التنافسية، وقد قمنا ببنائه على أساس أبعادهما حيث قمنا باختيار ثلاثة أبعاد من أصل 05 وهم الأصالة والمرونة والمخاطرة وهذا الإختيار يعود إلى طريقة استجابة عمال المؤسسة لهذه الأبعاد مما لجأنا للقيام بهذه الدراسة. وبعد ذلك قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف، والذي بدوره وجهنا للتحقق من الشروط السيكمترية للاستبيان، وقد قمنا بعرضه على أربعة أساتذة محكمين في قسم علم النفس العمل والتنظيم بجامعة «مولود معمري» تيزي وزو وفق الملحق رقم (03):

وهذا للتأكد من صحة المنهجية المتبعة وكذلك اللغة المستخدمة في صياغة العبارات، لكي معرفة مدى وضوحها وإذا ما كانت مفهومة. وبعدما ما قمنا باسترجاع الاستبيانات الموزعة على الأساتذة المحكمين , قمنا بإعادة صياغة بعض البنود واستبدال لغتها بلغة بسيطة وواضحة، إتباعا لاقتراحات الأساتذة المحكمين ، منها البنود « 1, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 15» في الجانب الذي يقيس الإبداع التنظيمي والبنود «1,3, 6, 15» في الجانب الذي يقيس الميزة التنافسية. وقد قمنا بتعديل بعض البنود كونها مركبة بعدما تم تنبيهنا إليها من طرف الأساتذة المحكمين مثل البنود: «2, 5, 6, 12, 15» في الجانب الذي يقيس الإبداع التنظيمي والبنود «3, 6, 13» في الجانب الذي يقيس الميزة التنافسية. بعدها قمنا بتصحيحه كليا، ثم لجأنا لتطبيقه على عينة من الأفراد بلغ عددهم 15 فردا عامل في إدارة مؤسسة كوندور الكترونيكس، وقمنا باسترجاع الاستبيانات خلال فترة يومين وكان الهدف من ذلك معرفة صلاحية بنود الاستبيان وتوضيح الغامض منها وكذلك لقياس الثبات الكلي عن طريق النتائج المتحصل عليها وننوه أن

النتائج المتحصل عليها لا يعاد استعمالها أثناء الدراسة الأساسية. وبعد توزيعه تبين أن بنود الاستبيان كانت واضحة ومفهومة بالنسبة لجميع أفراد العينة.

03- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الدراسة تمت في وحدة أعمال الثلجات لكوندور، التي تقع في المنطقة الصناعية zone industrielle طريق المسيلة – ولاية برج بوعريريج، على مساحة قدرها 5 هكتارات.

الحدود الزمنية: تمثلت هذه الدراسة بالإطار الزمني لتنفيذها من 14 ماي إلى غاية 01 جوان 2023.

04- منهج الدراسة:

عند قيام الباحث بدراسة ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معلومات دقيقة و وصفها ، والمنهج الذي اعتمدها هو الوصفي الذي يعتمد على وصف ظاهرة كما هي في الواقع وصفا دقيقا. يعرف المنهج الوصفي: أنه مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تقوم على وصف ظاهرة موضوع الدراسة ولا يقتصر البحث الوصفي على الوصف فقط ولكنه يتعدى ذلك إلى تفسير ظاهرة ، تحليل البيانات والتوصل إلى حلول للمشكلات ، أو الإجابة عن تساؤلات أو تفسير علمي للظواهر لهذا فالمنهج الوصفي هو المنهج المناسب لكونه يتيح إمكانية كبيرة لجمع المعطيات اللازمة من أفراد العينة كما يساعد فيما بعد على تحليل وتفسير ،البيانات وتصنيف المعلومات، للوصول إلى نتائج تجيب عن أسئلة إشكالية بحثنا .

05- مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة الحالية من عمال كوندور الكترولنيكس، وحدة أعمال الثلجات (موظفين وإداريين) والبالغ عددهم أكثر من 1007 عامل، 10 إدارات ساميين، 29 إطار عادي، 212 عون تحكم و580 عون تنفيذ.

ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة (الظرفية) وذلك للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة، وقدر حجم العينة (110) عاملا من المؤسسة غالبيتهم إداريين، قمنا بتوزيع (110) استبيان، تم استردادها كلها وخضعت للتحليل الإحصائي.

06- أدوات جمع البيانات:

في دراستنا لموضوع الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية اعتمدنا على الأدوات التالية:المقابلة، الملاحظة، الاستبيان.

المقابلة: أي مقابلة الباحث والمبحوث ويتبادلان الحوار والتفاعل اللفظي، وذلك يحصل الباحث على المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث حيث قمنا بمقابلة مدير مصلحة الموارد البشرية وأخذ الإذن منه للقيام بالدراسة والحصول على موافقته، بعد شرح الهدف منها.

ومن نتائج المقابلة:

- التعرف بالمدير.
 - التعرف بالموظفين الإداريين.
 - التعريف بموضوع الدراسة والهدف منه.
 - كما قمنا بعدة مقابلات متفرقة مع عينة دراستنا قصد طلب المساعدة بملء الاستبيان.
- الملاحظة:** هي عملية المشاهدة والانتباه الذهني الإرادي والموجه نحو جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، حيث قمنا بملاحظة العمال أثناء ممارستهم للنشاط وكيفية التفاعل فيما بينهم في أداء العمل.
- الاستبيان:** هي مجموعة من الأسئلة تسلّم إلى أفراد الذين تم اختيارهم لموضوع البحث، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث، حيث بواسطتها نتمكن من الوصول إلى: النتائج التي نريد الوصول إليها، وإجابات قابلة للتحليل والتفسير والعرض.
- فقد شمل الاستبيان على 30 بند: 15 بندا يقيس الإبداع التنظيمي، و15 بند يقيس الميزة التنافسية فقد تم تقسيمه كالتالي:
- الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة.

الجزء الثاني: يقيس هذا الجزء على محور الميزة التنافسية، وقد اشتمل هذا الجزء على 15 عبارة.

الجزء الثالث: يشتمل هذا الجزء على محور الإبداع التنظيمي بمجموع 15 عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كأداة لقياس آراء المبحوثين، كما تم حساب المدى على النحو التالي: (أعلى درجة – أقل درجة: 5-1-4).

$$\text{المدى} = \text{طول الفئة (المدى)} / \text{عدد الفئات} = 4/5 = 0,8$$

والجدول الموالي يوضح التوزيع لمقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم (01): جدول التوزيع لمقياس فئات ليكرت Likert

4,21-5	3,41-4,20	2,61-3,40	1,81-2,60	1-1,80	الفئة
5	4	3	2	1	الدرجة
موافق تماما	موافق نوعا ما	محايد	غير موافق نوعا ما	غير موافق تماما	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبين.

يرجع سبب الاعتماد على هذا المقياس لأنه يتميز بجملة من المزايا وهي:

- يعطي حكما أكثر دقة للقياس.
- تركيبة بسيطة وغير معقدة.
- له درجة كبيرة من الصدق والثبات.
- يعطي درجة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان وعلى المجيب أن يجيب على كل عبارات القياس.

07- أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال أداة الدراسة، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Sciences (V.25 Statistical Package for the Social)، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص عينة الدراسة، يتم حسابها عن طريق قسمة عدد التكرارات لكل عبارة على عدد أفراد عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية لمعرفة قيمة إجابات أفراد العينة، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات المبحوثين عن المتوسط الحسابي.

اختبار (Crambach Alpha) لمعرفة ثبات محاور وعبارات وأجزاء الاستبيان، وكذا الثبات الكلي للاستبيان.

معامل ارتباط (Spearman) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي.

- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

سيتم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان هو أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم من صدق استبانة الدراسة من خلال الاتساق الداخلي، والصدق البنائي.

الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لاستبيان الدراسة من خلال اختبار معامل الارتباط Spearman بين كل عبارة والدرجة الكلية للجزء الذي تنتمي إليه.

الصدق البنائي:

يقيس الصدق البنائي مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، وقد تم حساب الصدق البنائي لاستبيان الدراسة من خلال معامل الارتباط Spearman بين المتغيرات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين محوري الدراسة والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي للمحور الأول.

جدول رقم (02) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الميزة التنافسية.

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	,620**	,000
2	,720**	,000
3	,711**	,000
4	,826**	,000
5	,775**	,000
6	,713**	,000
7	,805**	,000
8	,778**	,000
9	,691**	,000
10	,800**	,000
11	,828**	,000
12	,450**	,093
13	,518**	,048
14	,654**	,008
15	,535**	,040

جدول رقم (02) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول الميزة التنافسية.** دال إحصائيا عند

مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول (02) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من عبارات المحور الأول (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (**0.620) و (**0.826)، وجميع القيم الاحتمالية لعباراته متساوية لـ (0,000) أقل من (0,01)، وهو ما يدل على أن عبارات هذا المتغير صادقة لما وضعت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط بين كل بعد والمعدل الكلي للمحور الثاني.

رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	,620**	,000
2	,692**	,004
3	,711**	,000
4	,826**	,000
5	,775**	,000
6	,713**	,000
7	,805**	,000
8	,778**	,000
9	,691**	,000
10	,800**	,000
11	,828**	,000
12	,450**	,093
13	,518**	,048
14	,654**	,008
15	,535**	,040

جدول رقم (03) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الإبداع التنظيمي.

**** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01**

يتضح من الجدول (03) أن معاملات الارتباط بين كل بعد من عبارات المحور الثاني (الإبداع التنظيمي) والدرجة الكلية موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت بين (**0.535) و (**0.828)، وجميع القيم الاحتمالية لعباراته متساوية لـ (0,000) أقل من (0,01)، وهو ما يدل على أن عبارات هذا المتغير صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة تحت نفس الظروف والشروط. وقصد التأكد من ثبات

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة في جانبها التطبيقي

استبيان الدراسة تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cromback Alpha الذي يعد من أهم الاختبارات وأكثرها استخداما في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث يفترض أن قيم ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من (0,6) لكي يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات.

وقد تم حساب الثبات لمحاوَر الاستبيان وكذا الثبات الكلي كما هو موضح في الجدول الموالي

جدول رقم (04) نتائج ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ).

المتغير	عنوان المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الميزة التنافسية	15	,799
المحور الثاني	الإبداع التنظيمي	15	,806
الثبات الكلي للاستبانة		30	,815

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (spss).

يوضح الجدول (04) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحاوَر الاستبيان أكبر من (0,6)، حيث تراوحت بين (0,799) و (0,806)، أي بدرجة ثبات تتراوح من جيدة جدا إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي للاستبيان بلغت (0,815)، وهو ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة يمكن الاعتماد عليها في إعداد الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الرابع :

من خلال معرفة واقع الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، تناولنا في هذا الفصل الميداني وصفا لميدان الدراسة ومنهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها وكذلك الأساليب الإحصائية في تحليل محاور الاستبيان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة .

الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد

01- عرض وتحليل البيانات الشخصية.

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

03- اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.

03-1- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

03-2- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

03-3- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

03-4- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية.

خلاصة الفصل الخامس.

04- استنتاج عام .

05- خلاصة عامة .

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss حيث سيتم اختبار الفرضيات حيث يتناول خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، وسنوات الخبرة.

01- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة :

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في البيانات الشخصية، وكذا العبارات المشككة لمتغيرات الدراسة، تم تقسيم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة إلى متغيرات الجنس العمر، المستوى العلمي حيث تم تحليل هذه البيانات عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (05) البيانات الشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	الخصائص الشخصية
74,4%	84	ذكر	الجنس
23,6%	26	أنثى	
%100	110	المجموع	
40,9%	45	20 إلى 30 سنة	العمر
44,5%	49	31 إلى 40 سنة	
13,9%	15	41 إلى 50 سنة	
%9	1	51 إلى 60 سنة	
%100	110	المجموع	
2,7%	3	متوسط	المستوى التعليمي
9,1%	10	ثانوي	
50,9%	56	جامعي	
37,3%	41	معهد تكوين	
100%	110	المجموع	
56,4%	62	من 5 إلى 10 سنوات	الخبرة
41,8%	46	من 11 إلى 15 سنة	
1,8%	2	من 16 إلى 20 سنة	
100%	110	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول (05) يتضح أن عدد الذكور في عينة الدراسة هو (84) بنسبة (76,4%)، وأن عدد الإناث هو (26) بنسبة (23,6%)، ويعود ذلك إلى توجه الرجال إلى الحياة العملية لكسب قوت عائلاتهم عكس الإناث حيث مؤسسة كوندور تعتمد كثيراً على الذكور لغاية التنقل من بعد و تحمل المسؤولية عكس الإناث في بعض المجالات لوجود صعوبات في الحالة الشخصية.

أما الخاصة الثانية وهي العمر، فقد أوضحت النتائج أن الفئات العمرية: 31-40 سنة، من 20-30 سنة، 41-50 سنة هي الأكثر تمثيلاً للدراسة بنسب متفاوتة قدرت على التوالي ب: (44,5%)، (40,9%)، (13,6%)، ويعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يتشكل غالبية من فئة الشباب، أما الفئة العمرية: من 51-60 سنة فما فوق فهي الأقل تمثيلاً بنسبة (0,9%).

وبالنسبة للخاصية الثالثة المتعلقة بالمستوى العلمي، فقد بينت النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة (50,9%)، ثم جاء في المرتبة الثانية مستوى معهد التكوين بنسبة (37,3%)، يليه المستوى الثانوي بنسبة (09,1%)، وأخيراً مستوى المتوسط بنسبة (02,7%) ونفسر هذه النتائج بأن أصحاب المستوى الجامعي ومعاهد التكوين هم من الطبقة المثقفة، وهم من تعتمد عليهم المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أما بالنسبة لمتغير الخبرة، يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي (56,4%) تذهب للعينة الذين أقدميتهم في العمل من 5-10 سنوات، تليها نسبة (41,8%) للذين أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة، و (01,8%) للذين أقدميتهم من 16 إلى 20 سنة، وهذا راجع للمؤسسة التي تقوم بتوظيف الموارد البشرية وتجديدها تماشياً مع تطور نشاطها وتحقيق أهدافها.

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومتغيرات الدراسة، مع توضيح ترتيبها حسب أهميتها.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات محور الميزة التنافسية:

سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغيرات المحور الأول، مع توضيح ترتيبها حسب أهميتها.

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير محور الميزة التنافسية

جدول رقم (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الميزة التنافسية:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	درجة الموافقة
1	4,87	,335	01	عالية جدا
2	4,87	,335	02	عالية جدا
3	4,76	,523	04	عالية جدا
4	4,15	,927	13	عالية جدا
5	4,75	,432	05	عالية جدا
6	4,58	,565	09	عالية جدا
7	4,64	,554	08	عالية جدا
8	4,76	,448	03	عالية جدا
9	4,58	,596	10	عالية جدا
10	4,69	,502	07	عالية جدا
11	4,38	,766	11	عالية جدا
12	3,38	,985	14	عالية
13	2,40	1,376	15	متوسطة
14	4,30	,863	12	عالية جدا
15	4,73	,540	06	عالية جدا
الميزة التنافسية	4,42	,259	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتبين من الجدول رقم (06) أن المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية قد بلغ (4,42) والانحراف المعياري بلغ (0,259)، وهذا ما يشير إلى أن درجة الموافقة على الميزة التنافسية من قبل أفراد عينة الدراسة هي عالية جدا، فيما تشير قيمة الانحراف المعياري إلى درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو هذا المحور.

كما يتضح من نفس الجدول أن العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,76) ضمن درجة موافقة عالية جدا، ثم تليها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة رقم 02 التي جاءت ضمن درجة موافقة عالية جدا، وهو ما يشير إلى أن الميزة التنافسية لديها

صورة جيدة في مؤسسة كوندور، بحيث يؤكد أفراد عينة الدراسة أنهم راضون عنها ويعتبرونها وسيلة ناجحة، وهو ما تؤكدُه أيضا إجاباتهم على العبارة رقم 08 التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة موافقة عالية جدا، وكذلك العبارة رقم 03 التي حلت في المرتبة الرابعة في ترتيب أهمية عبارات هذا المحور ضمن درجة موافقة عالية جدا، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 05 ضمن درجة موافقة عالية جدا، وجاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم 15 بدرجة موافقة عالية جدا، أما باقي العبارات فقد جاءت معظمها ضمن درجة موافقة عالية جدا.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات محور الإبداع التنظيمي:

سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغيرات المحور الثاني، مع توضيح ترتيبها حسب أهميتها.

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير محور الإبداع التنظيمي.

جدول رقم (07) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات محور الإبداع التنظيمي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	درجة الموافقة
1	4,75	,652	01	عالية جدا
2	4,68	,729	04	عالية جدا
3	4,73	,523	02	عالية
4	4,57	,748	08	عالية جدا
5	3,44	1,559	13	عالية جدا
6	4,60	,680	06	عالية جدا
7	4,53	,687	10	عالية جدا
8	4,59	,654	07	عالية جدا
9	4,44	,711	12	عالية جدا
10	4,54	,645	09	عالية جدا
11	4,49	,726	11	عالية جدا
12	4,27	,918	15	عالية جدا
13	4,34	,960	14	عالية جدا
14	4,64	,602	05	عالية جدا
15	4,72	,561	03	عالية جدا
الإبداع التنظيمي	4,48	,287	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من الجدول (07) يتضح أن المتوسط العام للمحور الثاني (الإبداع التنظيمي) قدر بـ (4,48) وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذا المحور بدرجة عالية جدا، أما قيمة الانحراف المعياري فقدرت بـ (0,287)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو هذا المحور. كما يتضح من نفس الجدول أن العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4,75) ضمن درجة موافقة عالية جدا، ثم تلتها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية العبارة رقم 03 التي جاءت أيضا ضمن درجة موافقة عالية جدا، وهو ما يشير إلى أن الإبداع التنظيمي لديه صورة جيدة في مؤسسة كوندور، بحيث يؤكد أفراد عينة الدراسة أنهم راضون عنه وهو ما تؤكد

أيضا إجابتهم على العبارة رقم 15 التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة موافقة عالية جدا، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم 02 ضمن درجة موافقة عالية جدا.

03- اختبار وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

سيتم في هذا الجانب التأكد من ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الانحدار الخطي من خلال متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبارات الفرضيات التي تم صياغتها سابقا.

03-1- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والمرونة لدى عمال مؤسسة كوندور الكترونيكس برج بوعريريج، ومن أجل اختبار صدق هذه الفرضية سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الميزة التنافسية) والمتغير التابع (المرونة)، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية والمرونة.

القرار الإحصائي	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة (R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرين
دالة	0,05	,002	109	,298**	,259	4,42	110	الميزة التنافسية
					,389	4,55		المرونة

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (08) نجد أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية هو 4.42 في حين المتوسط الحسابي للمرونة هو 4.55 وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 0.259 و 0.389 وهي ذات قيمة مرتفعة وتبتعد عن 1 وهذا يدل على التشتت الكبير بينهما.

بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.298 فإنها تعبر عن ارتباط ضعيف. أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 109 وفي حالة الفرض ثنائي الحد نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05) ، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل الفرضية ونستنتج أن عمال المؤسسة محل الدراسة يملكون القدرة على التكيف و التأقلم مع

طرق العمل الجديدة ,حيث يمكن القول انه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الميزة التنافسية والمرونة في مؤسسة كوندور الكترونيكس برج بوعريريج.

03-2- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والأصالة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج، ومن أجل اختبار صدق هذه الفرضية سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الميزة التنافسية) والمتغير التابع (الأصالة)، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (09) : يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية والأصالة.

القرار الإحصائي	مستوى الثقة	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة (R)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرين
دالة	0,05	,000	109	,403**	,259	4,42	110	الميزة التنافسية
					,444	4,53		الأصالة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية هو 4.42 في حين المتوسط الحسابي للأصالة هو 4.53 وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 0.259 و 0.444 وهي ذات قيمة مرتفعة وتبتعد عن 1 وهذا يدل على التشتت الكبير بينهما.

بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.403 فإنها تعبر عن ارتباط قوي. أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 109 وفي حالة الفرض ثنائي الحد نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05)، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل الفرضية ونستنتج أن عمال المؤسسة يعتمدون على الأساليب و الطرق الحديثة و يحرصون على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة محل الدراسة و منه يمكن القول انه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الميزة التنافسية والأصالة في مؤسسة كوندور الكترونيكس برج بوعريريج.

03-3- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والمخاطرة لدى عمال مؤسسة كوندور برج بوعريريج، ومن أجل اختبار صدق هذه الفرضية سيتم الاعتماد على

معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الميزة التنافسية) والمتغير التابع (المخاطرة)، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية والمخاطرة.

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة	القرار الإحصائي
الميزة التنافسية	110	4,42	,259	,175**	109	,067	0,05	غير دالة
المخاطرة		4,38	,374					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية هو 4.42 في حين المتوسط الحسابي للمخاطرة هو 4.38 وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 0.259 و0.374 وهي ذات قيمة مرتفعة وتبتعد عن 1 وهذا يدل على التشتت الكبير بينهما.

بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.175 فإنها تعبر عن ارتباط ضعيف. أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 109 وفي حالة الفرض ثنائي الحد نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.067) وهي أكبر من مستوى الثقة (0.05)، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرضية ونستنتج انه عمال المؤسسة ليس لديهم ثقة بالنفس و الخبرة في شتى الأفكار و الأساليب الجديدة و عليه يمكن القول أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الميزة التنافسية والمخاطرة في مؤسسة كوندور الكترونيكس برج بوعريريج.

4-03- اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور الكترونيكس برج بوعريريج، ومن أجل اختبار صدق هذه الفرضية سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الميزة التنافسية) والمتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (11) : يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الميزة التنافسية و الإبداع التنظيمي.

المتغيرين	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (R)	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	مستوى الثقة	القرار الإحصائي
الميزة التنافسية الإبداع التنظيمي	110	4,42	,259	,418**	109	,000	0,05	دالة
		4,48	,287					

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن المتوسط الحسابي للميزة التنافسية هو 4.42 في حين المتوسط الحسابي للإبداع التنظيمي هو 4.48 وكانت قيم الانحراف المعياري لكلا المتغيرين على التوالي 0.259 و 0.287 وهي ذات قيمة مرتفعة وتبتعد عن 1 وهذا يدل على التشتت الكبير بينهما. بما أن قيمة الارتباط (R) كانت 0.418 فإنها تعبر عن ارتباط قوي. أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 109 وفي حالة الفرض ثنائي الحد نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى الثقة (0.05)، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ، وعليه فإننا نقبل الفرضية ونستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس برج بوعريريج .

خلاصة الفصل الخامس:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل واختبار الفرضيات والنتائج التي تم التوصل إليها في مؤسسة كوندور الكترولنيكس باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث تم التوصل إلى نتائج الفرضية العامة على أنه توجد علاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

04- استنتاج عام :

من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس يعد الإبداع التنظيمي الركيزة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال توفير إبداع تنظيمي مرتفع وميزة تنافسية مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة. حيث من قبل هذه الدراسة قمنا بصياغة فرضيات وبعدها عملنا على اختبارها وقياسها بمختلف الأساليب الإحصائية وتفسيرها وتحليلها إلى غاية الوصول إلى نتائج.

بعد القيام بهذه الخطوات وصلنا إلى نتيجة نهائية للفرضية العامة حيث وجدنا انه هناك علاقة بين الميزة التنافسية و الإبداع التنظيمي في مؤسسة كوندور الكترولنيكس محل الدراسة حيث أغلبية عمال كوندور استجابوا لتسهيل هذا البحث و الجهد المبذول و على أتم المسؤولية.

بناء على هذا التحليل و الدراسات المجرات حول المتغيرين يظهر بأنه هناك علاقة متبادلة حيث تشير أن المؤسسات ذات الميزة التنافسية القوية يمكن أن تكون أكثر عرضة للإبداع التنظيمي مما يمكن كليهما أن يكون سببا للتعزيز و الدعم الآخر و بالتالي تحقق أداء أكثر استدامة و نجاحا في بيئة الأعمال المتغيرة.

خلاصة عامة:

في ختام هذا العمل البحثي والذي سعينا من خلاله تسليط الضوء على مفهوم الميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، كما أن الميزة التنافسية هي العنصر الذي يميز منظمة ما عن منافسيها في سوق معين وهي تشمل مجموعة من العوامل والمميزات التي تسمح للمنظمة بتحقيق أداء أفضل من المنافسين وكسب حصة أكبر من السوق ويمكن أن تكون هذه الميزة متعلقة بالتكنولوجيا أو التكاليف أو الجودة أو الإبداع والابتكار أو أي عنصر آخر يؤثر على تفوق المنظمة.

أما الإبداع التنظيمي فهو القدرة على تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين أداء المنظمة وتعزز من قدرتها على التكيف مع التحولات في البيئة التنافسية حيث يتطلب الإبداع التنظيم تشجيع الاستفادة من المهارات والإبداع من طرف أفراد المنظمة وخلق بيئة تشجع على التفكير الجديد والتجارب المبتكرة لينزل هو حيث تعتبر العلاقة بين الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي علاقة قوية و مترابطة فعندما تكون المنظمة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية فعالة يمكنها أن تمتلك حافزا لتعزيز الإبداع التنظيمي وباختصار فإن الميزة التنافسية والإبداع التنظيمي تشكلان تفاعلا أساسيا يساهم في تطوير وازدهار المنظمات، وعلى المنظمات أن تستثمر في تطوير ثقافة تشجيع الإبداع وتخصيص مواردها بشكل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية قائمة على القيمة المضافة والإبداع مما يؤدي في النهاية إلى نجاح مستدام في سوق المنافسة الموجودة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة استيعاب الإبداع التنظيمي للمؤسسات باعتباره مرتكزا هاما في تحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على استخدام آلات جديدة و متطورة وذو تكنولوجيا تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.
- ضرورة توفير المناخ التنظيمي إلى العمال الإداريين في حل المشاكل التي تحيط بالمؤسسة.
- ضرورة التسويق الجيد لمختلف الإبداعات التي تقوم بها المؤسسات.
- ضرورة دراسة السوق من أجل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها من أجل التمييز عن المنافسين و عمل الشخص المبدع في توليد أفكار يقترحها أن تكون بدرجة أعلى و متفوقة للمؤسسة.
- الاعتماد على الأفكار الإبداعية وتطويرها.

اقتراحات الدراسة:

- دراسة احتياجات العمال بعناية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل فعال.

- العمل على تطوير المهارات والخبرات لدى فارق العمل مما يمنح المؤسسة إلى اكتساب ميزة تنافسية في السوق.

- التركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات التي قد تجعل المؤسسة في تحقيق تميز في السوق.
- تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
- توفير فرص التطوير المهني و التعلم المستمر للموظفين الذي يساعد في تنمية مهاراتهم و قدراتهم.
- تشجيع العمال للقيام بمختلف التخصصات التي تؤدي إلى تبادل الأفكار و يفتح آفاقا جديدة للإبداع .
- بناء علاقات تعاونية مع الموردين قد تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات و التنافس مع المؤسسات الأخرى.

- إنشاء مجالات أو منصات داخل المؤسسة للتشجيع على مشاركة الأفكار و تبادلها .

- تقديم مكافأة و تقدير الموظفين الذين يقدموا أفكار مبدعة تساهم في تطوير المؤسسة.

آفاق الدراسة:

للإثراء في هذا الموضوع اقترح الباحثان إجراء بحوث مستقبلية لعدد من الموضوعات التي قد تساهم في البحث والنظرة العلمية لبعض المواضيع منها:

- دور عمليات إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية.
 - الإبداع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
 - دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة لإتمام الموضوع بكل جوانبه إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث المتواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل و الدراسة و نرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص و سد كل فراغ و أن نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب العربية:

- 1- أبو دينا نادية، عبده عواض، عبد اللطيف إبراهيم احمد، سيكولوجية الإبداع، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2000.
- 2- الحميش فراس عبد الله، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البيت، الأردن، 2018-2019.
- 3- الحيزان عبد الإله إبراهيم، لمحات عامة عن التفكير الإبداعي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2000.
- 4- السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 5- السود ياسين عبد الكريم، العزاوي فارس، أثر التفكير الاستراتيجي والإبداع التنظيمي على عوامل جذب السياحة في محافظة ديالى، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة سياحة وفنادق، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2003.
- 6- الصديفي محمد حمزة حسن، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة البيت، 2018-2019.
- 7- الطعمانة محمد، طارق شريف يونس، الإبداع و مقوماته في التحديات المعاصرة للإدارة العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 8- العبيدي سحر محمد، كرجي العزاوي، الإبداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المنتصرية، العراق، العدد 87، 2010.
- 9- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 10- الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2005.

- 11-النجار فريد، إدارة رأس المال البشري بالموهبة و الإبداع، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 12- برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، ترجمة المعربي احمد، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 13- بطرس جلدة سليم، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع و الابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 14- بزطوط أمال، خيطاس ياسمين، دور عمليات إدارة المواهب في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى عمال مؤسسة كوندور ولاية برج بوعريريج، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2021.
- 15- بن جيمة مريم، دور اليقظة و الإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، مجلة الاقتصاد و البيئة، المجلد 4، العدد 1، 2021.
- 16- حشاني منال، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر فرع بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة محمد خيثر، بسكرة، 2012-2013.
- 17- حميدي عبد الرزاق، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، جامعة محمد خيثر بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 3، العدد 34-35، مارس 2014.
- 18- خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام رابي (سعيدة)، مدرسة الدكتوراه، مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
- 19- خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 20- خير الله جمال، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21- خيربي أسامة، إدارة الإبداع و الابتكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

- 22- درويش عمار، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2021.
- 23- روشكا الكسندر، الإبداع العام و الخاص، ترجمة غسان أبو الفجر، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1989.
- 24- زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ديسمبر 2011.
- 25- شارل هيل ، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة محمد احمد سيد عبد المتعال إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- 26- شداد ناصر، مزريق عاشور، اثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتسمسيلات TEXALAGE، جامعة الشلف بالجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 2، 2017.
- 27- صالح محمد، التدقيق الداخلي و دوره في الرفع من تنافسية المؤسسة، الطبعة الأولى، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، عمان، 2016.
- 28- صامت احمد، موزيكة محمد، دور الثقافة الاتصالية في اكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالي مؤسسة الخوف الصحي بتنس، صناعة العتاد EFM سيراميك بتيبازة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال تنظيمي تخصص الإعلام والاتصال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2021-2022.
- 29- صيتي عبد اللطيف، جيلالي بهاز، أبو بكر صيتي، دورة إدارة المواهب في تحسين الإبداع التنظيمي، دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لولاية غرداية، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مجلد 6، العدد 03، 2020.
- 30- عباس سهيلة، القيادة و الابتكار و الأداء المتميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 31- عراك الدليمي، تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في عينة نت المصارف العراقية الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، بغداد، العراق، 2009.

- 32- عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
- 33- علي العتوم محمد فوزي، رسالة المنظمة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 34- عوض عاطف، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، 2013.
- 35- غازي عبد العزيز فيصل، مطيري عبد الله، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 36- غاني زهرة، بن سعيد غويته، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة لعينة من الأساتذة والموظفين والإداريين بكلية الآداب واللغات الأجنبية بأدرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة احمد درارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، أدرار، 2018-2019.
- 37- غول فرحات، الطريق لربح الميزة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 29، العدد 12، 2000.
- 38- قارة سليم محمد شريف، تنمية الابداع و المبدعين من منظور متكامل، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 39- قدة حياة، مسغوني نجوة، نعرورة بوبكر، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد 7، 2020.
- 40- قطامي نايفة، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي، في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2007.

41- لبصير شهرزاد، الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية من مرحلة الخلق إلى مرحلة الخلق، جامعة قسنطينة عبد الحميد مهري، 2، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2022.

42- محسن منصور طاهر، نعمة الخفاجي، نظرية المنظمة لمدخل العمليات الإدارية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

43- محمد عبد الله لطيف، التفكير الإبداعي لدى المديرين و علاقته بحل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

44- مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية للواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يوم 03-04 ديسمبر 2012.

45- معيوف هدى، لجنف منيرة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية، دراسة اقتصادية في مؤسسة موبيليس عنابة، جامعة سوق أهراس، الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 13، العدد 1، 2022.

46- مقيم صبري، اثر أنشطة البحث و التطوير في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بالجزائر، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 07، العدد 2، 2019.

الكتب الأجنبية:

02- Aseline.c ,2007, La créativité ne s'invente pas elle se menage, paris , Edition démos.

02- Corbel.p, 2009, Technologie, de l'innovation technologique a l'innovation stratégique, edition gualino ,paris.

03- Debono.E,2004, la boite à outil de la créativité, paris. Éditions organisation, française.

04- Fwaz.a and others, 2016, organizational creativity and competitive advantage, Jordan, University of burami, sultanate of OMAN.

05- Gabribaldi.G,1996,Stratégie Concurrentiel (choisis et gagner, France, Edition d'organisation ,2em Edition.)

06- Schaf.h,2003 dictionary of human Resource management, Liban, Libraries publisher, Bierut.

قائمة الملاحق



قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة مولود معمري، تيزي وزو	أستاذ التعليم عالي	أ. إيدير	01
جامعة مولود معمري، تيزي وزو	أستاذ محاضر، أ	أ. سعودي	02
جامعة مولود معمري، تيزي وزو	أستاذ محاضر، أ	أ. حمر العين	03
جامعة مولود معمري، تيزي وزو	أستاذ محاضر، أ	أ. قدور	04

الملحق رقم (02) : استبيان الدراسة

جامعة تيزي وزو (مولود معمرى).

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس .

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية.

سيدي سيدي , تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد بحث بعنوان " الميزة التنافسية و علاقتها بالإبداع التنظيمي " و الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.
توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة و الموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد و التزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة .

إعداد الطالبين:

- سعدي محمد أمزيغ
- أوطيب دالية

تحت إشراف :

د/ بن تونس .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : - من 20 سنة إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة
- من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة

3. المستوى التعليمي :

- متوسط
- ثانوي
- جامعي
- معهد تكوين

4. الخبرة :

- من 5 سنوات إلى 10 سنوات - من 11 سنة إلى 15 سنة
- من 16 سنة إلى 20 سنة - من 21 سنة إلى 25 سنة
- من 26 سنة إلى 30 سنة - من 31 سنة إلى 35 سنة

المحور الثاني : الميزة التنافسية

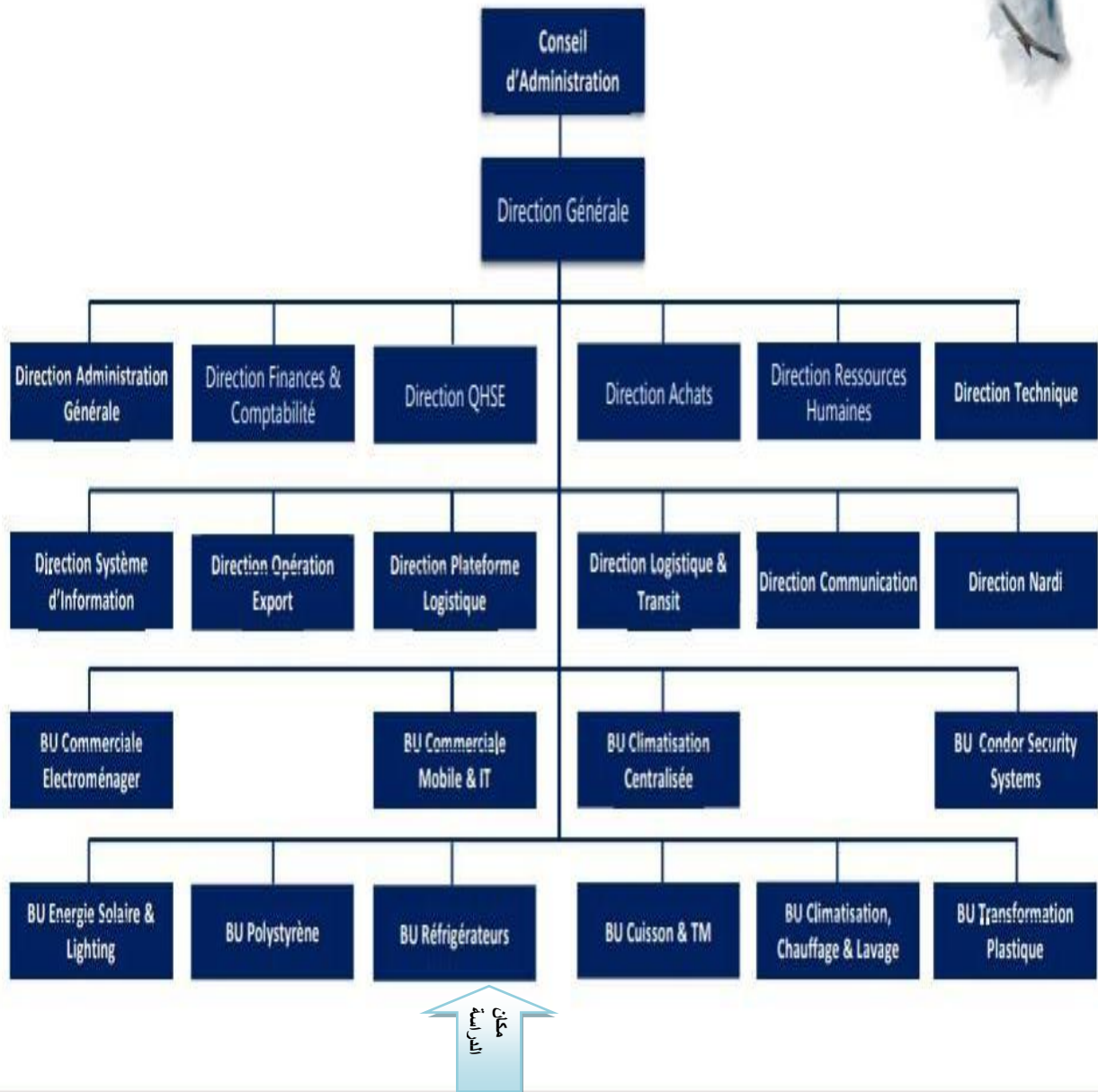
الرقم	العبارة	موافق	موافق نوعا ما	محايد	غير موافق نوعا م	غير موافق تماما
1	تقوم مؤسستنا بتنظيم دورات تكوينية للعمال في مجال البحث والتطوير.					
2	تسعى المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد كبير من الزبائن.					
3	تتمتع مؤسستنا بامتيازات مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
4	أسعار منتجات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات.					
5	تسعى مؤسستنا إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية.					
6	تعتمد مؤسستنا على أساليب تكوينية رائدة.					
7	لدى مؤسستنا سياسة واضحة للجودة.					
8	تولي مؤسستنا اهتمام كبيرا بمتابعة التطورات في مجال الإنتاج.					
9	يتمتع العاملون في مؤسستنا بمهارات متعددة تمكنهم من أداء مهام ووظائف متنوعة.					
10	تعتمد مؤسستنا بشكل صريح مواصفات ومعايير دولية كمرجعية أساسية للمؤسسة.					
11	تلتزم مؤسستنا بشكل مستمر بمراعاة المواعيد المحددة عند تسليم المنتجات للعملاء.					
12	تتمتع مؤسستنا بالقدرة على توفير خدمة تسليم طلبات العملاء بشكل أسرع من المنافسين.					
13	تسعى مؤسستنا إلى المنافسة مع المؤسسات الأخرى وتحاول تقليدها في بعض الجوانب.					
14	تعمل مؤسستنا على تقديم منتجات فريدة لم يتم إنتاجها من قبل.					
15	تتعاون مؤسستنا مع مستشارين وخبراء خارجيين من أجل تقديم منتجات متميزة.					

المحور الثالث: الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق	موافق نوعا ما	محايد	غير موافق نوعا ما	غير موافق تماما
1	أشعر بأني أساهم بأفكار جديدة أقدمها في مجال عملي.					
2	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل باستمرار.					
3	أتجاوز مواقف الفشل التي تصادفني أثناء عملي.					
4	لدي القدرة في التكيف مع التطورات الجديدة في بيئة العمل.					
5	أقدم على الأعمال الشاقة والمعقدة.					
6	أملك القدرة على الإقناع في ظروف العمل.					
7	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري خلال تأدية عملي.					
8	لدي القدرة على التفكير السريع في ظروف العمل الغير متوقعة.					
9	أحاول تقديم حلول تستمر نتائجها لمدة طويلة .					
10	أحرص على تقديم أفكار واقعية.					
11	أبادر دائما في اعتماد أساليب جديدة في حل المشكلات المهنية بفعالية.					
12	لدي القدرة على تشخيص ظروف العمل بطريقة مختلفة عن الآخرين.					
13	أسعى للابتكار والتجديد في أسلوب عملي.					
14	لدي القدرة على التأقلم مع طرق العمل الجديدة بكل سهولة.					
15	أتحمل نتائج أعمالي بكل جدية.					

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE

المصدر: مصلحة الإحصاء لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

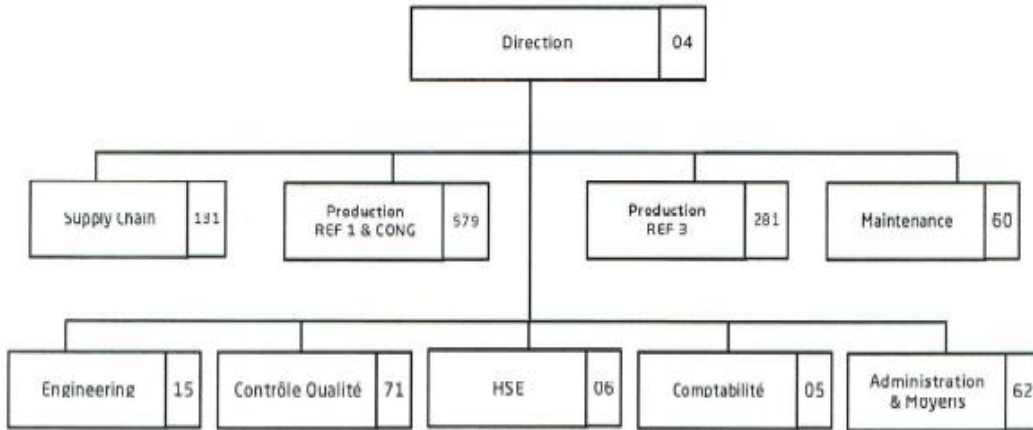
الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لوحدة الثلاجات



CONDOR ELECTRONICS
 SPA au Capital social de 4 277 000 000,00 DA
 Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques,
 produits informatiques et panneaux photovoltaïques
 Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation



**ORGANIGRAMME STRUCTUREL
 BU REFRIGERATEURS**



المصدر: مصلحة الإحصاء لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

Condor