



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير منظمات  
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف :

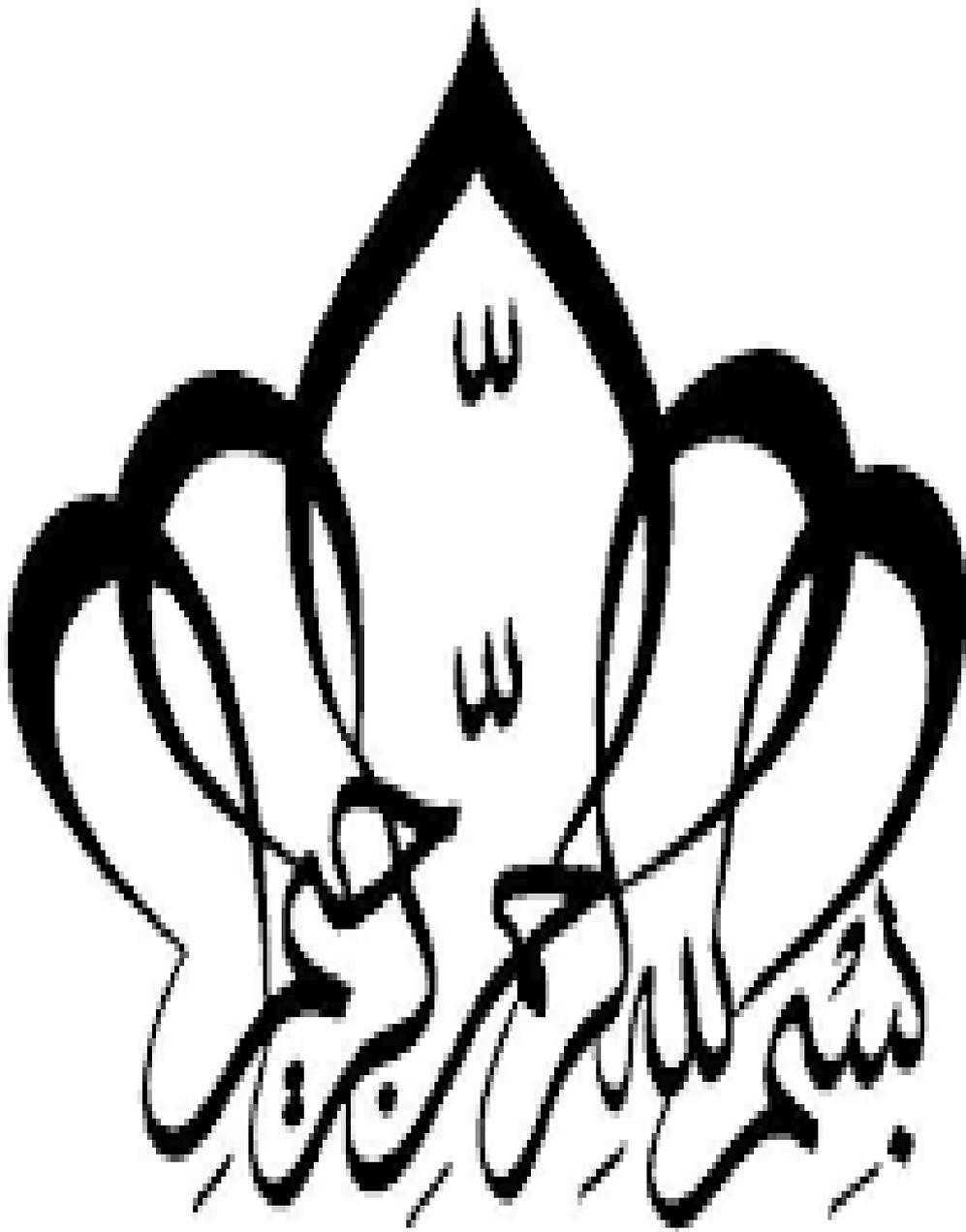
← فائزة جيجخ

إعداد الطلبة :

← لمغزي فاطمة

رقم التسجيل:	...../ Master-Ge/GO-GRH/2019
تاريخ الإيداع	.....

السنة الجامعية: 2018/2019



# شكر وتقدير

" كُن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فـن لو لم تستطع فلا

تبخضهم"

نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ونخص بالذكر أستاذتي الكريمة "جيجي فايزة" على توجيهاتها ونصحتها السديدة لي فجزاها الله كل الخير وبارك لها في علمها وعملها ومتعتها بتمام الصحة والعافية.

إلى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا و نوراً يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا، إلى من زرعو التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلمن منا كل الشكر، وشكر خاص لكل من لم يقف إلى جانبنا ووقف في طريقنا، فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة العمل وحلاوة البحث ولما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلمن منا كل الشكر.

# إِهْدَاء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب الأوقات إلا  
بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى من كللها الله بالهيبة والوقار.. إلى من علماني العطاء من دون انتظار.. أرجوا من الله  
أن يبارك في عمركما لتريا ثمارا قد حان قطافها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتكما نجوما  
أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، إلى أختي الغالية التي لم تنجبها أمي، كانت خير عون وسند  
وأغلى صديقة "إميري".

إلى كافة الأصدقاء والأهل والأحباب ومن جمعني الله بهم.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، وتوضيح العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الإستبيان لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العمال حجمها (75) عامل، وكان عدد الإستبيان المسترجع والصالح للتحليل (61) إستبيان، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات وتحليلها، وتم الاعتماد على برنامج spss لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور للإبداع لمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة بأبعاده المتمثلة في (الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي، الإبداع التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تبني أفكار وأساليب تمكنها من الإستغلال الجيد لما تمتلكه مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة من معارف وخبرات إبداعية ومحاوله المؤسسة الإستثمار في الإمكانيات الإبداعية المتواجدة لديها وتعزيز دوره من أجل إكساب ميزة تنافسية للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، الميزة التنافسية، مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة.

## Abstract

This study aims In order to know the role of Innovation in achieving Competitive advantage, and to clarify the relationship between the two variables under study. To acheive the objectives of the study were to rely on the questionnaire to collect data, and distributed to a random sample of workers (employees) size (75) worker, and the number of the questionnaire recovered and the good of the analysis (61) questionnaire, and use descriptive and analytical approach to information gathering and analysis, it has been relying on spss program to analyze the data and test hypotheses studying. The study found that there is a role for the Innovation of the Gypsum Foundatin and its derivatives ouled djelal Biskra, with its dimensions (technological innovation, marketing innovation, organizational innovation) in achieving competitive advantage. The study also found a set of recommendations, including : Adopting ideas and methods that enable them to make good use of their knowledge and innovate experiences, and the corporation tries to invest in its innovate potentials and enhance its role in order to give the company a competitive advantage.

**Keywords:** innovation, Competitive Advantage, Gypsum Foundation and its derivatives Ouled Djelal Biskra.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ-هـ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع</b>
01	تمهيد
<b>02</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الإبداع</b>
02	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
03	المطلب الثاني: خصائص الإبداع والمصطلحات المرتبطة به
04	المطلب الثالث: أنواع الإبداع.
10	المطلب الرابع: دوافع الإبداع.
<b>11</b>	<b>المبحث الثاني: أساسيات الإبداع.</b>
11	المطلب الأول: مبادئ وأسس الإبداع
13	المطلب الثاني: نظريات الإبداع.
15	المطلب الثالث: مراحل الإبداع

15	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع ومتطلباته.
17	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.</b>
19	تمهيد
<b>20</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.</b>
20	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.
21	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
24	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.
24	المطلب الرابع: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة.
<b>25</b>	<b>المبحث الثاني: المقاربات الفكرية للميزة التنافسية.</b>
25	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس لبورتر
29	المطلب الثاني: سلسلة القيمة
31	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية
33	المطلب الرابع: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة</b>
42	تمهيد
<b>43</b>	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.</b>
43	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة
45	المطلب الثاني: أهداف وإنجازات المؤسسة.
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة
<b>50</b>	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.</b>

50	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة.
51	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب وطرق المعالجة الإحصائية.
52	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.
64	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.
69	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

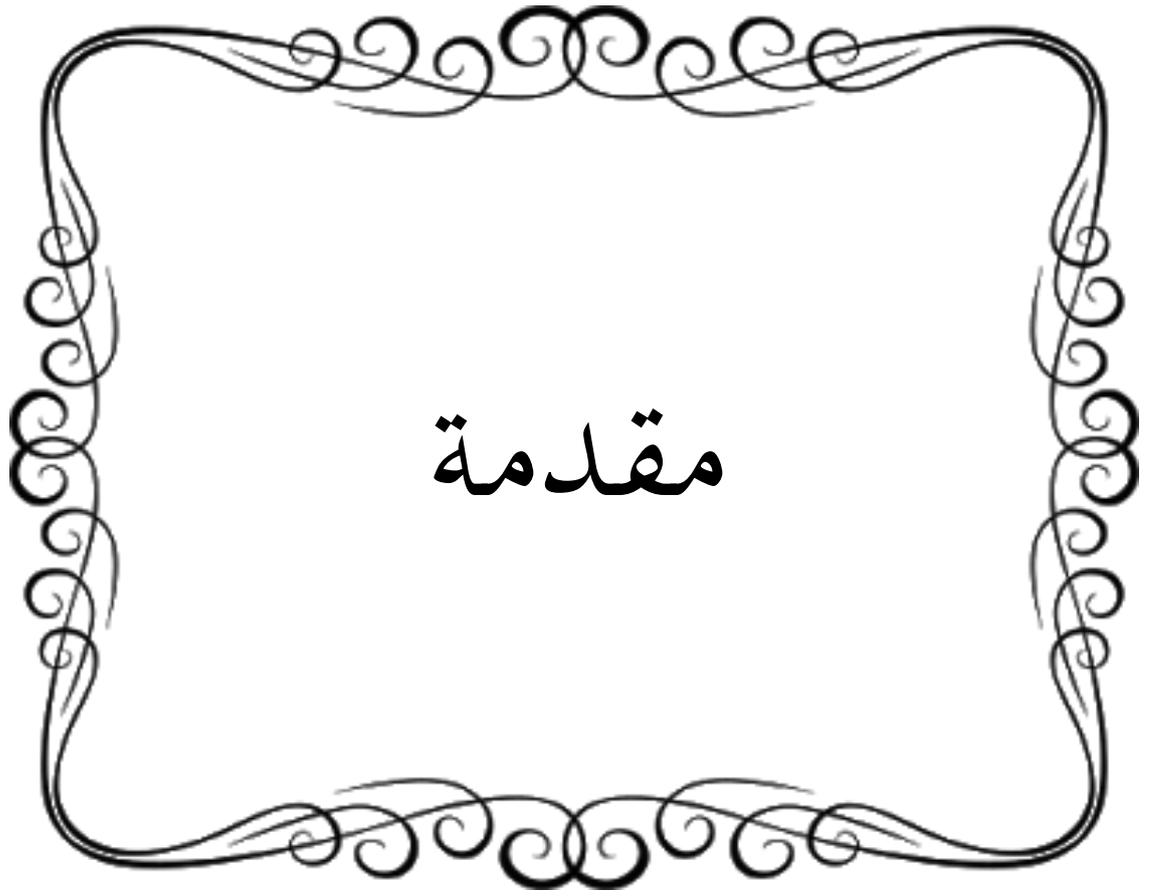
## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	دور حياة الميزة التنافسية	01
28	القوى التنافسية الخمس لبورتر	02
30	سلسلة القيمة	03
33	الإستراتيجيات التنافسية لبورتر	04
47	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة	05
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
57	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
58	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
59	توزيع أفراد العينة حسب عدد دورات التكوين	10
60	توزيع الأفراد حسب الفكرة الإبداعية	11

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
49	توزيع العمال حسب المهام	02
49	توزيع العمال حسب الوحدات الإنتاجية	03
50	توزيع العمال حسب الوظائف	04
53	نتائج إختبار صدق وثبات الإستبان	05
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
57	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	09
58	توزيع أفراد العينة حسب التكوين	10
59	توزيع الأفراد حسب الفكرة الإبداعية	11
60	سلم ليكارت الخماسي	12
63	تحليل محور الإبداع	13
64	تحليل محور الميزة التنافسية	14

<b>67</b>	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	<b>15</b>
<b>68</b>	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية.	<b>16</b>
<b>69</b>	نتائج تحليل الإنحدار البسيط المتعدد لإختبار الفرضية الفرعية الأولى.	<b>17</b>
<b>69</b>	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الفرعية الثانية.	<b>18</b>
<b>70</b>	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	<b>19</b>



# مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الإقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والإجتماعية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليها بالعمولة، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة وما يرتبط بها من كيانات إقتصادية وإعلامية.

حيث فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات زعزعت أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد سمته التغيير المستمر في كل مجالات الحياة، وبذلك اختلفت ملامح وآليات ومعايير هذا العصر عن سابقه، مما يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

ولعل من أهم ملامح وأثار هذه التحولات اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث لجأت هذه المؤسسات إلى الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية لها، فالإبداع غدا من أهم مقومات التنمية للأفراد و المؤسسات على السواء، فهو يساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لإمتلاكها لمواجهة منافسيها، فالإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتميز ونتقدم على غيرنا وبالتالي نتغلب عليهم. وبغية معالجة هذا الموضوع يمكننا بلورة الإشكالية التالية:

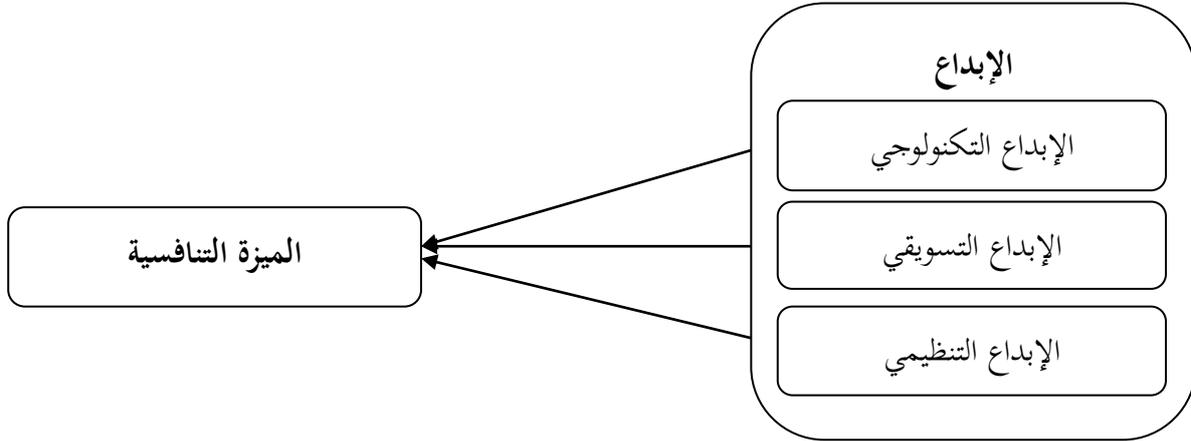
**ما هو دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة؟**

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة؟
- ما هو دور الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة؟
- ما هو دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة؟

## نموذج الدراسة:

توافقا مع التساؤلات وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة، كما هو موضح أدناه حيث يمثل الإبداع بأبعاده الثلاثة (الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي، الإبداع التنظيمي) المتغير المستقل في حين تمثل الميزة التنافسية المتغير التابع.



المصدر: من إعداد الطالبة.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

### الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ .

## أهداف الدراسة وأهميتها:

وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف الدراسة في ما يلي:

- محاولة إيضاح مفهوم الإبداع بأبعاده المختلفة.
- الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات ومدى أهميته من مختلف الجوانب.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بكلا المتغيرين مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- إبراز أثر كل بعد من أبعاد الإبداع على الميزة التنافسية للمؤسسات.
- و تكمن أهمية هذا البحث أساسا في محاولة الربط بين الإبداع والميزة التنافسية، من جوانب محددة والتعبير عنه بأبعاد محددة، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم ضمن أدبيات الموضوع.

## منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات:

لقد تم الإعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لمعالجة الموضوع، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري للبحث في محاولتنا لتقديم مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالموضوع، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج التحليل الإحصائي باستعمال برنامج SPSS في التحليل والتفسير، وأما الأداة التي اعتمدنا عليها لجمع البيانات في دراستنا هي الإستبيان.

## هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة سنتناول جانب نظري وجانب ميداني، حيث نقسم الجانب النظري إلى فصلين فالفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للإبداع ويضم مبحثين، في المبحث الأول سنتطرق إلى ماهية الإبداع من حيث مفهومه وخصائصه، أنواع ودوافع الإبداع، وفي المبحث الثاني من هذا الفصل سنتطرق لأساسيات الإبداع من حيث عناصر ومبادئ ونظريات الإبداع، مراحل وأساليب تنمية الإبداع ومتطلباته.

أما الفصل الثاني تحت عنوان الإطار النظري للميزة التنافسية قسم إلى مبحثين، في المبحث الأول سنتناول ماهية الميزة التنافسية من حيث مفهومها وأنواعها ومصادرها، ومؤشرات قياسها، وبالنسبة للمبحث الثاني فسننتقل إلى المقاربات الفكرية للميزة التنافسية من خلال القوى التنافسية الخمسة وسلسلة القيمة، الإستراتيجيات التنافسية ودور الإبداع في تحقيق ميزة تنافسية.

أما الفصل الثالث سيتعلق بالجانب الميداني ويضم ثلاث مباحث، حيث في المبحث الأول سنقوم بتعريف عام حول المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية متضمنا وصف خصائص العينة المبحوثة وعرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

### صعوبات البحث:

بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث نلخصها على العموم في:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كان بمقدورها إثراء الموضوع أكثر.
- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، مع صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.

### أسباب اختيار الموضوع:

إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نحملها فيما يلي:

- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.
- الأهمية و التجدد المستمر في موضوع الإبداع.
- محاولة إبراز أهمية الإبداع بهدف تبنيه في المؤسسات الجزائرية.

### الدراسات السابقة:

1. دراسة (قريشي محمد 2004) بعنوان "دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية دراسة حالة ENICAB بيسكرة" رسالة ماجستير: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة التي استهدفتها الدراسة تتبنى سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي مكنتها من تنويع تشكيلة منتجاتها إلى 240 منتج تقريبا، مما ساعدها في تعزيز قدرتها التنافسية.
2. دراسة ( خراز الأخضر 2011) بعنوان " دور الإبداع في إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا -"، رسالة ماجستير، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع ودوره في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى تبيان واقع الإبداع في المؤسسة الجزائرية.
3. دراسة (محمد زيدان سالم وآخرون 2011) بعنوان " دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء بغزة"، تهدف هذه الدراسة لإبراز دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، وأظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك.
4. دراسة ( بوسلامي عمر 2013) بعنوان " دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة"، رسالة ماجستير، هدفت الدراسة

إلى الكشف عن دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية وكانت نتيجة الدراسة تنص على أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تحقيق المسؤولية الإجتماعية للشركات في وحدة الدار البيضاء لمجمع صيدال. 5. دراسة ( صبيحة قاسم وحميد علي أحمد 2011) بعنوان " متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية)"، مقالة، هدفت الدراسة إلى التعريف بموضوع الإبداع التنظيمي وتأثيره في فاعلية المنظمات، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للإبداع التنظيمي في فاعلية المنظمة.



الفصل الأول

الإطار النظري للإبداع

## تمهيد:

يعيش العالم الآن عصرا تختلف ملامحه وسماته وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة، وقد كان من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافس على المستوى المحلي والدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب ميزات تنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية والدولية، أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

ويتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة وتحقيق أفضل النتائج ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها إبتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة. أو تطوير المنتجات وطرق الإنتاج الحالية، فضلا عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية وجلب المزيد من المعرفة.

وفي هذا السياق تبنت العديد من المؤسسات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع، و وجدت فيها سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، وأسلوبا متميزا لجلب المزيد من الموارد المالية، هذا وقد أصبحت عملية السبق إلى تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مبحثين أساسيين هما:

**المبحث الأول: الماهية للإبداع.**

**المبحث الثاني: أساسيات الإبداع.**

## المبحث الأول: ماهية الإبداع.

يمثل الإبداع أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في البيئة الحالية، المتغيرة والمعقدة في نفس الوقت للحفاظ على استمراريته وبقائها على المدى الطويل، وأصبح لموضوعه ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات فالمؤسسات تعمل على تبنيه بكل الوسائل المتوفرة لديها وبكل الإمكانيات اللازمة، لتحقيق التميز والصدارة والقدرة على المواجهة.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

نقول لغة: أبدعت الشيء أي أنشأته على غير مثال سابق وهو يعني "الإتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة".<sup>1</sup>

وفي القرآن الكريم قوله تعالى: "بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون" أي خالقهما على غير مثال سابق.<sup>2</sup>

أما إصطلاحا: فقد عرفه Joseph Schumpeter من خلال كتابه the theory of development والذي عرف الإبداع على أنه "إستخدام الموارد المتاحة بطريقة جديدة تهدف إلى خلق سلع وخدمات جديدة".<sup>3</sup>

كما عرف الإبداع على بأنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة"<sup>4</sup>، كما يعرف على أنه "القدرة على توليد الأفكار أو مقترحات أو منتجات أو خدمات جديدة أو إعادة تطوير ما هو قائم من خدمات أو سلع أو غيرها"<sup>5</sup>، كما يعرف على أنه "القدرة

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي وحنيش يوسف، دور الاقتصاد المعرفي في تفعيل الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية حالة الجزائر - ، مداخلة في المنتدى الدولي الأول حول: إقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البليدة -الجزائر- ، أيام 18/17 أفريل 2013، ص: 4.

<sup>2</sup> محمد علي صابوني، صفوة التفاسير، دار القرآن لكريم، بيروت، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1981، ص: 77.

<sup>3</sup> Rodolphe Durand, guide du management stratégique, Edition Dunode, Paris, 2003, P :131.

<sup>4</sup> طارق محمد السويديان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع ، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريبات، الطبعة الثانية ، الكويت، 2002، ص: 18.

<sup>5</sup> محمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص:28.

على رؤية طرق جديدة لأداء المهام والعقلية الراضية للتفكير المحافظ، وهو عملية توليد الأفكار التي تخلق الإتصالات المثيرة للإهتمام، وأيضا التشوق لتحقيق كل ما هو جديد"<sup>1</sup>.

يتضح لنا من التعريفات السابقة أن الإبداع تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات والآلات والمعدات وطرائق التصنيع وتحسينات في التنظيم وفي التسويق ويكون لها تأثير على نتائج المؤسسة وأدائها.

**المطلب الثاني: خصائص الإبداع والمصطلحات المرتبطة به.**

**الفرع الأول: خصائص الإبداع.**

يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص التي يستمد قوامه منها، وهي:<sup>2</sup>

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحاطة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أكو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل إلى ما هو جديد.
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو

<sup>1</sup> ريتشارد فرانش، الإبداع في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014، ص:6.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 20، ص:21.

غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

### الفرع الثاني: المصطلحات المرتبطة بالإبداع.

نظرا لوجود خلط وتداخل بين مصطلح الإبداع ومصطلحات أخرى خاصة بالإبتكار، التغيير وغيرها، سنحاول توضيحها فيما يلي:

1. **الإبتكار:** يعرف الإبتكار في قاموس Good على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر".<sup>1</sup>

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع *Créativité* والإبتكار *Innovation*. فالإبداع يركز على درجة الخلق والإكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الإبتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الإبتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر أن الإبتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي، إذن فالإبداع يعتبر مدخلا للإبتكار والتطبيق العملي له. الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، والابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.<sup>3</sup>

2. **التغيير:** بالنسبة للفرق بين الإبداع والتغيير فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير نجد الإرتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجات عالية من التعاون وأساليب أوضح للإتصال، خفض معدلات الغياب وخفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، وعلية يسعى التغيير إلى زيادة الفعالية عن طريق تحسين أدوات وأساليب العمل الموجودة غالبا من أجل رفع مستوى الدافعية عند

<sup>1</sup> محمد بن عامر النتيقات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص: 20.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص: 358-359.

<sup>3</sup> سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص: 10.

الأفراد ومن ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الإبداع.

تعددت تصنيفات الباحثين لأنواع الإبداع اعتماداً على منطلقات مختلفة.

#### الفرع الأول: تصنيف الإبداع وفقاً لمستوياته.<sup>2</sup>

##### أولاً: الإبداع على مستوى الفرد.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

أ. المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

ب. التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

ج. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة علي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

د. الشخصية: يجب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهة.

هـ. الطفولة: طفولة إتسمت بالتنوع.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 5.

<sup>2</sup> حراز الأخصر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا -، رسالة ماجستير (مدرسة الدكتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 43-44.

و. العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين، بالإضافة إلى العديد من سمات وصفات يتميز بها الشخص المبدع.

### ثانيا: الإبداع على مستوى الجماعة.

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، إدارة، لجنة..). وإعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

### ثالثا: الإبداع على مستوى المؤسسة.

إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لا بد أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.

### الفرع الثاني: تصنيف الإبداع وفقا للتأثير.<sup>1</sup>

أولا: الإبداع الجذري. (Radical innovation) الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق أو إدارة إستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلف جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق .

<sup>1</sup> صبيحة قاسم وحيد على أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، بغداد، 2011، ص: 125.

ثانياً: الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) فهو تحسينات صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المنظمة حالياً أو المنتجات أو الخدمات.

الفرع الثالث: تصنيف الإبداع وفقاً إلى توجه الزبون.

يصنف بيرثون Berthone الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع:<sup>1</sup>

1. إبداعات العزلة: وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون وهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، وإستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.
2. إبداعات الإلتصاق: وهي التي تتبع الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية، حيث يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبداعات بأنه تدريجي وإستراتيجية المؤسسة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.
3. إبداعات التشكيل: وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق والزبائن فيها لا يكونون واعين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، وتطوير المنتج يتسم بالوثبات والإنقطاع ما بين هذه الوثبات، وإستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.
4. إبداعات التفاعل: وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاور والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيسي في المؤسسة ويكون تطوير المنتجات وإستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة وثقافتها تفاعلية ومرنة.

الفرع الرابع: مجالات الإبداع.

أولاً: الإبداع التكنولوجي.

1. تعريفه: يعرف على أنه كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الإقتصادية (

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ( المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار ائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 2003، ص: 110.

تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)<sup>1</sup>، فهو العملية التي يمكن من خلالها للمؤسسة أن تحقق التنسيق والتعاون بين أنشطتها كالإنتاج، التسويق والبحث والتطوير، بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديد (سلعة جديدة أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم (منتج موجود) أو استخدام عملية إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة، لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات، فضلا عن جعل المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة.<sup>2</sup>

## 2. آثار الإبداع التكنولوجي في المؤسسة:<sup>3</sup>

- تحسين أداء المؤسسة: يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.
- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعمل الإبداع التكنولوجي على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع التكنولوجي بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة.
- مواكبة التطور التكنولوجي: يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.

<sup>1</sup> محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، 2008، ص: 136.

<sup>2</sup> بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013، ص: 5-6.

<sup>3</sup> بورنان إبراهيم وبورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، 2009، ص:

## ثانيا: الإبداع التسويقي.

1. **مفهومه:** يعتبر مفهوم الإبداع التسويقي مفهوم واسع يشمل جميع أوجه نشاط التسويق، أي أنه لا يقتصر على جزء معين من العملية التسويقية، كالإبداع والإبتكار في مجال المنتج فقط أو الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية من المصنع إلى المستهلك، كما يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، وقد يركز على المنتج (سواء كان سلعة أو خدمة)، أو سعر، أو ترويج، أو توزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد بمعنى آخر فإن هذا النوع من الإبداع يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا.<sup>1</sup>

## 2. تأثير الإبداع في مجالات متعددة للتسويق.

فيما يلي نذكر بعض الأمثلة عن كيفية تأثير الإبداع في مجالات متعددة للتسويق:<sup>2</sup>

- يسمح الإبداع بإيجاد طرق جديدة في مجال بحوث التسويق تشمل طرق معقدة لمراقبة وتتبع سلوك المستهلك وتحليل المعلومات.
- يسمح بالتسويق العميق (الشخصي) بدلا من التسويق الشامل، وبالنسبة لخدمة العملاء فإن التكنولوجيا تسمح بإحداث الإستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
- يسمح الإبداع بتقديم نوعية متطورة وميزات عالية للمنتجات وبسعر أقل.
- التكنولوجيا الحديثة تسمح بالملائمة بين الترويج ومتطلبات العملاء، وتجعل من السهل للبائعين اقتراح منتجات جديدة.
- يسمح الإبداع بإيجاد قنوات توزيعية جديدة، على سبيل المثال التسويق الإلكتروني، الذي جعل من السهل على الزبائن القيام بعمليات الشراء والتسوق من المنزل.

## ثالثا: الإبداع التنظيمي.

<sup>1</sup> بن علي محمد ومخلوف عبد السلام ، دور الإبداع التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ( دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع -جوان 2017، ص: 366.

<sup>2</sup> رابع حمودي ومنير نوري، أهمية الإبداع التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من زبائن مؤسسة كوندور الجزائرية-، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 12، جوان، 2017، ص: 190-191.

1. **تعريفه:** هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتأققة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون.<sup>1</sup>
2. **أنواع الإبداع التنظيمي:** يصنف الإبداع التنظيمي إلى عدة أنواع أهمها مايلي:
  - **الإبداع الفني:** يتعلق الإبداع الفني مباشرة بالنشاط الرئيسي للمنظمة، والذي يتضمن الإنتاج والخدمات والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي إلى هذا الإنتاج أو هذه الخدمات، ويحدث في مجال النشاط الأساسي للمنظمة، وعادة ما يتم من أسفل إلى أعلى الهرم التنظيمي بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة السابقة<sup>2</sup>، كتطوير خدمات أو منتجات، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج.
  - **الإبداع التكميلي:** هو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل بها حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو برامج مثل: حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج خدمة المجتمع.<sup>3</sup>
  - **الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق.<sup>4</sup>
  - **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد بالسوق.<sup>5</sup>
  - **الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 39.

<sup>2</sup> سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، المنتدى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08-09 أبريل 2008، ص: 63.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 413.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

<sup>6</sup> محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة قيادية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1995، ص 160.

– الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي بالأسواق.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: دوافع الإبداع.

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: دوافع ذاتية داخلية.

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة ومبتكرة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في التجريب أكثر من مجال في العمل.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق، ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

#### الفرع الثاني: دوافع مادية ومعنوية.

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- الحصول على قبول الناس ورضاهم.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

<sup>2</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 33.

– خدمة الأمة والأمن.

**الفرع الثالث: دوافع بيئية خارجية.**

– التصدي للمشاكل العامة وكذا الخاصة.

– متطلبات ودوافع التغيير.

– التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

**الفرع الرابع: دوافع تتعلق بالعمل الإبداعي ذاته.**

تزداد الرغبة في الإستمرار والإندفاع في النشاط والإبداع لأسباب خارجة عن إرادة الفرد وحاجاته ومرتبطة بالعمل ذاته، أي أن النشاط الإبداعي حالما يبدأ يثير في حد ذاته رغبة في إكماله وتنميته.

**المبحث الثاني: أساسيات الإبداع.**

على اعتبار أن الإبداع الإتيان بما هو جديد كلياً أو جزئياً، فهو يتطلب مجموعة من العناصر والمبادئ التي سوف نتطرق إليها فيما يلي:

**المطلب الأول: مبادئ وأسس الإبداع.**

**الفرع الأول: مبادئ الإبداع.**

هناك العديد من مبادئ الإبداع ولكن نذكر أهمها:<sup>1</sup>

– **الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

– **المرونة:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

– **الأصالة:** تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

<sup>1</sup> عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص: 209-210.

- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.
- التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

#### الفرع الثاني: أسس الإبداع.

- لقد وضع الكثير من مدراء المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع، وحتى تكون المنظمة وأساليبها مبدعة ينبغي مراعاة بعض الأسس فيها سواء كانوا مدراء أو أصحاب قرار، ومن أهمها:<sup>1</sup>
- إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الإتجاه الصحيح، فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موفقية، فالإبداع لا يعني تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطي للعاملين حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
  - إن العاملين مصدر قوة المنظمة، والإعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والأداء وإعطاء الإستقلالية للوحدات والأقسام الإدارية، مما يشجعها على التفكير والإبداع.
  - احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
  - التخلي على الروتين واللامركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.

<sup>1</sup> الحسينية سليم إبراهيم، الإدارة للإبداع نحو بناء منهج نظمي، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2009، ص: 300.

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة.
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حافز العاملين إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع، ويرجع بالمنظمة إلى الوقوف على ما أبجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل.
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات، ودمج العاملين بالمهام والوظائف.

### المطلب الثاني: نظريات الإبداع.

**الفرع الأول: نظرية (March & Simon ; 1958).** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة

المشكلات التي تعترض المؤسسات، إذ يواجه البعض منها فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي وبدائل، ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: نظرية (Burns & Stalker ; 1961).** وكان أول من أكد أن التراكيب والهياكل التنظيمية

المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وقد توصلنا إلى أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال التنظيم الآلي الذي يلائم بيئات العمل المستقرة والتنظيم العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، والأهم من ذلك، هو أن التنظيم العضوي يستمد قوته من بيئته الخارجية والتكيف معها من أجل بقاءه وإستمراره وتفوقه على منافسيه.<sup>2</sup>

**الفرع الثالث: نظرية (Wilson ; 1966).** قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال

تغيرات في المنظمة، وهي إدراك واقتراح وتبني التغيير وتطويره، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وكلما زادت عدد المهمات المختلفة كلما زادت

<sup>1</sup> نجم العزاوي ونصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18-19 ماي 2011، ص: 5.

<sup>2</sup> محمد ذيب وأحمد طراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، 2011، ص: 487.

المهام غير الروتينية، ما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي توليدا لاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.<sup>1</sup>

**الفرع الرابع: نظرية (Harvey & Mill).** حيث إستفاد من بحوث ودراسات كل من " مارش وسيمون، بورن وستالكر " فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، لما يعرف ( بالحلة والحلول )، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجبتها أو بلورتها ( أي كيفية استجابة المنظمة ) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل ( إنتقاء البديل الأمثل ) أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.<sup>2</sup>

**الفرع الخامس: نظرية (Zaltman & Others 1973).** تنظر هذه النظرية إلى الإبداع كعملية تبني تتألف من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق إضافة إلى مرحلتهما الجزئية وتفهم الإبداع باعتباره أي فكرة أو ممارسة جديدة على وحدة التبني كما وصفوا الإبداع كعملية جماعية وليس فردية واعتبر الإبداع في هذه النظرية دالة لمتغيرات تنظيمية مهمة، هي: المركزية، التعقيد، الرسمية. واعتمدوا ذات التحليل المقدم في نظرية "هيچ واكن" إلا أنهم توسعوا في الإشارة إلى المعضلة التنظيمية التي تتمثل بحاجة المنظمة إلى درجات مختلفة من المتغيرات أعلاه خلال مرحلتها عملية الإبداع.<sup>3</sup>

**الفرع السادس: (Hang Aiken 1970).** تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة، وحددت مراحل الإبداع، كالتالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين أحمد طراونة وأخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 266.

<sup>2</sup> شريف غياط وأسماء زردوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة، الجزائر، 2011، ص: 6.

<sup>3</sup> طارق عبد الحميد السمراني، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، ط 01، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 64.

<sup>4</sup> نجم العزاوي، أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة البترا، الأردن، العدد 33، 2012، ص: 48.

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه.
- مرحلة الإعداد: الحصول على مهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة الروتينية، سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

### المطلب الثالث: مراحل الإبداع.

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة ومعبرة، وحسب دوبراين A.J.Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:<sup>1</sup>

– إيجاد المشكلة **Problem finding**: حيث يكتشف الفرد أن شيئاً ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطراباً أو إزعاجاً لا بد من معالجته.

– الإنغمار **Immersion**: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

– الحضانة **Incubation**: بعد تجميع المعلومات فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. وبينما المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.

– التبصر **Insight**: وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضاً قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع ومتطلباته.

الفرع الأول: أساليب تنمية الإبداع.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

- أشار العديد من الباحثين إلى أن الإبداع لا يتطلب درجة عالية من الذكاء، كما أنه لا يعتبر موهبة، بل طاقة كامنة يمكن أن يتمتع بها أي فرد، لذا توجد العديد من الأساليب نذكر أهمها:<sup>1</sup>
- **أسلوب العصف الذهني:** ويعد من أكثر الأساليب شيوعاً، ويعني الحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص في جلسة مشتركة خلال مدة قصيرة ومن ثم الإختيار من بينها.
  - **أسلوب تألف الأشتات:** ويعني الجمع بين الأشياء والأفكار التي لا يوجد بينها رابط والخروج بأفكار جديدة ثم اختيار الملائم من بينها بغية الوصول إلى حل إبداعي لمشكلة معينة، بحيث يقوم بهذه العملية مجموعة صغيرة من الأفراد لا يتجاوز عددهم سبعة.
  - **أسلوب التحليل المورفولوجي:** وهو أكثر الأساليب تنظيماً وشوفاً، ويقوم على فحص جميع الجوانب الرئيسية للمشكلة وتحليل أبعادها الهامة حتى الوصول إلى المتغيرات الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأنسب.
  - **أسلوب دلفي:** ويعتمد على مخاطبة عدد من الخبراء وطلب رأيها في مشكلة معينة، ثم جمع الآراء في قائمة واحدة وإرسالها مجدداً إليهم وأخذ آرائهم بناء عليها. وهي لا تحتاج إلى تكاليف مادية، ولا يخضع الأفراد فيها لسلوك الجماعة، إلا أنها تحتاج إلى وقت أطول من الأساليب السابقة.
  - **أسلوب المجموعة الإسمية:** ويشبه الأسلوب السابق إلى حد كبير، وتقوم على تسجيل كل عضو أفكاره بصمت تجاه المشكلة، ثم يقوم كل عضو بطرح فكرة واحدة على المجموعة، ويتم تأجيل مناقشتها حتى إنتهاء جميع الأعضاء من طرح أفكارهم، ثم التصويت عليها، والإختيار بناء على ذلك.

### الفرع الثاني: متطلبات الإبداع.

هناك عدد من المتطلبات يجب توافرها حتى يتحقق الإبداع المؤسسي وبالتالي تحقق المنظمة التنمية لمواردها البشرية، نذكر منها:<sup>2</sup>

- وجود أفراد مبدعين وإدارة داعمة للإبداع ووجود نظام اتصال فعال.

<sup>1</sup> سفيان نبيل بدر، متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية من كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2013، ص: 34-35.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 36-37.

- بناء إستراتيجي متكامل (تخطيط إستراتيجي).
- توافر منظومة متكاملة من السياسات، توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة، وبينها وبين عناصر المناخ المحيط.
- توافر هياكل تنظيمية مرنة.
- توافر نظام لإدارة الجودة الشاملة.
- توافر نظام لإدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.
- توافر نظام لتقييم الأداء المؤسسي.
- توافر نظام لإدارة الموارد البشرية بحيث يتضمن كيفية المحافظة على الموارد البشرية والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم مما يؤدي إلى تحقيق تمكين وتنمية للموارد البشرية في المؤسسة المعنية.

## خلاصة الفصل

على ضوء ماتم تقديمه في هذا الفصل، تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الإستراتيجيات والخطط.

إن المؤسسات الكبيرة والمتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها، إيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.



## تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة، حيث مفروض عليها إتخاذ قرارات جذرية وصعبة، خصوصا أنها توجد في عالم تغير كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن الماضي، عالم قائم تبعا لخريطة سياسية إقتصادية تكنولوجية وسوقية جديدة تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها، وهو تعامل باتت فعاليته مرهونة لحد كبير بالميزة التنافسية للمؤسسات، خصوصا مع وجود هاته الأخيرة في محيط تنافسي سريع التقلب، ويقصد مواجهة المنافسة، يحتم عليها معرفة أهم الجوانب المتعلقة بها من أنواعها ومصادرها، بغية الحصول عليها من أجل استغلالها وفق ماتسمح به إمكانياتها وظروف المنافسة الخارجية، لذا برزت الحاجة لوجود الإبداع الذي يعتبر أهم الإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من مسايرة المحيط وتعزيز ميزتها وقدرتها التنافسية وتمييزها.

ومما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: المقاربات الفكرية للميزة التنافسية.

المبحث الثالث: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والإندماج في الإقتصاد العالمي، وسياسات الإنفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية.

تعددت تعريفات الباحثين والكتاب لمفهوم الميزة التنافسية، نذكر منها:

الميزة التنافسية هي القدرة على تحقيق احتياجات ورغبات العملاء باعتبار أن العميل هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية على نتائج التحليل للبيئة المحيطة بها.<sup>1</sup>

عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".<sup>2</sup>

يعرفها Igor Ansoff (1965) على أنها خصائص الفرص الميزة ضمن مجال معرف بشئ منتج-سوق يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2011، ص: 119.

<sup>2</sup> Michel Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, 1999, p : 8.

<sup>3</sup> Thomas Fritz, **The Competitive Advantage Period and The industry Advantage Period : Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance**, Gabler Edition Wissenschaft, 1 st ed, Germany, 2008, P : 10.

يمكن القول بأن الميزة التنافسية تكمن في قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجياتها بالإضافة إلى التميز و الاختلاف عن منافسيها.

**المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.**

**الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.**

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما:<sup>1</sup>

**أولاً: ميزة التكلفة الأقل.**

هي قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر هامة للميزة في التكلفة.

**ثانياً: تمييز المنتج.**

وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

**الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.**

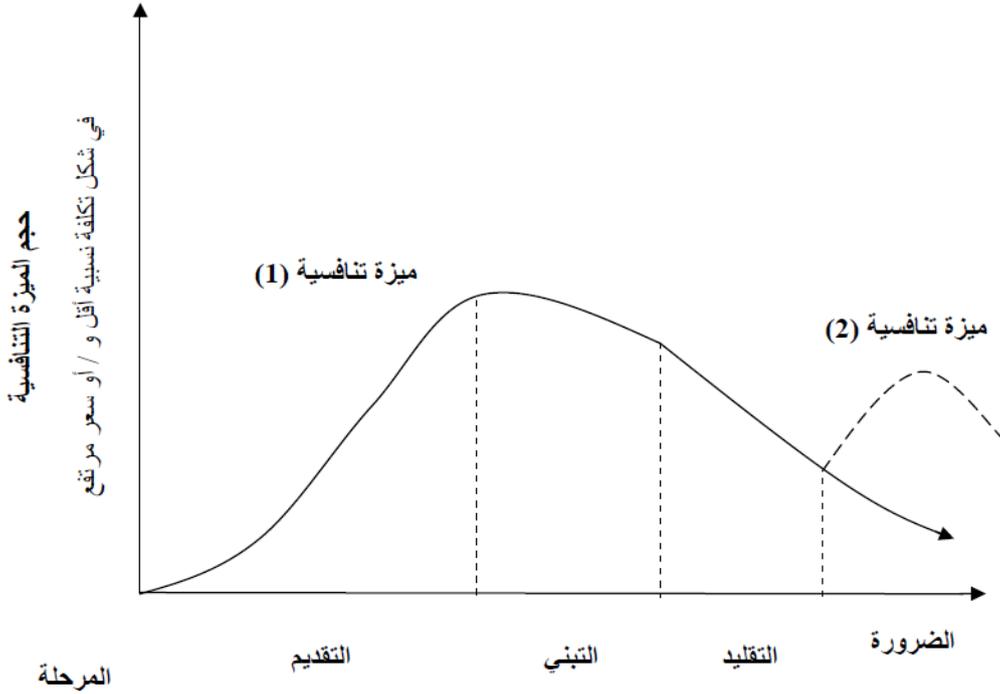
**أولاً: حجم الميزة التنافسية.**

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسة المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 85-86.

وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل.

شكل رقم (01) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نفس مرجع سابق، ص: 86.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة

لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على إقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نفس مرجع سابق، ص: 87.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

إن مصادر الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال متنوعة بالتأكيد ومتعددة كثيرا نظرا لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها العام الواسع، وماتتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: المصادر الداخلية.** مرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع.. وغيرها. كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.

**ثانياً: المصادر الخارجية.** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

### المطلب الرابع: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسة.

تتمثل مؤشرات الميزة التنافسية فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: الربحية.

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، فإذا كانت ربحية المؤسسة تريد البقاء في السوق، ينبغي أن تمتد فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها. كما ترتبط الربحية المستقبلية للمشروع بإنتاجيته النسبية، تكلفة عوامل الإنتاج، تميز المنتجات، ومستوى إنفاقه على البحث والتطوير والبراءات المحصل عليها.

#### ثانياً: تكلفة الصنع المتوسط.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة عمل أن تمثل بديلاً جيداً عن

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس و طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 112.

<sup>2</sup> قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص: 45-47.

تكلفة الصنع المتوسطة، عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية نادرة الوجود. وتكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسط تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق (في حالة قطاع نشاط ذي منتجات متجانسة).

### ثالثاً: الإنتاجية الكلية للعوامل.

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية كالأطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نومها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل النمو للإنتاجية الكلية للعوامل بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

### رابعاً: الحصة من السوق.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع نشاط ذو إنتاج غير متجانس، بالإضافة للأسباب أعلاه، نضيف أن المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصة المؤسسة من السوق.

## المبحث الثاني: المقاربات الفكرية للميزة التنافسية.

هنالك العديد من المداخل التي تناولت موضوع الميزة التنافسية وقد طورت وحسنت مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي، ومع ذلك فإن هذا الموضوع بدأ تحليله بانتظام مع بداية الستينات بظهور أعمال مدرسة Harvard والتي اقترحت أن نجاح المؤسسات يرتبط بمدى قدرتها على الاستجابة للفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

## المطلب الأول: القوى التنافسية الخمسة لبورتر.

يعد نموذج Porter من الأطر المفاهيمية القيمة لتحليل بيئة المنافسة بدلالة تفاعل خمس قوى أساسية يمكن أن تفسر هيكل الصناعة وشدة المنافسة فيها، ويهدف النموذج إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة، التي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة. فالأداء التنافسي للمؤسسات هو دالة لتأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة هي تهديد الداخلين الجدد والقوة التساومية للموردين والمشتريين وقوة منافسة المنتجات أو الخدمات البديلة وأخيراً شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين.

إن الإسهامات المهمة للنموذج تمثلت في تقديم واسع لتحليل بيئة الصناعة. ففي الوقت الذي كان فيه عامل المنافسة هو المؤشر الوحيد لتفسير اتجاهات بيئة الصناعة. أصبحت هناك مؤشرات وقوى أخرى يمكن أن تسهم في تحليل الوضع التنافسي للمؤسسات في الصناعة. فالمنافسة بمنظور Porter لا تعني شدة التنافس بين المؤسسات ذات الصناعات البديلة أو التي تقدم القيمة المضافة للزبون فحسب بل أنها تضم كثافة الداخلين الجدد للصناعة والقوة التساومية للمشتريين والموردين، فقد أثبتت الدراسات أن الموردين يمكنهم أن يكونوا منافسين باعتماد إستراتيجيات التكامل الأمامي والمشتريين كذلك باعتماد إستراتيجيات التكامل الخلفي وهكذا بالنسبة للصناعات البديلة، ونوجز القوى المنافسة الخمس في نموذج Porter فيما يلي:<sup>1</sup>

## الفرع الأول: تهديد الداخلين الجدد.

على الرغم من صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد في بيئة الصناعة، إلا أن العديد من الدراسات أثبتت أنهم مصدرا مهما في تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات. فهم الطاقة الإنتاجية المضافة للسوق والقوة التي تلزم المنظمات للبحث عن خيارات التفوق والتميز من خلال مزايا تنافسية جديدة، إذ أن القوة التنافسية للداخلين الجدد المحتملين هو دالة تفاعل عوائق الدخول للصناعة وردود فعل المنافسين ومن أهم عوائق الدخول للصناعة اقتصاديات الحجم، تمايز المنتجات، المتطلبات الرأسمالية، تكاليف التحول، الوصول لقنوات التوزيع.. وغيرها.

## الفرع الثاني: القوة التساومية للمشتريين والموردين.

بين القوة التساومية للمشتريين والموردين ترابط مهم في إطار سلسلة التجهيز أو نظام القيمة فالعلاقة بين المشتري والبائع تؤثر في العوائد المحتملة، إن القوة التساومية للمشتريين هي دالة لتفاعل المتغيرات الآتية:

<sup>1</sup> زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار البازوري، 2009، ص: 94-98.

- تمركز عالي للمشتريين مقابل الصناعة. تكاليف تحول أقل. منتجات قياسية (غير مميزة).
- المعلومات الكاملة لدى المشتريين.
- جودة المنتجات غير مهمة للمشتريين.
- أرباح الصناعة من المشتريين عالية.
- قدرة المشتريين على التكامل الخلفي.
- أما القدرة التساومية للموردين فهي دالة لتفاعل المتغيرات الآتية:
- عدد الموردين محدود وتمركزهم عالي مقابل الصناعة.
- الصناعة ليست زبونا مهما للموردين.
- تكاليف تحول عالية.
- التمايز في المنتجات.
- انتشار الموردين مقابل تمركز الصناعة.
- قدرة الموردين على التكامل الأمامي.

أما في المؤسسات التي يعتمد أداؤها على مدخلات غير مادية كما في صناعة الخدمات كالمصارف والتعليم والمؤسسات الاستشارية فإن القوة التساومية للموردين تنعكس فيما يمارسه موردا الأموال أو مؤسسات عرض العمل أو الاتحادات المهنية من قوة تساومية تؤثر في القرارات الإستراتيجية للصناعة. إذ تختلف قوة مساومة الموردين أو المستفيدين في مثل هذه المؤسسات باختلاف شروط وتعاقبات التمويل والتشريعات الخاصة بنسبة الملكية للديون.

#### الفرع الثالث: ضغط الصناعات البديلة.

وتشير إلى ماتقدمه مؤسسات أخرى من خارج الصناعة من منتجات وخدمات تحقق نفس القيمة المضافة للزبون. ولها تأثير في قوة مساومة المشتريين والموردين، أو الأسعار ومن ثم فإنها تقلل من جاذبية الصناعة، وتزداد سرعة تقادم المنتجات عندما تكون الجودة المدركة للبدائل عالية. ومن هنا فإن التفوق التنافسي يتطلب معرفة مستويات القيمة المضافة التي تحققها المنتجات البديلة أو الخيارات المتاحة أمام المشتريين لتبني إستراتيجيات التنافس المناسبة.

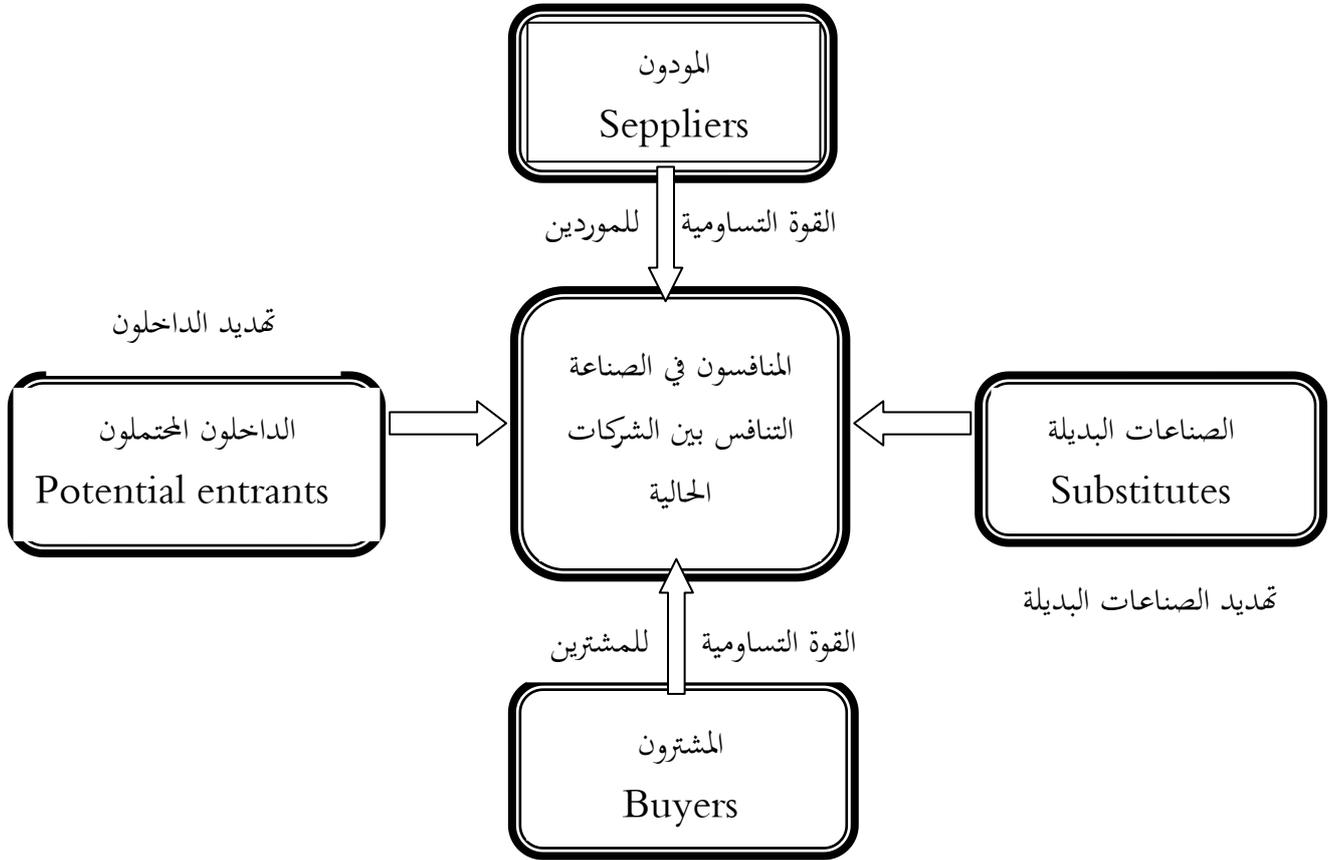
#### الفرع الرابع: شدة التنافس بين المتنافسين الحاليين.

تشير شدة (كثافة) التنافس إلى كثافة السلوك التنافسي وردود أفعال المنافسين، ويتخذ السلوك التنافسي صورا مختلفة، منها المنافسة السعرية وغالبا ما تكون مستقرة وقابلة للتقليد من المنافسين أو المنافسة اللاسعريّة، وتتطلب البحث عن فرص جديدة للتفوق والتمايز في بيئة الصناعة. ولكون الصناعات ذات اعتماد متبادل بمنظور كلي، تبقى المنافسة المعتمدة على الإبداع-التمايز هي الخيار الأنسب لتحسين القيمة المضافة، وتجدر الإشارة إلى أن شدة التنافس هي دالة للمتغيرات الآتية:

- عدد المنافسين والتوازن التنافسي بينهم.
- متطلبات رأس المال والتكاليف الثابتة.
- الإنتشار الجغرافي للصناعة.
- القيود الإجتماعية والحكومية.

يستدل مما سبق أن الصناعة تكون أكثر جذبا عندما تكون احتمالات الدخول لمنافسين جدد محدودة، وأن المشترين والموردين قوة تساومية ضعيفة، وتعرض لتهديدات محدودة من صناعات بديلة وبعكس ذلك تكون الصناعة أقل جاذبية، وفي الشكل التالي يظهر نموذج القوى الخمس لPorter الذي لم يسلم من الإنتقادات والسلبيات.

شكل رقم (02): القوى التنافسية الخمس لبورتر.



Porter, 1998, Competitive Advantage OF Nations, 2<sup>nd</sup> ed, Macmolliaime Press , P : 58.

### المطلب الثاني: سلسلة القيمة.<sup>1</sup>

إن مفهوم سلسلة القيمة "Value Chain" يساعد في توضيح وتشخيص النشاطات التي يمكن تحليلها وتحويلها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات. فسلسلة القيمة هذه تقسم نشاطات المؤسسة إلى مجموعة من نشاطات القيمة "Value Activities"، وهي عبارة عن تلك النشاطات الجلية وذات الملامح المميزة التي ينبغي أداؤها لتنفيذ العمل أو القيام به في المقام الأول.

ويمكن تقسيم نشاطات القيمة إلى نشاطات أولية "Primary Activities" ونشاطات داعمة "Support Activities"، فالنشاطات الأولية تشمل على الإمدادات الداخلة "Inbound Logistics" والعمليات "Operations" والإمدادات الخارجة "Outbound Logistics" والتسويق "Marketing" والخدمة "Service"، فبالنسبة لمؤسسة صناعية، مثلاً فإن النشاطات التي تتضمن الإمدادات الداخلة تتضمن استلام ومناولة المواد الداخلة "Delivery and handling of incoming materials" أما النشاطات العمليات فتتضمن الوظائف المرتبطة بالتصنيع "Manufacturing-related functions" مثل تجميع الأجزاء "Parts Assembly" وتوكيد الجودة "Quality Assurance" وشحن السلع والخدمات إلى العملاء "Shipping goods and services to customers"، وتتضمن نشاطات التسويق والمبيعات، الإعلان "Advertising" والترويج "Promotion" وإدارة المبيعات "Sales Management". وتشتمل النشاطات الداعمة على الموارد "Resources" التي تساند النشاطات الأولية لمنشأة الأعمال، مثل التنظيم "Organization" والموارد البشرية "Human Resources" والتكنولوجيا "Technology" والشراء "Purchasing". وتجدر الإشارة إلى أن تنظيم المؤسسة "Firm's Organization" والذي يتضمن نشاطات مثل الإدارة العامة، العمل القانوني والحسابات، يدعم سلسلة القيمة برمتها.

ويرى بورتر أن سلسلة القيمة عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متبادلة "Interdependent"، بعبارة أخرى فإن الأسلوب الذي يؤدي فيه نشاط واحد قد يؤثر على أداء النشاطات الأخرى. فالاستثمار في عملية التصميم ذات الكلفة العالية واستخدام المواد الراقية في تصنيع السلع قد يقلص تكاليف خدمات ما بعد البيع. ومن وجهة نظر بورتر، فإن الحصول على أفضلية تنافسية "Competitive Edge" يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على أداء نشاطات القيمة التي تظلم بها بتكاليف تقل نسبياً عن تلك التي يتحملها منافسوها، أو أن تقوم الشركات بأداء هذه النشاطات بالشكل الذي يوفر لمشتريها قيمة إضافية أو خدمة فريدة "Added Value or Unique Service".

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين وبشير عباس العلق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004، ص: 34-35.

إن سلسلة القيمة في صناعة معينة تنطوي وتعمل تحت لواء نظام أكبر من النشاطات، وهو ما يسمى بنظام القيمة "Value System"، حيث يتضمن هذا النظام الشامل كل من سلسلة قيمة الموردين "Value Chain of Suppliers" وسلسلة قيمة المؤسسة "Value Chain of the Firm" وسلسلة قيمة قنوات التوزيع "Value Chain of Distribution Channels" وسلسلة قيمة المشتري النهائي "Ultimate Buyer"، وهذا ما يوضحه الشكل. واستناداً لبورتر، فإن سلسلة قيمة المؤسسات تتفاعل مع سلسلة قيمة الموردين لأن الموردين يزودون المؤسسة بالمواد الخام التي تمثل مدخلات في سلسلة قيمة المؤسسة، كما أن نشاطات التوزيع والتي هي جزء من سلسلة قيمة موردي المؤسسة تتفاعل مع نشاطات مناولة المواد، والأخيرة تندرج ضمن سلسلة قيمة المؤسسة، فإذا ما تم تحقيق التنسيق بين الروابط القائمة ما بين نشاطات قيمة المورد والمشتري، فإن كلا الطرفين سيحققان وفورات في التكاليف.

شكل رقم (03): سلسلة القيمة

نشاطات أولية



نشاطات داعمة

المصدر: سعد غالب ياسين وبشير عباس العلق، مرجع سابق، ص: 38.

## المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية.

أوجد مايكل بورتر ثلاث إستراتيجيات عامة، هي:<sup>1</sup>

## أولاً: القيادة في التكاليف.

وتعني استخدام موقع الأقل كلفة نسبة للمؤسسات المنافسة، أي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، وعرفها (Wheelen & Hunger, 2008) على أنها قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين، وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب بناء للتسهيلات الكفوءة وتخفيض الكلف في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والإعلان. وليس من الضروري أن تكون الأقل كلفة في الصناعة ولكن الأقل كلفة من المنافسين، والمؤسسات القائدة في الكلفة من المحتمل أن تحقق عائدات أعلى من المعدل على استثماراتها.

والمؤسسة في مثل هذه الإستراتيجية يجب أن تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل الكلف في السلسلة الكلية وتستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كاف من الربح.

## ثانياً: التمايز.

وهي قدرة المؤسسة على اعطاء قيمة فريدة ومتفوقة إلى المشتري مثل جودة المنتج أو معالم خاصة أو خدمات ما بعد البيع. ويستهدف التمايز في السوق الواسع ويتضمن الإبداع في المنتج أو الخدمة والتي ينظر إليها على أنها فريدة في الصناعة وقد تطلب عندها المؤسسة سعراً أعلى لمنتجاتها. والتمايز هو إستراتيجية قيمة لتحقيق عائدات أعلى من المعدل لأنها تحقق ولاء للعلامة التجارية وتقلل حساسية الزبون تجاه ارتفاع الأسعار.

وهي تتطلب من المؤسسة خلق منتجات أو خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية، وتركز أساساً على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبهتجاً ومستعداً لدفع علاوة أكبر، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها ميزة تنافسية من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وزيب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 155-156.

إذا إن إستراتيجيات تمايز المنتج تضيف قيمة من خلال تمكين المؤسسة من رفع أسعار منتجاتها أو خدماتها بحيث تكون أعلى من المعدل الكلي للكلفة. والمنظمات التي تنفذ هذه الإستراتيجية بنجاح يمكن أن تقلل من تنوع التهديدات البيئية وتستغل تنوع الفرص البيئية. وقدرة هذه الإستراتيجية على إضافة القيمة إلى المؤسسة يجب أن تكون مرتبطة مع ندرة نقاط القوة التنظيمية وعدم القدرة على تقليد هذه النقاط لتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

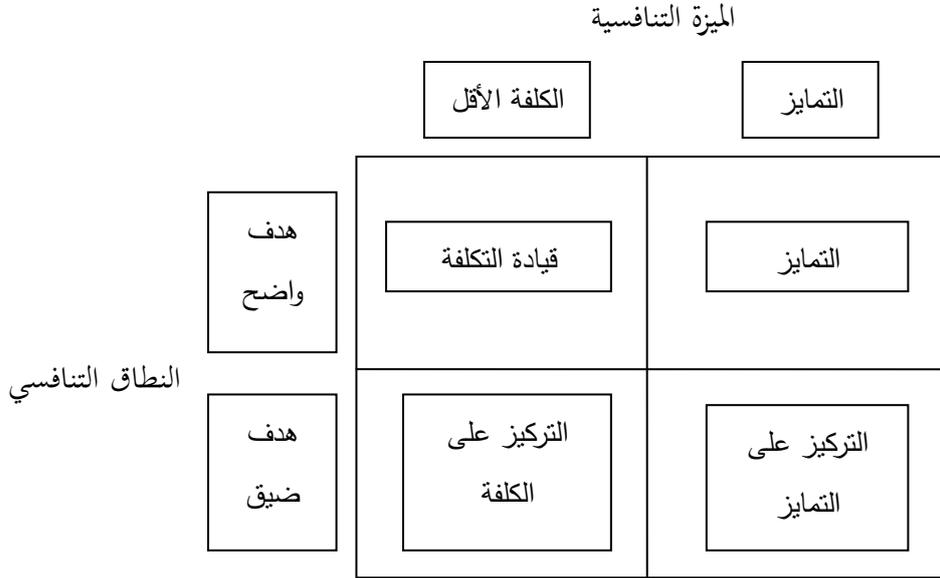
### ثالثا: التركيز.

وتعني تركيز المؤسسة باتجاه تضيق خطوط المنتجات أو قطاعات المشترين أو الأسواق الجغرافية المستهدفة. والمؤسسة التي تستخدم هذه الإستراتيجية يجب ان تحصل على الميزة التنافسية المستدامة إما من خلال مدخل التمايز أو من خلال مدخل القيادة في التكاليف.

إن إستراتيجية التركيز على الكلف تركز على جماعة مشترين محددة أو سوق جغرافي معين وتحاول خدمة هذا القطاع فقط من السوق. أما إستراتيجية التركيز على التمايز فإن المؤسسة تبحث عن التمايز في قطاع سوقي مستهدف. وهذه الإستراتيجية تعتبر قيمة جدا لأولئك الذين يعتقدون بأن المؤسسة تركز جميع جهودها لتكون أكثر قدرة على إرضاء وخدمة الحاجات الخاصة بقطاع سوقي مستهدف بشكل أكثر فاعلية من المنافسين.

حيث أن لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل مؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي إيجاد الموائمة بين أنشطة المؤسسة والبيئة في حالة، وفي حالة عدم وجود مواءمة فليس هناك استراتيجية مميزة لأن نجاح الإستراتيجية يقوم على إيجاد التكامل بين أنشطة المؤسسة وبيئتها، وإن المواءمة الإستراتيجية ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمجلى الأنشطة المترابطة.

الشكل رقم(04): الإستراتيجيات التنافسية لبورتر.



المصدر: علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص: 157.

المطلب الرابع: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: الإبداع التكنولوجي.

لقد تم التركيز هنا في إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية على المقاربات الفكرية لبورتر دونها من المقاربات الأخرى.

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على القوى التنافسية ل Porter.<sup>1</sup>

يعمل الإبداع التكنولوجي غالباً على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية من قدرته على:

– تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التنافسية لمنافسي القطاع:

1. عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، تنمو وتزيد الضغوط لتخفيض الأسعار بحيث تستطيع المؤسسات منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيداً عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنها تواجه مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تذهب إلى تحقيق خسائر. وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة التكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية

<sup>1</sup> سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص: 702-705.

التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة، إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو ببراءات الاختراع، فإن المنافسين لن يتمكنوا من الحصول على تكنولوجيا مماثلة أو تقليدها.

2. عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء هذه المنتجات، فإن من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة الإبداعات التكنولوجية مبكراً، كلما مكنتها ذلك من الاستفادة من هذه الميزة وذلك إذا لم يستطع المنافسون أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المماثلة.

3. كلما قامت الإبداعات التكنولوجية على درجة كبيرة من التعلم من خلال أداء العمل وعلى الخبرة المكتسبة من التكنولوجيا كلما أدى ذلك لتوسيع التكنولوجيا المكتسبة للمؤسسة. وإذا كان استخدام هذه التكنولوجيا يخص مؤسسة واحدة، فإنها تستطيع أن تحقق بعدا تنافسيا من خلال مزاياها التكنولوجية وهذا التفوق التكنولوجي في الإنتاج يؤدي إلى زيادة المبيعات وارتفاع في الحصة السوقية للمؤسسة على حساب منافسيها.

#### – تأثير الإبداع التكنولوجي على الداخلين المحتملين:

هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التكنولوجي التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها تمكن الإبداعات التكنولوجية للمؤسسة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق وذلك إذا كان من الممكن الانفراد بطرق الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية الإبداعات التكنولوجية، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية والخبرة التكنولوجية يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق، وكذلك الإبداع التكنولوجي في أساليب الإنتاج قد يمكن المؤسسة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الصناعة وذلك من خلال حاجات المؤسسات إلى الاستثمار بكثافة وبشكل مستمر في البحوث والتطوير حتى تستطيع أن تواكب الإبداعات التكنولوجية الجديدة المتدفقة، والتأثير على الاستثمار الرأسمالي اللازم لبناء وتجهيز مرافق الإنتاج الجديدة، وكلما زادت الاحتياجات الرأسمالية التي تستلزمها الإبداعات التكنولوجية في الإنتاج كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات الخارجية.

#### – تأثير الإبداع التكنولوجي على المنتجات البديلة:

قد يساهم الإبداع التكنولوجي في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل مدخل آخر يكون دالة لكل من الأسعار النسبية من المدخلات، وأداء المدخلات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المدخلات، فعلى سبيل المثال: المنافسة المتزايدة بين الصلب والألمنيوم والبلاستيك باعتبارها من مكونات صناعة السيارات وقطع غيارها، كما دخل الألمنيوم كبديل للنحاس في صناعة المنتجات الكهربائية. وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، وبالتالي قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا

كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار والحصول على أرباح إضافية.

#### – تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للزبائن:

وفي بعض الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي أن يغير من نطاق المفاوضة بين المنتجين والزبائن، كما في الحالات التالية:

1. إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، وكلما زادت القوة التفاوضية للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط.

2. إذا استطاع الإبداع التكنولوجي أن يضيف بعض الخصائص إلى المنتج، وهذه الخصائص تعتبر الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتج، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشتري مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة والمساومة بين المنتجين والزبائن.

#### – تأثير الإبداع التكنولوجي على القوة التفاوضية للموردين:

كما سبق الحديث عن التأثير الذي يفرضه الإبداع التكنولوجي على قوة الزبائن، فإننا بأن الإبداع التكنولوجي له تأثير أيضا على القوة التفاوضية للموردين، كما في الحالات الآتية:

1. إذا كانت تكنولوجيا إنتاج المواد أو الأجزاء أو قطع الغيار أي بعبارة أخرى إذا كان الإبداع التكنولوجي في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن تنقل الزبائن من مورد لآخر تكون منخفضة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.
2. إذا كان يتوفر لدى الموردين تكنولوجيات معينة متصلة بأداء سلعة أو بخصائص محددة بما تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

#### ثانيا: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية ل Porter:

إن المؤسسة حفاظا على بقائها وتفوقها في ظل سوق شديد المنافسة من جهة وللتكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتسارعة من جهة أخرى، توجب عليها امتلاك مزايا تنافسية وذلك بإتباعها لإستراتيجيات مدروسة تمكنها من تعزيز تنافسيتها، وفي الوقت الحالي أصبحت المنافسة في الكثير من المجالات الصناعية تعد عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع، الذي يمثل حافزا قويا لأي مؤسسة للابتكار والتجديد، بحيث يدفعها لتباعد بمنتجات جديدة وعمليات أو إستراتيجيات جديدة تمكنها غالبا من تحقيق أرباحا معتبرة، وبالتالي يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، إذ يعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، أي أنه إذا أرادت ألا تتخلف عن السياق التنافسي فإنها يتعين عليها اتخاذ

خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، تلبية حاجات زبائنها الحاليين والمرتبين.

### 1. الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

إن إستراتيجية التكلفة الأقل تعد مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي يميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال: الاستثمار الأمثل للموارد، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ونصف المصنعة، كفاءة العمليات التسويقية... الخ.

يملك الإبداع التكنولوجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة، وقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه تكاليف الإنتاج الثابتة، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضا لمؤسسات جديدة أخرى بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامها، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف، بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح، في هذه الحالة يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة.

لأنه في ظل المنافسة الحرة يحدث وأن تتسابق المؤسسات على تصميم المنتجات (الإتيان بالتحسينات أو إدخال التغييرات) بحيث يسهل تصنيعها وذلك بتقليص عدد الأجزاء المكونة للمنتج والتخفيض من الوقت اللازم لتجميع الأجزاء مما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة، حيث يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج، حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تتمكن من الإسراع في عملية الإنتاج، وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع التكنولوجي يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

### 2. الإبداع التكنولوجي وأثره على إستراتيجية التميز:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمير فضيلة، أثر الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018، ص: 155-156.

يمثل الإبداع مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما لتمييز المنتجات فإضافة مزايا جديدة للسلع الحالية لتصبح ذات جودة عالية أو تقديم خدمات سريعة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية.

### أ. أثر إبداع المنتج على إستراتيجية التمييز.

يظهر أثر إبداع المنتج على إستراتيجية التمييز من خلال:

- إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون جديدة على المؤسسة والسوق والعملاء، وتطرح لأول مرة في السوق. وهذه المنتجات ناتجة عن الاكتشافات العلمية والتكنولوجية الضخمة (إبداع تكنولوجي جذري)، وتمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم ووظائف جديدة، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق في هذا المجال.

- إن إضافة مكون جديد أو إدخال تحسينات على المنتج الحالي من خلال توجه المؤسسة نحو الإبداع في تحسين المنتج في نظر العملاء يجعل المؤسسة تخلق نوع من الولاء للعلامة من قبل الزبائن، لذا فالتمييز في المنتجات الذي تحققه المؤسسة يحميها من المنافسين وذلك بالعمل على الإبداع بصورة مستمرة ودائمة وفق ما تفرضه البيئة التنافسية.

### ب. أثر إبداع العملية على إستراتيجية التمييز.

إن إضافة ميزات جديدة أو محسنة للعملية الحالية، من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجاتها وإضافة تسمية جديدة، ويمكن أن تكون أكثر تحسين في تصميمها وسهولة استخدامها، إضافة إلى مدى ملاءمتها للغرض أو استعمالها من طرف الزبون، يؤدي إلى تمييز المنتج.

وعليه يتعين على المؤسسة كي تتبنى إستراتيجية التمييز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير من خلال إبداعه في إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع الزبائن لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تكبدتها المؤسسة لتثبيت هذه الصورة.

### 3. الإبداع التكنولوجي وإستراتيجية التركيز:<sup>1</sup>

إذا كانت ميزة التركيز على أساس تمييز المنتج، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج، حيث يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعا أو شريحة معينة من السوق من خلال دراسة خصائص زبائن هذه الشريحة والتفنن في الإنتاج وفق متطلباتهم واحتياجاتهم، فبالنسبة للمؤسسة التي تتجه نحو الإبداع

<sup>1</sup> نفس مرجع سابق، ص: 156-157.

بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية من خلال الإعتماد على الإبداع المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن.

#### أ. أثر إبداع المنتج على إستراتيجية التركيز.

إذا كانت ميزة التركيز على أساس تمييز المنتج، فإنه ومن أجل تنمية ميزتها التنافسية عليها التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في المنتج، حيث يمكن للمؤسسة أن تركز جهودها لتستهدف قطاعاً أو شريحة معينة من السوق من خلال دراسة خصائص زبائن هذه الشريحة والتفنن في الإنتاج وفق متطلباتهم واحتياجاتهم، فبالنسبة للمؤسسة التي تتجه نحو الإبداع بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية من خلال الإعتماد على الإبداع المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن.

#### ب. أثر إبداع العملية على إستراتيجية التركيز.

إذا كان التركيز على أساس تكلفة أقل، فإنه على المؤسسة التوجه نحو الإبداع التكنولوجي في أساليب أو طرق الإنتاج. حيث يظهر الدور الفعال وأهمية الإبداع التكنولوجي في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني واكتساب قدرات أكبر على خلق وابتكار تكنولوجيات جديدة مميزة للإنتاج فالملاحظ في كثير من المؤسسات العملاقة والمشهورة عالمياً، وخاصة تلك المتخصصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة والتي تملك قدرات هائلة على الإبداع التكنولوجي بشكل مستمر مثل: مؤسسات صناعة الأدوية، السيارات والصناعات الإلكترونية، مما ساهم بصورة عالية في تعظيم حصصها في الأسواق وتكوين قاعدة معرفة مميزة بها، وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### الفرع الثاني: الإبداع التسويقي.

شهد العالم في الآونة الأخيرة تطوراً هائلاً في فكر وممارسة نشاط التسويق، حيث عرف العالم تحولاً جذرياً في فنون الممارسة، وفي أساليب الإقناع، ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وهو أكثر المجالات الرئيسية لاكتساب الميزة التنافسية، إلا أنه إضافة إلى أن التسويق نشاط فعال في تصريف المنتجات، فإنه أيضاً قائم على جهود الابتكار والتطوير في:

1. تطوير المنتجات: وجعلها أفضل وأحسن وأرقى، وأكثر إشباعاً وإمتاعاً وتناسباً مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

2. ترويج المنتجات: وفق نظام اتصال فعال يتم من خلاله نقل وإيصال وتبادل كم مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار عن المنتجات المرغوب تسويقها متضمنة جهود كل من رجال ومندوبي البيع الشخصي، حملات الإعلان في وسائل الإعلام الجماهيرية واسعة الانتشار والمتخصصة، حملات الإعلام والنشر والتثقيف

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، ص: 132-134.

الجماهيري الواسع والمبنية على أخبار شائعة ومعلومات جاذبة، تغطي مجالات اهتمام حية لدى المستهلكين، تقوية الحس والارتباط الاجتماعي مع جماهير المجتمع ومؤسساته ومنظماته الاجتماعية والمساعدة في حل مشاكله وتقديم المساعدات إلى من يحتاج إليها.

3. **توزيع المنتجات:** من خلال منافذ تتواجد بقوة في الأسواق، واستخدام سياسات توزيع منشط، سواء من خلال مشروع للبيع، أو وكلاء خارجين، والأهم من كل هذا جمع بيانات ومعلومات حية عن السوق، وتزويد خبراء الإنتاج والفنيين بها لتطوير المنتجات.

4. **تسعير المنتجات:** من خلال استخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة تتناسب ليس فقط مع دخل المستهلكين، وتضمن هاته السياسات كأساليب البيع بالخصومات التجارية، لذا يحتاج العمل التسويقي إلى معرفة الجديد وتجربته، وتطوير المهارة. ومن هنا فإن بداية الوصول إلى مزايا تنافسية ملموسة ومحسوسة في مجال التسويق هو الاتجاه إلى الابداع والابتكار التسويقي القائم على المنهجية العلمية في دراسات السوق والعملاء والمستهلكين، وإبتكار وإبداع سياسات تسويقية فعالة من حيث التسعير، التوزيع، الترويج، وتقديم منتجات جديدة.

وعليه فلقد أصبحت المؤسسات تدرك أكثر من أي وقت مضى بأن الإبداع والابتكار بصفة عامة والإبداع والابتكار التسويقي بصفة خاصة هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية، سواء في المؤسسات القائمة في السوق التي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار التحسين، كما أن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الإبداع والابتكار التسويقي هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية تختلف عن المؤسسات الأخرى التي لا تضعه محورا أساسيا في استراتيجياتها.

### الفرع الثالث: الإبداع التنظيمي.

يتعلق الأمر بإدخال إجراءات تطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات والمعارف المكتسبة، حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية، وذات مردودية.

### أولا: التعلم التنظيمي.

يؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول: الرأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة -، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر، 2011، ص: 15-16.

1. استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.
  2. تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر في تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية.
  3. تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتحديد معرفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضاهم عنها.
  4. خلق جو اجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر إنتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.
  5. تخطيط وتسيير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.
  6. إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.
- ويمكن لمدير المؤسسة أن يسعى لبناء ميزة تنافسية من خلال الإشارة إلى معلومات من بيئته، وذلك على حساب التحليل الدقيق والمستمر للقيم التنظيمية، فإنه سيتم استخدام معايير الأداء المبنية على الظروف البيئية لتقييم أداء مؤسسته بدلا من المعايير الداخلية.

ثانيا: مرونة الإبداع التنظيمي.

بإمكان المؤسسات أن تصمم تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع الخصائص المتغيرة للبيئة، ينظر هنا إلى التنظيم على أنه نظام مشكل من عناصر تربطها علاقات، العناصر تتمثل في الموارد والكفاءات التي يزود بها التنظيم المرن بالجودة والكمية المطلوبين، ومن بين العناصر الأساسية نجد المستخدم، فإذا كان هذا الأخير متخصص، ويملك الكفاءات الضرورية لتحقيق مهمة محددة يمكن أن يوصف هذا المستخدم بالجمود، حيث إذا حدث تغير في المهمة، أدى ذلك إلى تكاليف ووقت أطول للحصول على كفاءات جديدة، وعلى العكس من ذلك المستخدم المتعدد يملك تشكيلة واسعة من الكفاءات، والتي توسع من مجال المهام القادر على تأديتها دون تكاليف أو آجال.

فتعدد الكفاءات وراء المؤهلات يعد مصدرا للمرونة، ويمكن تعميم الأمر المتعلق بالمستخدم على مستوى الجماعات ومختلف العناصر التي تشكل التنظيم، فالتنظيم المرن هو ذلك الذي يعدل بسرعة وبأقل تكلفة العلاقات التي تربط بين مختلف العناصر، وتسهل المرونة تغييرات التنظيم من خلال تقاسم نظرة مشتركة لغايات المؤسسة، وتسمح لكل واحد أن يطور مساهمته ضمن عمل الجميع وتحقيق أهداف مشتركة، وأيضا يربط العلاقات الوطيدة مع الشركاء الخارجين بشكل يجعل هؤلاء يتجنون بسرعة وبأقل تكلفة عند الحاجة.<sup>1</sup>

الهدف الرئيسي للإبداع التنظيمي هو اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال إحداث يقظة داخلية، حيث تعمل هذه الأخيرة على التكيف الدائم مع التغيرات التقنية يجعل هذه الأخيرة مقبولة من كل أفراد المؤسسة، وكذا أخذ القرارات بشكل أسرع وأسهل.

<sup>1</sup> منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المركز الجامعي خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، ص: 86.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن المؤسسات بحاجة ماسة إلى اكتساب ميزة تنافسية في ظل تنافسها الشديد، فقد أصبح التنافس الوسيلة الوحيدة للمؤسسة لضمان البقاء بالدرجة الأولى، والأسبقية على منافسيها بالدرجة الثانية، فإذا أردنا أن نقول عن مؤسسة أن لديها ميزة تنافسية فعالة فإنها يجب أن تكون حاسمة، ومستمرة خلال الزمن ويصعب على المنافسين محاكاتها، وبالحدوث عن مصادر الميزة التنافسية فقد وجدنا بأنها عديدة ومتنوعة داخلية وخارجية وأهمها هو الإبداع بمجالاته الثلاث حيث يمثل الضمان الرئيسي لتطوير الميزة التنافسية، ومن ثم يجب النظر إلى هذه المجالات على أنها متكاملة يخدم كل منها الآخر، وعليه يجب أن يكون الإبداع في صميم التفكير، وأن يصبح قاعدة وليس استثناء، فهو المنشئ والمطور للميزة التنافسية في نفس الوقت.



## تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لدور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الجانب إسقاط ما جاء في الجزء النظري ودراسة العلاقة بين متغيري البحث على إحدى المؤسسات الإقتصادية وقد تم اختيار مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال- بسكرة كنموذج، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

ستتعرف في هذا المبحث على مؤسسة صناعة الجبس ومشتقاته بأولاد جلال وذلك من خلال الإطلاع على طبيعة نشاطها واختصاصاتها ودراسة هيكلها التنظيمي وكذا أهم أهدافها وأهميتها وبعض التفاصيل الأخرى من أجل أخذ فكرة عن المؤسسة.

## المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة الجبس ومشتقاته.

## الفرع الأول: نشأة مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال-.

تأسست هذه المؤسسة برأسمال قدره 10.000.000.00 دج إلى غاية سنة 2010 بعد ذلك عدل في سنة 2013 ليصل إلى 630.000.000.00 دج وهذا في إطار البرنامج المسطر من طرف وزارة الصناعة المتوسطة والخفيفة، وبعد هذه الدراسة المقامة من طرف المعهد الوطني للدراسات والتنمية INPED حول إمكانيات واحتياطي المنطقة من المادة الأولية (الجبس) ونظرا للنتيجة الإيجابية تقرر إنشاء الوحدة بتاريخ 08 ماي 1977 تحت اسم مؤسسة البلدية لإنتاج الجبس ومشتقاته وهذا لغرض تلبية احتياجات الولاية.<sup>1</sup>

وبدأت التجارب مع الإنتاج في 01 سبتمبر 1983 ولكن الإنطلاق الفعلي مع التدشين كان في 01 جانفي 1984 بطاقة إنتاجية قدرت ب: 100 طن/24 سا أي ما يعادل 30000 طن سنويا، أما في سنة 1985 تم إدراج مؤسسة الجبس ومشتقاته إلى الشركة الولائية لمواد البناء وبقيت تابعة لها حتى صدور قانون استغلالية المؤسسات وبموجب قرار رقم 01/88 المؤرخ في 07 فيفري 1990 أصبحت تسمى بمؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال-.

وفي سنة 1993 أصدرت الخزينة قرار إداري رقم 729 في إطار تطهير المؤسسة العمومية لامتناسات النتيجة السلبية، وفي 21 أكتوبر 1995 منحت لها مساعدة بمبلغ قدر ب: 4.000.000.00 وهذا في إطار إعادة بناء رأسمال وذلك بموجب مرسوم S/G وأصبحت بذلك تلي احتياجات جنوب شرق بسكرة ليتسع نطاقها إلى شرق جنوب شرق الولاية في 01 مارس 2002، أما في 01 سبتمبر 2007 وبموجب القرار رقم 77/07 باعت المداولة إلى فرنسا بمبلغ 510.920.800.00 دج وبذلك أصبحت المؤسسة تابعة للشركة القابضة الأولى عالميا في صناعة الجبس وصفائح الجبس GROUPE SANT-GOUBAIN فمشروع الاستثمار في الجزائر ولمدة طويلة يدفع بالإقتصاد الجزائري إلى الأحسن في المستقبل خاصة أن:

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة.

- كبر المؤسسة فهي تبلغ 963.15 م2 وإمكانية اتساعها عند الحاجة، إضافة إلى طاقتها الإنتاجية الجيدة 31800 طن/سنة.
- تطور سوق صفائح الجبس.
- المؤسسة في مكان يؤهلها لتلبية احتياجاتها فالمحجر يبعد عن المؤسسة حوالي 14 كلم وتقع ببلدية أولاد جلال ولاية بسكرة على الطريق الوطني رقم 05، فيض الشيخ، طريق بسكرة -أولاد جلال-.

#### الفرع الثاني: تعريف مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال-.

مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال- هي وحدة كبيرة في مجالها أي إنتاج الجبس ومشتقاته وهذا لتلبية احتياجات ولاية بسكرة وضواحيها بالمادة الأولية، وهي شركة ذات أسهم ويقدر رأسمالها 630.000.000.00 دج وهذه المؤسسة مر من عمرها أكثر من ثلاثين سنة لذا تعتبر من المؤسسات القديمة ولها خبرة وتنوع في الإنتاج، وموقعها الجغرافي يقع في ولاية بسكرة وذلك ببلدية أولاد جلال.<sup>1</sup>

#### أولاً: طبيعة نشاط المؤسسة.

تنتج المؤسسة أنواع عديدة للجبس المخصص للبناء كما هو مبين أدناه:

- ✓ جبس مخصص للبناء.
- ✓ جبس مخصص للبناء ++ (أحسن أحسن).
- ✓ جبس مخصص للقبولية.
- ✓ جبس رقيق جدا.

#### ثانياً: قدرات الإنتاج.

متوسط الإنتاج في اليوم قبل وضع الخط 02

الخطالأول: 120 طن في اليوم

الخط الثاني: لا شيء

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

المتوسط الحالي:

الخط الأول: 60 طن في اليوم

الخط الثاني: 100 طن في اليوم.

توقعات الإنتاج سنة 2019

الخط الأول: 140 طن في اليوم.

الخط الثاني: 360 طن في اليوم.

القدرة المرتقبة الإجمالية السنوية لسنة 2020

110.110 طن في السنة.

ثالثا: سير العملية الإنتاجية.

الخط الجديد المبني بمهندسة بسيطة، فعالة، وسهلة التسيير.

فرن جديد بسعة 18 طن يفوق بثلاث مرات الخط الأول.

الخط الثاني: يحتوي على محطة خلط تسمح له بتوسيع السلسلة إلى منتوجات أكثر تحضيرا لآخر جيل.

المطلب الثاني: أهداف وإنجازات المؤسسة.

الفرع الأول: أهداف المؤسسة.

✓ تساهم في تنمية الصناعة الوطنية.

✓ تساهم بفعالية في تنمية الخبرة في المهن المتعلقة بالبناء في الجزائر.

✓ التزامات تعاقدية.

✓ تحويل المعرفة لتحضير المنتجات.

✓ مخطط الاستثمارات.

✓ توسيع قدرات الإنتاج.

✓ الحفاظ على عدد العمال.

الفرع الثاني: إنجازات المؤسسة.

1. الإدارة: إدارة جديدة، فريق جديد خاص ومكون للأدوات والثقافة الصناعية سان قوبان.

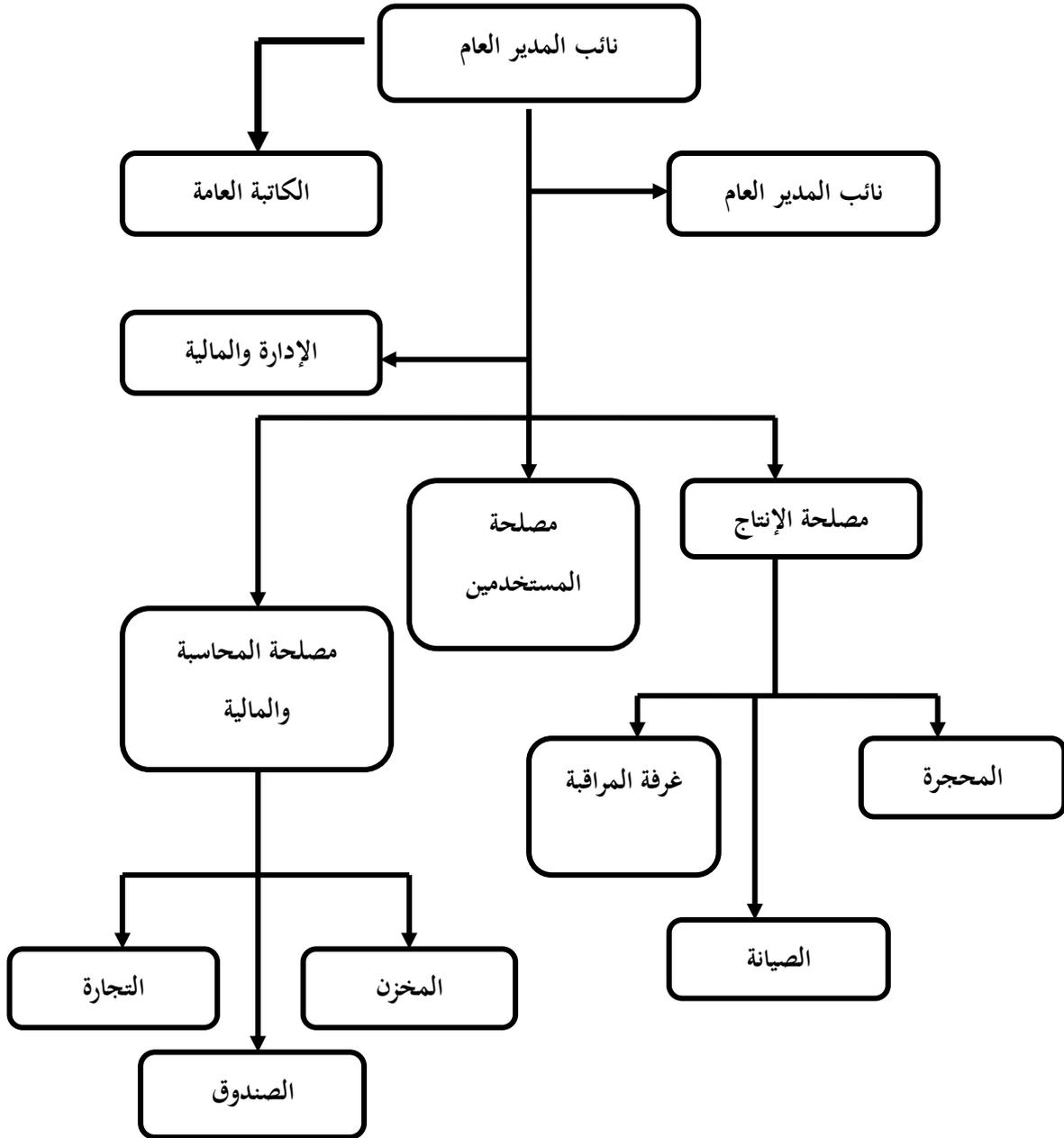
2. التكوين: برنامج تكوين الإطارات بالخارج لاكتساب الأدوات ومنهجية المجموعة سان قوبان.

3. الدعامة: توفير دائم لفريق من الخبراء على المستوى العالمي بإمكانه توجيهنا ومساعدتها في حل المشاكل التقنية والتنظيمية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال-.

الفرع الأول: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال-.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

ومن الشكل أعلاه نقوم بشرح لبعض المصالح في المؤسسة فيما يلي:

1. المدير العام: مهمته الحماية والحفاظ عن الأموال في المؤسسة، وأيضا يشرف على مراقبة رؤساء الأقسام في قيامهم بالمهام المستندة إليهم، والتأكيد على شروط العمل ومتابعة كل مايتعلق بميدان المؤسسة، ويقوم أيضا بعقد الاجتماعات وتساعده في ذلك الكاتبة العامة التي بدورها تقوم بتسجيل الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة.
2. نائب المدير العام: مهمته القيام بكل المسؤوليات السابقة في حال غياب المدير العام، وإضافة إلى ذلك هو المسؤول عن الإدارة والمالية حيث يقوم بالتحقق في حسابات المؤسسة المعدة من قبل المحاسب والتأكد من صحة التسجيل المحاسبي وذلك لتوفر جميع المبالغ ومصادقيتها.
3. مصلحة الإنتاج: تعتبر أكبر مصلحة في المؤسسة وذلك للطابع الإنتاجي الذي تتميز به، كما أنها تضم أكبر قدر من العمال، وتنوع منتجات هذه المصلحة والتي تتمثل في ثلاثة أنواع:

✓ جبس البناء.

✓ جبس للقوالب.

✓ جبس ناعم.

ويوجد بهذه المصلحة ثلاثة أقسام:<sup>1</sup>

- المحجرة: هذا القسم هو الأهم في هذه المصلحة حيث يضم كل وسائل الإنتاج اللازمة للقيام بالنشاط.
  - الصيانة: وهي القيام بعملية إصلاح كامل التجهيزات الخاصة بالمؤسسة، والتي غالبا ما تتمثل في عناصر القسم الأول.
  - غرفة المراقبة: يشرف هذا القسم على أعمال القسمين السابقين إلا أنه يولي أهمية أكبر لعملية الإنتاج.
4. مصلحة المستخدمين: تشرف هذه المصلحة على جميع أمور المستخدمين من أجور وعلاوات وخصومات...إلخ.
  5. مصلحة المحاسبة والمالية: هذه المصلحة مرتبطة بجميع المصالح، فهي تقوم بتسجيل العمليات المختلفة اليومية المتعلقة بنشاط العملاء، الموردين، المستخدمين، إعداد الميزانيات الختامية ومراقبة تطور التكاليف من خلال مراقبة تطور السنوات، وهذه المصالح المرتبطة بها هي الصندوق، المخزن والتجارة.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: توزيع العمال في المؤسسة.

عدد العمال يقدر ب75 عامل موزعين عبر وحدات المؤسسة كما يلي:

جدول رقم(02): توزيع العمال حسب المهام.

01	الأمانة
15	المحجرة والنقل
06	الصيانة
01	المخبر
01	النظافة والأمن
02	تسيير المخزون
02	أمين المخزن
01	المحاسبة
04	البيع
02	الحظيرة
01	أمن داخلي
40	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

جدول رقم(03): توزيع العمال حسب الوحدات الإنتاجية

10	المنتوج أ
09	المنتوج ب

03	المنتوج ج
03	المنتوج د
25	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

#### جدول رقم(04): توزيع العمال حسب الوظائف.

01	المدير
09	رؤساء المصالح
10	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من خلال هذا المبحث سنحاول أن نعرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع عينة الدراسة، وأدوات الدراسة بالإضافة إلى تفريغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد العينة.

#### المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة.

##### الفرع الأول: منهج الدراسة.

استخدم في هذا الإطار المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيس، لغرض وصف بعض خصائص أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال- بسكرة، والوقوف على تقديرات أفراد العينة، وتصوراتهم في هذه المؤسسة حول العلاقة بين الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية.

##### الفرع الثاني: حدود الدراسة.

#### 1. الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الإبداع بمجالاته (التكنولوجي، التسويقي، التنظيمي)

ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

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

3. الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال- بسكرة .

الفرع الثالث: مصادر وأساليب الحصول على البيانات.

أولاً: المصادر الثانوية.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جميع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، وتمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته، مع الاعتماد أيضاً على البحث والإطلاع في مواقع الأنترنت المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية.

تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى عبارات ضمن الاستبيان تشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة تركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني الإبداع باعتبار أبعاده هي مجالاته، وأخيراً خصص القسم الثالث للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته -أولاد جلال- بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم والبالغ عددهم 75، وقد تم توزيع 70 استمارة على مختلف موظفي وعمال الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث تم استرجاع 61 استمارة.

### الفرع الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية.

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنتطرق لها بالتفصيل.

وقد تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي من أجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، وذلك عن طريق النسب المئوية والتكرارات واستخدامهما للإجابة على تساؤلات الدراسة.

- معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين 0-1، فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 يعد مقبولا وكلما اقترب من الواحد نعبر عنه بثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية، لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور الإبداع والميزة التنافسية، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
- الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
- تحليل تباين خط الانحدار: ويدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.
- اختبار جدول المعاملات: ويساعد على توضيح العديد من النتائج أولهما قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى أنه يجب على الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار.

### المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

يتضمن عرضا كاملا ومفصلا لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائيا وذلك من خلال استعراض أداة المبحوثين التي كشفت عن إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

الفرع الأول: ثبات وصدق أداة البحث.

أولاً: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة إذا تم توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل ثبات الإتساق الداخلي في معامل Alpha Cronpach.

ثانياً: صدق أداة الدراسة.

ويقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وفي دراستنا تم الإعتماد على معامل الصدق، وهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل ثبات الإتساق الداخلي Alpha Cronpach. والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان.

محاور الاستمارة	العبارات	قيمة معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
الإبداع	(13-01)	0.802	0.895
الميزة التنافسية	(23-14)	0.812	0.901
الإجمالي	(23-01)	0.869	0.932

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Spss 20.

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن معاملات ثبات الإتساق الداخلي سواء للاستمارة ككل أو لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.8 و0.9 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة، وكذلك الأمر بالنسبة لمعاملات الصدق المرتفعة سواء للاستمارة ككل أو لمتغيرات الدراسة، أي أن الأداة المستعملة في دراستنا لجمع البيانات بصورة عامة، تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل على قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث التي وضعت من أجلها.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

يتضمن هذا العنصر عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز نتائج البحث والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستمارة، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التكوين، فكرة إبداعية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة من استمارة الدراسة.

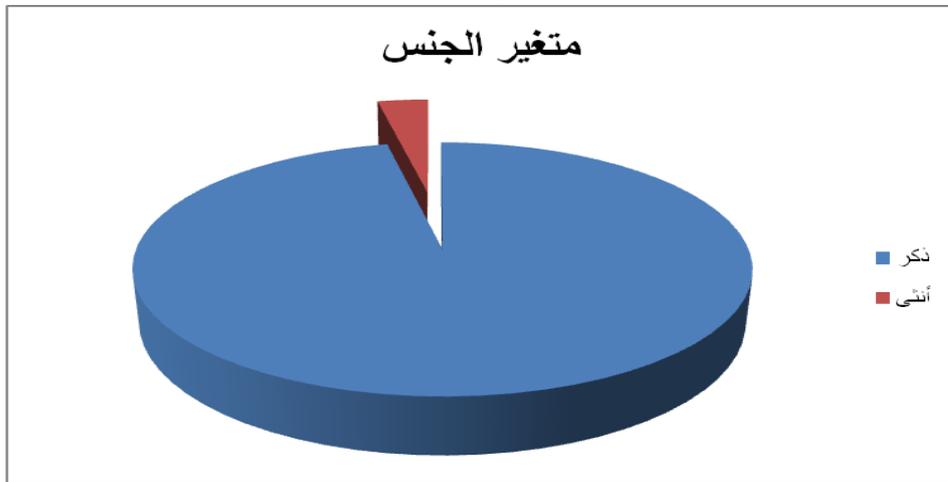
فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
96.7%	59	ذكر
3.3%	2	أنثى
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج Spss 20.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة.

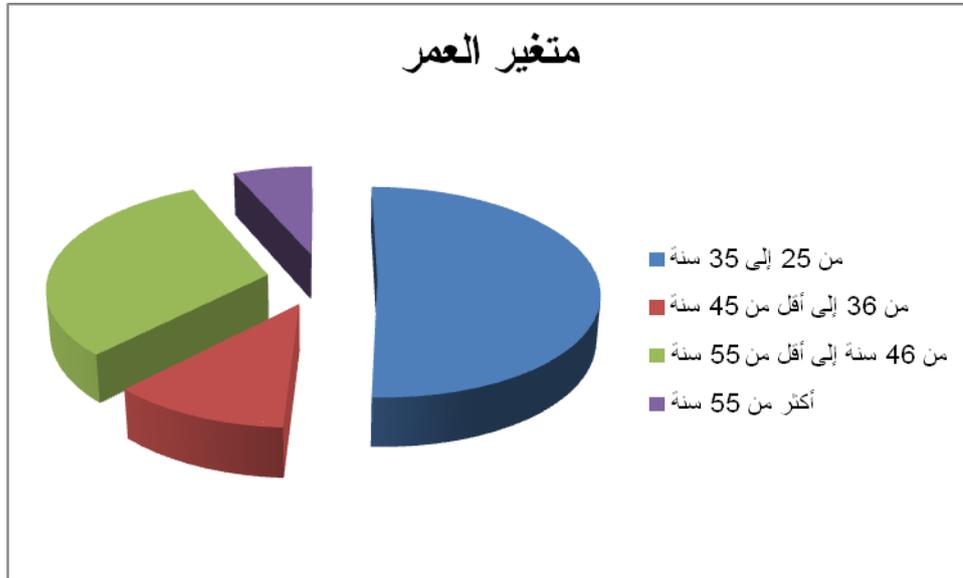
يظهر من الجدول والشكل رقم (06): أن غالبية الباحثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم 96.7% في حين بلغت نسبة الإناث 3.3% من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة وهو في مجال الجبس والذي يصلح للرجال مقارنة بالنساء.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
50.8%	31	من 25 إلى 35 سنة
11.5%	07	من 36 إلى أقل من 45 سنة
31.1%	19	من 46 سنة إلى أقل من 55 سنة
6.6%	04	أكثر من 55 سنة
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج Spss 20.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة (من 25 إلى 35 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (50.8%) يعني أن نصف مجتمع البحث هو من فئة الشباب والحيوية وهذا مؤشر جيد للشركة لنشاط وحركة العمل الجيدة لذلك من المتوقع أن يكون أدائهم مرتفع ولهم قدرة أكثر على التعلم والإبداع وتطوير الأفكار باستمرار، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 36 إلى أقل من 45 سنة) بلغت (11.5%) و نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 46 سنة إلى أقل من 55 سنة) فقدت بلغت (31.1%) من هاتين الفئتين يتضح لنا بأن أكثر من ثلث أفراد مجتمع البحث لديهم قدرة هائلة على إنجاز الأداء بشكل جيد كونهم عبارة عن مزيج من الخبرة والحيوية وهذا مؤشر ممتاز بالنسبة للمؤسسة، أما

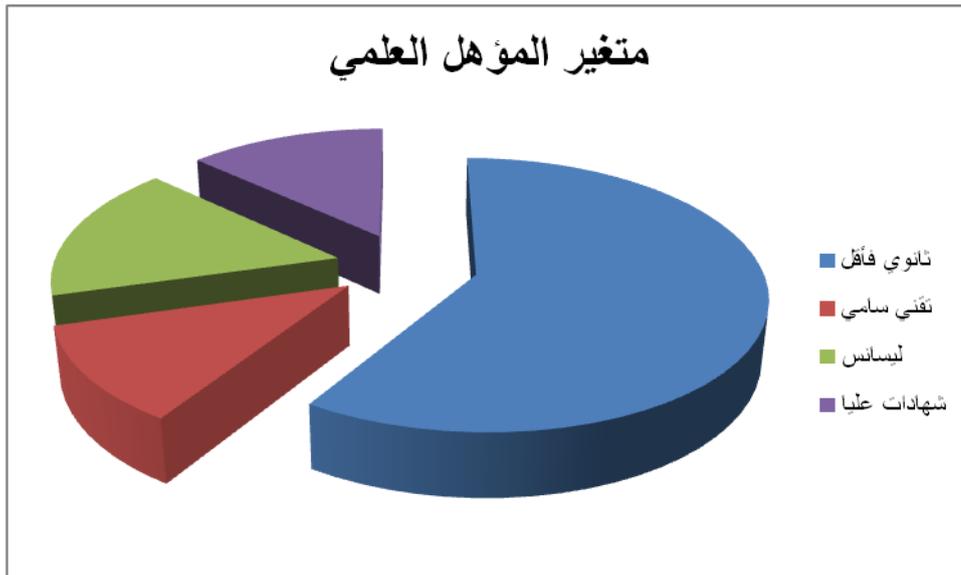
نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أ: 55 سنة) فقد بلغت أقل نسبة وتقدر ب(6.6%) وهذا ما يرجح وجود فئة من ذوي المعارف والخبرات العالية بالمؤسسة.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
59%	36	ثانوي فأقل
11.5%	07	تقني سامي
16.4%	10	ليسانس
13.1%	08	شهادات عليا
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج Spss 20.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

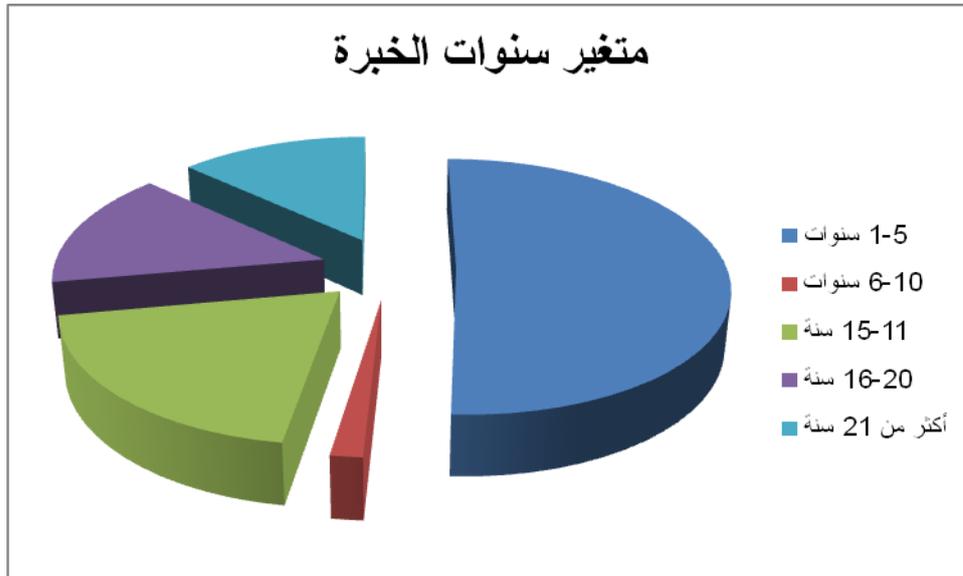
أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبشرين فقد وجد أن (59%) منهم مستوى ثانوي فأقل وهذا راجع لنشاط المؤسسة وهو الجبس، مقابل (11.5%) تقني سامي و(16.4%) حاصلون على شهادة ليسانس وكانت أقل نسبة للمتحصّلين على الشهادات العليا ب(13.1%) نلاحظ بأن مؤسسة الجبس ومشتقاته تحتاج في تسيير نشاطها إلى أفراد ذوي كفاءات ومعارف جيدة وذوي مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5-1 سنوات	31	50.8%
10-6 سنوات	01	1.6%
15-11 سنة	12	19.7%
20-16 سنة	09	14.8%
أكثر من 21 سنة	08	13.1%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج Spss 20.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

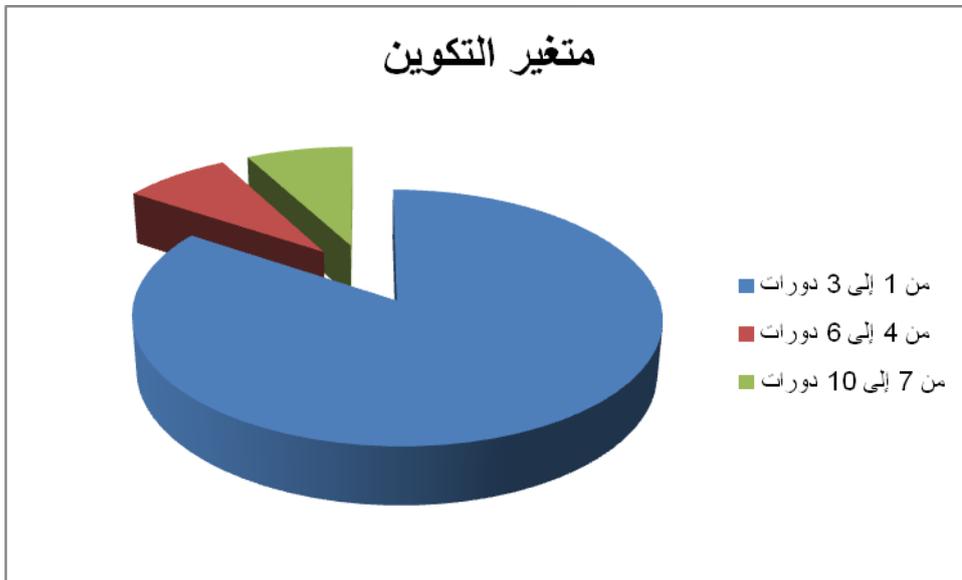
وفيما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن (50.8%) تقع خبرتهم في المجال (من سنة إلى 5 سنوات) ونسبة المبحوثين الذين خبرتهم في المجال (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بلغت (1.6%) أي أن غالبية المبحوثين في مؤسسة الجبس ومشتقاته من ذوي الخبرة المتوسطة والقليلة، في حين نجد أن (19.7%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 11 سنة إلى 15 سنة) و(14.8%) بالنسبة للمبحوثين الذين خبرتهم في المجال (من 16 سنة إلى 20 سنة)، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم (أكبر من 20 سنة) كانت نسبتهم (13.1%) من مجموع أفراد العينة وبالتالي فإن مؤسسة الجبس ومشتقاته تمتلك أفراد يتمتعون بالخبرة والمعرفة الكافية لتسييرها بشكل جيد.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب التكوين.

النسبة المئوية	التكرار	التكوين
%88.5	54	من 1 إلى 3 دورات
%8.2	5	من 4 إلى 6 دورات
%3.3	2	من 7 إلى 10 دورات
%100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج Spss 20.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب عدد دورات التكوين.



المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة لعدد الدورات التكوينية نجد أن نسبة (88.5) من أفراد مجتمع الدراسة وهي الأعلى قد تلقوا من دورة إلى 03 دورات تكوينية ، في حين نسبة (8.2) تعود على الأفراد الذين تلقوا من 04 إلى 06 دورات تكوينية، وشخصين تلقوا من 07 إلى 10 دورات تكوينية أي بنسبة 3.3 وهذا ما يدل على أن العمل بمؤسسة الجبس ومشتقاته يقتضي إقامة دورات تكوينية.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الفكرة الإبداعية.

النسبة المئوية	التكرار	الفكرة الإبداعية
1.6%	1	نعم
98.4%	60	لا
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات برنامج Spss 20.

الشكل رقم (11): توزيع الأفراد حسب الفكرة الإبداعية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة لمغير تقديم فكرة إبداعية نجد أن نسبة (1.6%) وهي الأقل تقابل من قام بتقديم فكرة إبداعية من المبحوثين، ونسبة (98.4%) وهي الأعلى لمن لم يقدموا فكرة إبداعية، لذا على المؤسسة تشجيع الإبداع وتبنيه أكثر فأكثر.

### الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة بالمحورين الإبداع والميزة التنافسية. وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة.

الجدول (12): سلم ليكارت الخماسي.

المستوى	الفترة
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبة.

الترتيب يكون حسب المتوسطات الحسابية من الأكبر فالأقل، وإذا وجد متوسطين متساويين أو أكثر نذهب لأقل انحراف معياري بينهم فيكون هو الأول وذلك بالنسبة لكل العبارات.

أولاً: تحليل عبارات محور الإبداع.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول ارتكاز الإبداع على مجالاته كل على حدى الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي، الإبداع التنظيمي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول(13): تحليل محور الإبداع.

البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الإبداع	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من اجل تقديم منتجات جديدة.	3.87	0.806	04	موافق
	يتم التنسيق بين الأقسام مع قسم البحث والتطوير من اجل تقديم منتجات جديدة.	3.89	0.709	03	موافق

موافق	02	0.597	3.90	تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية.	التكنولوجي
موافق	01	0.576	3.97	هناك مصادر داخلية وخارجية للإبداع التكنولوجي تعتمد عليها المؤسسة.	
موافق	05	0.733	3.72	تخصص المؤسسة دورات تكوينية لتنمية مهارات إطاراتها وموظفيها.	
موافق	03	0.47453	3.8689	المتوسط العام للعبارات	
موافق	02	0.730	3.97	يوجد تناسق وتكامل بين الإدارات و بالأخص مع إدارة التسويق	الإبداع التسويقي
موافق	03	1.041	3.69	الإتصال الدائم مع الزبون يمكن المؤسسة من النجاح عن طريق تقديم أفضل المنتجات.	
موافق	01	0.574	4.07	للإبداع التسويقي أهمية وضرورة ملحة في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.	
موافق	01	0.574	4.07	أساس الإبداع التسويقي في المؤسسة هو تحليل حاجات ورغبات العملاء.	
موافق	02	0.49815	3.9467	المتوسط العام للعبارات	
موافق	04	0.500	3.98	بساطة ونمط الهيكل التنظيمي تسهل عمليات انتقال المعلومات والتعاملات في المؤسسة.	الإبداع التنظيمي
موافق	03	0.493	4.08	الإهتمام بإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وتركيب الوظائف داخل المنظمة.	

موافق	01	0.396	4.10	تتبنى المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون المواهب القيادية والإبداعية.
موافق	02	0.458	4.08	للإبداع التنظيمي أهمية وضرورة ملحة في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.
موافق	01	0.31509	4.0615	المتوسط العام للعبارات
موافق	02	0.35030	3.9590	الإبداع بشكل عام

1. **الإبداع التكنولوجي:** من خلال الجدول رقم (13) يتضح لنا أن بعد إبداع التكنولوجي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على هذا البعد (3.8689) بانحراف معياري (0.47453)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد المجتمع على عبارات قياس بعد الإبداع التكنولوجي أنها تشكل نسبة قبول مقبولة وبدرجة موافق حيث تراوحت المتوسطات بين (3.72-3.97) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.8.6-0.576)، لقد وافق مجتمع البحث على أن هناك مصادر داخلية وخارجية للإبداع التكنولوجي تعتمد على المؤسسة، فالمؤسسة تقدم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية، حيث يتم التنسيق بين الأقسام مع قسم البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة، حيث تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة، فهي تخصص دورات تكوينية لتنمية مهارات إدارتها وموظفيها.
2. **الإبداع التسويقي:** من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن بعد الإبداع التسويقي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية التي أولاها له مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على عبارات هذا البعد (3.9467) وانحراف معياري قدر ب(0.49815) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مقبولة وبدرجة موافق، حيث تواوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94-4.07) وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.041-0.574)، حيث للإبداع التسويقي أهمية وضرورة ملحة في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وأساس الإبداع التسويقي في مؤسسة الجبس هو تحليل حاجات ورغبات العملاء، فيوجد تناسق وتكامل بين الإدارات وبالأخص مع إدارة التسويق، بحيث الإتصال الدائم مع الزبون يمكن المؤسسة من النجاح عن طريق تقديم أفضل المنتجات.

3. الإبداع التنظيمي: من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد الإبداع التنظيمي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية التي أولاهها له مجتمع البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن عبارات هذا البعد (4.0615) وانحراف معياري قدره (0.31509)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مقبولة وبدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98-4.10) وانحرافات معيارية بين (0.396-0.500)، حيث تبني المؤسسة للأفراد الذين يمتلكون المواهب القيادية والإبداعية، تليها أهمية ضرورة الإبداع التنظيمي في نجاح مؤسسة الجبس وتحقيقها لأهدافها، ثم إجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وتركيب الوظائف داخل المنظمة، حيث تسهل عمليات إنتقال المعلومات والتعاملات في المؤسسة من خلال اختيار نمط محدد وبسيط للهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور الإبداع والمقدر ب(3.9590) الانحراف المعياري المقدر ب(0.35030)، فما هو ملاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي للفئة (3.40-4.19) حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وهي الفئة ذات الدرجة "موافق"، ومنه فالإلتجاه الكلي لأفراد مجتمع البحث هو الموافقة على وجود الإبداع في مؤسسة الجبس بشكل عام.

#### ثانيا: تحليل عبارات محور الميزة التنافسية.

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): تحليل محور الميزة التنافسية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.	4.11	0.580	03	موافق
2	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة تسهم في خلق قيمة لها.	4.16	0.711	02	موافق
3	تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم.	4.02	0.532	04	موافق

4	تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في العمل.	3.95	0.617	07	موافق
5	يعطي الإبداع جودة عالية وجاذبية للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.	3.95	0.561	06	موافق
6	يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصصها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.	3.69	0.765	10	موافق
7	يساهم الإبداع في تخفيض تكاليف منتجات المؤسسة باستمرار.	4.26	0.814	01	موافق تماما
8	يؤثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.	3.95	0.644	08	موافق
9	يساهم الإبداع في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة	4.00	0.632	05	موافق
10	يسمح الإبداع للمؤسسة بإجراء تغييرات جذرية في العمليات الإنتاجية.	3.74	0.728	09	موافق
	الميزة التنافسية بشكل عام	3.9836	0.40504	01	موافق

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن محور الميزة التنافسية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث مقارنة بمحور الإبداع الذي جاء في الترتيب الثاني، فقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات على محور الميزة التنافسية (3.9836) بانحراف معياري (0.40504)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور له اتجاهات آراء الأفراد بدرجة موافق بشكل عام، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69-4.26) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0.814-5.32).

بالنسبة للمتوسطات الحسابية الخاصة بكل عبارة جاءت متفاوتة ، وبالتالي اذا قارنا العبارات من حيث الأهمية النسبية نجد ان العبارة " يساهم الإبداع في تخفيض تكاليف منتجات المؤسسة باستمرار." جاءت في المرتبة الاولى " بمتوسط

حسابي بقيمة (4.26) وانحراف معياري بقيمة (0.814) أي بمستوى قبول مرتفع مما يعني أن هناك تأييد كبير بأن الإبداع يساهم في تخفيض تكاليف منتوجات المؤسسة باستمرار.

أما المرتبة الثانية فجاءت العبارة " تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة تسهم في خلق قيمة لها" من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بقيمة (4.16) وانحراف معياري (0.711) أي بمستوى قبول مرتفع مما يؤكد بأن المؤسسة تمتلك مجموعة من الموارد النادرة تسهم في خلق قيمة لها.

جاءت العبارة "تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها" بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.580)، أي بمستوى قبول مرتفع وهذا يعني تأييد كبير بأن منتجات المؤسسة تتوفر على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.

في المرتبة الرابعة جاءت عبارة " تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم" من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.532)، ما يدل على قبول مرتفع مما يعني وجود تأييد كبير لأن منتجات المؤسسة تتوافق وحاجات الزبائن وتوقعاتهم.

أما المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية تعود للعبارة "يساهم الإبداع في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.632)، ما يدل على مستوى قبول عالي من قبل الباحثين بأن الإبداع يساهم في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة.

في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية جاءت العبارة "يعطي الإبداع جودة عالية وجاذبية للمنتجات التي تقدمها المؤسسة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.561)، مما يعني بأن هناك تأييد فالإبداع يعطي ويضيف جودة عالية وجاذبية لمنتجات المؤسسة.

في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في العمل" بمتوسط حسابي قدره (3.95) وانحراف معياري (6.17)، ما يدل على تأييد الباحثين بأن المؤسسة تحسن قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في العمل بالتعاون مع مؤسسات أخرى.

أما في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية جاءت العبارة "يؤثر الإبداع على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.644)، ما يؤكد بأن الإبداع يؤثر على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.

في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية جاءت العبارة "يسمح الإبداع للمؤسسة بإجراء تغييرات جذرية في العمليات الإنتاجية" بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري قدره (0.728)، مما يعني أن هناك تأييد كبير بأن الإبداع يسمح للمؤسسة بإجراء تغييرات جذرية في العمليات الإنتاجية.

في المرتبة العاشرة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية جاءت العبارة "يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصصها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري قدره (0.765) ما يدل على تأييد المبحوثين بأن الإبداع يسمح للمؤسسة بزيادة حصصها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية، واختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

رفض الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ .

وفيما يلي عرض لنتائج البحث:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته لأولاد جلال بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

الجدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3.807	3	1.269	11.983	0.000
البواقي	6.036	57	0.106		
الاجمالي	9.844	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.20.

معامل التحديد  $(R^2) = 0.387$

معامل الارتباط  $(R) = 0.622$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (11.983) وبقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي المتمثل في الإبداع يفسر ما مقداره 38.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا مما يدل على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

**الجدول (16):** نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد $(R^2)$	معامل الإنحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الإبداع	0.622	0.387	1.176	2.114	0.039

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16) يتضح وجود دور ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ب (0.662) وهي تدل على أن قوة العلاقة متوسطة بين المتغيرين، أما معامل التحديد  $(R^2)$  فقد بلغ (0.387) بمعنى أن متغير الإبداع يفسر ما مقداره (38.7%) من التغير الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل الإنحدار (B) بلغت (1.176) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الإبداع تؤدي إلى زيادة في متغير الميزة التنافسية بقيمة (1.176)، وكذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.114) بقيمة إحصائية (0.039) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى  $H01$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الإنحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الإبداع التكنولوجي	0.582	0.338	0.420	3.869	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.20.

من خلال النتائج الواردة فيالجدول رقم(17) يتضح وجود دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ب (0.582) وهي تدل على أن قوة العلاقة مرتفعة نسبيا بين المتغيرين، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.338) بمعنى أن متغير الإبداع يفسر ما مقداره (33.8%) من التغير الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل الإنحدار (B) بلغت (0.420) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الإبداع تؤدي إلى زيادة في متغير الميزة التنافسية بقيمة (0.420)، وكذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (3.869) بقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية H02: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الإنحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الإبداع التسويقي	0.332	0.110	-0.039	-0.374	0.710

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18) يتضح عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة قيمة (t) المحسوبة (-0.374) بقيمة إحصائية (0.710) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )" ونرفض الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه "يوجد دور دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"،

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H03: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

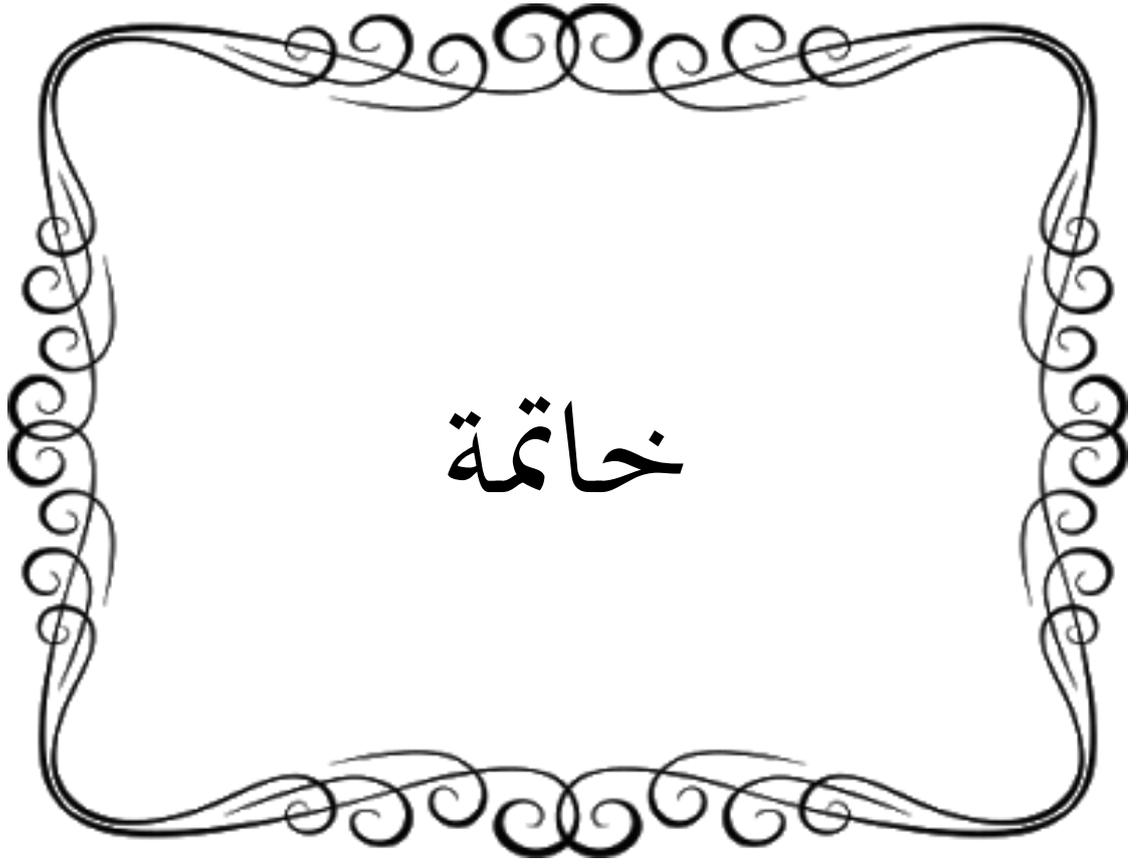
المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الإنحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الإبداع التنظيمي	0.455	0.207	0.329	2.103	0.040

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.20.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) يتضح وجود دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) ب (0.455) وهي تدل على أن قوة العلاقة منخفضة بين المتغيرين، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.207) بمعنى أن متغير الإبداع التنظيمي يفسر ما مقداره (20.7%) من التغير الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية، كما أن قيمة معامل الإنحدار (B) بلغت (0.329) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متغير الإبداع التنظيمي تؤدي إلى زيادة في متغير الميزة التنافسية بقيمة (0.329)، وكذلك قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.103) بقيمة إحصائية (0.040) وهي أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

## خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة من خلال الدراسة التي قمنا بها على عينة من عمال وموظفي المؤسسة، حيث تناولنا نظرة عامة حول مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة، وتطرقنا إلى واقع الإبداع بالوحدة وذلك من خلال اعتمادنا على الإستبيان في جمع البيانات وتحليله باستخدام SPSS عن طريق أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، إختبار ألفا كرونباخ، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات التي وضعناها، حيث استنتجنا أن للإبداع بمجاله التكنولوجي والتنظيمي علاقة بتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة لكنها ليست مهمة كثيرا بالإبداع التسويقي وهذا ما استخلصناه من دراستنا الميدانية.



# خاتمة

حاولنا في هذا البحث معرفة الدور الذي يمكن أن يساهم به الإبداع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فمن خلال دراستنا تبين لنا أن الميزة التنافسية تعتبر من الأهداف الأساسية التي يسعى الإبداع إلى تحقيقها، وذلك من خلال التأثير عليها من مختلف الجوانب، ولقد خالصنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يؤكد جزءاً من الفرضيات المقترحة ومنها ما تنفي جزءاً آخر، وبناءً على ذلك سنقوم بتقديم بعض التوصيات والإقتراحات.

## أولاً: نتائج الدراسة.

النتائج النظرية للدراسة تتمثل في:

- أوجد الإبداع سبباً ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسات وذلك بتبني مختلف مجالاته التكنولوجي والتسويقي والتنظيمي، ويتميز الإبداع بالعديد من الخصائص نذكر منها الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، الإبداع هو عبارة عن توليفة جديدة وأن تكون المتحرك الأول في السوق.
- الإختلاف بين الإبداع والابتكار يتمثل في أن الإبداع يركز على إيجاد وإكتشاف المدخلات، في حين الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع.
- الإبداع التكنولوجي هو كل جديد أو تحسين في المنتج أو أسلوب الإنتاج سواء بمجهود فردي أو جماعي، يعمل على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.
- الإبداع التسويقي يشمل جميع أوجه النشاط التسويقي، فيقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في النشاطات التسويقية، يسمح بإيجاد طرق جديدة في مجال بحوث التسويق، يكون التسويق العميق أحسن من تسويق شامل وضعيف، وإيجاد قنوات توزيعية جديدة.
- الإبداع التنظيمي يقوم على عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وجعله أكثر كفاءة وفاعلية.
- تمر العملية الإبداعية عبر عدة مراحل هي إيجاد المشكلة، الإنغمار، الحضارة والتبصر.

- للإبداع العديد من الأساليب منها العصف الذهني، تآلف الأشتات وأسلوب دلفي، وهناك العديد من المتطلبات لتبني الإبداع منها وجود إدارة داعمة للإبداع وأفراد مبدعين، بناء إستراتيجي متكامل، توفر منظومة متكاملة من السياسات والهياكل التنظيمية المرنة، وجود نظام لإدارة الموارد البشرية
  - يعتبر الإبداع من مصادر الميزة التنافسية وهذه الأخيرة تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون، وذلك من خلال وضع استراتيجيات تنافسية مبنية على نتائج التحليل للبيئة المحيطة بها
  - من محددات الميزة التنافسية حجمها ونطاق التنافس أو السوق المستهدف، ولها مصادر داخلية كالإبداع والمعرفة وخارجية تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية
  - للإبداع علاقة وثيقة بالميزة التنافسية
- النتائج التطبيقية للدراسة تتمثل في:

- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد "الإبداع التنظيمي" جاء بالمرتبة الأولى من حيث مستوى القبول بمتوسط حسابي قدره (4.0165) هذا يدل على أهمية الإبداع التنظيمي عند عمال وموظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة، بعد ذلك بعد "الإبداع التسويقي" بمتوسط حسابي قدره (3.9467) وفي الأخير بعد "الإبداع التكنولوجي" بمتوسط (3.8689).

أظهرت الدراسة أن هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والميزة التنافسية لدى موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) حيث كانت قوة الارتباط متوسطة وتقدر بـ: ( 62.2%).

✓ أظهرت الدراسة أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والميزة التنافسية لدى موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

✓ أظهرت الدراسة أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التسويقي والميزة التنافسية لدى موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

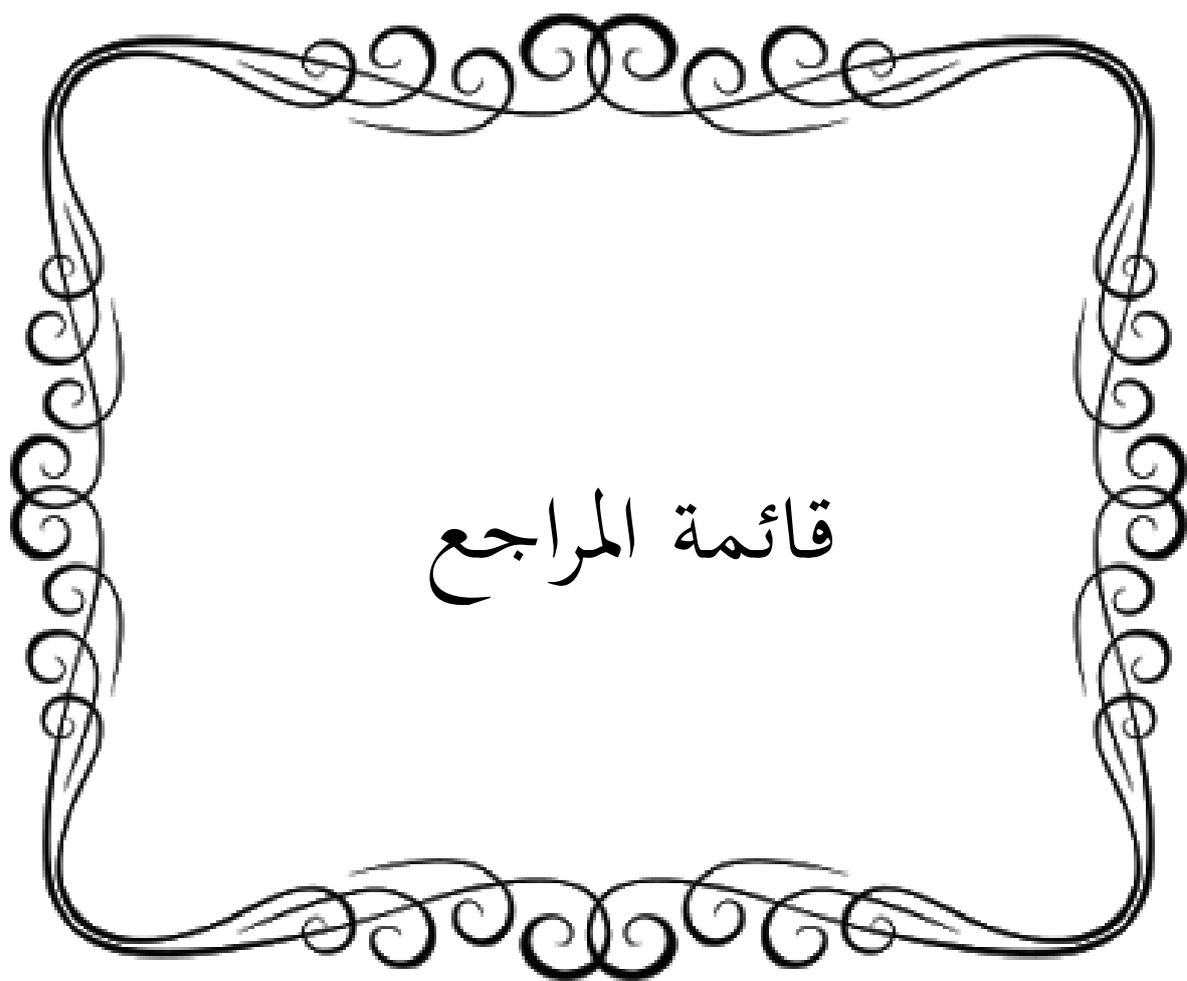
✓ أظهرت الدراسة أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية لدى موظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

- كما أظهرت الدراسة أن متوسط الميزة التنافسية مرتفع وقد بلغ (3.9836) وقد جاء بالمرتبة الأولى من حيث التأثير النسبي وبعده الإبداع بالمرتبة الثانية.

لقد تبين جليا من الجانب النظري والتطبيقي مدى مساهمة الإبداع في اكساب المؤسسة للميزة التنافسية، ولكن من الواضح أن عملية الإبداع ليست بالعملية العشوائية وإنما تركز على مجموعة من المتغيرات المكونة لها بغرض بناء إدارة فعالة تساهم في تسيير إبداعات المؤسسة وأفكارها الجديدة.

### التوصيات:

- العمل على تبني المؤسسة محل الدراسة لأفكار وأساليب تمكنها من الإستغلال الجيد لما تمتلكه من معارف وخبرات إبداعية.
  - محاولة المؤسسة الإستثمار في الإمكانيات المتواجدة لديها من إبداع وتعزيز دوره من أجل مواجهة القوى التنافسية المحيطة بالمؤسسة.
  - زيادة الإهتمام من طرف المؤسسة بمجالات الإبداع لديها وخاصة التسويق والتكنولوجي، بتوفير دورات تدريبية أكثر تأهلهم وتطور من مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من الإرتقاء بالأداء أكثر من أجل التصدي لأي قوى منافسة.
  - محاولة الإهتمام من قبل المؤسسة بالإبداع والميزة التنافسية لديها ككل، ومحاولة استغلال ماتملكه من أجل حل مشاكلها ومعرفة كيفية استغلالها بالشكل الصحيح وخاصة تقديم الأفكار المبدعة التي تستطيع بها المؤسسة مواجهة القوى التنافسية التي قد تعيق سيرها نحو الأفضل وتحقيق الريادة.
- حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية معرفة دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال ببسكرة من جهه، ومن جهة أخرى أردنا محاولة توضيح واقع الإبداع بأبعاده (الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي، الإبداع التنظيمي) والتي تم افتراضها في نموذج الدراسة، وذلك عبر إبراز هذه الأبعاد الموجودة فعلا داخل الشركة والحث على دعمها لما لها من أهمية في طرح الأفضل وإمكانيتها لتقديم أساليب جيدة لمواجهة القوى التنافسية التي تحيط بالمؤسسة واكسابها الميزة التنافسية.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

الكتب:

1. محمد علي صابوني، صفوة التفاسير، دار القرآن لكريم، بيروت، الطبعة الأولى، الجزء الأول، 1981.
2. طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريبات، الطبعة الثانية، الكويت، 2002.
3. حمد زويد العتيبي، الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
4. ريتشارد فرانك، الإبداع في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2014.
5. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
6. حسن إبراهيم بلوط، الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
7. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009.
8. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ( المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار ائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
9. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
10. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
12. الحسينية سليم إبراهيم، الإدارة للإبداع نحو بناء منهج نظمي، دار الفكر، القاهرة، مصر، 2009.
13. حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
14. طارق عبد الحميد السمراني، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، ط 01، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
16. وائل محمد إدريس وطاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
17. زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري، 2009.
18. سعد غالب ياسين وبشير عباس العلاق، التجارة الالكترونية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2004.

19. علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ، 2012.
20. سعيد بن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.
21. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر.

### رسائل الماجستير والأطروحات:

1. محمد بن عامر النتيقات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
2. حراز الأخضر، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة للميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGGT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً -، رسالة ماجستير (مدرسة الدكتوراه)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
3. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2013.
4. محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارية قيادية، كلية العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1995.
5. سفيان نبيل بدر، متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم أصول التربية من كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2013.
6. قرش عائشة، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007.
7. عميمر فضيلة، أثر الإبداع التكنولوجي على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018.

### المقالات والمدخلات:

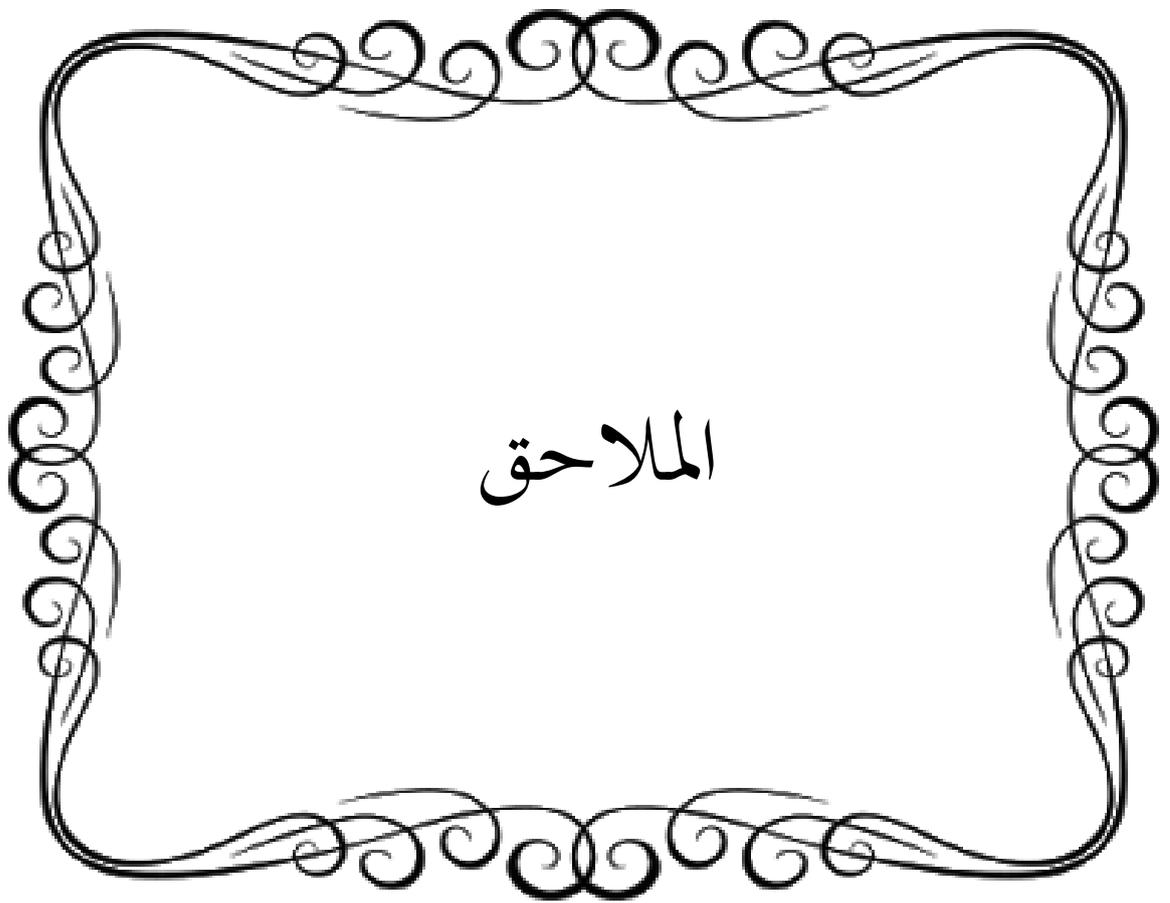
1. بعاج الهاشمي وخنيش يوسف، دور الإقتصاد المعرفي في تفعيل الإبداع التكنولوجي - دراسة تطبيقية حالة الجزائر - ، مداخلة في الملتقى الدولي الأول حول: إقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة سعد دحلب البلدية -الجزائر- ، أيام 18/17 أبريل 2013.

2. صبيحة قاسم وحמיד على أحمد، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة تكريت، بغداد.
3. بن علي محمد ومخلوفي عبد السلام ، دور الإبداع التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ( دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السابع –جوان 2017.
4. رابع حمودي ومنير نوري، أهمية الإبداع التسويقي في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية –دراسة عينة من زبائن مؤسسة كوندور الجزائرية-، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 12، جوان، 2017.
5. محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6، 2008.
6. بورنان إبراهيم وبورنان مصطفى، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية، مجلة دراسات، العدد 12، 2009.
7. سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، الملتقى الدولي حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، معهد العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 08-09 أبريل 2008.
8. عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013.
9. نجم العزاوي ونصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 18-19 ماي 2011.
10. محمد ذيب وأحمد طراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد 02، 2011.
11. شريف غياط وأسماء زردوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البليدة، الجزائر، 2011.
12. نجم العزاوي، أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة البترا، الأردن، العدد 33، 2012.
13. محمد زيدان سالم وآخرون، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2011.

14. راييس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى دولي حول: الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة -، جامعة الشلف، الجزائر، 13 و14 ديسمبر، 2011.

15. منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 9/8 نوفمبر 2010.  
المراجع باللغة الأجنبية:

1. Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Paris, 1999.
2. Thomas Fritz, The Competitive Advantage Period and The industry Advantage Period : Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance, Gabler Edition Wissenschaft, 1 st ed, Germany, 2008.
3. Poeter, 1998, Competitive Advantage OF Nations, 2<sup>nd</sup> ed, Macmolliame Press.



الملاحق

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

السنة الثانية ماستر

وعلوم التسيير

الإدارة الإستراتيجية



## استبيان بحث

### حول دور التفكير الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية

(موجه لإطارات وموظفي مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال-بسكرة-)

تحية طيبة وبعد.

يشرفني التقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية، وهو يهدف لاستقصاء آراء واتجاهات \*إطارات وموظفي مؤسسة الجبس أولاد جلال -بسكرة- \* حول دور التفكير الإبداعي بأبعاده المختلفة (الإبداع التكنولوجي، الإبداع التسويقي، الإبداع التنظيمي) في تحقيق الميزة التنافسية.

علما أننا نعني بالتفكير الإبداعي \*العملية التي يحاول فيها الفرد باستخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، وباعتبار الأبعاد التي اخترناها حسب المجالات والمتمثلة في الإبداع التكنولوجي الذي يعنى بأنه العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب إنتاجها، والإبداع التسويقي الذي يعنى بالإنطلاق من فكرة جديدة ويتعدى إلى وضعها موضع التطبيق الفعلي ويوجه إلى كافة عناصر المزيج التسويقي، أما الإبداع التنظيمي فهو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجا أو خدمة أو تكنولوجيا جديدة.

الطالبة: لمغزي فاطمة

## القسم الأول: البيانات العامة

تهدف البيانات للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الإجتماعية والمهنية لعينة الدراسة المستهدفة في إطار هذا البحث، حتى يمكن تفسير، تحليل وتبرير بعض النتائج لاحقاً، لذا يرجى من سيادتكم وضع علامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

### 1-الجنس:

ذكر  أنثى

### 2-العمر:

من 25 إلى 35 سنة  من 36 إلى أقل من 45 سنة  
 من 46 إلى أقل من 55 سنة  أكثر من 55 سنة

### 3-المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  شهادات عليا

### 4-سنوات الخبرة:

1-5 سنوات  6-10 سنوات  
 11-15 سنة  16-20 سنة  أكثر من 21 سنة

### 5-عدد الدورات التكوينية:

من 1 إلى 3 دورات  من 4 إلى 6 دورات  من 7 إلى 10 دورات

### 6-هل قدمت للمؤسسة فكرة إبداعية:

نعم، إذا كان نعم ماهي .....

لا

## القسم الثاني: التفكير الإبداعي

يرجى من سيادتكم التأشير بالعلامة المقابلة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الإبداع التكنولوجي</b>						
1	تخصص المؤسسة مبالغ كافية لجهود البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة.					
2	يتم التنسيق بين الأقسام مع قسم البحث والتطوير من أجل تقديم منتجات جديدة.					
3	تقدم المؤسسة الدعم المادي والمعنوي للمبدعين لتنمية مهاراتهم الإبداعية.					
4	هناك مصادر داخلية وخارجية للإبداع التكنولوجي تعتمد عليها المؤسسة.					
5	تخصص المؤسسة دورات تكوينية لتنمية مهارات إدارتها وموظفيها.					
<b>ثانياً: الإبداع التسويقي</b>						
6	يوجد تناسق وتكامل بين الإدارات و بالأخص مع إدارة التسويق					
7	الإلتصاف الدائم مع الزبون يمكن المؤسسة من النجاح عن طريق تقديم أفضل المنتجات.					
8	للإبداع التسويقي أهمية وضرورة ملحة في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.					
9	أساس الإبداع التسويقي في المؤسسة هو تحليل حاجات ورغبات العملاء.					
<b>ثالثاً: الإبداع التنظيمي</b>						
10	بساطة ونمط الهيكل التنظيمي تسهل عمليات انتقال المعلومات والتعاملات في المؤسسة.					
11	الإهتمام بإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وتركيب الوظائف داخل المنظمة.					
12	تتبنى المؤسسة الأفراد الذين يمتلكون المواهب القيادية والإبداعية.					
13	للإبداع التنظيمي أهمية وضرورة ملحة في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.					

### القسم الثالث: الميزة التنافسية

يرجى من سيادتكم التأشير بالعلامة المقابلة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الميزة التنافسية</b>						
1	تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.					
2	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة تسهم في خلق قيمة لها.					
3	تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم.					
4	تقوم المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في العمل.					
5	يعطي الإبداع جودة عالية وجاذبية للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.					
6	يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصصها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.					
7	يساهم الإبداع في تخفيض تكاليف منتجات المؤسسة باستمرار.					
8	يؤثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.					
9	يساهم الإبداع في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة.					
10	يسمح الإبداع للمؤسسة بإجراء تغييرات جذرية في العمليات الإنتاجية.					