

جامعة ملحد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



مذكرة ماستر

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

استراتيجية التمايز ودورها في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة

من إعداد الطالبة : أشرفه :

د/ فاطن باشا

□ دهماني حسنة

السنة الجامعية: 2020-2021



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة ماستر

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

استراتيجية التمايز ودورها في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية

دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة

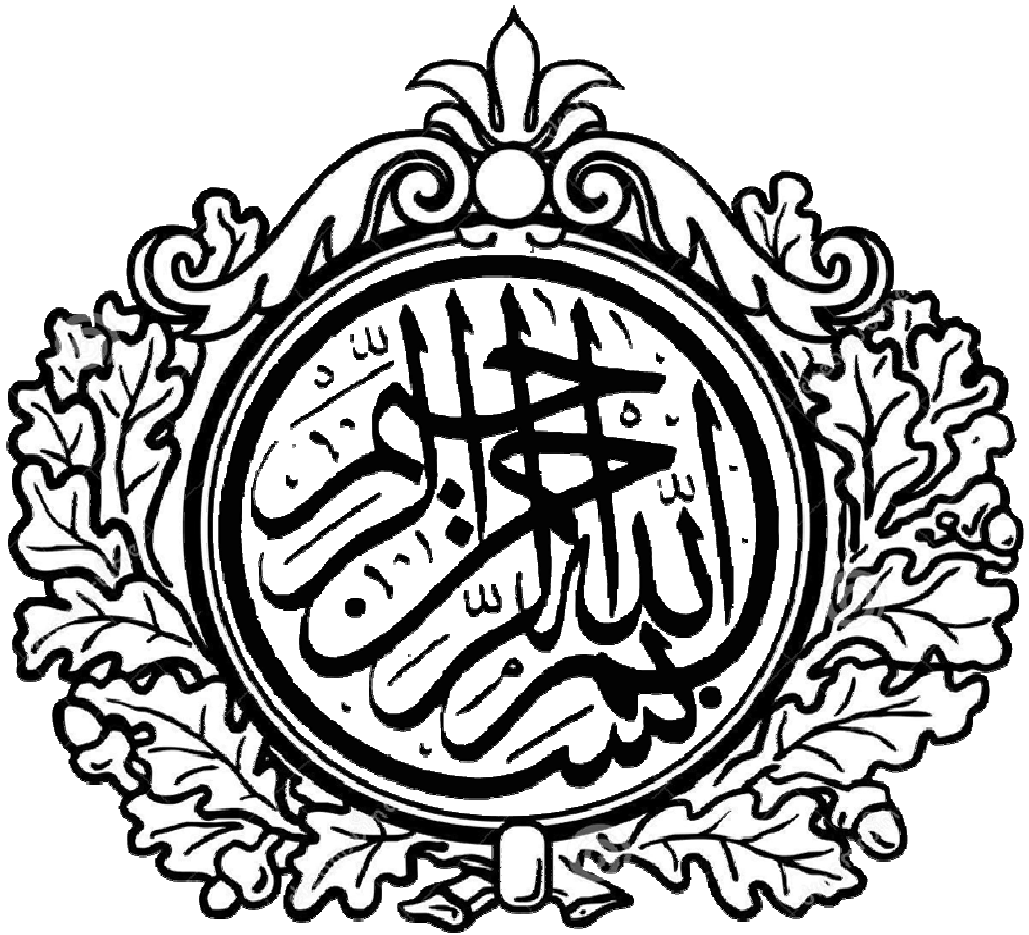
اشرافه:

أ.د/ فانتن باشا

من إعداد الطالبة:

دحمانى حسنة

السنة الجامعية: 2020-2021



الاهداء

الى روح أبي الطاهرة سائلة المولى العلي القدير أن يرحمه ويغفر له وأن يسكنه
فسيح جناته وأن يحشره مع الأنبياء والشهداء والصديقين وحسن أولئك رفيقا

الى من غاب جسده عنا وروحه الطاهرة مازالت تدفينا.. ابراهيم جدي.. راجية
الله جلّت قدرته أن يرحمه ويغفر له ويسقيه من حوض نبينا صلى الله عليه و سلم
شربة لا يظمأ بعدها أبدا

أهدي ثمرة جهدي هذا..

والى أغلى وأعز الناس أمي حبييتي واخوتي وأخواتي وكل أفراد العائلة.

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات
يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص الى كل من مد
لي يد النصح والارشاد حيث أخص بالذكر أستاذتي الفاضلة
الدكتورة المشرفة والمعطاءة فاتن باشا التي لم تبخل علي
بتوجيهاتها وارشاداتها القيمة وكافة أساتذة علم النفس التنظيم
والعمل مما قدموه لنا من مجهودات ومعلومات نيرة
دون أن أنسى رفيقة دربي وأنيستي سهير سالم على تشجيعها
وايمانها بي
كما يسرني أن أتقدم بجميل الشكر والامتنان لزميلي منسول
شافعي على ماقدمه لي من مساعدة.

ملخص الدراسة

الملخص:

تناولت الدراسة دور إستراتيجية التمايز في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية في المؤسسة حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور وأثر إستراتيجية التمايز، وذلك من خلال تفعيل آلياتها ومجالاتها في تحقيق وتحسين مستوى إبداع الموارد البشرية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي ، وتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين الإداريين في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، وقد اعتمدنا برنامج spss الاحصائي ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها فعالية إستراتيجية التمايز واستخدامها الأمثل يعطي المؤسسة الفرصة للنجاح كما أن العمل على توفير التميز في الجودة و المعرفة والتكنولوجيا يساهم في تطوير مستوى الإبداع والتميز لدى المورد البشري.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمايز، ابداع الموارد البشرية.

Abstract :

The study examined the role of differentiation strategy in improving the creativity of human resources. The study aimed to know the impact and role of differentiation strategy by activating it's mechanisms and fields in achieving and developing the human resources creativity. The analytical descriptive was used .the questionnaire was designed and distributed to the study sample. Of administrativves workers in the faculty of human and social sciences University of Biskra.we have adopted the spss program. Where the study reached several results, including the effectiveness of differentiation strategy and the optimal use of it's fonctions gives the opportunity to the foundation to succeed, also working to provide the distinction of quality ,knowledge and technology contribute in the amelioration and enhancement of the human resources creativity and excellence.

Keywords: differentiation strategy, human resources creativity.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	اهداء
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الاجنبية
	قائمة الجداول
	الملاحق
2	مقدمة
الفصل الأول : مدخل عام لاشكالية الدراسة	
5	1) اشكالية الدراسة
6	2) فرضيات الدراسة
7	3) أهمية الدراسة
7	4) أهداف الدراسة
8	5) تحديد مفاهيم الدراسة
8	6) الدراسات السابقة
	7) مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة	
	تمهيد
12	أولا / استراتيجية التمايز
12	1- مفهوم الاستراتيجية

13	2- استراتيجيات التنافس
14	3- الميزة التنافسية
16	4- مفهوم استراتيجية التمايز
18	5- خصائص استراتيجية التمايز
18	6- طرق تحقيق التمايز
19	7- مجالات التمايز
23	8- مزايا ومخاطر التمايز
	ثانيا / الابداع
24	1- مفهوم الابداع
26	2- مستويات الابداع
28	3- أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لزيادة ابداع المورد البشري
29	4- مراحل الابداع
30	5- معوقات الابداع
31	6- دور إستراتيجية التمايز في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية.
	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
	تمهيد
36	1- التعريف بالمؤسسة
37	2- حدود الدراسة

37	3- عينة الدراسة
38	4- منهج الدراسة
38	5- أدوات الدراسة
38	6- الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة
39	7- الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع : عرض و مناقشة نتائج الدراسة	
	تمهيد
44	1) عرض نتائج الفرضية الفرعية الاولى وتحليلها.
46	2) عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية وتحليلها.
47	3) عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وتحليلها.
48	4) عرض نتائج الفرضية العامة.
	خلاصة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
1	خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	22
2	معوقات الإبداع	30
3	خصائص العينة عند متغير الجنس	40

41	خصائص العينة عند متغير المستوى العلمي	4
42	خصائص العينة عند متغير الأقدمية	5
47	عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى	6
49	عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية	7
50	عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	8
53	عرض نتائج الفرضية الفرعية العامة	9

قائمة الاشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	المخطط الاجرائي للدراسة	1
13	إستراتيجية دوائر الأعمال	2
16	الميزة التنافسية القائمة على التنافس	3
16	مراحل العملية الابداعية	4
29	الهيكل التنظيمي لادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	5

قائمة الملاحق

عنوان الجدول	رقم الملحق
استمارة الاستبيان	01
قائمة المحكمين	02
يبين قيمة الثبات لاستبيان استراتيجيية التمايز	03



مقدمة



مقدمة :

لقد تأثرت حياة الانسان خلال الحقبة الأخيرة بالعديد من المتغيرات الأساسية والتي كان لها التأثير الكبير على كافة المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في جميع دول العالم دون النظر الى اختلاف درجات التقدم والنمو لها. حيث أصبح الفكر الاستراتيجي من الضرورات الأساسية لنجاح المؤسسات على اختلاف حجمها والقطاعات التي تعمل فيها. والذي شهد تطورات متسارعة خلال العقود الماضية، فمنذ بروز بواده في منتصف الستينات من القرن الماضي، حظى هذا الفكر بالاهتمام البالغ من قبل الباحثين لتنعكس بعد ذلك اثاره بجلاء على سلوك المؤسسة.

وليس بخاف أن المنافسة العالمية في عالم الأعمال أخذت تشتد يوم بعد يوم آخر الى الحد الذي أصبحت فيه هي الشيء الوحيد الثابت و ما دونها متغير ،وانعكست تلك المنافسة من خلال الابداعات المتلاحقة والاندماجيات المستمرة والتوزيعات السلعية والخدمية المختلفة، والتي غايتها الأساسية خدمة الزبون واشباع حاجاته وتلبية رغباته وجذبه صوب التعامل مع منظمة ما دون غيرها.

ويعد التميز غاية استراتيجية لا يتأتى للمنظمة الا من خلال تبني استراتيجية تسمح لها بمواجهة التهديدات والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، مما يؤدي الى تحقيق التفوق والنجاح ،فالمنظمات الناجحة هي المنظمات المتميزة بجودة خدماتها ،بإبداعاتها وابتكاراتها، وتستغل فرص التطور التكنولوجي الحاصل بالبيئة المحيطة بها، ولعل من أهم العناصر التي تحقق هذا الرهان للمنظمات هو القيام بتحسين مستوى ابداع الموارد البشرية لتحقيق التميز.

ومن هذا المنطلق ،جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى تسليط الضوء على استراتيجية التمايز ودورها في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية، وبغية تجسيد الهدف انف الذكر ، استلزم الأمر أن تتكون هيكله الدراسة من أربعة فصول على النحو التالي :

الجانب النظري يشتمل على فصلين :

الفصل الأول: تم تخصيصه كإطار عام لإشكالية الدراسة فيما يتعلق ب: الإشكالية ، أسئلة الدراسة ، أهداف وأهمية الدراسة ، وكذلك التعاريف الإجرائية للمتغيرات المعتمدة ، إضافة إلى ذلك الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

و تناول الفصل الثاني محورين :الأول عني باستراتيجية التمايز وما احتواه من تعريف وخصائص وغيرها .

والثاني عني بالإبداع وما ترتب عليه من خصائص ومستويات...الخ كفصول نظرية للدراسة تجسد مضمونها في تقديم التعريف للمتغيرات الدراسة.

ثم جانب ميداني يحتوي على فصلين:

الفصل الرابع: مخصص لإجراءات الدراسة الميدانية.

والفصل الخامس: لعرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات وتفسير النتائج.

الفصل الأول : مدخل عام لإشكالية الدراسة

1. الاشكالية.
2. الفرضيات.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. تحديد مفاهيم الدراسة اجرائيا.
6. الدراسات السابقة.
7. مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1/ الإشكالية:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي ، مما أصبح الوصول الى التميز هدفا مشروعاً تسعى جميع المنظمات لتحقيقه. الامر الذي ينتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة ،حيث يتطلب حلها الى استخدام طرق جديدة ابداعية ونبد الطرق والاجراءات القديمة، من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في خضم هذه التحويلات والتحديات واصبح نجاح المؤسسة في محيط يمتاز بكثرة التغيير والتعقيد مرهون بمدى قدرتها على ايجاد تلك الحلول ، وقد تعتبر استراتيجية التمايز أحد أهم الخيارات و الأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات على اختلاف نوعها ونشاطها والذي يركز بشكل كبير على نشاطات البحث والتطوير واسهامات الموارد البشرية المبدعة في تحسين وتطوير الخدمات أو خلق أفكار جديدة وتحويلها الى خدمات جديدة ومميزة.

وتعتبر الموارد البشرية أحد مصادر الميزة التنافسية، حيث تؤمن الادارة المعاصرة بان المورد البشري مفتاح النجاح أو الفشل للمؤسسات، وبأنه في الأساس طاقة ذهنية وفكرية تكون الرأسمال الحقيقي للمؤسسة ، ومن ثمة وجب العمل على تطوير مستوى ابداع الموارد البشرية والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد.

وهذا ما ترمي إليه هذه الدراسة التي سنحاول من خلالها معرفة دور استراتيجية التمايز في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية، من خلال طرح التساؤل التالي :

ما هو دور استراتيجية التمايز في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية؟
ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-ما دور التميز في الجودة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية؟

-ما دور التميز في المعرفة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية ؟

-ما دور التميز في التكنولوجيا في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية ؟

2- فرضيات الدراسة :

في ضوء موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، تم اعتماد الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

- لاستراتيجية التمايز دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.

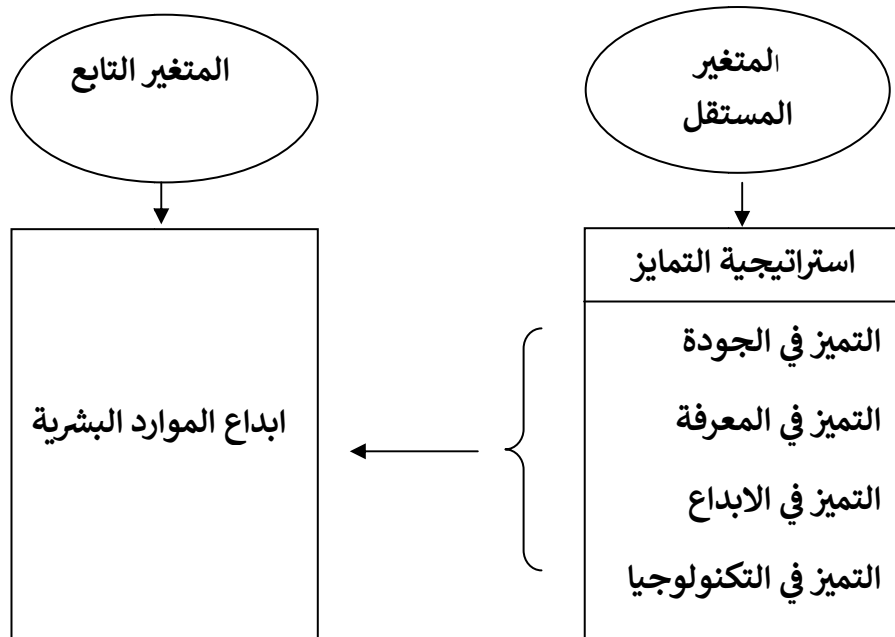
الفرضيات الفرعية:

- للتميز في الجودة دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.

- للتميز في المعرفة دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.

- للتميز في التكنولوجيا دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.

نموذج الدراسة :



الشكل رقم (1) : المخطط الاجرائي للدراسة.

من اعداد الطالبة بالاستناد لدراسات سابقة

3/ أهداف الدراسة:

- ان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجية التمايز والابداع لدى الموارد البشرية، اما الاهداف الفرعية فهي كما يلي :
- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول اليها من خلال هذه الدراسة فيم ايلي :
- ابراز أهمية استراتيجية التمايز في المؤسسة لتحقيق الازدهار والتقدم في خدماتها مما يميزها عن باقي المنظمات.
- محاولة ابراز قوة الارتباط بين أبعاد استراتيجية التمايز وابداع الموارد البشرية في المنظمة.
- التعرف على قدرة المؤسسة في تحقيق مستوى الابداع من خلال بناء استراتيجية تمايز سليمة.
- بناء استبانة تستطيع المنظمة من خلالها أن تحدد أي بعد من أبعاد استراتيجية التمايز يمكنها أن تحسن من خلاله مستوى ابداع الموارد البشرية.

4/ أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذا الموضوع في ابراز أهمية دور استراتيجية التمايز في رفع مستوى ابداع الموارد البشرية ،والطرق العلمية لتبني المؤسسة هذه الميزة ، ومحاولة بقائها ونموها في سوق يتميز بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة.

5/ الضبط الإجرائي لمتغيرات (مفاهيم) الدراسة:

1.5 / استراتيجية التمايز: Differentiation Strategy

1.1.5 التعريف الاصطلاحي: قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك. (دحماني.2017.ص193)

2.1.5 / التعريف الإجرائي : ما تملكه المؤسسة من قدرات ومهارات وخبرات ومعارف فريدة تتغلب بها على المؤسسات المنافسة.

2.5 / ابداع الموارد البشرية : **innovation in HumanResources Management**

1.2.5/التعريف الاصطلاحي: العملية التي يمكن من خلالها ايجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن ثبت أو اتضح وجود رابط فيما بينها. (التركي، 2012)

52.2/ التعريف الاجرائي : القدرة على توليد الأفكار والحلول والبدائل بسهولة لمشكلة معينة.

6/ الدراسات السابقة:

نظرا لعدم توفر الدراسات المطابقة للدراسة الحالية حاولت الباحثة أنتدرج بعض الدراسات المشابهة للدراسة الحالية والتي ضمت ثلاثة دراسات محلية ودراسة عربية وذلك فيما يتعلق بالمتغير الأول ونفس الشيء مع المتغير الثاني .قد تم تصنيفها كما يلي :

الدراسة الأولى :

دراسة محمد احسان السكارنة (2017) بعنوان " أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل "

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل في شركات الطاقة المتجددة في عمان ،وقد شملت الدراسة 78 شركة، وتم جمع البيانات باعتماد الاستبانة ،كما تم اللجوء الى المنهج الوصفي التحليلية من خلال استخدام الرزمة الاحصائية العلوم الاجتماعية spss خصيصا لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها :

وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة وكذلك وجود دور معدل ذو دلالة

احصائية للابداع على العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء واستراتيجية التمايز بالشركات الصديقة للبيئة والتنمية المستدامة.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة من منهجية الدراسة والاسس النظرية لابداع الموارد البشرية.

الدراسة الثانية :

دراسة لعروسي ريحانة (2016) بعنوان " تأثير الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة على سياسة المنتج"

هدفت هذه الدراسة للإجابة على اشكالية البحث المتمثلة في التساؤل الجوهرى ماهو أثر الاستراتيجيات التنافسية المؤسسة على سياسة المنتج في مؤسسة الورود بالوادي، وقد تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وألغا كرونباخ...

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود أثر معنوي بين الاستراتيجيات التنافسية المؤسسة على سياسة المنتج في مؤسسة الورود محل الدراسة.

وجود أثر لاستراتيجية التمايز على سياسة المنتج في مؤسسة الورود محل الدراسة.

الدراسة الثالثة :

دراسة بن جدو محمد الأمين (2013) بعنوان " دور ادارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التمايز "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ادارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية بولاية برج بوعرييج ، وللوصول الى تحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة لجمع المعلومات من العينة المكونة من 153 مفردة . كما تم الاعتماد على برنامج spss الاحصائي والعديد من الأساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها :

_وجود أثر ذي دلالة معنوية لادارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة .

_وجود أثر ذي دلالة معنوية لادارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة.

_وجود أثر ذي دلالة معنوية لادارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا.

_وجود أثر ذي دلالة معنوية لادارة الكفاءات في تحقيق التميز .

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على الأسس النظرية لاستراتيجية التمايز .

7_ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد أن أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مايلي :

_ أجريت أغلب الدراسات على مؤسسات اقتصادية في حين تمت الدراسة الحالية على مؤسسة خدماتية .

_تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية واخرى هنا في الجزائر في حين تم تطبيق هذه الدراسة في ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة.

_الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر موظفي مختلف المستويات الادارية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.



الجانب النظري



الفصل الثاني : مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد

اولا استراتيجية التمايز

1. مفهوم الاستراتيجية .
2. استراتيجيات التنافس .
3. الميزة التنافسية .
4. مفهوم استراتيجية التمايز .
5. أنواع التمايز
6. خصائص استراتيجية التمايز .
7. طرق تحقيق التمايز .
8. مجالات التمايز
9. مزايا ومخاطر استراتيجية التمايز .

ثانيا ابداع الموارد البشرية

1. مفهوم الابداع
 2. اهم الاساليب التي يمكن اتباعها لزيادة ابداع المورد البشري
 3. مراحل الابداع
 4. مستويات الابداع
 5. معوقات الابداع
 6. دور إستراتيجية التمايز في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية.
- ملخص الفصل .

تمهيد :

تدور الاستراتيجية عن كيفية اتخاذ القرار فيما يتعلق بأين تريد أن تصل وكيف عليك الوصول. تعد الاستراتيجية اعلانا عن النية "هذا هو ما نريد فعله وهذه هي الطريقة التي سنفعله بها" تعرف الاستراتيجية الاهداف على المدى البعيد ولكنها تهتم أكثر بالكيفية التي ينبغي عن طريقها تحقيق هذه الأهداف.

1. مفهوم الاستراتيجية: Strategy

يعود مصطلح الاستراتيجية الى الكلمة اليونانية **strategos** والتي تعني فن القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير الى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها الحاق الهزيمة بالعدو أو الاقلال من اثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري الى الاستخدام المدني ضمن اطار ادارة الأعمال لكي يشير الى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها. (الكرخي.2014.71)

وتعرف بأنها الوسائل التي تصنع بها القيمة.

الاستراتيجية الجيدة هي الناجحة وهي التي توجه الأفعال ذات الأهداف المفيدة للوصول الى النتائج المرجوة. (ارمسترونج. 2020.ص35)

وتعرف بأنها خطة لكل التحركات التنظيمية الهامة والمداخل الادارية والاقتصادية والعلمية وسواها، التي تستخدم لإنجاز أهداف المنظمة المعنية وتحقيق رسالتها. (زيدان.37.2017)

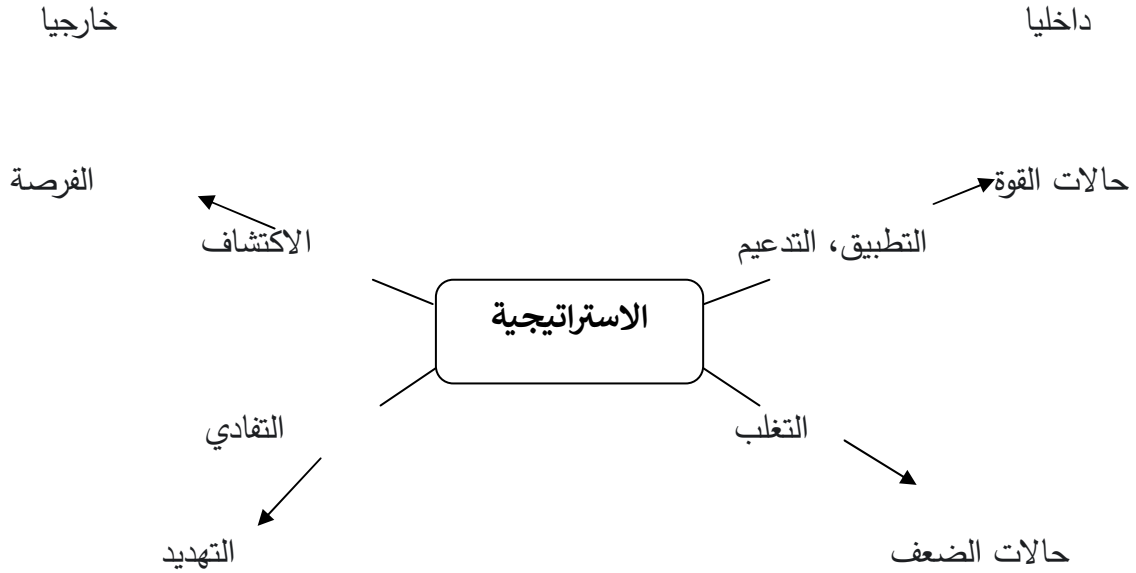
وأشار توماس (thomas) الى الاستراتيجية على أنها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلائم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة.

في حين يرى دركر (Druker) بأن الاستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال. (الدوري.2021.ص.18/19)

ويعرفها شاندرلر : تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد البشرية

لتحقيق هذه الأهداف والغايات. (الشميلي.2018.ص23)

الشكل 02: استراتيجية دوائر الأعمال



المصدر: روبرت.2008.ص31

تواجه كل شركة التعامل مع هذه الضرورات الاستراتيجية على أساس مستمر. ومع ذلك بعض الضرورات سوف تكون أكثر هيمنة في نقاط معينة، استنادا الى موقف معين في شركة معينة. قبل أن يكون في امكان الشركة أن تحدد أي الضرورات أكثر أهمية، يجب أن يكون لدى المديرين احساس قوي حول كيف يمكن للشركة استخدام جدارتها المتميزة لبناء الميزة التنافسية للنجاح في أماكن السوق. (روبرت.2008.ص31)

2. استراتيجيات التنافس: Competitiveness Strategies

من أجل استمرار العيش والبقاء في بيئات العمل العالمية، يتوجب على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات واسعة تقدم لها ميزة تنافسية دائمة. إذ أن كل هذه الاستراتيجيات يمكن أن تقع ضمن واحد أو أكثر من هذه الفئات الاستراتيجية : (خضير.2010.ص50)

Cost Leadership Strategy: استراتيجية الكلفة القيادية: أولاً:

وهي الاستراتيجيات التي تقع ضمن الفئة التي تسعى الى تحسين الكفاءة وتعني سعي المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الانتاج والتوزيع عند الحدود الدنيا الممكنة مما يتيح للمنظمة المعنية في تحديد أسعار البيع للمنتجات والخدمات المقدمة من قبلها بالأسعار التي يتعذر على المنظمات المنافسة في البيع مثلها، وهذا ما يجعلها المنظمة القيادية الفاعلة في الأسواق التي تتعامل معها. (خضير.2010.ص50)

DifferentiationStrategy: ثانياً: استراتيجية التمايز:

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصاً أولئك الذين يهتمون بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وحسب levitt كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد. (مزوغ.2013.ص49)

Focus Strategy: ثالثاً: استراتيجية التركيز:

في هذا النوع من الاستراتيجيات تقوم المؤسسة بحصر وتركيز نشاطها بمنتج واحد، خدمة واحدة، كما يمكن أن تحدد نطاق نشاطها في سوق واحدة. وبموجب هذه الاستراتيجية يمكن للمؤسسة السيطرة على النشاط الذي تعمل فيه وتتبوأ دور القيادة والريادة في تحديد اتجاهات هذا النشاط، إذ أن التخصص في مجال معين فقط يساعد المؤسسة على تراكم الخبرة مما يعطيها ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال، حيث يمكن للمؤسسة تركيز جهودها في مجال واحد وعدم تشتيت جهودها ومواردها في منتجات وأسواق متعددة. (لعروسي.2016.ص30)

3الميزة التنافسية: competitiveAdvantage

ان المنافسة تعبر عن حالة الصراع والتحدي الحاصل غالباً بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسيطة بين التغيير البيئي وأداء المنظمة إذ أن كل منافس يسعى لإزاحة خصمه خارج مجالات النمو والحصول على الموارد والانفراد بمميزات تميزه عن خصمه وتمنحه

الموقع التنافسي وتضمن له البقاء والاستمرار، أما التنافسية فتعرف بأنها قدرة انتاج السلع وتقديم الخدمات الى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المتنافسون الاخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها، بالإضافة الى قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الاخرون. (حفيان.64)

كان مايكل بورتر هو أول من قام بتأسيس مفهوم الميزة التنافسية (1985).

في حين يؤكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنبعث من شركة تقوم بتأسيس قيمة لها بين عملائها. لكي تصل الى ذلك، تقوم الشركة باختيار الأسواق التي يمكنها التفوق فيها وتتقدم بشكل ملموس على منافسيها عن طريق تحسين وضعها بشكل مستمر. (ارمسترونج.37)

وهي نتيجة موائمة المقدرة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق، اذ تعتمد الميزة التنافسية على تمييز الموارد والمقدرات الجوهرية، وربطها مع بعضها بفاعلية وسرعة. وبذلك يمكن أن تكون هذه الموارد مصدرا للميزة التنافسية. (العنزي.261)

كما يوضح هوفر (Hofer) بأن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها. (حفيان.47)

وعرفت بأنها قدرة المؤسسة على خلق وضع قابل للدفاع عنه في وجه المنافسين، هذا الوضع يمكن المنظمة من تحقيق عوائد أكثر من المنافسين.

وأیضا أنها ميزة مكتسبة من خلال تقديم قيمة أكبر للمستهلكين، اما عن طريق انخفاض الأسعار أو من خلال توفير فوائد وخدمة أكبر تبرر ارتفاع الأسعار. (Jeff Bordes.3)

بناء ميزة تقوم على التمايز :

تسعى الشركات التي تمارس التمييز الى تصميم وانتاج سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل الشركة، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على التمييز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبني من خلال عدد من الطرق. يوضح الشكل التالي بعض مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن توفرها استراتيجية التمايز.

شكل 03: الميزة التنافسية القائمة على التمايز



الشكل رقم 03: الميزة التنافسية القائمة على التمايز

المصدر : روبرت.2008.ص324

4. مفهوم استراتيجية التمايز Differentiation Strategy:

يرى بعض العلماء أن التمايز فكرة عريضة تضم الانتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، وهناك البعض يستخدم للتمايز مفهوما ضيقا يركز على تنافسية السعر والتجارة. ويمكن أن تعرف استراتيجية التمايز بأنها المحاولة على التغلب على الآخرين لتحقيق أهداف مرجوة.

تعرف استراتيجية التمايز على أنها : قدرة المؤسسة على انتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة، ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم وولائهم.

وهي استراتيجية البحث عن التميز، الانفراد بخصائص استثنائية في المجال الصناعي، وفي ضوء هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الى تكوين صورة ذهنية محببة حول منتجاتها وخدماتها نظرا لمزاياها الفريدة والصورة الحسنة للمؤسسة بين المستفيدين والزبائن. (لعروسي ريحانة.28)

وتعرف بأنها : امتلاك المنظمة مدى واسع وواضح من المنتجات أو خدمات الشركة التي تعرضها من خلال خلق شيء عن طريق العمليات الصناعية لتقديم شيء فريد ومتميز للزبون. (فلاح.2000.84)

كما أنها استراتيجية موجهة لإنتاج منتجات فريدة/ استثنائية عالية الجودة على مستوى شامل ولكل السوق ، وهذه الاستراتيجية موجهة للمستهلكين الذين هم نسبيا غير حساسين للسعر (لا يهتمهم السعر كثيرا). (العريقي.2011.212)

تستند استراتيجية التمايز على تزويد المشتريين بشيء مختلف أو فريد من نوعه ، مما يجعل منتج الشركة أو خدمتها متميزة عن منتجات أو خدمات منافسيها. الافتراض الرئيسي وراء استراتيجية التمايز هو أن العملاء على استعداد لدفع سعر أعلى لمنتج متميز.

5-أنواع استراتيجية التمايز :

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال ايجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وكذلك يمكن التميز المنظمة من فرض السعر الذي نراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة ، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك نوعين من التمايز:

1- التمايز نحو الأعلى : تتمثل في قدرة المنظمة على انتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد بها عن المنافسين، هذا النوع من التميز يمكن أن يعتمد على الأداء ، التكنولوجيا، الابداع في شكل المنتج، ويمكن أن يتحقق أيضا عن طريق الجودة والطول النسبي لمدة الاستخدام..

2- التمايز نحو الأسفل : هناك بعض المؤسسات حققت نجاحا كبيرا بفضل هذه الاستراتيجية ،والتي تقترح من أجل سعر منخفض عرض منتج بقيمة أو نوعية أقل من المنافسين، نزع بعض الخصائص، تخفيض أداء المنتج...، وهي موجهة للعملاء الذين يولون أهمية كبيرة للسعر، بالرغم من معرفتهم بأن نوعية المنتج أو الخدمة محدودة، فهم لا يستطيعون أو لا يرغبون في التوجه الى عروض أخرى بقيم أو نوعية أعلى.

6. خصائص استراتيجية التمايز :

-خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
-ايجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول الى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة. (لعروسي .2016.ص29)
-ادراك العملاء في السوق كاملة للشيء الفريد الذي تقدمه المنشأة ،بالإضافة للبحوث والتطوير والتسويق يتم بكفاءة مميزة. (العريقي.2011.215)
طرق تحقيق التمايز :

يتجسد الهدف من استراتيجية التمييز العامة تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج أو خدمة ينظر اليها المستهلكون أنها متفردة.

وهناك وسيلتين لتحقيق التمييز للمنظمة عن منافسيها وهما :

1-الوسيلة الأولى: في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكاليف التي يتحملها المستهلك عند شرائه السلعة.

2-الوسيلة الثانية: انها تتمثل في خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين بصورة واضحة محددة.

وبصورة أكثر تحديدا فان التمايز يمكن الوصول اليه بأحد الطرق الاتية :

-تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك.

-تخفيض تكاليف الانتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق.

-جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا.

-تقليل اللاحاجة الخاصة بالمستهلك الى بعض جوانب التدعيم الأخرى بغرض استخدام المنتج. (عبد

الاله.12/11)

ويؤكد Veerendrakumar, et al (2015) بأنه يمكن تحقيق التمايز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم، العلامات التجارية، التقنية، الخصائص أو خدمات الزبائن والموزعين، اذ يمثل تمايز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في المجال المعين لأن ولاء الزبائن للمجال المعين يقلل حساسيتهم للسعر، ويمكن تحقيق تمايز المنتج باستخدام ثلاث طرق وهي الجودة والتحديث والاستجابة للعميل. ويعتبر التحديث والتطوير عاملا رئيسيا بالنسبة للمنتجات التي تتمايز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدر التمايز، وعندما يركز التمايز على هذه العناصر والاستجابة للزبائن، فان على المنظمة في هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتج بالتالي تصبح مستجيبة للطلبات النفسية للزبائن ومصدرا للتمايز يرتبط بالقيمة والنفوذ. وكذلك على المنظمة التي تفضل خيار التمايز أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة بخصائص استثنائية عند طرح الخدمة بالتصميم لكل شريحة من شرائح السوق التي تختص بالتمايز.

وتستند هذه الاستراتيجية على تكثيف النشاط التسويقي والعمل على ابعاد المنافسين الاخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي تحقق التمايز لفترة زمنية أطول اذا كان مبنيا على أساس التقنية، الجودة، وتقديم خدمات مساعدة أكثر للزبائن.(السكرانة.2017.ص28/27)

6 مجالات التمايز :

تسعى المنظمات للتميز من خلال تحقيق الميزة التنافسية، هذه الأخيرة تعني أن تتمتع المنظمة بميزات من خلال ما يتوافر فيها من موارد وقدرات ومهارات لا تستطيع المنظمات الأخرى المنافسة تقليدها أو مجاراتها، ومن الطبيعي أن تكون هذه الميزة التنافسية مستدامة ويتم الوصول اليها عن طريق مصادر متعددة، ويعتبر العنصر البشري أهم مصادرها، فكيفية ادارة الموارد البشرية في المنظمة وايجاد الدافعية العالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة المنظمة لتصبح مثيرة لدافعية الأفراد، ومشجعة للإبداع وروح الابتكار. ومن هنا نتطرق لاهم مجالات التمايز التي تحقق مستوى ابداع أفضل للموارد البشرية والمتمثلة في :

Quality: 6-1 الجودة

تبحث كل المؤسسات اليوم عن تحقيق مستوى جيد لمنتجاتها بما يتوافق ومتطلبات الزبائن وامكانياتها، وما يضمن لها مركز تنافسي جيد وسعيها منها للنمو والاستمرارية، حيث تعد الجودة أحد مفاتيح تحقيق النجاح.

1_1_6 : تعريف الجودة :

الجودة كما هي في قاموس اكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة.(رشوان.2018.ص10) وهي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بجودة المنتج وتحقيق الربح المادي والمعنوي بإشباع رضا العامل وحاجات المستهلك والعميل والمورد. (مدحت.2012.ص35) وهي عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها، وبناء على مفهوم التركيز على الزبون يمكن أن تشمل الجودة على التشطيب النهائي، أو وقت التسليم أو الحجم أو التكلفة، درجة الاعتماد على المنتج أو عوامل أخرى. (جابلونسكي.1996.ص194)

2_1_6 : أهداف ادارة الجودة :

يشير كل من علي السلمي، يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي الى أن لإدارة الجودة الشاملة أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها في أية منظمة ادارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها والياتها، ومن أهم تلك الأهداف ما يلي:

- *زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- *ارضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- *زيادة انتاجية كل عنصر في منظمة.
- *زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة في البيئة.
- *ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- *زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- *زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- *تقليل اجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

(بهجت.2016.ص42)

6-2/المعرفة: knowledge

1_2_6 : تعريف المعرفة :معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.

(المغربي.2020.ص9)

العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة، والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي. (مسلم.2015.ص22)

يرى عالم الادارة الأمريكي بيتر دراكر، أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها، الى حد باتت المعرفة المكون الرئيس للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر. (القهوي.2013.ص13)

ويعرف الثبتي (2004) ادارة المعرفة على أنها" ذلك الاطار الذي تنظر المؤسسة من خلاله الى عملياتها على أنها عمليات معرفية، تلك العمليات التي الخاصة بانتاج المعرفة وتوزيعها وتحديثها واستخدامها، كما أنها تلك العمليات التي تهتم بتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع أعمال المؤسسة. (ثروت.2017.ص16/15)

وإذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات فرد أو مجموعة أفراد، أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة (انفجار المعرفة)، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، حيث تخلق المؤسسات الناجحة المعرفة الجدية وتجسدها في تكنولوجيا، وأساليب، وسلع وخدمات جديدة، وتتمايز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة الى ثلاثة أنواع هي :

-مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل :مراكز البحث والتطوير.

-مؤسسات يلتزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل : الجامعات.

-مؤسسات بحاجة الى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات وللمحافظة على الزبائن مثل : المؤسسات الانتاجية والتسويقية. (خالد أحمد.2019.ص352)

6_2_3 : أنواع المعرفة :

لقد تم الاتفاق بإجماع من معظم الباحثين في حقل ادارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة:

المعرفة الصريحة : وهي المعرفة الرسمية والمنظمة وهي الخبرات والتجارب التي يمكن تمييزها وكتابتها وحفظها في الوثائق أو الوسائل المطبوعة مثل (مراجع كتب، تقارير، منشورات) أو الالكترونية والتي تسهل التعبير عنها بالكلمات والارقام والصوت ويمكن تقاسمها بسهولة.

المعرفة الضمنية : هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وهي المعرفة المعقدة القاطنة في عقول الأفراد والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة وبناءا على ذلك، يصبح نقلها الى الاخرين أو اشراكهم فيها أمرا صعبا والمعرفة الضمنية للفرد تتمثل في الكفاءة والمهارة والخبرة. (بوران.ص31)

والجدول التالي يلخص بعض أهم خصائص المعرفة الصريحة والضمنية :

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف للتعامل مع الظروف الاستثنائية والجديدة.	القدرة على النشر ، والانتاج، والوصول اليها، وإعادة تطبيقها في المنظمات.
الخبرة، ومعرفة كيف ،ومعرفة لماذا، ورعاية ماذا.	القدرة على التعليم والتدريب.
القدرة على التعاون ، ومشاركة الرؤية، ولنقل الثقافة.	القدرة على تنظيمها ،وتوليدها، وترجمة الرؤية الى رسالة، ثم الى مبادئ توجيهية للتشغيل.
التدريب والتوجيه لنقل المعرفة التجريبية من شخص لآخر ، على أساس وجها لوجه.	نقل المعرفة من خلال السلع، والخدمات ،والعمليات المؤتقة.

المصدر : الناصر.2020.ص28

(الجدول رقم :02 ، خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية)

3_6 : التكنولوجيا : technology

2-أنواع التكنولوجيا : يتم تصنيف التكنولوجيا على أساس عدة أوجه منها مايلي :

1-على أساس درجة التحكم : نجد هناك:

-التكنولوجيا الأساسية : وهي تكنولوجيا مشاعة تقريبا، وتمتلكها المؤسسات الصناعية والمسلم به أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.

-تكنولوجيا التميز : وهي عكس النوع الأول ، حيث تمتلكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التكنولوجيا التي تتميز بها عن بقية منافسيها المباشرين.

2-على أساس موضوعها : وهناك :

-تكنولوجيا المنتج : وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج النهائي والمكونة له.

-تكنولوجيا أسلوب الانتاج :وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، كتنسيير تدفقات الموارد.

-تكنولوجيا المعلومات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات والاتصال ،تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عمليات التسيير ، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبتث المعلومات.

3-على أساس محل استخدامها:

-تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة :وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عال من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي فيما يخصها.

-تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة ، وعدم توفر هذه التكنولوجيا داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى يجعلها ترتبط بالتبعية لمحيطها الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

4-على أساس كثافة رأس المال:

-التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي الى تخفيض نسبة رأس المال اللازمة لوحدة من الانتاج ،مما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.

-التكنولوجيا المكثفة لرؤوس الأموال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الانتاج مقابل تخفيض وحدة عمل ،وهي تناسب في الغالب الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.

-تكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، لذلك فإنها تبقى على المعامل في أغلب الأحيان بنسبة واحدة.(بن جدو.2013.ص63)

7) مزايا وعيوب استراتيجية التمايز:

1_7: مزايا التمايز :

- زيادة الربحية، جودة المنتج غالبا ما تؤدي الى سمعة أعلى والطلب الذي يترجم الى حصة سوقية أعلى.

- الاستراتيجيات القائمة على الجودة العالية قد تزيد بالفعل، الى حد ما، من الحصة السوقية المحتملة التي يمكن أن تكسبها الشركة. (Jiff bordes)

-يترتب على التمايز وضع حواجز ولاء ضخمة ، يجب أن تتغلب عليها الشركات التي تفكر في الدخول.

- المنتجات عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها بالفعل الشركات القائمة. (روبرت.338)

-تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين.

-تميز المنتج يخلق رغبة واستعداد لدى المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى. (بن جدو.2013.ص53)

.كسب ولاء العميل حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء المؤسسة -

-يؤدي الجمع بين كل من الابداع وحصة السوق المرتفعة الى ربحية مرتفعة. (خراز.2011.ص165)

2_7 : عيوب استراتيجية التمايز :

-التكاثر المتزايد للمنتج ، ربما يضر بمحاولة الشركة التي تسعى للتمايز ، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديرات.

-يأتي العيب الآخر في التمايز من صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق. عندما يصبح المنتج ناضجاً، يصبح العملاء أكثر نكاه حول ما يريدونه، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية، وما هم على استعداد لدفعه. يصبح تبرير علاوة السعر صعباً، لأن العملاء حصلوا على معرفة أكثر عن المنتج.

-تواجه الشركات أيضاً مخاطر المبالغة في التمايز الذي قد يؤدي الى المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها.

-يمكن أن تؤدي المبالغة في التمايز الى تآكل الميزة التنافسية وربحية الشركات، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها العملاء طواعية. (روبرت.340-342)

-الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة ب(نقاط القوة والضعف) ومقابلتها بعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة ب(الفرص والتهديدات)

-الاستمرار والتمادي في اتباع استراتيجية التمايز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجاً متميزاً ذو مواصفات دقيقة جداً وتكاليف باهضة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يلجأ الى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.(عبد الاله.14)

1- مفهوم الابداع:

لغة:

ان أصل كلمة ابداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه. وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقه. (بلال خلف السكارنة.2011.ص15)

احداث شيء جديد على غير مثال سابق. (محمود السيد.ص7)

اصطلاحا:

هو القدرة على تكوين وانشاء شيء جديد ، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى. (طارق السويديان.2004)

على أن الابداع هو العملية التي **Amabile et all (1983)** وأجمعت كل من من خلالها يتوصل الأفراد الى أفكار جديدة وقيمة.

على أنه : الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها **(Hage 1999)** وعرفه فكرة، سلوك، منتج أو خدمة أو أي ممارسة ادارية جديدة، بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة المنظمة.

على انه العملية التي ينتج عنها شيء جديد **(Harmon 1955)** وعرفه سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوعا أو شكلا جديدا أو انتقالا من عناصر قديمة الى أخرى جديدة. (شتاتحة.2018.ص233)

ويرى محمود منسي أن الابداع هو القدرة على انتاج أشياء جديدة من عناصر قديمة، وهذه القدرة تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة، وأن الفرد المبدع هو الفرد القادر على التفكير الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن اعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة تتميز بالحدثة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتميئتها. يعرفه دركبأنه : الاحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، وتقديمه بطريقة أفضل.

ويرى جيلفروود : أن الابداع مجموعة من القدرات ، هذه القدرات هي: الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والحساسية للمشكلات ، والقدرة على التحليل والتركيب ، وإعادة التحديد والتقويم . (جروان 2002 . ويعرفه مارلوك : الابداع - من الجانب النفسي - على أنه يتمثل في قدرة الفرد على انتاج أفكار وأفعال أو معارف ، وتعتبر جديدة وغير مألوقة للآخرين ، وقد يكون نشاطا خياليا وانتاجيا ، أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة ، وكل ذلك ينبغي أن يكون له هدف معين ويأخذ طابعا علميا أو فنيا أو أدبيا أو غيره. (الفاخري .11.2018)

، عرف **Josephe Schumpeter** أما الاقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل

الابداع من منظور اقتصادي على أنه : استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة.

وميز بين خمسة أنواع للإبداع :

-منتوج جديد.

-ادماج طريقة جديدة للإنتاج.

-تنظيم جديد للإنتاج.

-غزو سوق جديد.

-الحصول على مصادر جديدة لمواد الأولية. (خالد أحمد.316.2019)

وطرح جيمس م. هينجنز فكرة جديدة للإبداع وعرفه على أنه : العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد ، له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنشأة الصناعية أو المجتمع. فقد أشار على أن الابداع له قيمة. (خالد أحمد.316.2019)

أما الابداع من منظور الميزة التنافسية فقد طرح Blakemore (2000) مفهوم الابداع بالإشارة إليه بأنه فرصة سوقية جديدة ليس مهما أن تكون المنظمة قد ابتدعتها، وهذه الفرصة قد تكون ابداعا جذريا أو تدريجيا، ولكنها تحقق ميزة على منافسيها. (السكرانة.2017.ص23)

2. مستويات الابداع:

بعد تعريفنا للإبداع على أنه الطريقة التي تلجأ فيها المؤسسة أو الفرد الى خلق أفكار ومفاهيم جديدة يمكن أن تمثل في النهاية ابداعات، يمكننا التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المؤسسة :

الابداع على مستوى الفرد:

انه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الابتكار. اختلف الباحثين في هذا المستوى من الابداع حول ما كان كل فرد مبدع اذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الابداع حكر على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات ابداعية دون غيرهم. ومن بين خصائص الفرد المبدع مايلي :

-المعرفة : وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته ،ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.

-التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.

-الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

-الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا

الفضول. (خالد أحمد.321.2019/322)

الابداع على مستوى الجماعات :

وهو الابداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة (قسم ، دائرة، لجنة...) كما أن ابداع

الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتعامل فيما بينهم وتبادل الرأي

والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها من الأمور، ولا شك أن التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات

المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا يتأثر بإبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية :

*الرؤية : حيث تزداد احتمالات الابداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

*المشاركة الامنة : ان البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على تعبير بحرية على أفكارهم تعززان الابداع الناتج.

*الالتزام بالتميز في الأداء :فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على ايجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم اجراء العمل، على تحديثها بشكل مستمر.

*دعم ومساندة الابداع :حتى يتحقق الابداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

(زميرلي،2018.ص34)

الابداع على مستوى المؤسسة :

لا بد من التأكد مرة أخرى أن الابداع في المؤسسات على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً لا غنى عنه إذا ما أردت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الابداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن ذلك بتوافر الشروط التالية :

- ضرورة ادراك أن عملية الابداع تحتاج الى أشخاص ذوي تفكير عميق ، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتتمة هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع ادراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

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

- ضرورة تنمية المهارات الابداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم واعمل على حلها ولعل الابداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الابداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات الى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

3. أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لكي تؤدي الى الابداع :

قبل أن نحدد الأساليب التي تؤدي الى الابداع لا بد من وضع أسس ومقومات نجاح أي منظمة وهي :

- وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة.

- وضع الأنظمة والقوانين وتطبيقها بعدالة على جميع المستويات والهيكل التنظيمية.

- التعامل مع الأنظمة والقوانين بشفافية ونزاهة.

- توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.

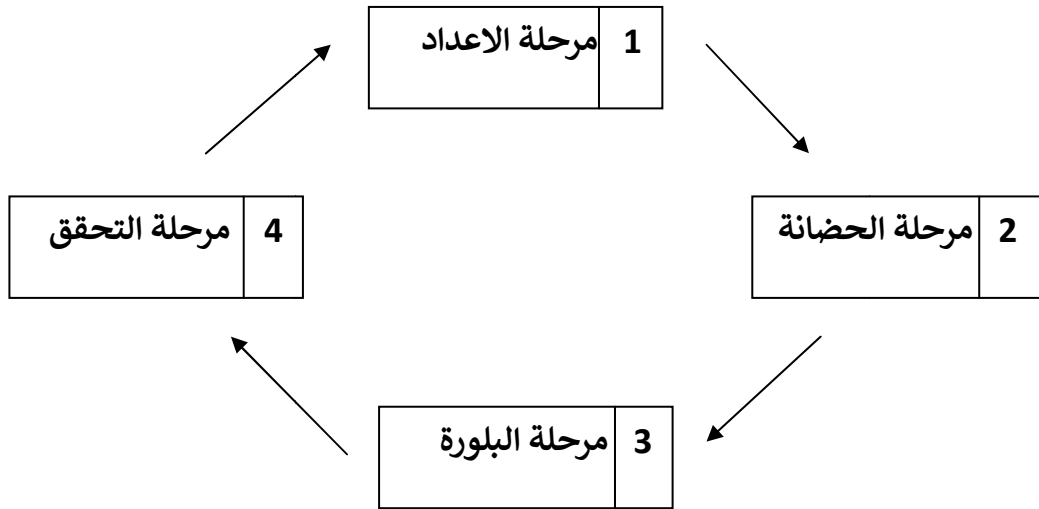
أما عن أهم الأساليب التي تؤدي الى الابداع فهي :

1. وضع استراتيجية التجديد والابتكار في مقدمة الأهداف.

2. وضع استراتيجية تطوير المنظمة، والموارد البشرية لمتابعة كل ما هو جديد.
3. التحليل وتوصيف الأعمال، وكيفية الحصول على المعلومات، وتحديد طرق الاتصال.
4. ظهور أفكار جديدة باستمرار، خارجة عن المؤلف.
5. الانفراد والتميز بالإنتاج، والظهور على مستوى السوق المحلي والخارجي.
6. عمل ورش عمل وتدريب وتوفير بيئة محفزة ومستقرة. (فلاح.2012.ص113)

4- مراحل الابداع

لا يوجد اتفاق تام من الباحثين على مراحل العملية الابداعية فهي ليست خطوات جامدة ينبغي اتباعها بالتسلسل، فالمراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، والتصنيف الأكثر اعتمادا في المراجع خاصة الحديثة هي التصنيف الذي يقسم العملية الابداعية الى 4 مراحل :



الشكل 04:مراحل العملية الابداعية

- 1مرحلة الاعداد : تتضمن مرحلة الاعداد كلا من تحديد المشكلة وتعريفها، اضافة الى جمع المعلومات وغيرها. (مارك رنكو.2011.ص18)

2- مرحلة الاحتضان : هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في عقل المبدع ، كما تدعى مرحلة التدريب والانتظار، وفيها يتحرر العقل في الكثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، كما تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.

3- مرحلة الاشراق : وتعني هذه المرحلة الوصول الى قمة الابداع، يسميها البعض مرحلة الوصول الى شرارة الابداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الابداعية التي توصل الى حل المشكلة.(محمد ذيب.ص56)
4- مرحلة التحقق : يتعين على المبدع في مرحلة التحقق أن يختبر الفكرة، ويعيد النظر بها ليرى هل هي فكرة كاملة ومفيدة ، أو بحاجة الى شيء من التهذيب ،والصقل.

فهي مرحلة تجريب الفكرة الجديدة المبدعة، وهي الفيصل بين الابداع المجرد، وبين الابتكار الموفق، فالأفكار الجديدة تحتاج الى الحركة، والاصرار، والقدرة على البناء، والشجاعة، وتلعب الادارة في هذه المرحلة دورا مهما في تشجيع وانجاز العمل الابداعي.(الحسن.2020.ص10)

كما أضاف جومان مرحلة نهائية لمراحل العملية الابداعية هي مرحلة التطبيق المرحلة التي هي عبارة عن ترجمة الابداع الى واقع ابتكاري. التطبيق يعني أن الفكرة أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وذات معنى.(جومان.2010.ص103)

5- معوقات الابداع

يعتبر موضوع معوقات الابداع واحد من بين الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الابداع. فهناك من يصنفها الى معوقات شخصية، تنظيمية واجتماعية أو بيئية كما هي موضحة في الجدول التالي :

العوائق الشخصية	العوائق التنظيمية	العوائق الاجتماعية
-الخوف من الفشل.	-انعدام روح الفريق.	-العادات والتقاليد.
-عدم الثقة بالنفس.	-سوء نظام الاتصالات.	-التعلق بأهداف بالية.
-قلة المعرفة.	-التمسك باللوائح.	-سوء استخدام الوقت.
-ضغوط غير مرغوبة.	-تتازع السلطات.	-انتشار الفساد.
-اليأس.	-عدم وضوح الواجبات.	-الأناية المفرطة.
-التشاؤم.	-عدم تدفق المعلومات.	-قلة التكافل الاجتماعي.

<p>-كثرة المطالب وقلة الموارد.</p>	<p>-سيادة النمط الاداري التنفيذي. -اغفال النواحي الأساسية في التنظيم. -عدم وجود قيادة ادارية.</p>	<p>-الخوف من الجديد. -عدم القدرة على حل المشكلات. -النمط التقليدي في الأداء.</p>
------------------------------------	---	--

(الجدول رقم : 03, معوقات الإبداع)

6_ دور إستراتيجية التمايز في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية:

يمكن القول أن هناك علاقة تأثير قوية بين إستراتيجية التمايز والابداع لدى الموارد البشرية من خلال الجهد الكبير الذي تبذله الإدارة من أجل الاستغلال الأمثل للمورد البشري المتاحف في المؤسسة، وذلك من خلال توفيرها الظروف المناسبة.

ففي ظل التنافس الكبير بين المنظمات من أجل النجاح والنمو والبقاء أصبح التميز من بين الأساليب التي تساعد على الإبداع نظرا لأهميته البالغة كونه يخلق الميزة التنافسية في ظل بيئة مليئة بالتحديات المتسارعة إضافة الى كونه يساهم في انشاء قيمة مضافة، لذلك فمختلف المنظمات تعمل على تنمية وتطوير الإبداع الى فكر استراتيجي ، ذلك نظرا لازدياد عدد المنظمات ومع تعدد الأساليب الادارية الحديثة مما أدى الى نشأة مفهوم التمايز ،أي تميز المؤسسة لمجال من المجالات من بينها : الجودة، المعرفة وامتلاك والتحكم في التكنولوجيا المتطورة، حيث أن إستراتيجية التمايز هي احدى الاستراتيجيات العامة المهمة التي تتطلب استثمار العنصر البشري في المنظمة ،وكون ادارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في ذلك، لأنها المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية واستغلالها ،لذا فعلى هاته الإدارة أن تقوم بدفع المورد البشري الى العمل بجدية أكثر ، مما يسمح له بتفجير ابداعه وبالتالي تحقيق التميز والتفوق.

خلاصة الفصل :

وخلاصة القول تتطلب استراتيجية التمايز من المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع وتطوير مستوى إبداع المورد البشري عن طريق تحقيق التميز في الخدمات ، والجودة والمعرفة والتكنولوجيا ، الأمر الذي يفعل الإبداع لدى الموظف مع توفر الجو والامكانيات المناسبة مما يجعله يركز على الجهد الفكري الذي بدوره ينتج مستوى ابداع عال لدى موظفي ادارة الموارد البشرية.



الجانب الميداني



الفصل الثالث : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. التعريف بالمؤسسة (النشأة والتطور)
2. منهج الدراسة
3. حدود الدراسة
4. مجتمع و عينة الدراسة
5. أدوات الدراسة
6. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (صدق وثبات أداة الدراسة)
7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة



تمهيد :

بعد التطرق الجانب النظري لموضوع البحث وتوضيح مفاهيم التمايز والابداع ومدى ارتباطهما ببعض من اجل تحقيق التميز ، وصولا الى دور إستراتيجية التمايز في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية التي من خلالها تسعى المؤسسة الى الحصول على ميزة تستطيع المنافسة بها ، وضمانة مكانتها في السوق.

حيث ارتأت الباحثة أن تدعم مكتسباتها النظرية بدراسة ميدانية ، وقد أخذت ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة كنموذج بدراسة إستراتيجية التمايز ودورها في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية نظرا لصعوبة التنقل إثر تفشي فيروس كورونا المستجد ، كذلك كونها الدراسة الأولى ولم يسبق تناول الموضوع على مستوى ادارة الكلية والجامعة بصفة عامة.



1.التعريف بالمؤسسة :

أنشأت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 09 - 90 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق ل 17 فبراير سنة 2009 ، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 98 - 219 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو 1998 ، و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة .

و تضم قسمين و هي قسم العلوم الإنسانية و قسم العلوم الاجتماعية ،

وتحتوي الكلية على هيكل إداري و بيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها:

تضم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة هياكل هامة تضمن التدريس في حسن الظروف و هيا كما يلي : المدرجات قاعة الدراسة و الإعلام الآلي ، مكاتب الأساتذة ، قاعات المطالعة و المكتبة .

● وبالمجمع البيداغوجي: يوجد مبنى المجمع البيداغوجي للأقسام و الميادين و الشعب و التخصصات يتكون من ثلاثة طوابق تتوزع به المكاتب حسب المهام كما يلي : مصالح التدريس المختلفة بالكلية و مكاتب خاصة برؤساء الأقسام و نوابهم و مسؤولي الشعب و التخصصات .

● كما يوجد بالمجمع البيداغوجي : مجمع إداري لعمادة الكلية و مصالحتها المركزية يحتوي:

- مكتب عميد الكلية .

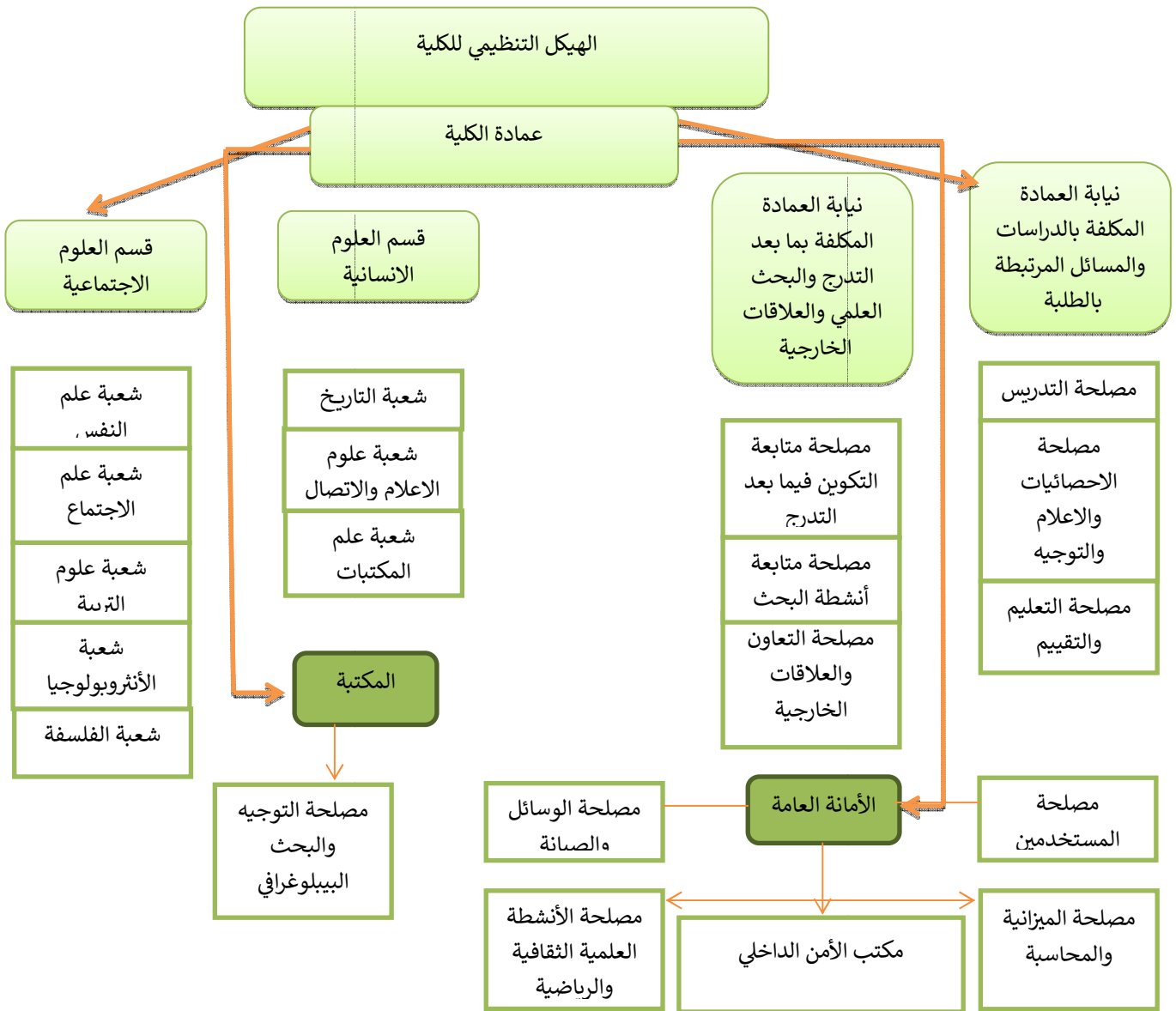
- الأمانة العامة .

- نيابة العمادة المكلفة بالدراسات العليا .

- مصلحة الميزانية .

- مصلحة المستخدمين .

- مصلحة الوسائل العامة



الشكل رقم 05 الهيكل التنظيمي لادارة الكلية



2. منهجية الدراسة الأساسية :

للقيام بأي بحث علمي لا بد من الاعتماد على منهج معين وإتباع خطوات منهجية للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية دقيقة، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من عمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه.

ومن هذا المنطلق فالدراسة الحالية تتلائم والمنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصف رقمي يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. بوحوش (1995، ص129)

3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة بادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة
- الحدود البشرية: تطلبت منا الدراسة أخذ عينة تمثلت في 31 مفردة.
- الحدود الزمنية: من 15 ماي الى 26 جوان.

4. مجتمع وعينة الدراسة :

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر المعلومات وبيانات هذه الظاهرة أو المشكلة لتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم أو حكم مناسب حيالها، إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جداً لأنه يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع و تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة، والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها هي ذلك الجزء من مجتمع البحث الذي سنجمع من خلاله المعطيات حيث تسمح لنا هذه العينة المتكونة من

بعض العشرات المئات أو الآلاف من العناصر، وذلك حسب الحالة المأخوذة من مجتمع بحث معين، بالوصول إلى التقديرات التي يمكن تعميمها على كل البحث الأصلي. وتماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة، والذي يهدف إلى اكتشاف العلاقة بين استراتيجية التمايز وابداع الموارد البشرية في جامعة بسكرة محل الدراسة، حيث تم توزيع 35 استمارة شملت مجموعة من العاملين وبعد تسلمها وجدنا 31 استمارة مسترجعة، بالتالي قمنا بقبول 31 استمارة.

اما البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة فكانت كالآتي :

توضح الجداول (4)، (5)، (6)، الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، المؤهل العلمية والأقدمية) .

الجنس

	Freq uenc y	Perc ent	Valid Perc ent	Cumula tive Perc ent
ذكر	10	32.3	32.3	32.3
انثى	21	67.7	67.7	100.0
Valid To tal	31	100. 0	100.0	

الجدول رقم (4) خصائص العينة عند متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	10	32.3%
انثى	21	67.7%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (4) أن 67,7% من أفراد عينة الدراسة هم من الاناث و أن 32,3% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور.

المستوى التعليمي



	Freq uenc y	Perc ent	Valid Percen t	Cumula tive Percent
ثانوي	5	16.1	16.1	16.1
جامعي	26	83.9	83.9	100.0
Valid Total	31	100.0	100.0	

الجدول رقم (5) خصائص العينة عند متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
16.1%	5	ثانوي
83.9%	26	جامعي
100%	31	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول (5) أن 83,9 % من أفراد عينة الدراسة هم من المستوى التعليمي الجامعي، في حين بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة الثانوية 16,1 % . وهو ما يعكس المستوى التعليمي العال لأفراد عينة الدراسة.

الأقدمية

	Freq uenc y	Perc ent	Valid Percen t	Cumula tive Percent
اقل من 5 سنوات	7	22.6	22.6	22.6
ما بين 5 و 10 سنوات	15	48.4	48.4	71.0
ما بين 11 و 15 سنة	5	16.1	16.1	87.1
ما بين 16 و 20 سنة	3	9.7	9.7	96.8
اكثر من 20	1	3.2	3.2	100.0



سنة				
Total	31	100.0 0	100.0	

الجدول رقم (6) خصائص العينة عند متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرارات	النسبة
اقل من 5 سنوات	7	22.6%
ما بين 5 و 10 سنوات	15	48.4%
ما بين 11 و 15 سنة	5	16.1%
ما بين 16 و 20 سنة	3	9.7%
اكثر من 20 سنة	1	3.2%
المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول (6) أن ما نسبته 48,4 % من أفراد عينة الدراسة هم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم العلمية ما بين 5 و 10 سنوات ، وأن 22,6 % هم ممن تقل سنوات خبرتهم العلمية عن 5 سنوات ، وأن 16% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العلمية من 11-15 سنة ، وأخيرا ، تبين أن اجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد العينة ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 11%. وهو ما يدل على ان موضوع الدراسة موضوع جديد حيث ان النسبة الغالبة كانت لسنوات الخبرة 5 سنوات فأقل.

5. أدوات الدراسة :

يتطلب كل بحث تقنيات لجمع البيانات تمثل الوثيقة الارتباط منهج الدراسة و طبيعة الموضوع والهدف منه والذي كان اعتماده على أداة الاستبيان تقنيه أساسية لكونه وسيله اتصال بين الباحث والمبحوث على مجموعه من الأسئلة تخص الأمور التي من خلالها ينتظر من المبحوث معلومة .

انطلاقا من هنا اعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان وهو الأكثر استعمالا في البحوث الإنسانية وهي أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين أو ظاهره ما , ويقوم الاستبيان بشكل عدد من الأسئلة يطلب من أفراد العينة الإجابة وتعرف هي عبارة على مجموعه من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهره أو موقف معين ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستعملة في

جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول علي معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد. واهم ما يميز الاستبيان هو توفير الوقت والجهد على البحث. عبيدات وأبو نصار (1999، ص 63)

أما على الاستبيان المطبق في هذا البحث والذي يقيس متغيرات هذه الدراسة ويشمل على أبعاد ومجموعه بنود ثم أجريت عليه دراسة استطلاعيه لتفحص مدى صلاحية البنود وثباتها وهو مصمم علي الشكل التالي :

- المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية
- المحور الثاني :يتعلق باستراتيجية التمايز بحيث تتضمن ثلاثة أبعاد : التميز في الجودة والمعرفة والتكنولوجيا.

6. الخصائص السيكمترتية لأداة الدراسة

صدق وثبات الاستبانة :

صدق الأداة: نتعرف على صدق الأداة من حيث محتوى فقراتها وارتباطها بمجالات الدراسة وسلامه اللغة و بوضوح صياغتها عرضت على مجموعه من المحكمين قسم العلوم الاجتماعية محمد خيضر بسكره وذلك بهدف أفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وإفادتها في قياس متغيرات الدراسة وفي ضوء الملاحظات المقدمة تم إدخال بعض المتغيرات الضرورية اللازمة وذلك بإعادة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحا ودقه. ثبات الأداة: استخدام طريقه الفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان وتم إثباته بتطبيق حسابات هذا الاختبار (الفا) بطريقه دقيقه نسبيا .

معامل ألفا كرونباخ : بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد ،وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

الاستبيان	الفا كرونباخ	سبيرمان براون	مستوى الدلالة
قيمة معامل الثبات	0.84	0.76	0.01 دال عند





الفصل الرابع : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

- 1) عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى وتحليلها.
- 2) عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية وتحليلها.
- 3) عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة وتحليلها.
- 4) عرض نتائج الفرضية العامة.

خلاصة

خاتمة

قائمة المراجع



تمهيد :

من أبرز الخصائص التي يتمتع بها الجانب الميداني في الدراسات العلمية هي التأكيد على أهداف الدراسة وأهمية الدراسة ووجوبها ميدانياً، وهذا بعد التحصل على المعلومات عن طريق الأدوات المناسبة وتحليل النتائج التي من خلالها يكون البحث العلمي ذو توجه ميداني قابل للتقنين والتأكيد ومن هذا المنطلق ستقوم الطالبة بعرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة .

الجدول رقم (7) يمثل عرضنتائج الفرضية الفرعية الاولى:

الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	البدايل						التميز في الجودة
			غير موافق		محايد		موافق		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.80	2	2.38	19.4	6	22.6%	7	58.1%	18	تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات عملائها من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة
0.79	4	2.19	22.6 %	7	35.5%	11	41.9%	13	لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة الخدمات للتميز
0.83	3	2.35	22.6 %	7	19.4%	6	58.1%	18	تستخدم المؤسسة أدوات متعددة للتحكم في جودة خدماتها
0.87	3	2.35	25.8 %	8	12.9%	4	61.3%	19	تسعى المؤسسة لتحسين جودة خدماتها بناء على تحليل مواصفات خدمات المنافسين
0.73	5	2	25.8 %	8	48.8%	15	25.8%	8	تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة برؤية ابداعية في العمل
0.76	1	2.54	16.1 %	5	12.9%	4	71%	22	يساهم التميز في الجودة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية
0.87	4	2.19	29%	9	22.6%	7	48.4%	15	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم عناصر فاعلة في عملية

(الجدول رقم : 07)

1) عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن بعد الجودة قُسم الى 7 عبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لهذا البعد ما بين 2 و 2,54 والانحرافات المعيارية بين 0,73 و 0,87 ، وبالنظر الى النسبة المئوية نلاحظ أن اكبر نسبة من أفراد العينة والتي تمثل 71% لديهم الموافقة على أهمية ودور الجودة في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية، و 61% يتفقون على ان المؤسسة تسعى لتحسين خدماتها بناء على تحليل مواصفات خدمات المنافسين ،كما عبرت نسبة 58% من أفراد العينة بالموافقة على ان المؤسسة تستخدم ادوات متعددة للتحكم في جودة خدماتها و تركز على الاستجابة لتطلعات عملائها من خلال تقديم خدمات ذات جودة ، و 41,9% فيما يخص توفر المؤسسة لادوات متعددة التحكم في جودة خدماتها ، في حين كانت 25,8% هي نسبة الموافقة لأفراد العينة على عبارة تتمتع الموارد البشرية برؤية ابداعية في العمل وقد يرجع ذلك الى طبيعة العمل في المؤسسة .

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية على ان التميز في الجودة دور في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية بادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة. حيث أكدت النتائج :

أن نسبة 71% توافق على دور التميز في الجودة في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية، بالاضافة الى عملية تحسين جودة خدمات المؤسسة بناء على تحليل مواصفات خدمات المنافسين وهذا ما يراه أفراد العينة بنسبة 61.3% ، الأمر الذي يعود إلى وجود درجة كبيرة من التوافق و الإنسجام بين الأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية يسمح لهم بالإبداع والتميز وسط مناخ تنظيمي يتسم بمواصفات الجودة في كل مراحل الأداء و أن الجامعة قادرة على توفير استراتيجية تمايز تحقق متطلبات الجودة لمواردها البشرية و المتمثلة في توفير خدمات ذات جودة عالية لموظفيها ، وضع مواصفات للجودة في جميع الأعمال ، التجديد المستمر لنوعية الخدمات ،وتتنفق هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة بن جدو محمد الأمين حيث خلصت إلى :

وجود أثر ذي دلالة معنوية لادارة الكفاءات في تحقيق التميز في الجودة عند مستوى (≤ 0.05)

وجود أثر ذي دلالة معنوية لادارة الكفاءات في تحقيق التميز في المعرفة عند مستوى $a \geq 0.05$)
وجود أثر ذي دلالة معنوية لادارة الكفاءات في تحقيق التميز في التكنولوجيا عند مستوى $a \geq 0.05$)

الجدول رقم (8) يمثل عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

الانحدار المعبر	الرتبة	المتوسط الحسابي	البدائل						التميز في المعرفة
			غير موافق		محايد		موفق		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
73	7	2	25.8%	8	48.4%	15	25.8%	8	تقوم المؤسسة بتحويل الخبرات الضمنية للأفراد الى معارف موثوقة.
79	2	2.32	19.4%	6	29.6%	9	51.6%	16	تعد خدمات المؤسسة من الخدمات المتميزة من حيث التجديد المستمر.
85	4	2.25	25.8%	8	22.6%	7	51.6%	16	يساهم التميز في المعرفة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية
65	6	2.09	16.1%	5	58.1%	18	25.8%	8	تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد الى معارف موثوقة
84	5	2.22	25.8%	8	25.8%	8	48.4%	15	تساعد الادارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة
78	3	2.29	19.4%	6	32.3%	10	48.4%	15	تساهم اجهزة المؤسسة المتطورة بتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب بدقة.
67	1	2.58	9.7%	3	22.6%	7	67.7%	21	تعمل المؤسسة دائما على تحديد خدماتها لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة..

(الجدول رقم : 08)

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن بعد التميز في المعرفة قُسم الى 7 عبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لهذا البعد مابين 2 و 2,58 والانحرافات المعيارية بين 0,65 و 0,85 ، وبالنظر الى النسبة المئوية نلاحظ أن اكبر نسبة من أفراد العينة والتي تمثل 67 % لديهم الموافقة على ان المؤسسة تعمل دائما على تحديد خدماتها لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة ، و 51,6% يتفقون على ان المؤسسة تسعى لتحديد خدماتها بناء على تحليل مواصفات خدمات المنافسين ، كما عبرت نفس النسبة 51,6% من أفراد العينة بالموافقة على ان للتميز في المعرفة دور في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية ، في حين كانت 48% هي نسبة الموافقة لأفراد العينة على أن الإدارة تساعد العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة ، وأن أجهزتها المتطورة تساهم بتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب بدقة، ونسبة 25,8 % فيما يخص قيام المؤسسة بتحويل المعارف والخبرات الضمنية الى معارف موثوقة .

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على ان للتميز في المعرفة دور في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية بادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة. حيث أكدت النتائج: أن نسبة 67% توافق على أن المؤسسة تعمل دائما على تحديد خدماتها لتحسينها مقارنة بالؤسسات المناقشة،بالاضافة الى دور التميز في المعرفة في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية وهذا مايراه أفراد العينة بنسبة 51,6 % ،وهو ما يدل على أن هناك تميز معرفي واضح في أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية تحرص على توفير آلياته و من أهم مؤشرات سرعة تبادل المعلومة بين الموظفين ،اكتساب المعلومة من خلال فرق عمل متخصصة حسب ما تم التوصل إليه ووجود درجة عالية من الموثوقية في المعارف المكتسبة.



الجدول رقم (9) يمثل عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	البدائل						التميز في التكنولوجيا
			غير موافق		محايد		موافق		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.66	2	2.35	9.7 %	3	45.2 %	14	45.2 %	14	الموارد البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا
0.75	2	2.35	16.1 %	5	32.3 %	10	51.6 %	16	تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي
0.76	5	2.12	22.6 %	7	41.9 %	13	35.5 %	11	تحوز المؤسسة على الات وتكنولوجيا مميزة مقارنة بالمنافسين
0.78	3	2.29	19.4 %	6	32.3 %	10	48.4 %	15	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير .
0.67	1	2.54	9.7 %	3	25.8 %	8	64.5 %	20	يساهم التميز في التكنولوجيا في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية
0.8	4	2.19	29%	9	22.6 %	7	48.4 %	15	الموارد البشرية في المؤسسة قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم.



(الجدول رقم : 09)

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن بعد الجودة قُسم الى 6 عبارات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بالنسبة لهذا البعد ما بين 2,12 و 2,54 والانحرافات المعيارية بين 0,8 و 0,78 ، وبالنظر الى النسبة المئوية نلاحظ أن اكبر نسبة من أفراد العينة والتي تمثل 64,5% لديهم الموافقة على أهمية ودور التميز في التكنولوجيا في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية، و 51,6% بالنسبة بنسبة الموافقة على أن المؤسسة تسير التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي ، كما عبرت نسبة 48% من أفراد العينة على قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم ، ونفس نسبة الموافقة كانت بالنسبة لامتلاك المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة التي تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير ، في حين كانت 45,2% هي نسبة الموافقة لأفراد العينة بخصوص قدرة الموارد البشرية على التحكم في التكنولوجيا و 35,5% بالنسبة لحياسة المؤسسة على الات وتكنولوجيا مميزة مقارنة بالمنافسين.

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية على ان للتميز في التكنولوجيا دور في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية بادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة. حيث أكدت النتائج :

أن نسبة 64,5% توافق على دور التميز في التكنولوجيا في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية،بالاضافة الى مسايرة المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي وهذا مايراه أفراد العينة بنسبة 61.3%، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود استخدام عالي للتكنولوجيا من طرف المورد البشري و التدريب على إستعمال التقنية وتوظيفها في أغلب الأعمال الإدارية و الفنية بالجامعة ما يجعلها تحقق لهم درجة عالية من الإبداع وذلك من خلال مسايرة التطور و التدريب التكنولوجي وتوفير الأجهزة المتطورة اللازمة لأداء الأعمال والتميز ،وهو ما يتفق تماما مع نتائج دراسة احسان السكارنة التي أكدت وجود أثر معدل ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري على العلاقة بين إبداع الموارد البشرية واستراتيجيات التمايز بالشركات الصديقة البيئة والتنمية المستدامة والطاقة عند مستوى دلالة $(\geq a)$

0.05)



الجدول رقم (10) يمثل عرض نتائج الفرضية العامة

الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي	البدائل						العبارات
			غير موافق		محايد		موافق		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
0.8	3	2.38	19.4 %	6	22.6 %	7	58.1 %	18	تركز المؤسسة على الاستجابة لتطلعات عملائها من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة.
0.7	9	2.19	22.6 %	7	35.5 %	11	41.9 %	13	لدى المؤسسة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة الخدمات للتميز.
0.8	4	2.35	22.6 %	7	19.4 %	6	58.1 %	18	تستخدم المؤسسة أدوات متعددة للتحكم في جودة خدماتها
0.8	4	2.35	25.8 %	8	12.9 %	4	61.3 %	19	تسعى المؤسسة لتحسين جودة خدماتها بناء على تحليل مواصفات خدمات

المنافسين .									
0.7	11	2	25.8 %	8	48.4 %	15	25.8 %	8	تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة برؤية ابداعية في العمل
0.7	11	2	25.8 %	8	48.4 %	15	25.8 %	8	تقوم المؤسسة بتحويل الخبرات الضمنية للأفراد الى معارف موثوقة
0.7	2	2.54	16.1 %	5	12.9 %	4	71%	22	يساهم التميز في الجودة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.
0.7	4	2.35	19.4 %	6	25.8 %	8	54.8 %	17	تحدد المؤسسة خدماتها لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
0.7	5	2.32	19.4 %	6	29%	9	51.6 %	16	تعد خدمات المؤسسة من الخدمات المتميزة من حيث التجديد المستمر
0.8	7	2.25	25.8 %	8	22.6 %	7	51.6 %	16	يساهم التميز في المعرفة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.

0.8	9	2.19	29%	9	22.6 %	7	48.4 %	15	تقوم المؤسسة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر الجودة.
0.6	4	2.35	9.7 %	3	45.2 %	14	45.2 %	14	الموارد البشرية في المؤسسة قادرة على التحكم في التكنولوجيا
0.7	4	2.35	16.1 %	5	32.3 %	10	51.6 %	16	تساير المؤسسة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي.
0.6		2.09	16.1 %	5	59.1 %	18	25.8 %	8	تقوم المؤسسة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد الى معارف موثوقة
0.8	8	2.22	25.8 %	8	25.8 %	8	48.4 %	15	تساعد الادارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة
0.7	6	2.29	19.4 %	6	32.3 %	10	48.4 %	15	تساهم اجهزة المؤسسة المتطورة بتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب

بدقة.									
0.7	10	2.12	22.6 %	7	41.9 %	13	35.5 %	11	تحوز المؤسسة على الات وتكنولوجيا مميزة مقارنة بالمنافسين
0.7	6	2.29	19.4 %	6	32.3 %	10	48.4 %	15	تمتلك المؤسسة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير
0.6	1	2.58	9.7 %	3	22.6 %	7	67.7 %	21	تعمل المؤسسة دائما على تحديد خدماتها لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة
0.6	2	2.54	9.7 %	3	25.8 %	8	64.5 %	20	يساهم التميز في التكنولوجيا في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية.
0.8	9	2.19	29%	9	22.6 %	7	48.4 %	15	الموارد البشرية في المؤسسة قادرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم

(الجدول رقم: 10)



ملخص الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي تم اجرائها في ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة تبين أن هذه الاخيرة تسعى للحفاظ وتحسين مستوى إبداع المورد البشري وتحقيق مكانة اكبر من خلال السعي للتميز في الجودة وامتلاك المعرفة والتكنولوجيا، من وجهة نظر أفراد المجتمع المدروس موافق اما من وجهة تقييم الإبداع ايضا موافق وبالتالي تحاول الجامعة إستعمال مجالات إستراتيجية التمايز للوصول إلى مختلف الابداعات.



الخاتمة



خاتمة

بعد تناول الباحثة لموضوع إستراتيجية التمايز ودورها في تحسين مستوى إبداع الموارد البشرية من الجانب النظري والميداني ، لا يسع الا القول أن إبداع الموارد البشرية من أهم المواضيع التي اثارت جدلا نظرا للأهمية التي يكتسبها العنصر البشري ، اذ يمكنها من تفجير طاقات مواردها البشرية واستغلالها استغلالا أمثل لا سيما فيما يتعلق بمعالجة المشكلات وذلك من خلال توفير وتبني إستراتيجية التمايز في الجودة والمعرفة والتكنولوجيا.

ويعد تحقيق الابداع حالة من الأسبقية والانفرادية والتفوق ، لأنه يعتمد بشكل كبير على المورد البشري المبدع وفعالية الإدارة المسؤولة عن تسييره، لذا أصبح على المؤسسات التي تسعى الى تحسين التميز والابداع ، الاهتمام بشكل كبير بجودة الخدمات و الاليات والأساليب المنتهجة في مجال ادارة الموارد البشرية.

الاستنتاجات :

- للتميز في الجودة دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية بادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة.

- للتميز في المعرفة دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية بادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة بسكرة.

- للتميز في التكنولوجيا دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية بادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بسكرة.

وبالتالي كانت نتائج السؤال الرئيسي : لاستراتيجية التمايز دور في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية في ادارة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة.

التوصيات :

_ نظرا لأهمية التميز ، هناك ضرورة لزيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز داخل المؤسسة وتوفير وقت كاف لها ، ومكافأة الجهود المتميزة أيضا.

_ الاعتراف بمختلف المهارات والقدرات الابداعية لدى العاملين.

_ من الجيد الاستثمار في الرأسمال البشري و تطبيق التميز في التكنولوجيا والجودة من أجل تحقيق مستوى ابداع جيد للمورد البشري.

-حسن استغلال وظائف المورد البشري يعطي المؤسسة فرصة للنجاح.





قائمة المحتويات



قائمة المراجع:

1. مجيد، الكرخي. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر. مطبعة الريان.
2. مايكل، أرمسترونج. ترجمة ايناس الوكيل. (2020). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. مصر. مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
3. سلمان، زيدان. (2017). العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات. الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع.
4. زكرياء، مطلق الدوري. (2021). الادارة الاستراتيجية مفاهيم، عمليات، حالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. عائشة، يوسف الشميلي. (2018). الادارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الابداعية، الرقابة والحوكمة. مصر. دار الفجر للنشر والتوزيع .
6. روبرت أ.بتس-ديفيد-لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي. (2008). الادارة الاستراتيجية، بناء الميزة التنافسية. مصر. دار الفجر.
7. كاظم، حمود خضير. (2010). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع.
8. حفيان، عبد الوهاب. (2015). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. الأردن. دار الأيام للنشر والتوزيع.
9. سعد، علي العنزي. (2014). ابداعات الأعمال ، قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي. عمان. الوراق للنشر والتوزيع.
10. محمد منصور، اسماعيل العريقي. (2011). الادارة الاستراتيجية. صنعاء. دار الكتاب الجامعي، ط2.
11. عبد الحليم، محمود السيد. الابداع. القاهرة، مصر. دار المعارف.
12. طارق محمد، السويدان. (2004). مبادئ الابداع، ط3.
13. سالم عبدالله. سعيد الفاخري. سيكولوجية الابداع، كلية الاداب ،جامعة سبها، ليبيا.
14. خالد أحمد ،علي محمود. (2019). التسويق الاستراتيجي في اطار التنافسية. مصر. دار الفكر الجامعي.
15. أسامة ،خيري. (2012). ادارة الابداع والابتكارات. عمان. دار الراجحة للنشر والتوزيع.
16. الحسن علي ،الوزير. (2020). الابداع والابتكار دليل لكل رواد الابداع والابتكار، بدون بلد نشر.

17. مارك، رنكو، ترجمة د. شفيق فلاح علاونة. (2011). الابداع نظرياته وموضوعاته البحث والتطوير والممارسة، بدون دار نشر.
18. كارول، جومان. ترجمة باهر عبد الهادي. (2010). الابداع في العمل دليل عملي في التفكير الابداعي. الرياض. الريان للنشر والتوزيع.
19. بلال، خلف السكارنة. (2011). الابداع الاداري. عمان. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. بوران سمية، بن عامر. ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة بشار الجزائر.
21. مزوغ، عادل. "دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جامعة سعد دحلب البليدة، جوان 2013.
22. دحماني، مصطفى، د. بوسهين أحمد. "تفعيل استراتيجية الابداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". جامعة بشار. مجلة البشائر الاقتصادية. المجلد 3، العدد 1. مارس 2017.
23. لعروسي، ريحانة. (2016). مذكرة ماستر. بسكرة. قسم علوم التسيير.
24. بن جدو، محمد الأمين. (2013). دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز. مذكرة ماجستير. جامعة سطيف. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
25. محمد احسان، السكارنة. (2017). اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على استراتيجية التمايز ابداع الموارد البشرية متغير معدل، مذكرة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. قسم ادارة الأعمال، كلية الأعمال. كانون الثاني .
26. بوحوش، عمار و اخرون. (1995). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث. الجزائر.
27. مدحت، أبو النصر. (2004). تنمية القدرات الابداعية لدى الفرد والمنظمة سلسلة المدرب العلمية، مجموعة النيل العربية. العدد 114.
28. فلاح، حسن الحسني. (2000). الادارة الاستراتيجية. عمان. دار وائل للنشر.
29. بهجت، عطية راضي. هشام يوسف، العربي. (2016). ادارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، روابط للنشر وتنقية المعلومات.
30. عبدالله حسن، مسلم. (2005). ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان، الأردن. دار المعتز للنشر والتوزيع.



31. ثروت، عبد الحميد عيسى.(2017).أساليب الاستفادة من ادارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، المملكة العربية السعودية.دارخالد اللحواني للنشر والتوزيع، دار من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع.
32. عبد المحسن، الناصر.عامر ،عبدالرزاق.(2020).ادارة المعرفة في اطار نظم نكاء المعلومات، دار اليازوري .
33. خراز ،الأخضر.(2011).دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.تلمسان.الجزائر. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيستر، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المراجع الأجنبية :

- 34.Jeff ,Bordes.2009. Strategic Management Atlantic International University. Honolulu, Hawaii.



الملاحق



قائمة الملاحق.

الملحق رقم(1) يبين استبيان دور استراتيجية التمايز في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر_بسكرة_

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أخي الفاضل ...أختي الفاضلة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان " دور استراتيجية التمايز في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية، ونظراً لأهمية رأيك في المجال فإننا نأمل أن منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة.

كما نحيطكم علماً أن جميع اجاباتكم لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة:

الإجابة بعلامة (x) في الخانة المناسبة وضرورة الإجابة على كل الأسئلة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر () ، أنثى ().

2-المستوى التعليمي: ثانوي () ، جامعي () ،

3-الأقدمية: أقل من 5 سنوات () ، ما بين 5 و10 سنوات () ،

ما بين 11 و15 سنة () ، ما بين 16 و20 سنة () ،

أكثر من 20 سنة ().

المحور الثاني: استراتيجية التمايز:

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	تركز الجامعة على الاستجابة لتطلعات عملائها من خلال تقديم خدمات ذات جودة متميزة.			
2	لدى الجامعة مواصفات واضحة تحدد على أساسها جودة الخدمات للتميز.			
3	تستخدم الجامعة أدوات متعددة للتحكم في جودة خدماتها.			
4	تسعى الجامعة لتحسين جودة خدماتها بناء على تحليل مواصفات خدمات المنافسين.			
5	تتمتع الموارد البشرية في المؤسسة برؤية ابداعية في العمل			
6	تقوم الجامعة بتحويل الخبرات الضمنية للأفراد الى معارف موثوقة.			
7	يساهم التميز في الجودة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.			
8	تحدد الجامعة خدماتها لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.			
9	تعد خدمات الجامعة من الخدمات المتميزة من حيث التجديد المستمر.			
10	يساهم التميز في المعرفة في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.			
11	تقوم الجامعة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين لجعلهم عناصر فاعلة في عملية التحسين المستمر للجودة.			
12	الموارد البشرية في الجامعة قادرة على التحكم في التكنولوجيا.			
13	تساير الجامعة التطورات الحاصلة في المحيط التكنولوجي.			
14	تقوم الجامعة بتحويل المعارف الضمنية للأفراد الى معارف موثوقة.			
15	تساعد الإدارة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة.			

16	تساهم أجهزة الجامعة المتطورة بتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب بدقة.
17	تحوز الجامعة على الات وتكنولوجيا مميزة مقارنة بالمنافسين.
18	تمتلك الجامعة تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة تتحكم من خلالها في معالجة مشاكل التنظيم والتسيير.
19	تعمل الجامعة دائماً على تحديد خدماتها لتحسين جودتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
20	يساهم التميز في التكنولوجيا في تحسين مستوى ابداع الموارد البشرية.
21	الموارد البشرية في الجامعة قادرة على المشاكل المرتبطة بأعمالهم.

الملحق رقم (2) يبين قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الأستاذ
خميس مليانة	القياس النفسي	لعزالي صليحة
بسكرة	علم النفس الاجتماعي	بومعراف نسيمية
بسكرة	علم النفس العمل والتنظيم	صوريا عثمانى
بسكرة	علم النفس	اسماعيل رابحي

الملحق رقم (3) يبين قيمة معامل الثبات لاستبيان استراتيجية التمايز في برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	21

Statistiques de fiabilité

Partie 1	Valeur	,767
	Nombre d'éléments	11 ^a
Partie 2	Valeur	,741
	Nombre d'éléments	10 ^b
Nombre total d'éléments		21
Corrélation entre les sous-échelles		,621
Alpha de Cronbach	Longueur égale	,766
	Longueur inégale	,767
Coefficient de Spearman-Brown		,767
Coefficient de Guttman split-half		,760

مستوى الدلالة	سبيرمان براون	الفا كرونباخ	الاستبيان
0.01 دال عند	0.76	0.84	قيمة معامل الثبات

