

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: مالية و تجارة دولية

مذكرة مقدم لنيل شهادة الماستر

بعنوان:

دور الأبحاث في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية
دراسة حالة مؤسسة سونغاز سعيدة

- خراز الأخضر

- قندوسي ميلود

- سعيداني عبد الحميد

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2020/09/..

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/..... (أستاذ محاضر - جامعة سعيدة د مولاي الطاهر) رئيسا

د/..... (أستاذ محاضر - جامعة الدكتور مولاي الطاهر) مشرفا

د/..... (أستاذ محاضر - جامعة الدكتور مولاي الطاهر) أستاذ ممتحن

{ السنة الجامعية 2020/2019 }

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

إلى من سهر عليا الليالي، وأنفق عليا النفيس والغالي

الشكر للرحمان على نعمة العلم التي أنعم بها وأوصانا بها الرسول صلى الله عليه وسلم

حيث قال: "أطلب العلم من المهد إلى اللحد" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل من قدم إلينا يد المساعدة ولم يبخل علينا بأية معلومة

تخص موضوعنا وكذاك أستاذنا المحترم "الأخضر خراز" وكذلك كل أساتذة السنة الثانية

ماستر تخصص مالية وتجارة دولية

وكذلك نتقدم بالشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة والمساندة في هذه المذكرة.

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب
اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا
برؤيتك إلهي جل جلالك إلى من بلغ الوسالة وأدى الأمانة، ونصت
الأمّة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم.

إلى أعلى جوهرة في الوجود أمي وأبي - حفظهم الله ورعاهم -

إلى جميع أفواد عائلتي وأصدقائي.

ميلود

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من أطلب ربي

أن يرحمهما كما ربياني صغيراً، أبي الذي تحمل من أجا
مصاعب الحياة أُمِّي التي سهرت على تربيّتي وتكويني إلى إخوتي
وأخواتي صغيراً وكبوا كل باسمه،

إلى استاذي الفاضل الأخضر خواز و إلى كل أساتذتي،

إلى كل أصدقائي وزملائي ورفقاء الدرب التعليمي،

وإلى كل زملائي في قسم العلوم التجارية،

وإلى كل الذين أحبهم ويحبونني،

أهدي إليهم ثمرة هذا العمل المتواضع.

عبد الحميد

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية بمؤسسة سونلغاز بولاية (سعيدة). تكونت عينة الدراسة من 45 موظف لمعالجة ذلك تم استخدام استمارة شملت على 40 فقرة، تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.24) ، أكدت نتائج الدراسة على وجود ارتباط وأثر بين دور الإبداع والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، المنافسة، الميزة التنافسية، التنافسية، المؤسسة.

Résumé :

L'étude vise à connaître le rôle de la créativité dans l'obtention d'un avantage concurrentiel de l'entreprise exportatrice au sein de la fondation sonalgaz dans la wilaya de Saida, l'échantillon de l'étude comprenant 45 employés, pour résoudre ce problème un formulaire contenant 40 paragraphes a été utilisé. Les résultats ont été analysés à l'aide du programme statistique (spss. V24) les résultats de l'étude ont confirmé l'existence d'une corrélation et d'un impact entre le rôle de la créativité et de l'avantage concurrentiel.

Mots clés :

La créativité, la compétition, compétitive avantage, compétitivité, l'entreprise.

الفهرس

| | |
|----------|-------------------|
| I..... | <u>البسمة</u> |
| II..... | <u>شكر وتقدير</u> |
| III..... | <u>الإهداء</u> |
| IV..... | <u>الملخص</u> |
| 1..... | <u>مقدمة عامة</u> |

الفصل الأول: نظام المعلومات التسويقية

| | |
|---------|--|
| 8..... | <u>المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع</u> |
| 8..... | <u>المطلب الأول: ماهية الإبداع</u> |
| 8..... | <u>الفرع الأول: مفهوم الإبداع</u> |
| 12..... | <u>الفرع الثاني: دوافع الإبداع</u> |
| 13..... | <u>الفرع الثالث: خصائص الإبداع</u> |
| 14..... | <u>الفرع الرابع: عناصر الإبداع</u> |
| 16..... | <u>المطلب الثاني: أنواع الإبداع</u> |
| 19..... | <u>المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع</u> |
| 19..... | <u>الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي</u> |
| 20..... | <u>الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي</u> |
| 20..... | <u>المبحث الثاني: نظريات الإبداع و أهم مراحله</u> |
| 21..... | <u>المطلب الأول: نظريات الإبداع و أهم مستوياته</u> |
| 21..... | <u>الفرع الأول: نظرية ووترومان و بيترز البحث والتفوق</u> |
| 22..... | <u>الفرع الثاني: نظرية كليفورد و كافيني الأداء الناجح</u> |
| 22..... | <u>الفرع الثالث: نظرية إدوارد دي بونو التفكير الإبداعي</u> |
| 24..... | <u>الفرع الرابع: نظرية أوسبورن</u> |
| 29..... | <u>المطلب الثاني: نماذج الإبداع</u> |
| 29..... | <u>الفرع الأول: نموذج (MARCH & SIMON)</u> |
| 30..... | <u>الفرع الثاني: نموذج (BURNES & STALKER)</u> |

| | |
|---------|--|
| 30..... | الفرع الثالث: نموذج (HORVEY & MILL ; 1970) |
| 30..... | الفرع الرابع: نموذج WILSON , 1966 |
| 31..... | الفرع الخامس: نموذج (HAGE & AIKEN, 1970) |
| 31..... | الفرع السادس: نموذج (ZALTMAN, 1973) |
| 31..... | المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية |
| 33..... | المبحث الثالث: طرق وأساليب تنمية الإبداع |
| 34..... | المطلب الأول طرق اعتماد الإبداع |
| 34..... | الفرع الأول: التطوير من الداخل |
| 34..... | الفرع الثاني: عقود التعاون |
| 35..... | الفرع الثالث: النمو الخارجي |
| 35..... | الفرع الرابع: المقابلة الباطنية |
| 35..... | الفرع الخامس: اقتناء الرخص |
| 36..... | المطلب الثاني: أساليب خلق وتنمية الإبداع |
| 36..... | الفرع الأول: أسلوب العصف الذهني |
| 37..... | الفرع الثاني: أسلوب دفلي |
| 38..... | الفرع الثالث: أسلوب المجموعة الإسمية |
| 39..... | الفرع الرابع: مصفوفة الإكتشاف |
| 39..... | المطلب الثالث: معوقات ومقومات الإبداع |
| 39..... | الفرع الأول: معوقات الإبداع |
| 41..... | الفرع الثاني: مقومات الإبداع |
| 46..... | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: |
| 48..... | مقدمة |
| 48..... | المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية |
| 48..... | المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية |
| 49..... | الفرع الأول: مفهوم المنافسة |
| 51..... | الفرع الثاني: مفهوم التنافسية |

- 54.....المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيئة التنافسية
- 54.....الفرع الأول: تحليل قوى المنافسة
- 57.....الفرع الثاني: نموذج (J.E. AUSTIN) لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة
- 58.....الفرع الثالث: أهمية اليقظة لزيادة تنافسية المؤسسة
- 61.....المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للمنافسة
- 61.....الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة
- 63.....الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز
- 64.....الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
- 66.....المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
- 66.....المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
- 67.....الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
- 69.....الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
- 70.....الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية
- 71.....الفرع الرابع: الميزة التنافسية المستدامة
- 71.....الفرع الخامس: المحيط العام للمنافسة
- 72.....المطلب الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
- 77.....المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها
- 77.....الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
- 77.....الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية
- 79.....المبحث الثالث: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية
- 80.....المطلب الأول: تأثير الإبداع على قوى التنافس
- 80.....الفرع الأول: التأثير على القوى التنافسية
- 80.....الفرع الثاني: الإبداع ودخول المحتمل للمنافسين
- 81.....الفرع الثالث: تأثير الإبداع على قوة المشتريين
- 81.....الفرع الرابع: تأثير الإبداع على قوة المورددين
- 81.....المطلب الثاني: تأثير الإبداع على الإستراتيجيات التنافسية
- 82.....الفرع الأول: تأثير الإبداع على التكاليف

| | |
|----|---|
| 82 | الفرع الثاني: تأثير الإبداع على التمييز |
| 83 | الفرع الثالث: تأثير الإبداع على التركيز |
| 84 | المطلب الثالث: أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية |
| 84 | الفرع الأول: إدارة المعرفة |
| 87 | الفرع الثاني: نظم معلومات المعرفة |
| 91 | الفرع الثالث: نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) |
| 95 | خلاصة الفصل |

الفصل الثالث: دراسة حالة سونلغاز

| | |
|-----|--|
| 97 | تمهيد |
| 98 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز |
| 98 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز |
| 98 | الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة |
| 98 | الفرع الثاني: تعريف مؤسسة |
| 99 | المطلب الثاني: أقسام ونشاطات الفرع |
| 99 | الفرع الأول: أقسام الفرع |
| 99 | الفرع الثاني: نشاطات الفرع |
| 99 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفرع |
| 101 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات |
| 101 | المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية |
| 101 | الفرع الأول: هدف الدراسة |
| 101 | الفرع الثاني: مجتمع الدراسة |
| 101 | الفرع الثالث: عينة الدراسة |
| 102 | الفرع الرابع: أداة الدراسة |
| 102 | المطلب الثاني: متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة |
| 102 | الفرع الأول: متغيرات الدراسة |
| 102 | الفرع الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة |
| 103 | المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها |
| 104 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة |
| 104 | المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة |
| 104 | الفرع الأول: الجنس |
| 105 | الفرع الثاني: العمر |
| 106 | الفرع الثالث: الكفاءة العلمية |
| 107 | الفرع الرابع: الخبرة الوظيفية |

| | |
|----------|--|
| 108..... | <u>المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة</u> |
| 109..... | <u>الفرع الأول: تحليل إجابات العينة بخصوص محور الإبداع</u> |
| 112..... | <u>الفرع الثاني: تحليل إجابات العينة بخصوص محور الميزة التنافسية</u> |
| 114..... | <u>المطلب الثالث: إختيار الفرضيات</u> |
| 118..... | <u>خلاصة الفصل</u> |
| 120..... | <u>خاتمة عامة</u> |
| 123..... | <u>قائمة المراجع والمصادر</u> |
| 130..... | <u>الملاحق</u> |

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 29 | مستويات الإبداع حسب ألتشر | 01 |
| 44 | الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع. | 02 |
| 50 | أشكال المنافسة | 03 |
| 60 | التحليل التنافسي والنشاطات أو الإجراءات التنافسية | 04 |
| 65 | المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات المنافسة الأساسية | 05 |
| 68 | وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية | 06 |
| 76 | إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها | 07 |
| 78 | الأبعاد المحدد لنطاق التنافس | 08 |
| 83 | تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية | 09 |
| 103 | صدق الاستبيان | 10 |
| 103 | معامل الفا كرونباخ للمحور الأول الإبداع | 11 |
| 104 | المحور الثاني الميزة التنافسية | 12 |
| 104 | توزيع الافراد العينة حسب الجنس | 13 |
| 105 | توزيع افراد العينة حسب العمر. | 14 |
| 106 | توزيع افراد العينة حسب الكفاءة العلمية | 15 |
| 107 | توزيع افراد العينة حسب الوظيفية | 16 |
| 109 | قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي | 17 |
| 110 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف اجابات الإبداع | 18 |
| 112 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف اجابات العينة حول محور الميزة التنافسية. | 19 |
| 114 | علاقة بين المحور الأول الابداع والمحور الثاني الميزة التنافسية | 20 |
| 115 | معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، اختبار مساهمة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل | 21 |

| | | |
|-----|---------------------|----|
| 118 | نتائج اختبار test-t | 22 |
|-----|---------------------|----|

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة. | 11 |
| 02 | نموذج القوى التنافسية الخمس ل (porter) | 54 |
| 03 | نموذج (J.E. AUSTIN) لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة | 58 |
| 04 | الاستراتيجيات العامة للتنافس | 61 |
| 05 | قوة المنافسة حسب بورتر Porter | 72 |
| 06 | مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة | 73 |
| 07 | سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز | 75 |
| 08 | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة | 100 |
| 09 | تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس | 105 |
| 10 | أفراد العينة حسب متغير العمر | 106 |
| 11 | أفراد العينة حسب الكفاءة العلمية | 107 |
| 12 | أفراد العينة حسب الوظيفية | 108 |

مقدمة عامة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغيير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، ولبلوغ ذلك لا بد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد.

من هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية عن طريق اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية في مقدمتها الاعتماد على الإبداع الذي مفاده الإتيان بالجديد، وبهذا تعتمد المنظمات إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها، وهنا يظهر دور الإبداع إذا أدرنا أن التغيير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت وفي أي مجتمع، ويعتبر مطلباً رئيسياً ومؤشراً يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد جهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفعالية.

لذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي لديها القدرة على تطوير منتجاتها للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن، وفي كل هذه الحالات أصبح الإبداع أحد مقاييس الأداء والميزة التنافسية للمنظمات من أجل البقاء والنمو والاستمرار في السوق.

من خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى التوصل إلى مدى تأثير الإبداع في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير الإبداع في الميزة التنافسية للمؤسسة سونلغاز لولاية سعيدة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير الدال إحصائياً للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سونلغاز لولاية سعيدة؟

- ما طبيعة علاقة بين الابداع والميزة التنافسية بالمؤسسة سونلغاز؟

الفرضيات:

- يوجد تأثير الدال إحصائيا للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سونلغاز لولاية سعيدة.

- هناك علاقة طردية بين الإبداع والميزة التنافسية .

- لا توجد اختلافات جوهرية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

أسباب إختيار الموضوع:

1. يدخل عنوان البحث في التخصص العلمي الذي أدرس فيه،

2. أهمية و التجدد المستمر في موضوع الإبداع.

3. خلفية اهتمامنا بالمواضيع المرتبطة باقتصاد المعرفة وما نتج عنه من إعطاء أهمية للإبداع من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الإبداع والميزة التنافسية، كما يهدف أيضا إلى تحليل أثر الإبداع على الميزة التنافسية لمعرفة أهميته للمؤسسات الإقتصادية لدعم نموها واستمراريتها وتقوية ميزتها التنافسية، كما يهدف أيضا بالخصوص على مدى تبني إدارة شركة سونلغاز لسياسات دعم وتنمية الإبداع والتعرف على مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين بالشركة

منهج البحث:

لمعالجة هذا الموضوع وفقا لأطر منهجية محددة تساهم في إثبات صحة الفرضيات من عدمها وتحقيقا للإهداف المرجوة، ويمكن إعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين، بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها حيث تم الإعتماد على المناهج التالية:

أ. المنهج الوصفي والتحليلي: الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به تم التوصل إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة.

ب. المنهج الإستقصائي: إستخدام منهج دراسة حالة فيها يتعلق بالدراسة الميدانية، إعتدنا في ذلك على الإستبيان الذي يحمل أسئلة حول موضوع البحث ثم قمنا بنمذجتها وتحليلها بهدف الإحاطة بإشكالية البحث عن طريق برنامج SPSS.v.24 .

صعوبات البحث:

- عدم توفر المراجع بسبب غلق المكتبة.
- وباء كورونا الذي تسبب في غلق المكاتب والجامعات وحركة السير مما صعب التواصل مع الزملاء.

الدراسات السابقة:

1. دراسة خراز لخضر 2011، بعنوان: دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (مدرسة دكتوراه) التسيير الدولي للمؤسسات:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع و دوره في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية .فقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم و الوصول إلى الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع و تهيئة البيئة الإبداعية للأفراد، بمنح الفرص والتجاوز عن الأخطاء، و غيرها من المتطلبات المحققة للإبداع .في نفس الوقت العمل على تجنب المعوقات و تفاديها.

2. دراسة رزيقة يحيوي 2013، بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، جامعة مسيلة

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال عملية الإبداع، وذلك بالتطبيق على مؤسسة ملبنة الحضنة بولاية المسيلة، كما ركزت كذلك على معرفة مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى معرفة كيفية تأثير الإبداع على تنافسيتها. توصلت الدراسة إلى أنه على المؤسسة الجزائرية الأخذ بعين الاعتبار الإبداع كأحد أهم مداخل تعزيز قدرتها التنافسية، باعتبار أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع الذي يمثل الدعامة الأساسية لأي مؤسسة.

3. دراسة مسغوني نجوى وقدة حياة 2018/2017، بعنوان دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الإبداع التنظيمي المتمثلة في: (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي بالمخبر والعمل على تعزيزه.

4. دراسة الشيخ نورالدين 2017/2016، بعنوان دور الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية ORSIM بواد رهيو، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الابداع كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية ونشر ثقافة الابداع بين المؤسسات الاقتصادية، وإظهار الأساليب والطرق التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الإبداع. تدعم المؤسسات بمحاولة الكشف عن الغموض حول تأثير الابداع والابتكار واستمراريتها ونموها وتقوية ميزتها التنافسية، تحدياً للمنافسة واستغلاله للفرص وتقاديه للتهديدات.

5. دراسة مريم عمرابي 2016/2015، بعنوان أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرت، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع التنظيمي و مستوى توافر الميزة التنافسية وما هي العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، معرفة أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي ورقلة وتقرت، ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه فيما يلي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الإتجاهات البحثية للدراسة السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية الابداع للمؤسسات، بالإضافة إلى أهمية الميزة التنافسية في تحقيق التفوق للمؤسسات، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على الإبداع وأثره على تحقيق الميزة التنافسية في عينة من مؤسسة سونلغاز في سعيدة.

من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة ، أما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث على الاعتماد على متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، المتغير المستقل: الإبداع هو المتغير المستقل إذ أننا ندرس مدى تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة وذلك لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية، المتغير التابع: الميزة التنافسية هي المتغير التابع لمعرفة مدى تأثيرها بالمتغير المستقل أي الإبداع وعلاقتها ببعضهما.

- **من حيث بيئة التطبيق:** تنوعت البيانات التي تم التطبيق فيها في الدراسات السابقة ، أما في الدراسة الحالية إعتد الباحثين بيئة التطبيق المرتبطة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.
- **من حيث العينة:** إختلف حجم العينات في الدراسات السابقة وفقا للقطاع المبحوث ، وفي الدراسة الحالية لجأ الباحثين إلى عينة طبقية ملائمة من موظفي الإدارة في مؤسسة سونلغاز والمتواجدة في ولاية سعيدة وذلك في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

محتويات البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: نتطرق فيه على الإطار النظري للإبداع من خلال ثلاث مباحث، فخصص المبحث الأول ماهية الإبداع وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فتحدثنا عن نظريات الإبداع وأهم مراحله، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى طرق وأساليب تنمية الإبداع.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم المنافسة والتنافسية ودراسة وتحليل البيئة التنافسية والإستراتيجيات العامة للمنافسة، أما المبحث الثاني فخصصناه لمفهوم الميزة التنافسية واستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية وأنواع الميزة التنافسية ومحدداتها، وفي المبحث الثالث تحدثنا عن تأثير الإبداع على الميزة التنافسية بالتطرق إلى تأثير الإبداع على قوى التنافس وكذا تأثيره على الإستراتيجيات التنافسية وأيضاً أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الإبداع على الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز والذي قسم إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول على تعريف المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة وأقسامها ونشاطاتها وكذا الهيكل التنظيمي لهذا الفرع، أما المبحث الثاني فتم فيه عرض منهجية الدراسة وتحليل البيانات الخاصة بالبحث، وفي المبحث الثالث قمنا بعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للبيانات.

الفصل الأول
مدخل نظري حول الإبداع

مقدمة الفصل الأول:

يعيش العالم الان عصرا مختلفا سماته وآلياته ومعاييره عن كل العصور السابقة ، وقد كان من أهم ملامح هذا العصر الجديد شدة التنافسية على المستوى المحلي والدولي كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة الإقتصادية بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة الإقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لإكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها النسبي في الأسواق المحلية والدولية أو حتى بمجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمرا حتميا، بحيثُ تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائما، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة، وتحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع. واليوم تنشط المؤسسات الإقتصادية في سباق عالمي مفتوح تميزه متغيرات وتحديات عديدة ومتلاحقة تستهدف بشكل مباشر إستمرارية المؤسسة ،مما إستدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات وفي هذه الحالة أضحي الإبداع الأسلوب الأمثل لتمتع التنافسي على إعتبار أنه يعكس القدرات الفكرية لدى الأفراد بما يمكن للمؤسسة من السبق على منافسيها والحصول على ميزة تنافسية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أبرز النقاط بموضوع الإبداع:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع.

المبحث الثاني: نظريات والنماذج المفسرة للإبداع.

المبحث الثالث: طرق وأساليب تنمية الإبداع.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة للجميع المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة ومعقدة، لذلك أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها، وقد إزدادت أهمية الإبداع من خلال إزداد حدة المنافسة فيما بينها والتي زادت الحاجة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال لذا سوف يتم التركيز في هذا المبحث على النقاط التالية:

- ماهية الإبداع.
- أنواع الإبداع.
- العوامل المؤثرة في الإبداع.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد إتفاق واضح حول تعريفه ويعود ذلك لتعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي إنتشر فيها مفهوم الإبداع في جهة أخرى، مما أدى إلى إختلاف المنطلقات الفكرية لموضوع الإبداع، وسوف يتم في هذا المطلب إستعراض بعض التعاريف المتعلقة بالإبداع، مع إبراز دوافعه، خصائصه وأهم عناصره.

أولاً: مفهوم الإبداع.

1. تعريف الإبداع: تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- الإبداع في اللغة العربية من "بدع" وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovat" إحداث / إيجاد شيء جديد.¹
- لقد عرف **علاء قنديل** الإبداع بأنه: "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام".²

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص303.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1، عمان، 2010 ص 125.

كما عرف جمال أنيس الإبداع بأنه: " عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج"¹.

أما التوجهات العامة للفكر الإداري فتشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الطورة الشمولية للمفهوم وهي²:

العملية: وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملها.

توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها: والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي.

النتاج الإبداعي: الذي يعبر النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع.

قدرات الأفراد: والمعبر عن قدرات الافراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الافراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات.

سلوك المنظمة: والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة.

وفي السياق ذاته عرف DRUKER الإبداع بأنه: "تغيير في ناتج الموارد، أو بلغة الإقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"³.

¹ جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2009، ص 6.

² محمد ، سعد فهد المشوط أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2011 ،ص ص 25-26.

³ خالد ذيب حسن اوزيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010 ،ص34.

كما عرف هوارى معراج الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرة المؤسسة أو المجتمع أو العالم"¹.

- كذلك عرف بن نذير نصر الدين الإبداع بأنه: "تطبيق لافكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء المنظمة"².

من خلال ما تقدم من التعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه: العملية التي بواسطتها تستعمل المؤسسات مهارتها ومصادرها لتوليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها بحيث تقود إلى نتاج يتصف بالجدة والاصالة ويحمل قيمة إضافية للمؤسسة مما يحقق ميوة تنافسية لها.

إن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف التالية³:

- زيادة الربحية من خلال تقليل التكاليف.
- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية من خلال زيادات المبيعات.
- تقليل تكاليف الرقابة ومتابعة الأعمال.

2. العلاقة بين الإبداع والابتكار:

لقد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الإختلاف الجوهرى بينهما وفيما يلي بعض الاختلافات بينهما.

¹ هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 6 ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2006 ، ص 69.

² بن نذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الابحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 04 ،جامعة البلدة، 2010 ،ص 227.

³ يحيوي مفيدة ، موقف سهام، دور القيادة في تشجيع الإبداع ، ملتقى وطني حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة بسكرة، يومي 13 و 14 ماي، 2012، ص 8.

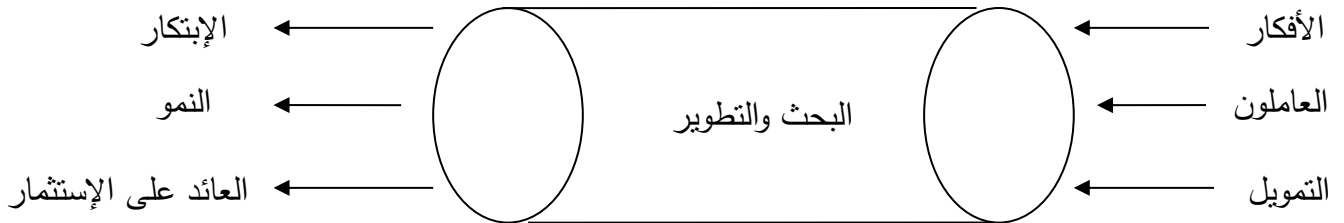
يرى محمد مرياتي أن الابتكار هو: "ايجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية انتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي، أي أن المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد"¹.

في حين أكد مايكل بوتر: أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق ادخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت².

من خلال ما تقدم من تعاريف لكل من الإبداع والابتكار يمكن القول:

- أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الافكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مؤلوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع، النمو والعائد على الإستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة.



الإبداع
الإتيان بأفكار جديدة
المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد،
التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية
الإبتكار

ط1، عمان، 2011، ص 36.

¹ عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03 ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2004، ص 49.

² Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavit , Management de L'innovation :intégration du changement technologique, commercial et organisationnel , Paris ; DeBoeck, 2006, p. 66.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الغبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار، الأفراد والتمويل، ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية، في حين الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية، حيث تقوم بعض المؤسسات بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث والتطوير، ويمكن تشبيه هذه العملية بجهاز يتم فيه ادخال الأفكار الإبداعية من ناحية، ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة وعوائد الإستثمار عند إخراج المنتجات والخدمات الجديدة من ناحية أخرى.

- إن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح مملومة كالسلع والخدمات وغيرها¹.

بالنسبة لويست وفار فيريان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية ادراك فردية والتي تكون أحداثها خلال الشخص².

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار فهما وجهان لعملة واحدة حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينميها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار، أي أن افبتكار ما هو إلى تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.

ثانياً_ دوافع الإبداع:

هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإداراتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً، ولعل ذلك يعود إلى أهم الاسباب التالية:

1. التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت المنظمات، الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد وضرورة إستجابة بتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع ولنتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وأراء جديدة تمكنها من النمو والديمومة.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عما ن، 2011 ص ص، 36-37 .
² ا رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005 ،ص 10.

2. ازدياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه، نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك¹.
3. ندرة الموارد، الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
4. المسؤولية الاجتماعية: نظرا لمبدأ الكينونة الاجتماعية والعلاقات المتداخلة والمتبادلة ما بين المنظمات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم تحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال أنشطة داعمة للإبداع لديهم وذلك انطلاقا من كونهم جزء من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة.
5. التسهيلات والمساعدات الحكومية: التي تقدم لدعم عمليات الإبداع سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها².

ثالثا_خصائص الإبداع:

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقية منذ أن خلقه الله، إلى أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها جاء متأخرا إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي.

فيما يلي الخصائص المميزة للإبداع والمتمثلة في³:

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: بمعنى أن الإبداع ليس حكرا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر إذ يظهر الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 41.

² بهاز الجليلي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، 2008، ص 135.

³ عادل سالم معاينة، أحمد محمود الخطيب، الإدارة الإبداعية للجماعات (نماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2006، ص 70-71

وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين ، لذلك فإن من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وأن تعمل على فتح المجال أمام بواكر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.
3. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعمول الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميّزة إلى حد كبير خاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة، وهذا لا يحول بدوره دون تدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين إن درجة الاستجابة ونمو العناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية¹.

رابعاً_عناصر الإبداع:

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن إبداع فعال وهي:

1. **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، وبصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها، بعد التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية والتقييم، بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها².
2. **المرونة:** هي المقدرة على توليد أفكار متنوعة، وتوجيه وتحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين³:
- **المرونة التكيفية:** هي المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.

¹ محمد ، الصيرفي موسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: الجزء الثالث التحليل على مستوى المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، 2009 ، ص270.

² إ أسمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم ، الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 ،ص 53.

³ عيبر طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد، ط1 ،عمان، 2008 ،ص 42_43.

- المرونة التلقائية: هي المقدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.
3. الحساسية للمشكلات: يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا، التعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.
4. الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصلي المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات فالإصالة تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، وتعد الأصالة أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي¹.
5. القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة، ويتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تجديد الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا².
6. القدرة على تكوين تربط واكتشاف علاقات: ويقصد بها القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.
7. المخاطرة: يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها.
8. الخروج عن المألوف: يعني القدرة على التحرر عن النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة وتطويعها للواقع العملي، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الإلتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها في حل المشكلات والرغبة في التجديد.

¹ محمد سعد فهد المشوط، مرجع سابق، ص ص 28-29.

² خالد علي، عمالء أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، أطروحة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، مركز جامعي العربي التنسي، تبسة 2007، ص 19.

9. النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الإقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاد مسلم بها، بل أنه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أمور نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد اتجاهها، ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعد من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين.

10. النقد الذاتي: يميل المبدع أحيانا إلى تقييم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقييمها للمفاهيم والأفكار واستخدام وسائل التحليل الإجتماعي والنفسي، وعدم الركون لأي صورة لا تتسجم مع تطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقييمها باستمرار.

11. الثقة في النفس: وتعد من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية، إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة¹.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص ط أو بيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد من و بين التصانيف الأكثر شيوعا هو الإبداع الجذري (الإختراق) والإبداع التحسين التدريجي وفي هذا التصنيف فإن سلومون و ستوارت stewart and Solomon يصنفان الإبداع إلى ثلاثة أنواع²:

1. الإبداعات المستمرة: وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.

2. الإبداعات المستمرة الديناميكية: وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي و تكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء و تحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة – النبرة (TuneT – Touch) آلات التصوير آلية التركيز ... الخ

¹ محمد فهد سعد المشوط، مرجع سابق، ص ص 30_31.

² د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار (المفاهيم والخائ والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر ط 1 – 2013 عمان الأردن، ص 109.

3. **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف التلفزيون و الحاسوب.

كما يوجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العملية و هي الإبداعات الموجهة للتكنولوجيا و النظام التشغيلي و إبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

ويمكن التمييز ز — بين الإبداع الداخلي الذي يتم تطويره داخل المؤسسة ، وبقدرتها الذاتية، والإبداع الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار.

ويصنف بيرثون **Berthone** الإبداعات بالعلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع¹ :

1. **إبداعات العزلة:** وهي التي تطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون و هي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة، و إستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.

2. **إبداعات الإلتباع :** 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 و إستراتيجية المؤسسة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون.

3. **إبداعات التشكيل:** وهذه الإبداعات تقوم بإنشاء و تشكيل السوق و الزبائن فيها لا يكونون واعيين لحاجاتهم أو رغباتهم بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الإبداعات، و تطوير المنتج يتسم بالوثبات والإنقطاع ما بين هذه الوثبات، و إستراتيجية المؤسسة حازمة في خيار التطوير كما تكون موجهة للتكنولوجيا.

4. **إبداعات التفاعل:** وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل و العلاقة بين التكنولوجيا - السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاور و التفاوض، و تكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيس في المؤسسة و يكون تطوير المنتجات و إستراتيجية المؤسسة تشاركية، كما يكون توجه المؤسسة و ثقافتها تفاعلية و مرنة.

¹ د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم والخائ والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص 110.

التمييز بين الإبداع الجذري (الإختراق) و الإبداع - تحسين (التدريجي): الإبداع الجذري هو التقدم الكبير و الوثبة الإستراتيجية الذي يغير كل ما سبقه في مجاله و يساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة، و يتم تمثيل هذا الإبداع بمنحنى S و هو يحتاج إلى فترة طويلة في إدخاله و إنتشاره لحين تطوير إبداع جذري لاحق مما يوجد انقطاعا واضحا بين إبداع جذري و آخر، أما الإبداع - تحسين (التدريجي) فهو عبارة عن تغييرات صغيرة و كثيرة العدد مما يجعله تحسينا مستمرا، لا يعاني من الانقطاع و لكنه في الغالب يكون تطورا ضمن الحالة القائمة و ليس تطورا خارجها.

التمييز بين إبداع حل المشكلة و إبداع التوصل إلى الجديد أصلا: وهذا التمييز دقيق لأن حل المشكلة بالإبداع قد يعني تقديم شيء جديد، و هذا النمط من حلول المشكلات يعتبر حافز و محرك للجهود نتيجة الضغط و الإلحاح للحاجات الآنية في حل المشكلة، أما التوصل إلى الجديد أصلا يرتبط بالبحوث و إرتياد مجالات و أفاق جديدة لا تكون معروفة فيكون الحافز فيها عادة هو المعرفة العالية و الدقيقة و بالتالي فإن الإبداع الجذري هو إرتياد المجالات و الأفاق الجديدة من أجل التوصل إلى الجديد أصلا، إن الفكرة الجديدة قد تومض بدون إرتباطات سابقة مما يجعلها وثبة كبيرة إلى الأمام.

التمييز بين الإبداع كفرصة فنية و الإبداع كفرصة سوقية: الأول يمثل عادة إكتشافا علميا و فنيا في حين أن الثاني هو إكتشاف الفرصة في السوق، و الفرصة التي تولد المنتج الجديد (الفرصة الفنية¹) يمكن أن تحقق النجاح في السوق أو لا تحققه، في حين أن الفرصة السوقية قد ترتبط بمنتج يحقق نجاحا في السوق حتى و لو لم يكن منتجا جديدا كما في تأثير لازاروس The effect lazarus أن التكاليف الإقتصادية و البيئية العالية للمواد الكيماوية أدت إلى إستدعاء بعض المنتجات التقليدية في التنظيف لإعادة إستخدامها بدلا من المواد ذات التأثير السمي بيئيا، فهو دعوة المنتجات القديمة و إستعادتها من منطقة الموت التسويقي و استخدامها لوجود فرصة سوقية متنامية جراء الإهتمام المتزايد بالمنتجات الخضراء الودية بيئيا².

قد و قسم فريديريك تايلور F.Taylor الإبداع إلى مستويات مختلفة كما يلي³ :

¹ الفرص الفنية: تحتاج إلى منهجية و حدى علمي من الطراز العالي في المختبرات والورش.

² د. نجم عبود نجم - إدارة الإبتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص112.

³ سليم بطرس جلد، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والإبتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن ط1، 2006، ص 22.

- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي: و هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الإختراعي: و هو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- الإبداع الإبتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه إكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الانبثاق: و هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كل الجدة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع

انطلاقاً من ايمان المنظمات بأهمية الإبداع كان لزاماً عليها أن تبحث عن العوامل المؤثرة فيه، وقد تعددت تلك العوامل واختلف العلماء حول تحديد ماهية تأثيرها، وفيما يلي توضيح لكل العوامل المؤثرة في كلا الجانبين الفردي والتنظيمي.

أولاً_ العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي:

الإبداع الفردي يتأثر بعاملين هما¹:

- أ. العامل الفيسيولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على القدرات العقلية والذهنية والإبداعية للفرد وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ.
- ب. العامل النفسي أو السيكولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع، وهي الحاجة لتحقيق الذات والحاجة إلى الإنجاز.

كما أن العامل الاجتماعي للفرد يلعب دوراً مؤثراً في الجانب الإبداعي، وتشمل العوامل الاجتماعية على جوانب مختلفة التي تؤدي دوراً فعالاً في تكوين الشخصية الإبداعية كالأسر والمؤسسات الاجتماعية والثقافية والمجتمع المحيط.

بالإضافة إلى العوامل المتمثلة بالمشورات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية والمالية والثقافية والاجتماعية والسياسية ومؤثرات ذات فاعلية في الإبداع الفردي كونها متغيرات تعرض الفرص والتحديات وتحفز على اتجاه استراتيجيات ممكن من خلالها اغتنام الفرص وتجنب التهديدات أو الحد منها.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص67-68.

ثانياً_ العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

لكي يتحقق الإبداع في المنظمات يجب عليها أن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة، وتأتي به من خلال الأفراد العاملين في المنظمة أو تميمته لديهم.

هناك مجموعة مكن العوامل المؤثرة في الإبداع وهي¹:

- أ. الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة.
- ب. الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة.
- ت. التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية الأهداف ورسالة المنظمة.

بينما كرس آخرون جهودهم ليجمعوا على أن الإبداع يتأثر بعوامل أخرى رئيسية وهي:

- **العوامل الداخلية** : وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية في للمنظمة ، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والنمط القيادي أو الإداري المستخدم وحجم المنظمة، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار، إذ تعتبر تلك الجوانب عناصر قوة وضعف والتي بناءا عليها يتم تحقيق العملية الإبداعية والابتكارية في المنظمة.
- **عوامل خاصة أخرى**: وهي العوامل التي تتعلق بالأمر الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين والعاملين الذين تتوافر لديهم ملكات الإبداع والابتكار، والتي تمثل بمثابة المحددات لعوامل الاتجاه نحو الابداع والابتكار، وفي هذا الواقع تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية الإبداع والابتكار الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية والأداء.

المبحث الثاني: نظريات الإبداع و أهم مراحلها

تعددت المحاولات مند العصور القديمة من أجل فهم ا لظاهرة الإبداعية، و لكن فهم هذه الظاهرة و تفسيرها ظل غامضا و مليئا بالألغاز و عدم الواقعية حتى منتصف القرن العشرين، ح يث بدأت حقبة جديدة أخضع فيها مفهوم الإبداع للبحث و التجريب.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص74-75.

المطلب الأول: نظريات الإبداع و أهم مستوياته

لقد تعددت نظريات الإبداع، و ذلك وف قا لاختلاف المدارس و الاتجاهات في علم النفس من و أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

- نظرية ووترومان و بيترز البحث و التفوق: Peters.T & Waterman.B

في كتابهما البحث عن التفوق يخلص كل من بيترز و ترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم و المبادئ المشتركة للمؤسسات و الشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في¹:

1. الرغبة و التحفيز للإنجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل و في الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان.
2. تنمية العلاقات و الصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، و ذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم.
3. إعطاء إستقلالية للوحدات و الأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل و الإبداع الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
4. تعزيز مفهوم الإنتاجية و تحقيقها و ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة و إنسانية و تشجيع روح المغامرة و الإبداع لديهم.
5. تبسيط الإجراءات و المستويات الإدارية عن طريق الإعتماد على القليل منها، و أن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
6. خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالإنتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة و تحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة و المحددة.
7. إستمرار المؤسسة في تقديم السلع و الخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة و التميز.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والإبتكار، مصدر سبق ذكره، ص 34.

- نظرية كليفورد و كافيني (الأداء الفائز Cliford.D &Cavangh.R): توصل كلا من كليفورد و كافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (Thee winning) إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتميزة و ذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية¹ :
1. وضع و تطوير رسالة Mission محددة للمؤسسة، و من الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
 2. من الضروري أن يتم تركيز الإهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.
 3. أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
 4. تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب.
 5. تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة و ذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير و الإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
 6. إعطاء أسبقية متميزة للتنمية و تطوير قدرات العاملين و تحفيزهم على الأداء المتميز و الإبداع فيه.
- ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم و المبادئ موضع تنفيذ فعلي و فق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة و ما يحكمها من نظم و طرائق و أساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ و المفاهيم.
- نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي Bono de Edward) (يعد إسم ديونو إسم مشهورا في دنيا الإدارة و الصناعة و هو كذلك مرجع لشركات و مؤسسات عملاقة مثل IBM و هيوز للسلح²، و قد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل، و قبعات التفكير الست و غيرها، و يسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير بإسم القبعات الست التي حازت على الإقتناع و التطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة

¹ بلطرش جلدة، زيد منير العبيوي ، إدارة الإبداع والابتكار ، مرجع سابق ذكره، ص 34.

² المرجع نفسه، ص35.

حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي و الذي يعتمد على إرتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير بحيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

1. **القبعة البيضاء:** و هي مسؤولة عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي و ما يحيط به من مشاكل و ملابسات أي النظرة الموضوعية للأمر .
2. **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب ، فهي خاصة بالإنفعال و الحدس و التفكير الفطري.
3. **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية و البدائل و الخيارات والاحتمالات وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق.
4. **القبعة الزرقاء:** و مهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم و في الوصول إلى القدرات و توقع النتائج ، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير .
5. **القبعة الصفراء:** و هذه تكون مسؤولة عن المنطق و الفوائد و إظهار قيمة الأشياء ،إنها قبعة الممكن و المنطق الإيجابي.
6. **القبعة السوداء:** و هي قبعة التشاؤم و الحذر، و يتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل و نقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي .لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا و ذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين و الذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط .

و من مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- سهولة التعلم و الإستخدام و التأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت و بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد.
- توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.

- أنها تجربنا على إستخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير .
- توفر أسلوبا عمليا في إستخدام أنماط تفكير مختلفة و في أفضل تتابع ممكن.
- أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار ، و هي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع.

- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية و فعالية.
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسئولا فقط عن الأفكار و تقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار و يأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه يتخذ القرار .
- **نظرية أوسبورن¹ Osborn**: إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد - و لاسيما القيادية و التنفيذية- العاملين في مجالات الصناعة و الأعمال التجارية على تطوير منتجات و عمليات جديدة ، و يعتبر أوسبورن بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحل الأولى على أساس الإستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني ، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار و حتى لا يضيع الوقت و الحماس إذا ما تسرع المشاركون في إختيار حلول غير ناضجة و الشروع في تنفيذها .

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا و ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية ، و يمكن إعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية و جيزة ، و تعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الإستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية و ، قد إقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:

1. **إيجاد المشكلة:**و يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة و تقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح و دقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
2. **إيجاد الحقائق:** و تهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف و تخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.

¹ د.فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه -تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002، ص 89.

3. **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.
 4. **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة و إمكانية تطبيقها ومن ثم إختيار أفضلها للتطبيق.
 5. **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ و تعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة و عليه فقد ركز عليها أوسبورن و قدم عدد من الإستراتيجيات لانجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع أفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.
- و تبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني و تأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد و التوصل لحلول إبداعية للمشكلات إذا توافر قائد ماهر للمجموعة.
- أما عن مستويات الإبداع فينتق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة، حيث يظهر في العديد من المستويات و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي¹:
1. **الإبداع على مستوى الفرد:** و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية :
 - أ. **المعرفة:** حيث يبذل الفرد و قتا كبيرا لإتقان عمله.
 - ب. **التعليم:** و هو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.
 - ت. **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - ث. **الشخصية:** يحب الشخص المبدع روح المخاطرة ، و هو مستقل و مثابر و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهاة .
 - ج. **الطفولة :** طفولة إتسمت بالتنوع.
 - ح. **العادات الإجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، مصدر سبق ذكره، ص 45.

بالإضافة إلى عدة سمات و صفات يتميز بها الشخص المبدع .

2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، أو إدارة أو لجنة... إلخ) و اعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء و نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة .

3. **الإبداع على مستوى المؤسسة:** إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة ، على إختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا و إنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الازدهار وعلينا أن نجعل منه أسلوب عملها و ممارستها اليومية، و يتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية¹ :

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدريب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكيف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم و العمل على حلها.

وتشير الدراسات أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

1. الإتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة.
2. الإتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
3. وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم.
4. الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم و بدائل العمل .
5. تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيودي، إدارة الإبداع والإبتكار، مصدر سبق ذكره، ص50.

6. الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات متأصلة فيها.

7. البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.

8. الجمع بين الشدة و اللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت هناك إستقلالية و تفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة و الإبداع.

و المستويات الثلاثة تكمل و تعزز بعضها البعض يه و ضرورية للمؤسسات العصرية . كما قدم تايلور Taylor و ألتشر Altshuller تصنيفين أساسيين لمستويات الإبداع إضافة إلى المستويات السالفة الذكر حيث:

1. تصنيف تايلور¹: يصنف تايلور الأعمال الإبداعية إلى خمسة مستويات و هي:

- الإبداع التعبيري **Expressive**: يشير هذا المستوى إلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، و مثال هذا النوع من الإبداع السلوكيات العفوية في التسويق.
- الإبداع المنتج أو التقني : و يشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دون شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، مثال ذلك تطوير آلة تشغيل أو معدات تركيب في ورشات الإنتاج.
- الإبداع الإبتكاري: و يشير إلى البراعة في إستخدام الموارد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهما جوهري في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع لمعايير و مواصفات تحدها عادة دوائر تسجيل براءات الإختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق و ذا نفع مثل إبتكارات لمنتجات جديدة.
- الإبداع التجديدي: و يمثل هذا المستوى القدرة على إختراق قوانين و مبادئ أو مدارس فكرية ثابتة و تقديم منطلقات و أفكار جديدة، كذلك التي قدمها بيتر دروكر P.Drucker في علم الإدارة أو ما قدمه بورتر Porter في أساليب التسويق.

¹ د.بوزيان عثمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، سنة 2010/2009، ص187.

- الإبداع التخيلي: و هو أعلى مستويات الإبداع و أندرها و ، يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو إفتراض جديد كلياً و يترتب عليه إزدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة كما يظهر ذلك التقسيم الهيكلي الأفقي بدل العمودي للمؤسسة أو تقديم نموذج رياضي يستخدم لمراقبة الإنتاج أو الجودة.

2. تصنيف النشر: قبل أن نقوم بذكر التصنيف الذي ذكره ألتشر يجدر بنا الإشارة إلى أن ألتشر هو صاحب النظرية التي أطلق عليها اسم TRIZ نسبة للأحرف الأولى من الإسم الروسي للنظرية و التي ترجمتها "نظرية الحل الإبتكاري للمشكلة" و هي من النظريات التي عالجت العملية الإبداعية على أساس أنها مجرد عملية حل مشكلة غير عادية ليس لها حل معروف. وقد إستند التصنيف على مستوى الحلول الإبتكارية لمشكلات حازت على براءات الإختراع يزيد عددها عن مليون و نصف المليون براءة إختراع على مستوى العالم و قد تألف تصنيفه من خمسة مستويات و هي¹:

- المستوى الأول: حلول لمشكلات تصميم روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تقود إليه المشكلة.
- المستوى الثاني: تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى.
- المستوى الثالث: تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي تقع ضمنها المشكلة و يتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات.
- المستوى الرابع: إنتاج شيء جديد يستخدم قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام.
- المستوى الخامس: اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، و هو ما يقابل مستوى الإختراق الإبداعي العلمي.

وبالانتقال من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة تصاعدية أي من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى يتطلب الحل معرفة أوسع و النظر في قائمة أكبر من الحلول الممكنة قبل إيجاد الحل الأمثل، قد و لخص ألتشر

¹ د.دفتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه-تدريبه، مصدر سبق ذكره، ص66.

نتائج بحوثه المبينة في الجدول (01) وأوضح أن 90% من المشكلات التي واجهها المهندسون الذين سجلوا إختراعاتهم كانت قد حلت في مكان في ما السابق.

الجدول رقم 01: مستويات الإبداع حسب ألتشر

| العدد التقريبي للحلول التي تؤخذ بعين الإعتبار | مصدر المعرفة المطلوبة | النسبة المئوية للحلول المبتكرة | درجة الإبداع | المستوى |
|---|-------------------------|--------------------------------|--------------|---------|
| 10 | معرفة شخصية | 32% | الحل الظاهر | 1 |
| 100 | معرفة ضمن المؤسسة | 45% | تحسين طفيف | 2 |
| 1000 | معرفة ضمن مجال الصناعة | 18% | تحسين جوهري | 3 |
| 10000 | معرفة خارج قطاع الصناعة | 04% | مفهوم جديد | 4 |
| 100000 | جميع ما هو معروف | 01% | اكتشاف | 5 |

المصدر: د.فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه-تدريبه، مصدر سبق ذكره، ص 67.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع

انطلاقاً من تزايد الاهتمام بالإبداع في الوقت المعاصر، وزيادة انتشار تعليمه على مختلف الأصعدة العالمية، قام عدد من العلماء والمفكرين والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج آراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع، وفيما يلي موجز لأهم ما جاءت به بعض نماذج الإبداع.

أولاً- نموذج (MARCH & SIMON):

فسر هذا النموذج الإبداعي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة، وخاصة مشكلة الفجوة في الأداء وهي تقع بين مال تقوم به المنظمة فعلاً وما يفترض أن تقوم به، ويعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع التي تمر عبر المراحل التالية:

فجوة الأداء، وعدم الرخاء، وبحث ووعي، وبدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة، كتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

ثانياً_ نموذج (BURNES & STALKER):

يعتقد رواد هذا النموذج أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدراً أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي تعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها¹.

ثالثاً_ نموذج (HORVEY & MILL ; 1970):

هذا النموذج مطور من نموذج (MARCH & SIMON) و (BURNES & STALKER)، حيث انصب الاهتمام على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة والحلول الروتينية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، إضافة إلى ذلك تناول هذا النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحل الإبداعية والروتينية مثل عمر وحجم المنظمة، مستوى المنافسة، مدى استخدام التكنولوجيا، ونمط الإتصال المستخدم داخل المنظمة.

رابعاً_ نموذج (WILSON , 1966):

وجهة النظر هذا النموذج بأن العملية الإبداعية تستهدف تبني المنظمة التغيرات وقف ثلاث مراحل متسلسلة وهي: (إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه)، مع توقع اختلاف مستوى الإبداع في كل مرحلة، والإبداع يتأثر بعدة عوامل مثل تعقيد المهام، وتنوع سياسة تحفيز العاملين في المنظمة، إذ يتعرقل الإبداع كلما زاد مستوى تعقيد المهام في المنظمة ويزداد كلما تنوعت الحوافز في المنظمة.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص50-51.

خامسا_ نموذج (HAGE & AIKEN, 1970):

فسر هذا النموذج الإبداعي بأن التغيير الحاصل في البرامج المنظمة والمقاس من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة فضلا عن العوامل المؤثرة في الإبداع والمتمثلة في زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، والمركزية الرسمية والإنتاج والكفاءة والرضا.

سادسا_ نموذج (ZALTMAN, 1973):

فسر هذا النموذج الإبداع بأنه عمل جماعي يجسد أي فكرة أو ممارسة تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها، وهي العملية الدالة لمتغيرات تنظيمية (مركزية، تعقيد ورسمية)، وتبدأ بمرحلة البدء وتتضمن (مراحل ثانوية هي الوعي أو المعرفة وبلورة خواص الإبداع وقرار التبنّي) ثم مرحلة التطبيق الذاتي (التجريبي)، والمستمر (المتواصل)¹.

يمكن الاستنتاج مما سبق بأن نماذج الإبداع أجمعت على عدة جوانب مثل العوامل المؤثرة في الإبداع والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية إضافة إلى ضرورة وضع المعالجات والحلول اللازمة للمشكلات التي تواجه أو تعيق تحقيق الإبداع، كما أن العملية الإبداعية تستهدف إدراك وتبني التغيير وتطبيقه من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل العملية الإبداعية

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل و تظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية و النضوج الذهني، و تتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار و موضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، و حتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه أن و بد لا تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة ما إذا إستند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته و صحته.

و حسب دوبراين Dubrin.J.A فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية²:

¹ بشار محمد خليل العبيدي، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية"بغداد 2005"، صص 46-47.

² د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سبق ذكره، ص38.

1. إيجاد المشكلة **finding Problem** : حيث يكتشف الفرد أن شيئاً له ما قيمة يمكن أن يعمل عليه أنه أو يسبب اضطراباً أو إزعاجاً من بد لا معالجته.
 2. الانغمار **Immersion** : في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب و يجمع المعلومات ذات العلاقة و يكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.
 3. الحضانة **Incubation** : بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاواعي في نشاط و تدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط و هذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة و . بينما المشكلة تتضح بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى .
 4. التبصر **Insight** : ما هو و يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع و في ت غير متوقع أيضاً قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.
- في و ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي هو و نتيجة لأربعة مراحل هي¹:
- **مرحلة التشبع**: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها و الظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها و كافة الأفكار التي ترتبط بها.
 - **التفكير العميق**: و هو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبها و دراسة الأفكار والإفتراضات المتعلقة بها و تنظيم هذه الأفكار و العلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.
 - **التأمل**: ويمثل إختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.
 - **التحقيق**: وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة و تكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص و عرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل و ضع الفكرة موضع التنفيذ.

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، مصدر سبق ذكره، ص44.

ويجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع و التسلسل ذاته التي أشار إليه الباحثون، حيث عرض الباحث موري س شتاين Stien مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل¹:

- أ. **وضع الفرضيات:** وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.
- ب. **فحص الفرضيات:** و ذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.
- ت. **عرض النتائج:** و نقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد و التحضير، و إعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة و لها تشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة و الدراسة و التي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة أن إلى المراحل و الخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة و متشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف الم مؤسسة ، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة².

المبحث الثالث: طرق وأساليب تنمية الإبداع

هناك مجموعة متنوعة من أساليب القرارات الجماعية التي تنتهجها المنظمات المعاصرة لتشجيع الإبداع، كما أن اعتماد الإبداع من طرف المؤسسة يعتمد على مجموعة من الطرق تختلف فيما بينها علأساس التكاليف الناجمة عنها طول مدة الوصول لتحقيق الإبداع، وعليه سوف يتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى النقاط التالية:

- طرق اعتماد الإبداع.
- أساليب خلق وتنمية الإبداع.
- معوقات ومقومات الإبداع.

¹ دفتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه-تدريبه، مصدر سبق ذكره، ص142.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، مصدر سبق ذكره، ص45..

المطلب الأول: طرق اعتماد الإبداع

تختلف طريقة اللجوء إلى الإبداعات من مؤسسة إلى أخرى على أساس مجموعة من العوامل (إمكانات مالية وبشرية...)، إضافة إلى الأخطار التي يمكن أن تنجم من الاعتماد على إحدى هذه الطرق من تكاليف مرتفعة أو طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وبناءً على ذلك يمكن التمييز بين الطرق التالية:

أولاً_ التطوير من الداخل: تطوير الإبداع من داخل المؤسسة خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع، حيث توفر وتمتد المؤسسة أكر استقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة، فهي طويلة في المدى وتكلفتها عالية، وكذلك الأخطار التقليد التي تتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف المؤسسات المنافسة¹، ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي²:

- اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف وجعلها متكيفة مع المؤسسة.
- أرضية محفزة ومشجعة للإبداع.
- تعاون وتنسيق داخلي.

ثانياً_ عقود التعاون: تعتبر التحالفات من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسات، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير ومن الأخطار الناجمة عن الإبداعات والتي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها، زيادة البحث عن حجم للتجاوب مع عولمة الأسواق، وتتلخص الإيجابيات الناتجة عن اتفاقيات التعاون في³:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي.
- تخفيض مدة دوران الإبداعات.
- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة.
- بعث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

¹ Joel Broustail et Frederic Frery , « LE Management Strategique de L'innovation » ,Edition Dalloz 1993,P :146

² TARONDEAU. J.C. « Recherche et développement », Paris, Vuibert. 1994. p: 70.

³ OCDE, « Perspectives de l'OCDE, Science, Technologie et Industrie, » 2002, p-p 150 - 151

ثالثا_ النمو الخارجي: اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لآخرى بطريقة جزئية وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المتحصل عليها، أو تملك كلي بشراء المؤسسة كاملة، النمو الخارجي بواسطة التملك أو مشاركة رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي براسمال كبير.

رابعا_ المقاوله الباطنية: المقاوله الباطنية للإبداع تخص عقود بحث المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات.

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، ونتائجها جد متغيرة فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الابداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في امريكا والدول الصناعية الكبرى وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها.

خامسا_ اقتناء الرخص: اعتماد الإبداع بهذه الطريقة هو اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة، وبذلك فهي طريقة سريعة، أقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها، بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب الطاقات مؤهلة لذلك إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق الجغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، هذا النقص في الإستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة¹.

على أساس الايجابيات والسلبيات لكل طريقة يمكن أن نستنتج مايلي:

- إن التطوير من الداخل، طريقة تبقى مخصصة للمؤسسات ذات سيولة مالية كبيرة، والتي تبحث عن الاحتفاظ بميزة تنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها.
- عقود التعاون واللجوء للمقاولات الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتمادا للإبداع في المؤسسة نظرا لعدم التأكد الكبير في التكلفة، في المدة والتحكم فيها على الرغم من أنها الأقل خطورة.
- بالنسبة للنمو الخارجي غالبا ما يعتمد في الحالات إستعجالية وللمؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتتحمل بذلك أخطار وتكلفة ولا تتمكن من التحكم فيها على الرغم من أنها الأسرع.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مداحي عثمان، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص ص15-16.

- أما فيما يخص اقتناء الرخص فهي الأكثر أهمية مقارنة بالطرق الأخرى، فهي الأقل تكلفة والأقل خطورة، وواحدة من الأسرع (مباشرة التطبيق) ولكنها تؤثر على استقلالية المؤسسة.

المطلب الثاني: أساليب خلق وتنمية الإبداع

هناك مجموعة من أساليب خلق وتنمية الإبداع، تهدف هذه الأساليب إلى تمكين الأفراد العاملين من توليد مزيد من الأفكار الجديدة الأفضل، من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها، وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وسنتطرق إلى الأساليب التالية باعتبارها الأكثر اعتمادا للسهولة الموجودة فيها:

أولاً- أسلوب العصف الذهني: قدم أليكس أوزبورن عام 1953 أسلوب العصف الذهني، ويعد وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يقدموا أكبر عدد من الأفكار من أجل حلها¹.

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على الشروط التالية²:

- التوقف عن إصدار الأحكام أو بيان وجهات النظر عن الأفكار المطروحة.
- التصور الحر، فالفرد يجب أن يفكر بحرية وأن يندفع بخياله ويترك لعقله حرية التعبير.
- الاهتمام بكمية أو عدد الأفكار.
- تلاقح الأفكار، أي الاستفادة أي عضو في الجلسة من أفكار الآخرين في صياغة أو إعادة صياغة الأفكار المطروحة.

طبقا لهذا الأسلوب:

- يختار المدير المشكلة المراد دراستها ضمن الاجتماع.
- يجب أن يقود المدير الجماعة بقوة وحماسة وقدرة، وأن يظهر اهتمامه بالإشتراك في تقديم الأفكار والتمتع بأفكار الآخرين.
- يتراوح عدد المشتركين ما بين 6_16 شخصا ويقدر العدد المثالي باثنا عشر شخصا.

¹ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2003، ص137

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009، ص42.

- يجب أن يشارك في جلسات العصف الذهني شخصين أو ثلاث أشخاص ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المراد مناقشتها، وذلك حتى لا تعيقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة من زوايا جديدة، ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع.
- ينبغي أن تكون جلسات العصف الذهني محددة الوقت، ويجب تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأفكار أو الحلول.

يمكن القول أن طريقة العصف الذهني تعتبر من أقدم الوسائل فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية¹، لكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الحواسيب الإلكترونية، فإن نمط الاجتماعات واللقاءات الإلكترونية أصبح شائعاً، مما بات القيام بجلسات عصف الأفكار الإلكترونية بطريقة اللقاءات عن بعد والتحاور عبر شبكة الحواسيب الإلكترونية.

ثانياً_ أسلوب دلفي: هو من أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المديرين، أو المحكمين أو ذوي الرأي، يكون التفاعل بين أعضاء الجماعة هنا أقل مما يحصل في أسلوب المجموعة الاسمية، وتسعى هذه الطريقة إلى تحقيق الأهداف التالية²:

- تحديد أو تنمية مجموعة من البرامج البديلة أو الممكنة.
- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
- الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع واتفق الجماعة.
- ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع.

تمر طريقة دلفي بمجموعة من الخطوات وهي³:

- تحديد المشكلة مع توضيح ماهو مطلوب من المديرين وذوي الرأي.
- يتم تصميم الأسئلة التي ستمنح للمديرين، بحيث تكون واضحة ومناسبة لمستواهم الإداري.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص31.

² ابو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1 .، مصر، 2007، ص392

³ سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 67.

- وضع الأسئلة في قائمة مرفقة بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة ومتى يتم إرجاعها على المشرف على تطبيق هذا الأسلوب، بعد ذلك يتم إرسال القائمة والتعليمات.
- تلقي الإجابات ثم القيام بمراجعتها وتحليلها، وتصنيفها في مجموعات متشابهة واختصارها في تقرير موجز.
- إرسال التقرير المختصر إلى المديرين، ثم توجيه أسئلة حوله، مثل رأيهم عنها أو طريقة تطبيقها، تكرار الخطوتين 4 أو 5 مرة أو مرتين.
- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها أو التنبؤات والافتراضات التخطيطية عن العناصر في المستقبل.

ثالثاً_ أسلوب المجموعة الإسمية: يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفي، باعتباره مدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات ويختلف عنه في كون أعضاء الجماعة يتقابلون وجها لوجه مع بعضهم البعض، ويحدث الاتصال مباشرة بينهم .

تقوم هذه الطريقة على خمسة عشر فرد على الأكثر، يقودهم منشط يعرض على المشاركين المصطلحات الخاصة بالموضوع أو المشكل، ويقصد بالمصطلحات النقاط المرتبطة بالموضوع، تطبيقها يقوم على ثلاثة مراحل¹:

المرحلة الأولى: إنتاج المصطلحات في مدة تتراوح بين 15 و 20 دقيقة، يقوم المشاركون بتسجيلها كل واحد من زاويته والتي يرونها مرتبطة بالظاهرة أو المشكل.

المرحلة الثانية: تبسيط وعرض المصطلحات بشرحها من طرف كل مشارك، يتم تسجيلها في جدول ليلاحظها المشاركون.

المرحلة الثالثة "ترجيح المصطلحات": المشاركون يبطنون على انفراد أحسن خمسة مصطلحات مرتبة تنازلياً وكتابياً، ويظهر مصطلح أو مصطلحين في غاية الأهمية (الأكثر نقاطاً) والمصطلحات الأخرى غالباً يتم تجاهلها.

¹ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص 15-16.

رابعاً_ مصفوفة الإكتشاف: هذه التقنية يتم تقديمها من طرف "ABRAHAM MOLES" وتقوم على أساس الترتيب في جدول على شكل مصفوفة من أبعاد متغيرة، حسب الحالة وتتم وفقاً للقواعد التالية¹:

- اختيار المتغيرات التي تظهر أكثر أهمية حول المشكل المطروح.
 - البحث عن مختلف الامكانيات لكل واحد من المتغيرات.
 - تقديم المصفوفة.
 - ترتيب منطقي للحلول الممكنة المتوفرة بالنظر : متوفرة من قبل ، غير ممكنة طبيعياً، التعمق.
- بالإضافة إلى الأساليب السابقة هناك أساليب أخرى مثل: حلقات الجودة، القائمة المعدة مسبقاً، التحليل المرفولوجي... الخ.

وفي الأخير نخلص إلى أن خلق مناخ إبداعي أمر ممكن، ولكنه يتطلب أشخاص يؤمنون بالإبداع والتجديد ويعملون على تبني الموهبة وتشجيعها، ويجب أن يتسم هذا المناخ بتبني أساليب لتنمية الإتجاهات الابتكارية والإبداعية، وينبغي أن تطبق تلك الأساليب أو يشجع عليها بشكل واضح.

المطلب الثالث: معوقات ومقومات الإبداع

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، لذلك نجد كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم لهم المجال في مجتمعاتهم لإظهار مواهبهم، فيهجرونها إلى بيئات أخرى، لذا يجب على المؤسسات توفير مجموعة من المقومات الأساسية للعملية الإبداعية، وأن تعمل على تهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق الذي يساهم في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تعترضها.

أولاً_ معوقات الإبداع:

هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من الإبداع وتحول بين تنميته وهي:

1. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي: ربما لعدم إيمانها بذلك لما يسببه التغيير من الخروج عن المؤلف المعتاد عليه ولربما لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها أو على

¹ Marie Camille Debourg et Joel Clavelin. «Pratique du marketing ». 2 éditions .BERTI édition .Alger.2004.p :527

المؤسسة، وعادة ما تظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة .

2. **التطبيق الحرفي للقوانين والصرامة في الروتين الإداري:** وهذا الأسلوب من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد ومن الواضح أن القوانين والتعليمات الإجرائية هي مجرد وسائل وجسور للإدارة الأفضل، وليست غايات بذاتها، فإذا شككت عائفاً أمام الأفضل فليس من الحكمة التوقف عندها، فالقوانين وجدت للتنظيم الأفضل وللداء الأكمل، فإذا صارت صارمة وروتينية فإنها تشكل عقبة تسبب الكثير من المفاسد¹.

3. **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد أحدهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين².

4. **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة:** إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقويم والحوافز المتبعة غير المواتي للإبداع يحبط طاقات الإنسان ويحجمها³.

5. **عدم وجود نظام اتصالات فعال والتركيز على الإتصالات الرأسية من أعلى قمة الهرم الوظيفي إلى قاعدته مع إهمال الإتصالات الصاعدة والأفقية وأهميتها.**

6. **القيم الإجتماعية السائدة:** إن القيم الإجتماعية والتقاليد السائدة في المجتمع عادة ما تقف عائفاً أمام تمييزه وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، لأن الإبداع يعني التغيير والخروج عن المؤلف، بينما القيم الاجتماعية هي عادات وأعراف لا ينبغي الخروج عنها⁴.

7. **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر احد العوامل في تطوير المؤسسات لأنها تؤدي إلى تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعتهم

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايه، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار جدار للكتاب العالمي، ط1 ، عمان، 2009 ، ص440.

² محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 5 ، عمان، 2009 ، ص 322.

³ محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة مسيلة، يومي 14 و 15 افريل 2009 ، ص ص 7-10.

⁴ منصور رقية، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 18 و 19 ماي 2011 ، ص ص 15-16.

وأفكارهم، وينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلات عديدة حتى يحظى بثقة أفراده والعاملين معه، وإذا انعدمت الثقة فإن ذلك يشكل عاملاً أساسياً في عدم تماسك الأفراد بل وإحباطهم وعدم انشدادهم إلى العمل وتطبيق خططه¹.

8. **ازدواجيه المعايير المتبعة في التنظيم:** إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، إنقان مهنة التزييف هي الطريق الأسهل والأكثر أمناً للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال في مثل هذه البيئات².

9. **هيمنة النظرة التقليدية للربحية،** أي اعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأنشطة تطوير الإبداع³.

10. **معوقات إدراكية:** وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضيق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها، بالإضافة إلى التفكير غير المتعمق بحيث تعامل الأفكار على أنها غير خاضعة للبحث والنقاش، مما يشكل حاجزاً في وجه الإبداع⁴.

ثانياً_ مقومات الإبداع:

إن المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس تام ومتطور، وهذا ما يستدعي التأكيد على أهمية استثمار الأفكار البناءة لدى الفرد في تحريك مواهب الآخرين ومهاراتهم بشكل يخدم الجميع وهذا ما لا يتم إلا إذا توفرت مقومات الإبداع في عدة أمور من أهمها:

1. **الاتصالات:** للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين، أنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهناك العديد من الجوانب تدور حول الاتصال الجيد والتي يفضلها العاملون في رؤسائهم مثل: استماع المديرين لما يريد العاملون قوله، وتشجيعهم على الأدلار بمقترحاتهم، واعطائهم المعلومات

¹ احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سابق، ص 441 .

² محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2007 ، ص318 .

³ سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية) بحوث ودراسات)، مصر، 2009 ، ص269 .

⁴ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص284 .

التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقترحات الإبداعية والابتكارية¹.

إذ يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين أقسام مختلفة.

2. نمط القيادة: إن الحاجة إلى دعم إبداع المرؤوسيين من قبل القادة أصبحت ملحة وهامة خاصة في المؤسسات البيروقراطية، التي تعتمد على القهر وإجبار المرؤوسيين على الآراء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، إذ أن الروتين الشديد والمركزية تجعل المركزية تجعل المرؤوسيين أكثر إحساساً بالضعف وهذا يقتل فيهم الوح الإبداعية الخلاقة، وهناك أشياء عديدة يمكن للقادة ومرؤوسيهـم استخدامها لتحسين ابداعاتهم وأفكارهم نذكر منها مايلي²:

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسيين.
- إعطاء المرؤوسيين نطاق أكبر في مجال صنع القرارات.
- توفير أدوات عملية لتساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، وتعتبر الأساليب كل من العصف الذهني ودفلي من أهم النماذج الشائعة الاستخدام لتنمية الإبداع.
- تعليم الموظفين نظام كاينز وهي كلمة يابانية تعني التطوير والتحسين المستمر، إذ يجب ألا يتوقف الإبداع أبداً، وهذا النظام يعني ادخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف، هذا يعني جعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها جميع الموظفين.

3. الحوافز: تقف الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة، لهذا لا بد أن تكون واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبداع، وهي اشارة إلى كل العاملين على إعتماد المؤسسة بالمبدعين والمبتكرين، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح

¹ حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004 ، ص87

² سعاد نانف البرنوطي، الإدارة) أساسيات إدارة الأعمال(، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 . ، عمان، 2001 ، ص398

في الإبداعات وهذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعلا وخلاقا للإبداع¹.

4. التدريب: يعد التدريب أحد العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع، وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز أو الإبداعي وتكمن الأهمية الأساسية للتدريب بتوفير برامج لتنمية الموارد البشرية، إلى جانب توفير الأنشطة والخدمات لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها فالبرامج التدريبية ذات الصلة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة والتغيير في ظروف العمل².

مما سبق يمكن القول بأن التدريب يحل مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي من خلال رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين أساليب العمل عن طريق احداث تغيير في مهارات الأفراد، وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم، ففي مسح واسع وجد أن 25% من المؤسسات الأمريكية تشغل أكثر من 100 عامل من نصف شركات (Forure-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبيقية العاملين إلى برامج التدريب في مجال الإبداع والابتكار مما بات يعكس أن الإبداع يمكن أن يتعلم وأن القدرة على الإبداع لم تعد مقيدة باختيار القلة³.

5. الثقافة والقيم: المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمة تقيم الإبداع من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية، تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة⁴. كما تتعلق الثقافة والقيم بأنواع مختلفة من السمات الشخصية، التنوع التشجيع على أخذ المخاطرة و الرغبة في تقديم خدمات للزبائن أكثر من توقعاتهم القبول بالعادات والقيم⁵.

يمكن تلخيص العناصر السابقة في الجدول التالي:

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، الاردن، 2003، ص ص 198-199.

² حاتم حسن علي رضا، مرجع سابق، ص 92.

³ نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم، المجلة الدولية للعلوم الادارية، المجلد رقم 11، العدد 4، الإمارات العربية المتحدة، اصدارات معهد التنمية الإدارية، 2006، ص 228.

⁴ سعاد نائف البرنوطي، الإدارة) أساسيات إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 398.

⁵ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، ط 1، عمان، 2008، ص 54.

الجدول رقم 02: الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع.

| الصفة محل الاهتمام | التفاصيل |
|--------------------|--|
| القيادة | أنماط الادارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الادارة الأمرة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع. |
| خصائص الوظيفة | التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط ايجابياً مع الإبداع. |
| الهيكل | الهيكل الادارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهيكل البسيطة القابلة للنفاد من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تسير الإبداع. |
| المناخ | يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار ويدعم تحمل المخاطر والتحدي. |
| الثقافة | تعيق الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرق التقليدية للعمل. |

المصدر: نيغل كنج، نيل اندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن الحسيني، دار المريخ، الرياض 2004، ص 93.

6. الإدارة العليا: تؤدي الإدارة العليا دوراً هاماً في إثارة الإبداع بين العاملين في المؤسسة من خلال اتخاذ مجموعة من العوامل¹:
- السماح بقدر من الحرية بين العاملين إذ تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم، بعكس المؤسسة غير الإبداعية التي يتميز العاملون بها بفقدان التميز والاستقلال.
 - التركيز على الأهداف بعيدة المدى، حيث أن التركيز على الأهداف قصيرة المدى يعطل الفعالية الإبداعية ويقلل من طاقة العمل الإبداعي.
 - ضغط الوقت الذي يعد من العوامل الشديدة التأثير على العمل الإبداعي، فالإبداع يحتاج إلى وقت سواء من حيث التفكير أو من حيث انجازه.
 - تعتبر قلة التعاون والتنسيق بين العاملين من العوامل المؤثرة في الإبداع، بعكس الجمود الإداري وعدم الاستجابة لآراء العاملين بالمؤسسة الذي يكون القاتل الحقيقي للإبداع.

¹ ابراهيم عبد الستار، إدارة الإبداع... النداء المجهول في عصر العولمة، مجلة العلوم النفسية العربية، العدد 05، مصر، 2005، ص 28

7. إدارة المعرفة: مؤسسات المعرفة هي الحقل لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة بفضل تطوير

المعلومات وتكنولوجيا ثورة المعلومات الخارقة، وتهدف إدارة المعرفة إلى:

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.

- تحسين المنتج والخدمة.

- زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسة.

- زيادة القدرة على إدارة التغيير والاستفادة من فرص المستقبل.

8. إنشاء الحضانات للأفكار الإبداعية: هي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار

الإبداعية وتتبناها وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية،

حيث تعمل هذه الحضانات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي على تطويرها.

لقد أصبح اهتمام التنظيمات الحديثة ليس فقط ادخال تقنيات حديثة ومتطورة في أعمالها، بل أيضا

في بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات شخصية المبدعين إلى معوقات الإبداع

انتهاء بالعوامل التي تنمي روح الإبداع رغبة منها في استقطاب وتهيئة الظروف الملائمة لخلق جو

من الإبداع بين أعضاء التنظيم مما ينعكس على أداء هذه التنظيمات.

خلاصة الفصل الأول:

الإبداع عملية مهمة في المؤسسة، تتمكن من خلالها من تحقيق التطوير والابتكار في منتجاتها وخدماتها، لكسب ولاء عملائها والمنافسة في الأسواق الجديدة، لذلك حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به، وتم التوصل إلى الملاحظات التالية:

الإبداع إدخال تجديد أو تغيير على المؤسسة يحمل قيمة إضافية لها.

هناك عوامل أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية بدونها لا يمكن التحدث عن الإبداع وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات وغيرها.

الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الجماعة، حيث تمثل هذه الأطراف المحاور الأساسية للإبداع.

العملية الإبداعية في أغلب الأحيان لا تحدث فجأة وإنما تمر بمراحل وهي: الإعداد، الكمون، الإشراق، التحقق، وهذه المراحل متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات ولا تتم بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الباحثون.

هناك اختلاف بين النظريات والنماذج في عملية تفسير الإبداع حيث كل منها تنظر إلى الإبداع من زاوية معينة. يمكن للمؤسسة الاعتماد على أساليب ابتكارية مختلفة من أجل تحقيق إبداعات ومنها أسلوب العصف الذهني، أسلوب دلفي، مصفوفة الاكتشاف، وغيرها من الأساليب والتي تنتج أفكار إبداعية جديدة تعتبر المنطلق الرئيسي للإبداع.

للإبداع معوقات ومقومات عديدة، وما على المؤسسة إلا أن تعمل على تجنب واستئصال هذه المعوقات من بيئة العمل من جهة، ودعم وتنمية مقوماته من جهة أخرى إذا ما أردت البقاء والإستمرار.

النمو الذي تحققه المؤسسات يمكن أن يتدعم أكثر بالاعتماد على الإبداع بالنظر للنتائج التي يحققها غالبا على حصة السوق، رقم الأعمال، الإنتاجية وغيرها من مؤشرات النمو مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

**مدخل نظري حول
التنافس والميزة
التنافسية**

مقدمة الفصل الثاني:

في إطار التحولات الاقتصادية المتسارعة ومع تزايد وتيرة التبادل على جميع المستويات توجه اهتمام معظم الدول بالاستراتيجيات التي تضمن لمنتجاتها أو خدماتها المقدمة البقاء و التفوق قياسا للمنافسين محليا ودوليا ، لذلك ظهرت ما يعرف بالميزة التنافسية - *avantage compétitif* - والتي تتضمن المقدرة على تقديم منتج أو خدمة بجودة أكبر و سعر أقل و بأسرع وقت أن إلا مفهوم الميزة التنافسية لم يعد مقتصرًا على المفهوم الكلاسيكي المرتبط بالتنافسية السعرية أو الكمية بل اتجه إلى أبعد من ذلك ضمن المستجدات الدولية.

و لكي تبني المؤسسات ميزتها التنافسية تلتزم بالقيام بالتحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط القوة في مواردها و تحديد المقدرات الجوهرية و بها الفرص البيئية المتاحة باعتبارها مصادر و أساس بناء الميزة التنافسية وتطويرها و بالتالي تمكنها من تحقيق عوامل التفوق و تدعيم مركزها التنافسي قياسا لمنافسيها مع إمكانية التأقلم مع المتغيرات و بشكل مرن.

المبحث الأول: مدخل إلى المنافسة والتنافسية.

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسب أهمية بالغة في ظل التغيرات السريعة التي شهدها العالم في مختلف المجالات، وهذا مادفع بالدولة والمؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية، تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة قوية.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية:

تساعد معرفة المنظمة لبيئتها التنافسية على صياغة استراتيجية واضحة لمواجهة المنافسين، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء ميزة تنافسية وبالتالي ضمان الاستمراريتها.

أولاً: مفهوم المنافسة

1. تعريف المنافسة:

تعرف المنافسة بأنها " شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"¹.

وتعرف أيضا "حالة صراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متماثلة أو متقاربة في نفس السوق"².

تجدر الإشارة إلى أنه في بيئة الأعمال يوجد نوعين من المنافسة، المنافسة المباشرة والمنافسة الغير مباشرة، فالمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، في حين تعبر المنافسة المباشرة عن تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع³.

2. أشكال المنافسة: تتخذ المنافسة عدة أشكال تتمثل فيما يلي:

أ. المنافسة الكاملة التامة: تتميز ب:

- وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا ضئيلا من الإنتاج الإجمالي المعروض في السوق، وهذا يعني أن دخول المنتج إلى السوق أو خروجه لن يؤثر في العرض الكلي.
- تجانس السلعة التي يقوم منتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان.
- — المنتجون لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب.

ب. المنافسة الإحتكارية : تتميز ب:

- وجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزءا بسيطا من مجموع الإنتاج وأن السلع المنتجة هي سلع متشابهة وليست متجانسة.
- التنافس في السوق بوسائل خرى غير السعر وتكون الوسيلة في إبراز الصفات والخواص التي تتميز بها السلع وذلك باستعمار وسائل الدعاية والإعلان.

¹ زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 12.

² J-CTA rondeau, Marketing, Stratégie Industrielle, Ed Vuibert, Paris, 1998, p236.

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، دار الجامعة الإسكندرية، 1996 ص 26.

- وجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار.
- الدخول والخروج من السوق صعبا نوعا ما¹.
- ت. الإحتكار القلة: في هذه الحالة من السوق يكون منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدودا، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الإعتبار، على عكس الوضع في حالة الإحتكار، حيث لا يقدم المنتج أو العارض على تخفيض الأسعار من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون والعارضون إلى رفع السعر مستفيدين من وجود طلب وعدم وجود المنافسين².
- ث. الإحتكار الكامل: يتميز ب:
 - وجود منتج واحد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة المحتكرة.
 - وجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية... الخ، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق.

الجدول التالي يوضح أشكال المنافسة:

الجدول رقم 03 : أشكال المنافسة

| الخصائص | المنافسة الكاملة | المنافسة الإحتكارية | احتكار القلة | الإحتكار الكامل |
|--------------------------|--|--|---------------------------|-----------------------------|
| عدد المنافسين | عدد كبير جدا سواء من البائعين أو الشترين | عدة بائعين ومشتريين | عدد قليل من البائعين | بائع واحد |
| حجم المنظمات المنافسة | صغير | يتغير من حالة إلى أخرى حسب الصناعة وضروفها | كبير | ليس هناك منافسين |
| طبيعة السلعة محل التنافس | متشابهة إلى حد التماثل | هناك تفوت فيها ولاسيما في مستويات الجودة | قد تكون متشابهة أو متميزة | فريدة فلا يوجد أي بدائل لها |

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوجدوي، الديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001، ص88.

² محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي للحديث، الاسكندرية، 2009، ص145.

| | | | | |
|------------------------------|---------------|--|----------------------|---|
| مدى سيطرة البائع على الأسعار | معدومة تقريبا | تعتمد على درجة التمايز بين سلع نحل التنافس | هناك سيطرة بحرص شديد | السيطرة الكاملة في حدود ما تسمح به القوانين والأنظمة الحكومية |
| إمكانية دخول منافسين جدد | سهلة جدا | سهلة | صعبة | صعبة جدا |

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص146

ثانيا: مفهوم التنافسية:

بدأ مفهوم التنافسية في الإنتشار بعد ظهور كتابات (porter) والتي تتعلق بالتنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، وتختلف التعاريف المحددة لمفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فمفهوم تنافسية المؤسسة يختلف عن تنافسية القطاع وتنافسية الدولة، وهوما سوف يتم عرضه من خلال هذه النقطة، مع التركيز على تنافسية المؤسسة لكونها لها علاقة مباشرة بموضوع البحث.

1. تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

تعريف المنتدى الإقتصادي العالمي WEF: "التنافسية الدولية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي".¹

تعريف منظمة التنمية ولاتعاون الاقتصادي OCDE: "عرفت التنافسية بأنها الدرجة التي يمكن من خلالها إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أدواق الأسواق الدولية، في الوقت التي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها والتوسع فيها على المدى الطويل".²

تعريف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية CIC: "قدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تتجح في إختبار أو امتحان الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تحافظ وتوسع في مقدار الدخل الحقيقي للمواطنين".³

¹ عبيد علي أحمد الحجازي، لوجيستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الاسكندرية، 2000، ص74.

² كمال رزيق، فارس مصدر، مفهوم التنافسية للمؤسسة الإقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص106

³ سملاي بحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه الدولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص04.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن تنافسية الدولة تنطلق من اعتبارا النمو ليس هو الهدف الوحيد، بل يتمثل في قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات، تقابل ذوق الأسواق الدولية حتى تزيد من المداخل الحقيقية لمواطنها وتحقيق مستوى معيشي متمام ومستدام.

2. **تعريف التنافسية حسب القطاع:** يعبر عن قدرة المؤسسات الوطنية في قطاع أو صناعة معينة، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الدولة في هذه الصناعة، هذا يعني أن القطاع التنافسي هو الذي تكون مؤسساته قادرة على التصدي ومجابهة المنافسة المحلية والدولية¹.

3. **تعريف التنافسية حسب المؤسسة:**

تعرف على أنها: " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف من ربحية ونمو واستقرار والتوسع وابتكار والتحديد"².

كما تعرف بأنها: "تلك الجهود والابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الغدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية، التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"³.

يمكن من خلال ماسبق ذكره تقديم سورة التنافسية كمفهوم متعدد الابعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه، فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

من خلال ما سبق من الصعب الوصول إلى تعريف واضح للتنافسية، إلى أنه يمكن استخلاص مايلي:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية.
- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

¹ كمال رزيق، فارس مصدر، مرجع سبق ذكره، ص107.

² فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 11.

³ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الشهاب الجامعية، 2001، ص 101.

4. أنواع التنافسية: تنقسم التنافسية إلى معيارين التاليين:

أ. المعيار الموضوعي: وتتضمن التنافسية وفق هذا المعيار¹:

تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا للزما لتنافسية المؤسسة، لكن غير كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيح باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل على تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، فإذا فاقت هذه الأخيرة الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالمؤسسة خسارة كبيرة يصعب عليها تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

ب. معيار الزمني: وتتضمن التنافسية وفق هذا المعيار²:

تنافسية الملحوظة: تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة واحدة، غير أنه يجب هدم النقائل بشأن هذه النتائج لكونها قد تتجم على فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية اختكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

القدرة التنافسية: تستند إلى معايير حيث هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا فهو يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في ظل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

¹ مبروك محمد البشير، لواح المنير، الابتكار والتجديد التقني كأداة للتمييز لمنظمات الاعمال المعاصرة، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، الجامعة 08 ماي 1945 بقالة الجزائر، 2008، ص 248-249.

² طيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص39.

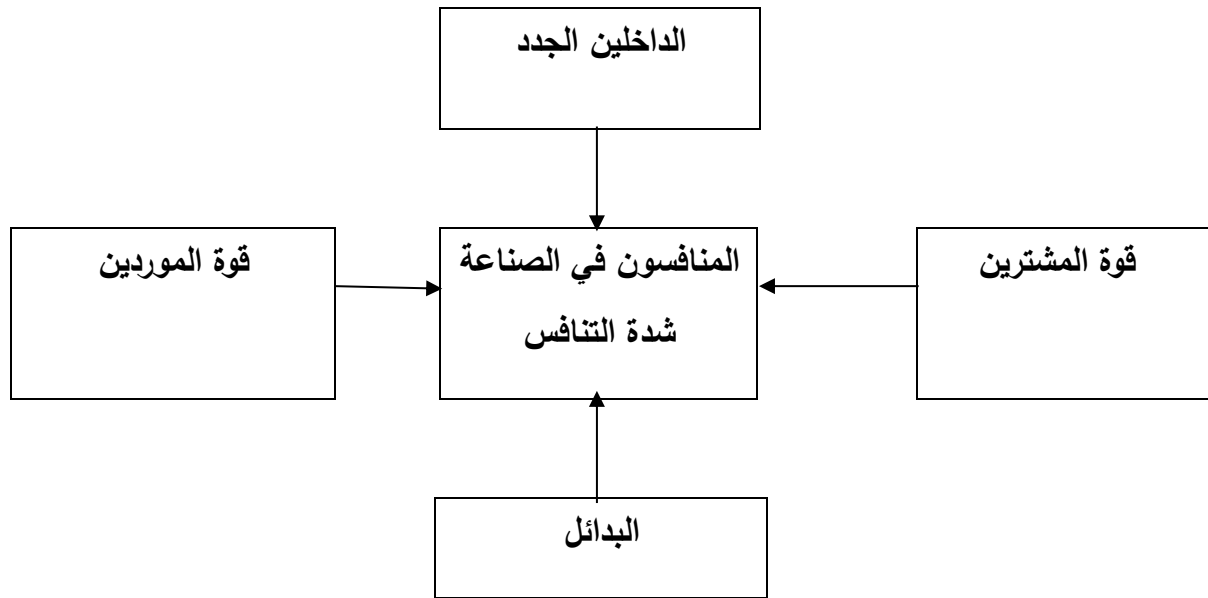
المطلب الثاني: دراسة وتحليل البيئة التنافسية

يقصد بتحليل البيئة عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى.

أولاً: تحليل قوى المنافسة

قد طرحت نماذج كثيرة لدراسة وتحليل قوى المنافسة في الثمانينات من القرن الماضي، ويعتبر نموذج (porter) من أهم تلك النماذج وعمم استخدامه بشكل واسع النطاق في الصناعة أولاً ثم الخدمات لاحقاً.

شكل رقم 02: نموذج القوى التنافسية الخمس ل (porter)



Source : M. Porter, l'avantage concurrentiel : comment davancer ses concurrents et maintenir son avance, inter édition, raris, 1986, p15 .

ينص النموذج الذي قدمه (porter) على أن المنافسة في الصناعة ماهي إلا محصلة خمسة عناصر المتنافس هي:

1. **المنافسون في الصناعة:** إن معرفة المنافسين يعطي المنظمة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية وبشكل عام فإن تحليل المنافسة بين المنظمات القائمة في الصناعة يشمل أوجه عديدة وهذه الأوجه تعطي طبيعة المحددات أو التسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل منظمة بذاتها دون غيرها ، ويمكن تلخيص هذه الأوجه فيما يلي:

- عدد المنافسين: كلما قل عدد المتنافسين كلما اشتدت حدة التنافس بينهم.
- درجة التنوع لدى المنافسين.
- طبيعة الصناعة ودرجة نموها الحالية واحتمالت استمرار هذا النمو مستقبلا.
- القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بشكل مرن.
- الإختلاف في المنتجات والخدمات¹.

2. **الداخليين الجدد:** هم أولئك الذين يودون الدخول إلى نفس الصناعة، إن حدية دخولهم يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، يضاف إليها ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، ويتوقف دخولهم الفعلي على حواجز أهمها²:

- **اقتصاديات الحجم ومنحنى الخدمة:** الزيادة في حجم الإنتاج يؤدي إلى خفض التكاليف الثابتة لإنتاج الوحدة الواحدة، وهذا ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، كما أن الخبرة التي حصلت عليها المؤسسات بسبب طول فترة وجودها يسبب عائقا للمؤسسات التي ترغب في الدخول للصناعة لأول مرة.
- **متطلبات رأس المال:** تخلق الحاجة للإستثمار موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة مثل (البحث والتطوير، الدعاية والإعلان...) فلاحجم الكبير لهذه الموارد قد يعرض المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مخاطر، وبشكل عائقا أمامهم.
- **التمايز في المنتجات:** إن تميز العالمة التجارية يشكل عائقا أمام المنافسين الجدد، حيث أن المؤسسات القائمة تمتلك درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التميز، ومستويات الجودة في منتجاتها، مما يصعب على المنتجين الجدد إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك المؤسسات.

¹ د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منصور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص270.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص117.

- الوصول إلى قنوات التوزيع: لابد للمؤسسات الجديدة أن تؤمن توزيع منتجاتها وخدماتها بشكل واسع النطاق، ويفرض عدم توافر قنوات التوزيع بالنسبة للداخلين الجدد عقبة أمام دخولهم إلى الصناعة، فالمؤسسات التي ترغب دخول الصناعة عليها إقناع الموزعين على توزيع منتجاتها.
- السياسة الحكومية: تعتبر السياسات التي تحدد عدد المؤسسات التي تعمل في الصناعة من أكبر العوائق التي تحد من دخول منافسين جدد، والصورة الأكثر تأثيراً لسياسات الحكومية في خلق الفرص والتهديدات تظهر في منح الحكومة الترخيص والحصص والمواد والمساعدات الحكومية والاعفاءات الجمركية¹.

3. قوة المساومة للمشتريين: يقصد بقوة المساومة للمشتريين أن هناك تحديدا مفروضا على المؤسسات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب الزبائن، ويتحقق ذلك بتطلع الزبائن إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، ويعتبر مجموعة المشتريين أقوىاء ولهم نفوذ إذا توفرت فيهم العناصر التالية:

- شراء حصة كبير من المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة.
 - عدم توفر للمشتري القدرة على التكامل الحلفي من خلال قيامه بإنتاج سلعة.
 - عندما تكون المنتجات المعروضة غير مميزة مثلا المشتقات النفطية².
4. قوة مساومة الموردين: إن قوة مساومة الموردين تجاه المؤسسة يجب أن تحلل بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة التبادلية بين المؤسسة والموردين، حيث تهتم المؤسسات عادة بدراسة الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه نشاطاتها من خلال زيادة أسعار متطلبات أو تخفيض جودتها.

ويمكن اعتبار مجموعة من الموردين أقوىاء إذا توفرت فيهم الشروط التالية³:

- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من الموردين.
- عدم وجود منتجات بديلة يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة.
- إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس العلمية، دار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص108

² نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص175.

³ جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص174.

- إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين.
- 5. **البدائل:** تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تجديدا قائما لها لذلك تهتم منظمات الأعمال في معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، وعلى سبيل المثال يعد الفاكس كبديل للبريد السريع، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة توفر اشباعا لنفس الحاجة بأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح بالتالي تهادا لمنتجات وخدمات المنظمة¹.

إن محددات تحديد البدائل ترتبط بمجموعة من العوامل أهمها²:

- انخفاض أسعار المنتجات البديلة إذا قورنت بالمنتجات الأصلية.
- انخفاض تكاليف التحول بالنسبة للزبائن من المنتجات الأصلية إلى المنتجات البديلة.
- عدم وجود تمايز واضح بين النوعين.

ثانيا: نموذج (J.E. AUSTIN) لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة:

من المهم فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة والديناميكيات التنافس في الدول النامية، وذلك لأن النموذج الذي قدمه (porter) يعتمد بدرجة كبيرة على الأسواق وصناعات الدول المتقدمة، مما يتطلب تعديل هذا النموذج حتى يتوافق مع بيئة الأعمال للدول النامية.

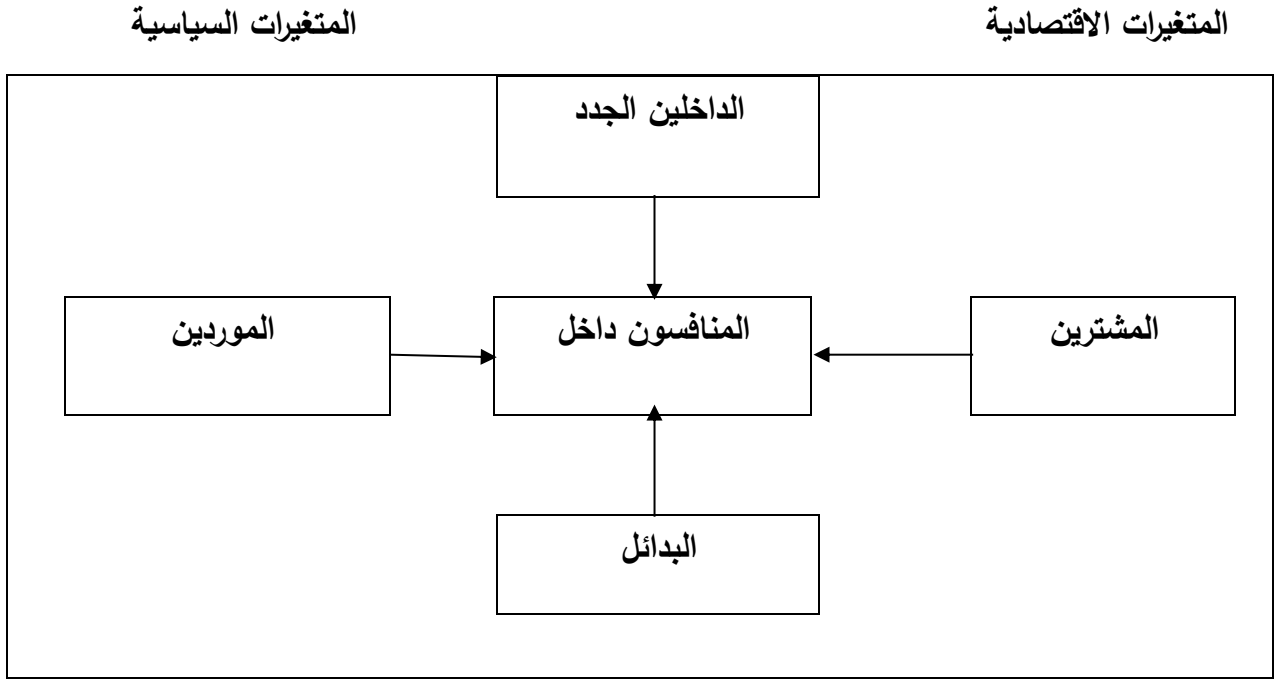
وقد قدم **AUSTIN** نموذجه لتحليل الصناعة والمنافسة للدول المامية كما هو موضح في الشكل التالي وذلك بعد إجراء تعليمتين أساسيتين هما:

- سياسة الحكومية لما لها من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على هيكل الصناعة.
- إضافة العوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، الديمغرافية، التكنولوجية) التي تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة في النموذج porter.

¹ د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 276.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الشكل رقم 03: نموذج (J.E. AUSTIN) لتحليل هيكل الصناعة والمنافسة



المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الثقافية

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص76.

ثالثاً: أهمية اليقظة لزيادة تنافسية المؤسسة

إن دراسة البيئة ولاسيما البيئة التنافسية المخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها، ومن هنا تظهر أهمية وضع المؤسسة لنظام يقظة الاستراتيجي، فمصطلح اليقظة مأخوذ من التيقظ أي بمعنى الانتباه للشيء، وأخذ الحيطة والحذر، فمثلاً نقول الشخص اليقظ والمنتيقظ، وهو الذي يكون في حالة اليقظة.

1. تعريف اليقظة: ولقد تطرق عدة مفكرين ومختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة:

على أنها: "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المتكرر والمتخصص للبيانات، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجتمعة"¹.

على أنها: "النشاط المرتبط بالبحث، معالجة ونشر المعلومات بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء والمصممين، المسيرين"².

نستنتج من خلال التعريفين السابقين ، أن اليقظة تعبر عن نشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

2. أنواع اليقظة: تتمثل فيما يلي:

أ. اليقظة التنافسية: تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، كما نهتم بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة، وتحدد المعلومات التي يتم جمعها حول المنافسين فيما يلي:

- معرفة الأداء الحالي للمنافسين.

- استراتيجيات المنافسين.

- أهداف وقدرات المؤسسات المنافسة الجديدة³.

ب. اليقظة التكنولوجية: الجهود المبذولة من طرف المؤسسة والوسائل المسخرة والإجراءات المتعددة بهدف الكشف عن كل المستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، التي تهم المؤسسة حاليا ومستقبليا.

وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى:

- جمع المعلومات التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.

¹ M.BOUDJEMIA, Intelligence Economique : concept, Définitions et mode Opérateur, Séminaire de Sensibilisation à L'intelligence Economique et à la veille Stratégiques, Alger-Hotel El Aurassi, le 23 Décembre 2008, p07.

² محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 10، 2004 ص50.

³ هواري معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد الخاص، ص59.

- تحديد التقنيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من إبداعات في السلع والخدمات والتطور في طرق وأساليب الصنع.
- ت. **اليقظة التجارية:** هي النشاط الذي يدرس من خلال المؤسسة علاقة الموردين مع الزبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق، فهي تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات¹.

الجدول رقم 04: التحليل التنافسي والنشاطات أو الإجراءات التنافسية

| العيوب | الإجراء الإداري التنفيذي |
|---|--|
| سوء تقدير حدود الصناعة | تغيير صورة المنافسة من خلال التركيز على نوايا المنافسين والنظر إلى الصناعة من منظور الداخلين الجدد، ودراسة سبب اخفاق الداخلين الجدد وإجراء فحص دقيق لأسباب فشل المنافسين |
| سوء تحديد المنافسة او التعرف عليها | دراسة أنماط استجابة المنافسين والعيوب وإجراء المسح على العلماء والموردين والتركيز على قابليات المنافسين وامكانياتهم. |
| الإفراط في التركيز على الكفاءة المنظورة للمنافسين | دراسة أنماط استجابة المنافسين وتحليل الوظائف والاتجاهات غير المرئية للمنافسين. |
| الإفراط في التأكيد أين يتم التنافس وليس على كيفية ذلك | دراسة النوايا الاستراتيجية للمنافسين، ودراسة الصناعة من منظور المنافسين. |
| الافتراضيات الخاطئة حول المنافسة | تحويل مقولة المنافسة الجيدة إلى حقيقة حية، ودراسة أفعال المنافسين وأنماط المنافسين وأنماط استجاباتهم، وتأمين أو ضمان تمثيل مجامع متنوعة في عملية تحليل التنافس، وتوعية العاملين حول المنافسين، وإثبات صلاحية الافتراضات من خلال مناقشتها مع المجهزين والعملاء. |
| الشكل النهائي للنتائج من التحليل | إيلاء الغهتمام إلى الكوادر العاملة والتنظيم، ووجود رؤية موحدة لتحليل المنافسة، وتكامل التحليل مع عمليات صناعة القرار، واستخدام المداخل غير التقليدية في تحليل المنافسين. |

المصدر: طاهر محسن منصور غالبي، وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص278.

¹ محمد بوتين، رتيبة حداد، مرجع سبق ذكره، ص57.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للمنافسة

يمثل مفهوم الاستراتيجيات العامة للمنافسة الفلسفة التي تستمد منها إدارة المنظمة أهدافها، وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل.

ويمكن تعريف استراتيجيات التنافس بأنها: "عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة، في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات أو الخدمات أو المنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس"¹.

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"².

وتشتمل هذه الاستراتيجيات على: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز، ويمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 04: الاستراتيجيات العامة للتنافس

| | | |
|------------|--------------|---------------|
| حقل واسع | تمييز المنتج | تكلفة أقل |
| حقل ضيق | إ. التمييز | قيادة التكلفة |
| إ. التركيز | | |

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية،

الاسكندرية، 1996، ص112.

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المؤسسة الأكثر تنافسية تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها.

¹ فلاح الحسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2000، ص182.

² نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص102.

ويمكن تعريفها على أنها: "استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة والموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحظة مستمرة ومحكمة المتكلفة بفرض حفصها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح"¹.

هناك عدة أساليب تشجع المنظمة على تحقيق التكلفة الأقل وهي²:

- اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- وفرات التعلم من خلال تأدية العمل بكفاءة أكبر وإنخفاض الأخطاء المتكلفة.
- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها .
- دور الكفاءة العامة في تقليل التكلفة عن طريق جعل تقليل التكلفة ثقافة لدى العاملين.
- أ. مزايا استراتيجية قيادة التكلفة: هناك العديد من المزايا، ومن بين أهم هذه المزايا³:
 - المنافسين: المنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - المشترين: المؤسسة المنتجة بتكلفة تتمتع بالحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكنهم المساوكة على تخفيض الأسعار.
 - الموردون: تكون المؤسسة في مأمّن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين، لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
 - المنافسين المحليين: المؤسسة التي تطبق هذه لاستراتيجية تحنل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من أي منافس جديد.
 - المنتجات البديلة: إن هذه الاستراتيجية تمكن المؤسسة من استخدام السعر كسلاح ضد المنتجات البديلة والتي تتمتع بأسعار مقاربة.
- ب. عيوب استراتيجية قيادة التكلفة: هناك مجموعة من الأخطار التي قد تواجهها المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الاستراتيجيات يمكن إدراج بعض منها في مايلي⁴:

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص176.

² عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الادارة الاستراتيجية، دار الكتاب، مصر 2008، ص226.

³ ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص166-168.

⁴ كاضم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص162.

- التركيز الحصري على نشاطات التصنيع، عند ذكر لفظ التكلفة، فإنه تخطر على بال العديد من المسيرين التصنيع، غير أن جزء كبير من التكاليف الكلية يكون ناجما عن النشاطات الأخرى، كالتسويق، الخدمات والتطور التكنولوجي.
- إهمال نشاطات التموين حيث يتجه العديد من المؤسسات إلى تدنية تكاليف اليد العاملة فقط، ولا يهتمون بدرجة كبيرة للمشتريات، إذ يعتبرون المشتريات كنشاط ثانوي ويوفرون لها إمكانيات قليلة.
- إهمال النشاطات الصغيرة أو غير مباشرة، تركز برامج تدنية التكاليف على النشاطات ذات التكاليف الكبيرة أو النشاطات المباشرة، كتصنيع العناصر ودمجها، ونادرا ما تلقى النشاطات التي تمثل جزء قليل من التكاليف اهتماما كافيا.
- التمييز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف قد يحصل وأن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص خاطي لعوامل تطور التكاليف المتعلقة بها، كتركيز استراتيجية دفاعها أمام منافسيها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية لا تقوم طويلا بسبب¹:

- التقليد من جانب المنافسين.
 - التغيير التكنولوجي الذي يلغي أثار الخبرة، وهنا تظهر أهمية اليقظة التكنولوجية.
 - الاستثمار في المعدات الحديثة وتحويل المعدات القديمة إلى أنقاض.
2. **استراتيجية التمييز:** تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا، من خلال خلق درجة عالية من التمييز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وتتطوي هذه الاستراتيجية على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد ومميز. حيث تعرف استراتيجية التميي بأنها: طقيرة المنظمة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التمايز بخصائص وكواصفات معينة للمنتج، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ووفائهم².

أ. **شروط تطبيق استراتيجية التمييز:** إن تطبيق استراتيجية التمايز يتطلب توفير جملة من الشروط:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المؤسسة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص280.

² كاضم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص163.

- عدم وجود منظمات تنتهج نفس استراتيجية التميز.
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد.
- ب. مزايا استراتيجية التمييز: تحقق استراتيجية التمييز عدة مزايا في حالة توافر عدة شروط نذكر منها¹:
 - تجنب المنافسين: عندما يستهدف التمييز قطاعات سوق معينة وشريحة معينة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتمييز ينقص من حدة المنافسة كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يتحتم عليهم إجراء استثمارات باهظة في التمييز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التمييز.
 - تسمح استراتيجية التميز للمؤسسة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفويض مع الموردين والزبائن، إذ أن جودة المنتجات والخدمات تسمح للمؤسسة للتصدي للموزعين لأنها تقوى بقوة التفاوض.
 - ت. عيوب استراتيجية التمييز: تتطوي استراتيجية التمييز على العديد من المخاطر نذكر منها:
 - التمييز لامفرط: يمكن للمنظمة ألا تدرك الآليات التي تؤثر بها على قيمة المدركة لدى الزبون، وهذا ما يؤدي بالمؤسسة بأن تكون عرضة للمنافسة التي تقدم منتجات مناسبة وبأقل سعر.
 - ارتفاع فائض السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فإذا كان السعر الإضافي مرتفعاً جداً فهذا يؤدي إلى أن يتخلى الزبون عن منتجات المنظمة.
 - تتطلب يقظة قائمة وجهد المتواصل لمتابعة تقديم المنتج واتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل الاستحواذ على حصة من السوق المنتج الأصلي.
 - تتطلب جهود لامتواصلة والعملعبء التكلفة الإضافية للاحتفاظ بالتمييز والتفرد في أعين وذهن العملاء.
- 3. استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحديد القيق للسوق المستهدفة وتركيز التكامل عليها، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل²، إذ تسعى المؤسسات إلى بناء ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة بمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على السوق جغرافي محدود أو على

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 119

² وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 108.

استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق المستهدف بأكثر كفاءة وفعالية.

وهناك نوعين من التركيز¹:

- التركيز مع حفظ التكلفة: أي الاعتماد على حفظ تكلفة المنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

- التركيز على التمييز: يعتمد على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين.

أ. مزايا استراتيجية التركيز:

- تحفيز المنظمة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.

- الاقتراب من العملاء أو السوق المستهدفة ومن ثم سرعة الاستجابة لها.

ب. عيوب استراتيجية التركيز:

- قد يؤدي الإنفاق التوسع على البحث والتطوير لتحسين الجودة إلى ارتفاع التكلفة، ومن ثم الاضطرار إلى قبول مستوى أقل من الأرباح نتيجة عدم رفع الأسعار، وهذا ما يؤدي إلى ضعف القدرة على المنافسة.

- احتمال قيام المنافسين بمحاكات لاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة.

الجدول رقم 05 : المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات

المنافسة الأساسية

| استراتيجية التركيز مع التمايز | استراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة | استراتيجية التمايز | استراتيجية قيادة التكلفة |
|--|---|-----------------------|---|
| تقديم المنتجات الخاصة. إنتاج سلع وخدمات. للحصول السوقية ذات الاسعار العالية. | تقديم خدمة مميزة للزبون. تحسين الكفاءة. الرقابة على الجودة. | تقليل تكاليف التوزيع. | الإبداع في التكنولوجيا والإبتكار. تعزير الإبداع. حصة سوقية كبيرة. |

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 257-258.

| | | | |
|--|------------------------------------|--|--|
| | تدريب العاملين في الصف الأمامي. | | |
|--|------------------------------------|--|--|

المصدر: د. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص78.

المبحث الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية عم مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر لل مؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيره من م الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة تجاه الأطراف الأخرى في السوق.

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدعوب و المستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار و . هناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المؤسسة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أن أو تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان و الاسم والشهرة).

للميزة التنافسية بعدان رئيسيان البعد الداخلي والبعد الخارجي ، فداخلياً بنبت الميزة التنافسية لأية مؤسسة على عدد من القدرات المميزة ويجب على القائمين على هذه المؤسسة التعرف جيداً على هذه القدرات والإمكانات و الموارد، والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلى سبيل المثال تتجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات رجال البيع...، الخ مقارنة مع المؤسسة الذي لا تعترف بهذه القدرات ولا تمنها التثمين المطلوب.

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة لا أنه توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات .ومن أجل ذلك جاءت كلمة " التنافسية " مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم .وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفاً أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجل على المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسة المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير¹.

1. **تعريف الميزة التنافسية:** يعرف (Porter.M) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع².

ويوضح (Heizer and Render) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.

¹ العتيبي صنهاة/ الدكتور مدونة <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000>

² د. منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب . البلدة الجزائر مداخلة بعنوان الغداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc.

ويؤكد (Macmillan and Tampo) أن بن المؤسسات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها. و يعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة ، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق¹.

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على "أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".

عرف Jean Jackes Lambin الميزة التنافسية على أنها مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع. أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والتمثلة في إستراتيجية التنافس.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب معين كما يلي²:

الجدول رقم 06: وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية:

| التوجه او التركيز | التعريف | الباحث |
|-------------------|---|--------|
| الانشطة | هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها | HOFER |

¹ د.أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد / قسم الإدارة الصناعية جامعة موصل / كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية / دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc -

² د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات"
eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc -

| | | |
|--------------------------|--|-----------------|
| FAHEY | أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي. | المكانة الذهبية |
| ROPPAPORT | قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون. | الكلفة |
| ROPPAPORT | لقابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون. | قيمة الزبون |
| MACMALL AND TAMPPO | هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين. | المنافسة |

المصدر: / د نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية "مرجع سبق ذكره.

2. خصائص الميزة التنافسية: من أهم خصائص الميزة التنافسية مايلي¹:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد البيئة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

¹ د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" دار وائل للنشر الطبعة 2 - 2009 عمان الأردن. ص 309

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والطويل.

3. مصادر الميزة التنافسية¹:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي:

أ. **الإبداع**: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

ب. **الزمن**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

- الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ت. **المعرفة**: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي² :

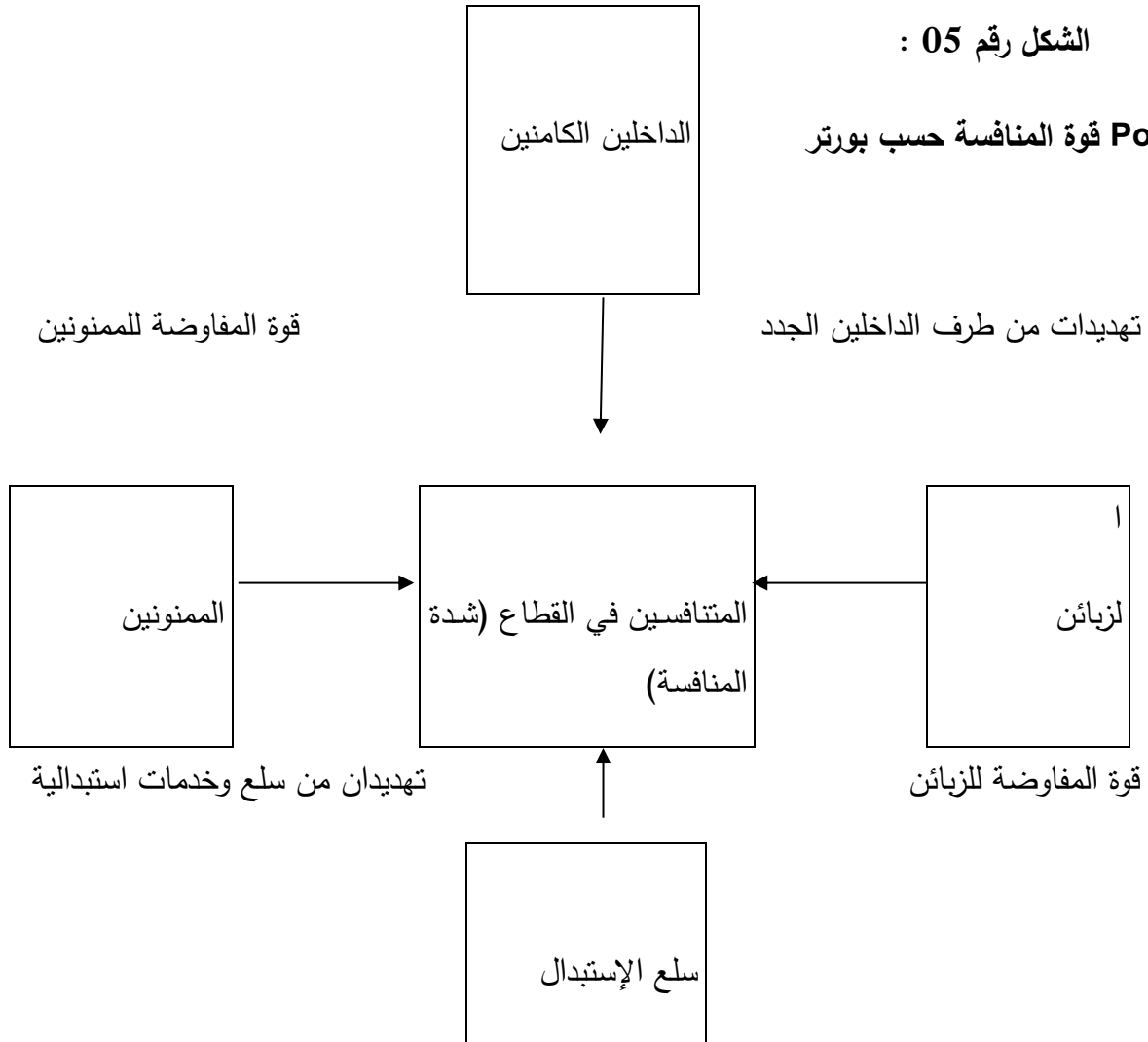
¹ د. نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات" مرجع سبق ذكره

² د طاهر محسن منصورالغالبى، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص310

- المصادر الداخلية و المرتبطة بـ موارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري ، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.
- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.
- 4. **الميزة التنافسية المستدامة:** و هي ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة و ، في عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، و خاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، و يترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم¹.
- 5. **المحيط العام للمنافسة:** ن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الإقتصادية التحتية ، كما أن شدة هذا التراع تتعلق بالمنافسين الكامنين و بالتهديدات من السلع البديلة إلخ...، وحسب Porter توجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل 205² ، و هي:
 - شدة المنافسة.
 - التحديات من الداخلين الجدد.
 - قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
 - قوة المفاوضة من طرف الممونين.

¹ فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008 ،ص30.

² د عبد الرزاق بن حبيب "إقتصاد و تسيير المؤسسة"ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة 2006 ص163



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير مؤسسة" مرجع سبق ذكره ص 165

المطلب الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية.

1. الإستراتيجيات التنافسية: تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة ، و تبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل و بشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل و الأقل سعرا مع توفير سرعة الإستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال،و في عام 1980 و وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الإستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة و

بالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية و الخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة¹.

2. الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول²، كما يتطلب هذا الخيار الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان، إلخ.. يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل 06:

الشكل رقم 06: مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة

| | | | |
|--------|--|-----------------------|----------------------|
| | رقابة التكاليف المركزية | القرارات الإستراتيجية | |
| | التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج | إدارة الموارد البشرية | النشاطات المساندة |
| | إقتصادات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم وخبرة في الحجم الكبير | تطوير التكنولوجيا | |
| الهامش | الشراء من مصادر متعددة/قوة تساومية كبيرة من الموردين | التدبير | |

¹ د. طاهر محسن منصورالغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص 417

² د.أ محمود جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره عمان - الأردن ص 367 .

| النشاطات الأساسية | | | | | |
|----------------------------------|---|------------------------------|------------------------------------|------------------|--|
| التوزيع المادي الداخلي | العمليات | التوزيع المادي الخارجي | التسويق / المبيعات | الخدمة | |
| شحنات كبيرة/ تخزين واسع | إقتصاديات حجم المصانع/ تأثيرات الخبرة | إرساليات شحن كبيرة | توزيع واسع/ إعلانات وطنية | خدمات إقليمية | |

المصدر: د.ظاهر محسن منصور غالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره.ص419

ب. إستراتيجية التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية ، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها،حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري². و هي موضحة في الشكل (07):

¹ د.أ محمود جاسم الصميدعي،د.ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات"مرجع سبق ذكره ص 368.

² فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص296.

الشكل رقم 07: سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز

| | | | | | |
|--------|--|--------------------------|------------------------------|-----------------|----------------------|
| الهامش | محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس التوعوية | | القرارت الإستراتيجية | | النشاطات المساندة |
| | معادلة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الإعتماد على التوعية | | إدارة الموارد البشرية | | |
| | نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الإعتماد على النوعية | | تطوير التكنولوجيا | | |
| | الشراء من مصادر معرفة عالمية | | التدبير | | |
| | | التوزيع المادي | العمليات | التوزيع الداخلي | النشاطات الأساسية |
| الخدمة | التسويق / المبيعات | التوزيع المادي الخارجي | | | |
| | معاملات خاصة للعملاء | توزيع واسع/ علاقات وطنية | إستلام سريع/ إهتمام بالتوظيف | نوعية عالية | إستخدام أفضل الموارد |

المصدر: د.ظاهر محسن منصور غالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره.ص419

إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة ال يلاكت ف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم 07:

جدول رقم 07: إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

| الإستراتيجية | المهارات و الموارد المطلوبة | المتطلبات التشغيلية |
|---------------|---|---|
| قيادة التكلفة | <ul style="list-style-type: none"> - إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. - مهارات هندسية في مجال العمليات. - الإشراف المكثف للعمل. - تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. - نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة | <ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. - تنظيم و مسؤوليات واضحة. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية |
| التمييز | <ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - هندسة المنتجات. - الإتجاه نحو الإبداع. - كفاءات عالية في البحوث الأساسية. - السمعة الجيدة في مجال الجودة. - الريادة في التكنولوجيا. - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. - تعاون قوي من قنوات التوزيع. | <ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث. - و التطوير و تطوير المنتجات. - مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. - رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة. |
| التركيز | <ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. | <ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات أعلاه. - توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي. |

المصدر: د. ظاهر محسن منصور غالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره. ص 421

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة و أخذت منحنا جديدا بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنوعية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين¹.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.

1. أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل Cost leadership، و تمايز أو تمييز المنتج Differentiation².

أ. التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

ب. تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج- خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

2. محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أ. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى

¹ د ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره. ص 421

² د نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998 ص 84.

بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة ، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها .و بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

ب. 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 و في مثل هذه الحالة تتحقق إقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته 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، و نطاق الصناعة، كما هو وضح في الجدول رقم 08.

الجدول رقم 08: الأبعاد المحدد لنطاق التنافس

| التعريف و الشرح | نطاق التنافس أو السوق |
|---|-------------------------------------|
| يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق. | نطاق القطاع السوقي Segment 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، و من جانب | النطاق الرأسي Vertical scope |

| | |
|--|---|
| | 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، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). و تبرز 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. |
| طاق 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 و جامبل) على إقتصادات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها إستهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع. |

المصدر د: نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مصدر سبق ذكره ص 87

المبحث الثالث: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية.

إن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في الحفاظ عليها في ظل المنافسة الدولية هي تلك المؤسسات التي تداوم على الإبداع والتطوير من خلال عملية ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.

ولذا سوف يتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى النقاط التالية:

- تأثير الإبداع على قوى التنافس.
- تأثير الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية.
- أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية.

المطلب الأول: تأثير الإبداع على قوى التنافس.

يؤدي الإبداع إلى تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتبع قوة الإبداع على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

أولاً- التأثير على القوى التنافسية:

عندما يؤدي الإبداع إلى خفض التكلفة، فغن الضغوط التنافسية تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الاسعار لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق خفض الاسعار وان استلزم الأمر التضحية بهامش الربح، وعليه فغن التكنولوجيا الحديثة تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الغنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة¹.

وعندما يساهم الإبداع في تدعيم جودة المنتجات فإنه من يتبنى هذه الغبداعات يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكرا كلما استفادة من هذه الميزة.

ثانياً- الإبداع ودخول المحتمل للمنافسين:

إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء ولاء لعلامة منتجاتها، وذلك من خلال الإبداع المستمر، فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، زمن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وعلى العموم هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها²:

إذا كان من الممكن الانفراد بأساليب الانتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية (براءة الاختراع)، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف القنية والخبرات التكنولوجية، فإنه يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء المتعلق بالإبداع.

¹ بروبي سمية، مرجع سابق، ص156

² بروبي سمية، مرجع سابق، ص 157

يمكن الإبداع في أساليب الانتاج المؤسسة من تغيير متطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول إلى الصناعة، من خلال الاستثمار المكثف في البحوث والتطوير حتى تتمكن المؤسسة مسايرة الإبداعات الجديدة، كلما ارتفعت الإحتياجات الرأسمالية اللازمة لذلك كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى الصناعة.

ثالثا_ تأثير الإبداع على قوة المشتريين:

إذا أدى الإبداع إلى ترميط المنتجات الموجودة في الأسواق، فإن هذا يمكن المشتريين من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات (موردين) أخرى وبسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين، وإذا ساهم الإبداع بإضافة خصائص جديدة للمنتجات فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من الزبائن مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين.

رابعا_ تأثير الإبداع على قوة الموردين:

يمكن إبراز هذا التأثير من خلال النقاط التالية¹:

إذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو في أساليب الانتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد إلى آخر، الأمر الذي يجعل المنافسة شرسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.

إذا توفرت لدى الموردين التكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة بخصائص معينة بها، تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على عملائهم.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع على الإستراتيجيات التنافسية.

يعتبر الإبداع أحد أهم ركائز الأساسية لبناء مزايا تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتوجب عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة ولتطوير تقنيات جديدة، وبالتالي فالإبداع هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا لمواجهة مختلف الاضطرابات

¹ محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37 ، بسكرة، جامعة محمد . خيضر ، <http://www.ulum.nl> ، ص6 .

المحتملة في المحيط، لذا سوف نتطرق في هذا المطلب للتأثير الذي يمارسه الإبداع على استراتيجية التكلفة الأقل، التمييز والتركيز.

أولاً- تأثير الإبداع على التكاليف:

إن الإبداع الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، من خلال العمل على خفض التكاليف ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة للمؤسسات صغيرة جديدة للدخول في مجال المنافسة مع مؤسسات كبيرة، وفي هذه الحالة يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها في مجال البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بغية تخفيض التكاليف، وبالتالي يمكن القول بأن البعد الحقيقي لعملية الإبداع هو تخفيض التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة، كما يستطيع الإبداع بصفة خاصة أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ويجعلها رائدة في تطوير عملية التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في اعطائها ميزة تنافسية. ويمكن أن ندرج أثر استراتيجية الإبداع على استراتيجية التكلفة الأقل في حالتين¹:

_ إما عن طريق التحسينات المستمرة المتواصلة، بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل، خاصة في تسيير الإنتاج، نظام التموين والتسويق، مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها.

_ بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداع الجذري من خلال ما يسميه شوميتز الهدم الخلاق، حيث تؤدي مثلاً وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية على منافسيها الحاليين، خاصة إذا ما أدت هذه الطريقة على إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف، وبالتالي تحكم أكبر في الأسعار وتحقيق هوامش أكبر، وهذا ما قد يشجع المؤسسة على العمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

ثانياً- تأثير الإبداع على التمييز:

إن التمييز الذي تحققه المؤسسة في لاسلع والخدمات من جراء قيامها بالإبداع يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون

¹ الجليلي بهاز، الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 138

المتميزون فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقوا عوائق دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى للدخول في نفس المجال الصناعي¹.

ثالثا_ تأثير الإبداع على التركيز:

يفيد الإبداع في استراتيجية التركيز عن طريق احدى السبل التالية:

- اعطاء صورة احسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق.
- تقليص التكلفة.
- زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

والمؤسسة تلجأ إلى تبني إستراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها إمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما قد يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق، وبذلك تصبح إستراتيجية الإبداع مدعة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها².

وعلى العموم يمكن إبراز تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 09 : تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية

| الإستراتيجيات العامة للتنافس | الأبعاد التنافسية للإبداع |
|------------------------------|--|
| إستراتيجيات التكلفة المنخفضة | مراقبة التكاليف. إبداع في طرائق الإنتاج. الاستثمار في تجهيزات جديدة التي تقلل التكاليف الوحدوية. الإبداع من أجل تخفيض التكاليف الغير مباشرة. |
| إستراتيجية التميز | تميز المنتج. جودة المنتج. |

¹ محمد قريشي، مرجع سابق، ص12

² الجيلالي بهاز، الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 140

| | |
|--|--------------------|
| تكنولوجيا المنتج. خدمة المستهلك. قوة البيع، الترويج. | |
| التركيز على قطاع السوق. التركيز على المنتج. معدل الهامش الوجدوي. | إستراتيجية التركيز |

المصدر: سمية بروبي، الإبداع والإبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة،

اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 ص ، 159

يظهر الجدول السابق كيف يؤثر الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية، ومن ثم على قدرة المؤسسة على مجاة المنافسين خاصة في ظل التغيير الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية، وبالتالي على المؤسسات الإقتصادية ادراك مدى أهمية الإبداع كأهم مدخل من مداخل الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية.

1. إدارة المعرفة:

- **تعريف:** يعرف **Wilg** إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة و تنظيمها و تنسيقها و توليفها و الأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانيات الشخصية و التنظيمية، و بشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

أما **Allee** فيعرفها بأنها إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة و الممارسات و السياسات و البرامج الخاصة بالمعرفة داخل المؤسسة.

و **كروس** يعرف إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر و بيئة من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المؤسسية و تجميعها و إستخدامها و إعادة إستخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

من التعريفات السابقة نلاحظ بأن إدارة المعرفة تلزم و جود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات و الموجودات داخل المؤسسة و يشمل مجال موجودات إدارة المعرفة، الخبرة، التجربة، الكفاءة، المهارات ، أما النشاطات فتشمل عمليات التوليد ، و البناء و النقل و المراقبة و الإستخدام و التقييم.

و يشير **Warner** و **Wrzel** إلى أن إدارة المعرفة يمكن إستعمالها داخل المؤسسة لتنفيذ العديد من المهام و النشاطات المتمحورة في وضع خطة البحث و التطوير إستنادا إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة و دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال بوضع توزيع أفضل النشاطات المعرفية فضلا عن تحليل عملية نقل المعرفة و تبادلها و إعادة تصحيحها بين وظائف التشغيل و أخيرا تحديد الإحتياجات التدريبية مجموعات المستخدمين لتنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى الأيدي العاملة و إجراء المواجهات الدورية المعلوماتية للأفراد فيما يتصل بمجالات المعرفة¹.

أنواع المعرفة: المعرفة الضمنية: و هي المعرفة المعقدة (المركبة) المتراكمة على شكل معرفة الكيف و الفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع.

و هي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة فضلا عن أنها معرفة شخصية يصعب تشكيلها، و عليه يصعب نقلها و إشراك الآخرين فيها. و تتألف المعرفة الضمنية من (الحقائق و البيانات الثابتة و الأنماط الداخلية ووجهات النظر ، و الأشكال و الصور والمفاهيم و الأحكام و التوافقات و الفرضيات العاملة و إستراتيجيات التفكير).

و يرى **Allen** أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها عليهم، لأنها تشمل على ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الضمنية و المعرفة الإدراكية و المعرفة السلوكية. و تحتوي المعرفة الضمنية على أبعاد معرفية مهمة مثل النماذج الذهنية، والمعتقدات والحدس، و عليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيانات الجديدة.

- **المعرفة المعلنة:** و هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات و الأرقام و الصوت والتشارك فيها من خلال البيانات و المعادلات العلمية و المرئيات و مواصفات المنتج وبناءا عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة بين الأفراد بسهولة. و يرى **Wiig** أن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاحة فحصها و إستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية أو لأنها منظمة في وثائق و إجراءات و برامجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها. و المعرفة المعلنة توجه السلوك البشري فرديا و مؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة ، لأن هذه المعرفة مجموعة البيانات و

¹ عباس مزعل مشرف " إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي " مجلة آداب الكوفة- ص134
www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabul...

المعلومات والإرشادات و الأفكار التي يحملها الإنسان أو يعقلها المجتمع، و ذلك ما يفسر سبب سعي المؤسسات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة جزءا من التعليم المنظمي.

- **تحويل المعرفة:** تقوم المؤسسات عادة بتوليد المعرفة و إستخدامها في عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) و تعني تحويل المعرفة إلى معرفة معلنة و العكس بالعكس.

و يرى **Nonaka stakeuchi** أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المؤسس.ية و من ثم يجب على المؤسسة أن تجمع المعرفة الضمنية و تراكمها على المستوى الفردي ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة هي:

1. المجتمعة Socialization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.
2. التجسيد Externalization تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة علنية.
3. التركيب Combination تحويل المعرفة العلنية إلى معرفة معلنة.
4. التدوير Internalization تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية.

ففي النمط (1) يحدث التحويل فيها بتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، و يتم ذلك في الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث، أما النمط (2) فيحدث فيما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة فاسحا المجال للآخرين بأن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

و يحدث النمط (3) فيما يكون الفرد قادرا على دمج و تركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءا من المنتج فيحول المعرفة المعلنة إلى معلنة أخرى، أما النمط (4) فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المؤسسة عملية تدوير المعرفة التي كان تم التشارك فيها في مختلف أنماط المؤسسة، بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها لتوسيع و مد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، و من ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، من خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد أو فريق العمل إنما يثيرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم و من ثم تحدث عملية التدوير.

و يلاحظ أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة (المجتمعة) ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة الآتية الذكر، و يعد النمطين (2) و (4) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الإلتزام الشخصي من الفرد، و لأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية و معتقدات، فضلا عن معرفة الكيف فإن الإنتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة هو عملية مفضلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به. أي ما هو موجود و ما يجب أن يكون في المستقبل.

II. نظم معلومات المعرفة:

- **نظم المعلومات:** تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة المكونات المتداخلة و الإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، و تخزينها، توزيعها و نشرها، و إسترجاعها تهدف دعم العمليات و لإدارة التعاون و التحليل و التصور والرقابة داخل المؤسسة¹.

أما أسباب إهتمام المؤسسات بنظم المعلومات عند تنفيذ إستراتيجياتها فهي:

1. التشارك بالمصادر المختلفة للمعلومات و المعرفة.
2. الحاجة إلى طاقة معالجة عالية لتقديم إبداعات جديدة.
3. الحاجة إلى التنوع و المرونة لتستطيع العمل ضمن التعقيدات و المتغيرات المختلفة.

✓ أنواع نظم المعلومات:

تتعدد تقسيمات أنواع نظم المعلومات و نذكر منها ما يلي:

- أ) **نظم معالجة المعاملات (Transaction Processing Systems (TPS):** هي نظم محوسبة تقوم بتشكيل و تسجيل المبادلات الروتينية اليومية الضرورية لإدارة العمل و تسييره، و تنفيذ منها المؤسسة بوظائفها المختلفة من تسويق، إنتاج، تصنيع، محاسبة، مالية و موارد بشرية عن طريق الدعم الذي تقدمه إلى القرارات المهيكلية في المستوى التشغيلي ، و تعد هذه الأنظمة على قدر كبير من الأهمية لما لها من دور بارز في التعامل المباشر مع الزبائن.
- ب) **نظم أتمتة المكاتب (Office Automations systems (OAS):** هي النظم التي تعمل على الإستفادة من التكنولوجيا لأتمتة المكاتب بالوسائل التقنية التي من شأنها مساعدة العاملين على

¹ د.فايز النجار ، د.نازم محمد أحمد الملكاوي "نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع" دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 26 العدد الثاني 2010 ص261

إنجاز أعمالهم. إن استخدام نظم أتمتة المكاتب يعمل على توفير الوقت و الجهد و الوصول إلى الدقة المناسبة، و من النظم المستخدمة في أتمتة المكاتب نظام معالجة الكلمات، و نظام البريد الإلكتروني ، و نظام البريد الصوتي و نظام التقويم الإلكتروني، و نظام النشر المكتبي و نظام إدارة المكاتب.

(ت) نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems (MIS) : نظم تخدم القرارات شبه المهيكلية على مستوى الإدارة التكتيكية - المستوى الإداري في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بأمور العمل الأسبوعية، الشهرية، والسنوية لتمكينها من القيام بالوظائف الإدارية المختلفة، من تخطيط، و تنظيم، و توجيه، و رقابة إذ تمكن المديرين من الوصول المباشر إلى البيانات و المعلومات عن أداء المؤسسة الحالي و السابق.

(ث) نظم دعم القرار (Decision Support Systems (DSS) : و هي مجموعة متكاملة من البرمجيات ، و الحزم الجاهزة و النماذج و أدوات المعالجة تتفاعل مع المعطيات لتقديم الحلول المقترحة كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل و تقديم برامج الحوار المختلفة، لخدمة القرارات شبه المهيكلية في المستوى الإداري، أما نظم دعم القرارات الجماعية (GDSS) فهي منظومات معلومات حاسوبية و تفاعلية تدعم عمل الفريق لحل المشاكل غير الهيكلية و شبه الهيكلية.

(ج) نظم معلومات المديرين التنفيذيين Executive Information Systems : نظم معلومات محوسبة تملك تحليلات و قدرات خاصة تعمل على تلبية إحتياجات الإدارة العليا من المعلومات الضرورية لغرض إتخاذ القرارات غير المهيكلية في المستوى الإستراتيجي و تعتمد في الغالب على معلومات البيئة الخارجية بما يمكنها من إستشراف الفرص و التهديدات و تحليل قدرة المؤسسة التنافسية التي تبني عليها إستراتيجية الإبداع.

(ح) نظم مشغلي المعرفة Knowledge Work Systems : نظم معلومات مبنية على المعرفة تخدم القرارات غير المهيكلية في المستوى المعرفي، إذ يساعد مشغلي المعرفة على تأمين المعارف الجديدة و تكاملها في المؤسسة، كما أن المعرفة المقصودة وفق نموذج ديبونز " Debons" هي المعرفة الصريحة التي تمتلكها المؤسسة و تعمل على إدارتها بدعم نظم المعلومات ، و تهدف عمليات إدارة المعرفة إلى تشكيل المعرفة التنظيمية و المكونة من مجمل التقارير و الدراسات و القرارات و

السياسات و الإستراتيجيات المنتجة من نظم معلومات المؤسسة و التي توجه و تنظم بشكل مباشر و غير مباشر أنشطة و تصرفات الأفراد في المؤسسة.

✓ **رسمة نظم المعلومات:** تشير نظم المعلومات إلى التجمع المنظم للبيانات من مصادر داخل المؤسسة و خارجها و تحليلها و تفسيرها و إستنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المؤسسة و تحقيق تحسين في الإدارة و الإرتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين، من خلال حلول تنظيمية تظهر من خلال معرفة المؤسسة الناتجة عن التراكم (الإيجابي) لنظم المعلومات الأفقية و العمودية و المعبر عنها بالتمثيل المادي الصريح. و تعتبر نظم المعلومات السبيل الذي تنتهجه إدارة المعرفة لتخريج المعارف الكامنة و تحويلها إلى معارف ظاهرة الأمر الذي يمكنها من إمتلاك تلك المعرفة و كذلك ترجمة ما هو ضمني إلى معرفة ظاهرة من خلال عمليات التنشئة Socialization ،التدويب Internalisation ،الترايط Combination ،التخريج Enternelization .

تحقق نظم المعلومات حلزونية المعرفة بحيث تسمح بالمحافظة على المعرفة المكتسبة و توليد معارف جديدة عن طريق إدارة المعرفة في إطار نظم معلومات وظيفية و نظم معلومات عمودية تعمل على التعامل مع مشكلات غير مهيكلة و المعلومات المحدودة والغامضة...و يمكن تحديد أبعاد الدور الجوهري لأنظمة المعلومات في خلق المعارف التنظيمية كآتي¹:

1. المساهمة في إنشاء بيئة التعلم: من خلال تسهيل وصول الأفراد إلى المعلومات و جعلها متاحة مع إمكانية تحديثها.
2. المحافظة على معلومات و معرفة المؤسسة: من خلال تطوير قواعد البيانات كرصيد أساسي للمعلومات.
3. تقاسم المعرفة: من خلال إستخدام برمجيات التشارك الجماعي الفردية و الفرعية .
4. فاعلية الإتصالات: من خلال خلق التقارب بين تكنولوجيا المعلومات و تكنولوجيا الإتصالات و قد إستعانت نظم المعلومات الحديثة في أدوارها ببعض المداخل المعاصرة كالأنظمة الخبيرة و الشبكات العصبية و المنطق الضبابي.

¹ رسمة نظم المعلومات www.hrdiscussion.com/hr6139.html

فالأنظمة الخبيرة هي التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي ، و هي عبارة عن برامج ذكية تحتوي على وفرة من المعلومات التي قد يملكها خبير في حقل من حقول المعرفة و تعرف على أنها نظم معلومات تقدم حلولاً للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في ميدان معين و محدد من خبرة الإنسان، لذلك فهي تسمى كذلك النظم ذات القاعدة المعرفية ، تمكن من تحويل المعرفة الضمنية التي هي في رؤوس و عقول الأفراد إلى قاعدة معرفية مبرمجة و قابلة للإستخدام، و الأنظمة الخبيرة يمكن أن تكون قائمة على الحالة و يمكن أن تكون قائمة على القاعدة أو أن تكون قائمة على النماذج.

أما الشبكات العصبية فهي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (كالدمغ) ، و هي تتميز بما يلي: التعلم التكيفي، التنظيم الذاتي، عمليات الوقت الحقيقي ، نطاق واسع من التطبيقات (تحليل الإستثمار ،مجال السيطرة و التحكم).

و أما المنطق الضبابي فإذا كانت أنظمة الحاسوب الذكية تعتمد على البيانات المحددة و المؤكدة ،فإن أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة و الإحتمالية عن طريق التبرير الذي يسمح بالقيم التقريبية و البيانات غير الكاملة و الإستدلال على أساسها، مع تقديم خيارات متعددة و ليس الخيار الثنائي فقط مع قدرات كبيرة على التعديل الذكي.

إن الجانب الأكثر أهمية في رسملة نظم المعلومات هي أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة و ليس المعرفة نفسها، و قد حددت ثلاث آليات لتكامل المعرفة.

1. خلق قدرة مؤسسية توجيهية من خلال تحويل المعرفة الضمنية بواسطة الفنيين إلى معرفة صريحة .
2. رسملة المعلومات لرفع كفاءة الإتصال بالنسبة لغير الفنيين من تنسيق النماذج و تفاعل العمليات التي تمكن الأفراد من رسملة معرفتهم الخاصة دون الحاجة إلى اللجوء إلى إجراء الإتصالات .
3. خلق فرق عمل تعتمد على نفسها في الحالات التي يكون فيها العمل معقد و غير مؤكد النتائج.

III. نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP):

تعريف: و هو مشروع نظام معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد و المعلومات و الأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة و التقارير¹.

و يدعم نظام تخطيط الموارد أغلب الأعمال في الأنظمة التي تدار في قاعدة بيانات منفردة ، البيانات اللازمة لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية كمهام التصنيع، إدارة الإمدادات، المالية، المشاريع، الموارد البشرية و إدارة علاقة العملاء، و بالرجوع إلى أدبيات نظم المعلومات بما يعرف ب"تكامل نظم المعلومات" الذي يعتبر الأساس في عمل برمجيات ERP إلى عقود الستينات و السبعينات و تحديدا من خلال تطوير ما يعرف بنظم تتبع المخزون ITS مروراً بنظم تخطيط متطلبات المواد MRP كما ساهمت نظم تخطيط موارد التصنيع MRP2 في وضع حجر الأساس بإتجاه تطوير برمجيات ERP ،حيث يذهب الكثير من كتاب نظم المعلومات إلى إعتبار نظم ERP على أنها إمتداد وظيفي لنظم تخطيط موارد التصنيع² ويمثل الهدف الرئيسي من نظام تخطيط موارد المؤسسات في دمج المعلومات و العمليات من جميع الشعب الفنية التابعة للمؤسسة و دمج ذلك للوصول إلى جهد منظم وسير العمل. كما يوفر تخطيط الموارد قاعدة بيانات مفردة تتضمن جميع بيانات تصميم البرمجية و التي تشمل ما يلي:

التصنيع: الهندسة وفواتير المواد، الجدولة، السعة، إدارة سير العمل ومراقبة الجودة، وإدارة التكاليف، وعملية التصنيع، مشاريع التصنيع ومسار التصنيع.

إدارة سلسلة الإمداد: الأوامر النقدية والجرد والشراء ومشكل المنتج وتخطيط سلسلة الإمدادات وجدولة الموردين وفحص البضائع وإجراء المطالبات وحساب اللجان.

المالية: دفتر العام وإدارة النقد وحسابات الدفع وحسابات القبض والأصول الثابتة.

المشاريع : التكاليف والفواتير والنفقات وإدارة النشاط.

¹ أحنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com
² أثر استخدام برمجيات ERP في تحقيق أمثلية الخلق القيمي "د. أحمد علي محمد www.6ollab-amman.net

إدارة علاقات العملاء: المبيعات والتسويق واللجان والخدمات واتصالات العملاء ومركز الدعم الهاتفي .

تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات : تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات في المؤسسة هي عملية معقدة للغاية. ويأخذ الكثير من التخطيط المنهجي والتشاور مع الخبراء وتنظيماً جيداً النهج. نظراً لنطاقه الواسع قد يستغرق سنوات لتنفيذه حتى في مؤسسة كبيرة.

وهناك ثلاثة أنواع من الخدمات المهنية التي يتم توفيرها عند تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة:

خدمات استشارية : هي المسئولة عن المراحل الأولى من تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات حيث تساعد المؤسسة في التعايش مع النظام الجديد، التدريب على المنتجات، وسير العمل، وتحسين استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات في مؤسسة معينة ، الخ.

تخصيص خدمات: العمل عن طريق توسيع نطاق استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسات الجديدة أو تغيير استخدامها من خلال خلق واجهات مخصصة و / أو صناعة رمز التطبيق (البرمجة). في حين يتم إجراء نظم تخطيط موارد المؤسسات لإجراءات أساسية كثيرة ، لا تزال هناك بعض الاحتياجات التي تحتاج إلى بناء أو تنظيم معين¹.

خدمات الدعم : تشمل كلا من دعم وصيانة نظم تخطيط موارد المؤسسات . و تمر عملية تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات عبر خمس مراحل كبرى و هي:

- **التخطيط المنظم :** هو قبل كل شيء، والمرحلة الحاسمة حيث يتم اختيار فريق المشروع، دراسة العمليات التجارية، و تمحيص تدفق المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، يتم تعيين الأهداف الحيوية، ووضع خطة التنفيذ.

- **عملية التقييم :** هي المرحلة الهامة القادمة حيث يتم فحص قدرات البرنامج المحتملة، و معرفة عمليات الأعمال اليدوية و تشييد إجراءات العمل القياسية.

¹ أ.حنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com

- تجميع البيانات والتنظيف : يساعد في تحديد البيانات التي يمكن تحويلها والمعلومات الجديدة التي نحتاجها. ثم يتم تحليل البيانات المجمعة للتأكد من دقتها واكتمالها، و من ثم الاستغناء عن عديمة القيمة والمعلومات غير المرغوب فيها.

- التعليم والاختبار : يساعد في عزل النظام وتنقيف المستخدمين مع آليات تخطيط موارد المؤسسات. يتم اختبار قاعدة بيانات كاملة والتحقق من قبل فريق المشروع باستخدام أساليب متعددة وعمليات الاختبار.

- الاستخدام والتقييم : هو المرحلة النهائية لتخطيط موارد المؤسسات و . هو تنفيذ تخطيط موارد المؤسسات داخل المؤسسة ويتم الفحص بانتظام من قبل فريق المشروع عن أي خلل أو الكشف عن خطأ.

ت. مزايا و عيوب نظم تخطيط موارد المؤسسات:

1. القدرة على تبسيط العمليات التنظيمية المختلفة وسير العمل.
2. القدرة على التواصل عبر مختلف الإدارات.
3. تحسين الكفاءة والأداء ومستويات الإنتاجية.
4. تعزيز التتبع والتنبؤ.
5. تحسين خدمة العملاء ورضاهم .

ث. عيوب نظم تخطيط موارد المؤسسات :

1. التخصيص في كثير من الحالات محدودة
2. الحاجة لإعادة هيكلة العمليات التجارية.
3. يمكن لنظم تخطيط موارد المؤسسات أن تكون باهظة تكلفة التركيب والتشغيل.
4. يمكن أن يكون الدعم الفني غير مطابق للمواصفات.
5. تخطيط موارد المؤسسات قد تكون جامدة جدا لمؤسسات معينة تلك التي تكون إما جديدة أو تريد أن تتحرك في اتجاه جديد في المستقبل القريب.

ج. الفرق بين نظم معالجة المعاملات و نظم تخطيط الموارد¹:

- نظم معالجة المعاملات: تسجل وتعالج البيانات الناتجة عن المعاملات التجارية و. من بين هذه النظم يمكن إن نذكر نظم المعلومات التي تعالج المبيعات و المشتريات والتغييرات في المخزون. حيث تستعمل هذه المعالجة في تجديد قواعد بيانات العملاء و المخزون و غيرهما.

تعتبر نظم تخطيط موارد المؤسسة إحدى نظم معالجة المعاملات المتقدمة، حيث تتعامل مع الوظائف بشكل متكامل في المؤسسة بخلاف نظم معالجة المعلومات والتي تتعامل مع الأنشطة الوظيفية بشكل منفصل.

تتكامل نظم إدارة موارد المؤسسة من خلال قواعد عامة تعالج المعاملات في منطقة واحدة، مثال على ذلك استقبال طلب معين سيعكس فوراً على جميع الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة مثل المحاسبة جدولة الإنتاج، المشتريات تمتلك نماذج نظم إدارة موارد المؤسسة تصاميم تعكس قاعدة خاصة في المعالجة، بخلاف النظم الوظيفية الأخرى، إذ تركز على نظرة سلسلة التوريد في الأعمال، و التي تتعاون من خلالها المجالات الوظيفية في أعمالها، لذا فإن المؤسسة عند استعمالها هذه النظم لابد أن تكون ملزمة بتغيير معالجة الأعمال فيها بما يتفق والنظام الجديد. و من الأمثلة على هذه النظم هو نظام (SAP/ R3) والذي طور من قبل شركة ألمانية تدعى (SAP AG) و يعد هذا النظام نظام كلياً متكاملًا يتيح للمؤسسات أتمتة العديد من العمليات، و يتعامل مع العديد من اللغات العالمية. و يتعامل النظام مع سبع مناطق تطبيقية هي إدارة سلسلة التوريد، إدارة دورة حياة المنتج، إدارة رأسمال البشري، استخبارات الأعمال و إدارة علاقات الزبون و التجارة الالكترونية.

¹ أ.حنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Na1111.files.wordpress.com

خاتمة الفصل الثاني

تبين مما تقدم أن اكتساب ميزة تنافسية أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر الأمر الذي استدعى منها ضرورة البحث عن طرق كفاءة من شأنها دعم الميزة التنافسية وإعطائها صفة الاستمرارية في مواجهة مختلف التغيرات المتسارعة.

من خلال هذا الفصل تم ملاحظة الجوانب التالية:

- الميزة التنافسية تعكس المركز المميز أو المتفوق لمنظمة الأعمال قياسا بمثيلاتها.
- للميزة التنافسية خصائص وصفات ومميزات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو استنساخها، كما أنها تتصف بالديمومة والاستمرارية
- تحقق الميزة التنافسية منافع أو مزايا لمنظمة الأعمال يصعب على المنافسين الآخرين بلوغها.
- حتى تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية يفترض أن يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة، وأن يكون المورد نادرا أو مميّزا عما يمتلكه المنافسون وأن لا يكون قابلا للتقليد من قبل المؤسسات المنافسة.
- يعد امتلاك المؤسسة للموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية من أهم مصادر الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية
للمؤسسة التصديرية
لمؤسسة سونلغاز - سعيدة -

تمهيد :

لقد قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة، وقد تم تقسيم

هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

1/ نبذة تاريخية عن المؤسسة:

أنشأت مؤسسة سونلغاز في صيغتها الأولى EGA (كهرباء وغاز الجزائر) سنة 1947، وتأسست Sonelgaz بمقتضى الأمر رقم 59_69 لتحل محل EGA، وفي سنة 1985 يأتي الأمر رقم 07_85 المتعلق بالإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج Sonelgaz في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 475_91، ثم يأتي إنشاء EPIC SONELGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 280_95، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء والغاز.

كل هذه التعديلات جاءت من أجل تحقيق الأهداف التالية :

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية.
- تنظيم المنافسة.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين جودة الخدمة.
- ضمان الخدمة الإجتماعية.
- تطبيق تسعيرة موحدة.

2/ تعريف المؤسسة:

المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز: "هي مؤسسة وطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر مختلف ولايات الوطن، توجد المؤسسة الأم في العاصمة الجزائر المكلفة بالإنتاج، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط، الشرق، الغرب، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من فروع في: الوسط، الشرق، الغرب، والجزائر".

❖ المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة:

هي فرع من فروع مجمع "SONELGAZ" لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتمي إداريا لمركز التوزيع غربا (وهران)، مهامها الرئيسية توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الإعطاب.

المطلب الثاني: أقسام ونشاطات الفرع

1/ أقسام الفرع:

- قسم العلاقات التجارية.
- قسم إستغلال الكهرباء.
- قسم إستغلال الغاز.
- قسم دراسة الإستغلال والعمل.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- قسم المالية والمحاسبة.
- فرع الوسائل العامة.
- المصلحة التقنية للكهرباء .
- المصلحة التقنية للغاز .
- المصالح التجارية

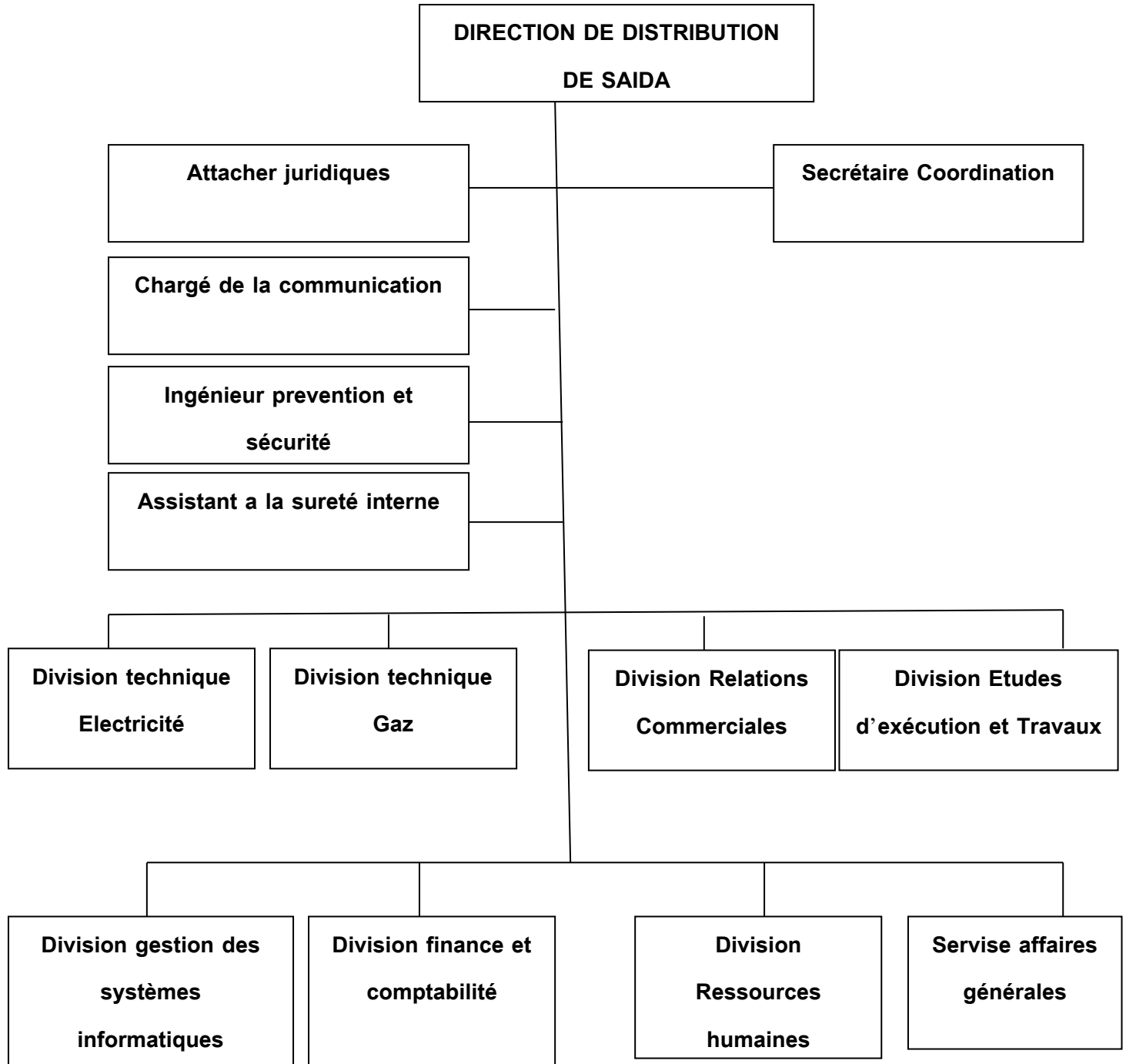
2/ نشاطات الفرع: يقوم الفرع بالنشاطات التالية:

- توزيع الكهرباء والغاز.
- تركيب الأسلاك الكهربائية.
- تركيب أنابيب الغاز.
- تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للفرع

تبين لنا من الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة أنه من الشكل العمودي وتوجد به خلية مكلفة بالإتصال. وهذا موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة



المصدر : وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ أن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة تتكون من الأقسام التالية:

- أمانة التنسيق.
- مصلحة الأعمال القانونية.
- مصلحة الإتصالات.
- مصلحة الأمن.
- *بالإضافة إلى:
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم دراسة التنفيذ والأعمال (الكهرباء والغاز).
- قسمي الإستغلال.
- إدارة الإبداع.
- المالية والمحاسبة.
- تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات

بعد إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة سونلغاز في الجزائر، تم إجراء دراسة ميدانية عن طريق وصف واقع الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، وسيتم في هذا المبحث عرض منهجية الدراسة وتحليل نتائجها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

الفرع الأول: هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز في الجزائر ولاية سعيدة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة:

تم إختيار مجتمع الدراسة من مسؤولي العمل ومجلس إدارة مؤسسة سونلغاز في الجزائر القاطنين بولاية سعيدة، الذين يملكون مؤهلات ومقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان الخاصة بأثر الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: عينة الدراسة:

كان حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع إستمارة الإستبيان 45عينة، حيث تم سحب 05 إستمارات لغياب بعض الأفراد من العينة، وقمنا بتوزيع حوالي 40 إستبيانة شملت جميع مسؤولي العمل وأعضاء الإدارة، وقد اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر لأفراد العينة .

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر وجود 40 استبيان لتمثل عينة الدراسة والجدول التالي يبين الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان.

| البيان | | الاستبيان |
|---------------------------------|-------|----------------|
| عدد الاستمارات الموزعة والصالحة | العدد | النسبة المئوية |
| 40 | 40 | 100 |

الفرع الرابع: أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحث العلمي، وهو الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة، لذلك تم الاعتماد عليه لجمع المعلومات، حيث تم تصميم قائمة الأسئلة بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، يحتوي الاستبيان على 49 سؤالاً كان مقسم إلى جزئين، حيث يشمل الجزء الأول البيانات الشخصية والذي يحتوي على 04 من الأسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 45 سؤالاً.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع.

1. **المتغير المستقل:** الإبداع هو المتغير المستقل إذ أننا ندرس مدى تطبيقه في المؤسسة محل الدراسة وذلك لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية.
2. **المتغير التابع:** الميزة التنافسية هي المتغير التابع لمعرفة مدى تأثيرها بالمتغير المستقل أي الإبداع وعلاقتها ببعضهما.

الفرع الثاني: أدوات جمع المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة :

يتطلب أي بحث الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات وكذا الوسائل الإحصائية، تتمثل الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات في هذه الدراسة.

1. أدوات جمع المعلومات: اعتمدنا في هذه الدراسة على جمع المعلومات في استمارة الاستبيان

كأداة لإستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل القضايا المرتبطة بأثر الإبداع ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

تضمن الاستبيان 49 سؤالاً كانت مقسمة إلى جزئين، حيث يشمل الجزء الأول البيانات الشخصية والذي يحتوي على 04 من الأسئلة، أما الجزء الثاني فيحتوي على 45 سؤالاً.

2. الوسائل الإحصائية المستخدمة

ومن أجل تحليل النتائج تم استخدام برنامج SPSS 24 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية
2. معامل الثبات الفا كرو نباخ
3. التوزيعات التكرارية
4. المتوسط الحسابي
5. الانحراف المعياري
6. معامل الارتباط بيرسون.
7. الإنحدار البسيط.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

قمنا بدراسة ثبات الاستبيان ومن بين أهم المعاملات المستعملة في ذلك "ألفا كرونباخ" الذي يأخذ القيمة

0 إلى 1 تعبيرا عن نسبة الثبات.

جدول رقم 10 : صدق الاستبيان

| المحاور | عدد العبارات | الارتباط قبل التعديل | معامل الثبات بعد التعديل |
|----------------------------------|--------------|----------------------|--------------------------|
| المحور الاول (الإبداع) | 22 | 739 | 850 |
| المحور الثاني (الميزة التنافسية) | 23 | 763 | 866 |
| اجمالي المحاور | 45 | 943 | 971 |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن محوري الإستبيان كان الارتباط قبل التعديل على التوالي 739، 763، وإجمالي المحاور 943، وأصبح معامل الثبات بعد التعديل على التوالي 850، 866، وإجمالي المحاور 971 وهذا إن دل فإنما يدل على صدق الدراسة وأنها صالحة لتحليل النتائج. ولثبات قياس الاستبيان قمنا بحساب معامل (alpha Cranach) لكل محور.

جدول رقم 11: معامل الفا كرونباخ للمحور الأول الإبداع

| المتغيرات | العبارات | معامل الفا كرو نباخ |
|-----------|----------|---------------------|
| الإبداع | 22 | 0.75 |

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

يتضح من جدول رقم 11 ان معامل الفا كرو نباخ هو 0.75

لجميع عبارات الإبداع وهي مقبولة نسبيا وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة، حيث نشير ان معامل الفا كرو نباخ كان قريبا من الواحد فذلك يعني وجود ثبات عالي يطمئن صدق أداة الدراسة.

جدول رقم 12: المحور الثاني الميزة التنافسية.

| المتغيرات | العبارات | معامل الفا كرو نباخ |
|------------------|----------|---------------------|
| الميزة التنافسية | 23 | 0.78 |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss.

يتضح من جدول رقم 12 ان معامل الفا كرو نباخ هو 0.78

لجميع العبارات الميزة التنافسية وهي مقبولة نسبيا وهذا ما يعني ثبات أداة الدراسة، حيث نشير ان معامل الفا كرو نباخ كان قريبا من الواحد فذلك يعني وجود ثبات عالي يطمئن صدق أداة الدراسة. وبهذا تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلها صحيحة وصالحة لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

بعد اتمام عملية جمع الاستمارات والتي سبق توزيعها على افراد العينة، نقوم في هذا المبحث بعرض تحليل النتائج المحصل عليها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة.

قبل عرض وتحليل نتائج الاجابات المتعلقة بمحاور الدراسة، لا بد من التعرف على الخصائص الديمغرافية للعينة المستقصاة، وللحصول على هذه المعلومات فقد تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض الأسئلة حول البيانات الشخصية للأفراد وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، وفيما يلي توزيع أفراد العينة والتحليل الوصفي له حسب كل متغير.

الفرع الأول: الجنس: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم 13: توزيع الافراد العينة حسب الجنس.

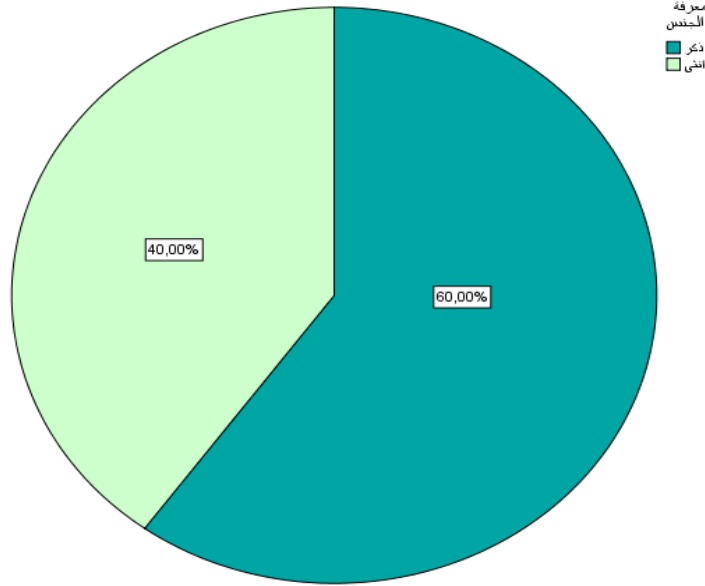
| الجنس | العدد | النسبة |
|-------|-------|--------|
| ذكور | 24 | 60 % |
| اناث | 16 | 40 % |
| مجموع | 40 | 100 % |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss.

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

من خلال الجدول رقم (13) نجد الفئة الغالبة من الذكور بالنسبة 60% اما النسبة الباقية تمثل الاناث بنسبة 40%.

الشكل رقم 09: تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.
الفرع الثاني: العمر
يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول رقم 14: توزيع افراد العينة حسب العمر.

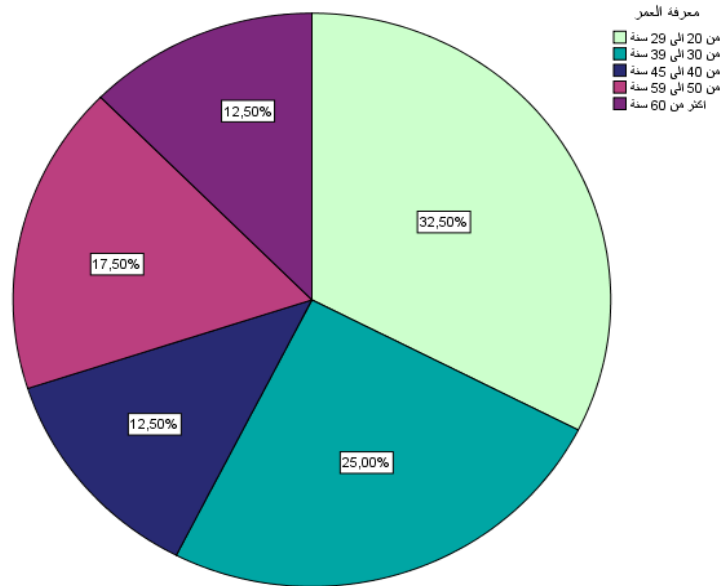
| النسبة | العدد | العمر |
|---------|-------|----------------------|
| 32.50 % | 13 | من 20 الى 29 سنة |
| 25 % | 10 | من 30 ال 39 سنة |
| 12.50 % | 05 | من 40 الى 49 سنة |
| 17.50 % | 07 | من 50 سنة الى 59 سنة |
| 12.50 % | 05 | أكثر من 60 سنة |
| 100 % | 40 | مجموع |

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات spss.

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

من خلال الجدول رقم 14 نجد الفئة الغالبة هي الفئة التي يتراوح عمرها من 20 الى 29 سنة بالنسبة 32.50 % اما الفئة التي يليها هي الفئة التي يتراوح عمرها من 30 الى 39 سنة بالنسبة 25 % اما الفئة التي تليها هي التي يتراوح عمرها من 50 سنة الى 59 سنة بالنسبة 17.50% اما الفئتين المتبقيتين متساويتين هما التي يتراوح عمرها من 40 سنة الى 49 سنة بالنسبة 12.50% والفئة اخرى هي التي يتراوح عمرها أكثر من 60 سنة بالنسبة 12.50 %.

الشكل رقم 10: يمثل أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.
الفرع الثالث: الكفاءة العلمية

الجدول رقم 15: توزيع افراد العينة حسب الكفاءة العلمية.

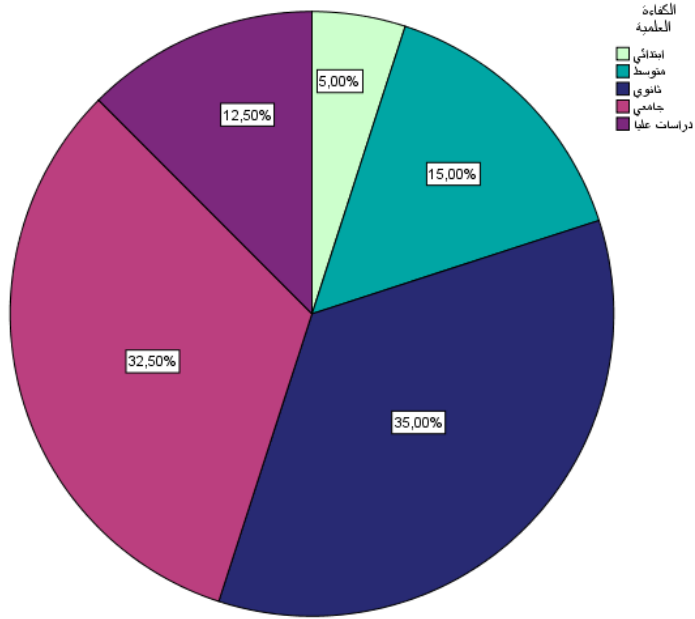
| النسبة | العدد | المستوى التعليمي |
|---------|-------|------------------|
| 05 % | 02 | ابتدائي |
| 15 % | 06 | متوسط |
| 35 % | 14 | ثانوي |
| 32.50 % | 13 | جامعي |
| 12.50 % | 05 | دراسات عليا |
| 100 % | 40 | مجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

من خلال الجدول رقم (15) نجد الفئة الغالبة هي الفئة التي مستواها التعليمي ثانوي بالنسبة 35 % اما الفئة التي تليها هي التي مستواها التعليمي جامعي بالنسبة 32.50 % اما الفئة التي تليها هي التي مستواها التعليمي متوسط بالنسبة 15 % اما الفئة التي تليها هي التي مستواها التعليمي دراسات عليا بالنسبة 12.50 % اما الفئة المتبقية هي التي مستواها التعليمي ابتدائي بالنسبة 5.00 %.

الشكل رقم 11: يمثل أفراد العينة حسب الكفاءة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.
الفرع الرابع: الخبرة الوظيفية

الجدول رقم 16: يمثل توزيع افراد العينة حسب الوظيفية.

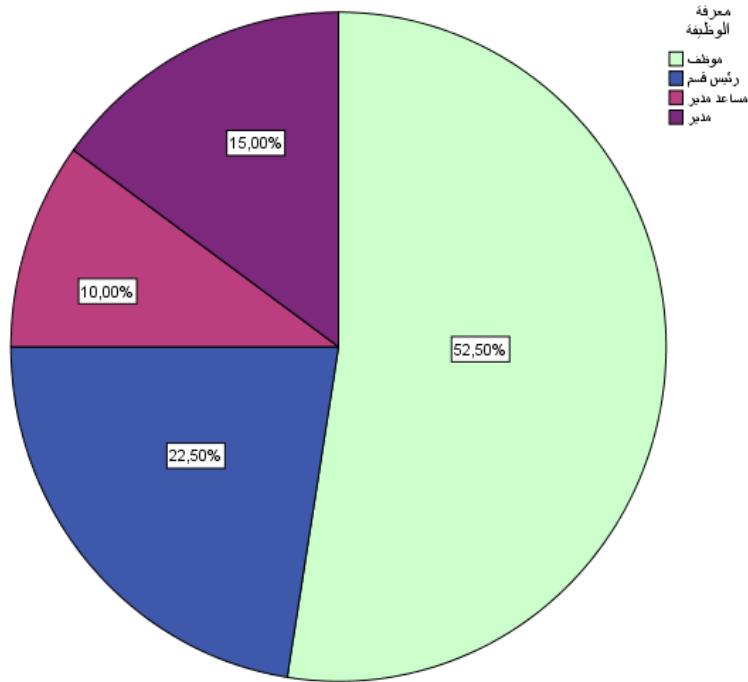
| النسبة | العدد | الخبرة المهنية |
|---------|-------|----------------|
| 52.50 % | 21 | موظف |
| 22.50 % | 09 | رئيس القسم |
| 10 % | 04 | مساعد مدير |
| 15 % | 06 | مدير |
| 100 % | 40 | مجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

من خلال الجدول رقم (16) نجد الفئة الغالبة هي الفئة التي وظيفتها موظف بالنسبة 52.50 % اما الفئة التي تليها هي الفئة التي وظيفتها رئيس القسم بالنسبة 22.50 % اما الفئة التي تليها هي فئة التي وظيفتها مدير بالنسبة 15 % اما الفئة المتبقية هي مساعد مدير بالنسبة 10 %.

الشكل رقم 12: يمثل أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: عرض وتحليل آراء أفراد العينة بخصوص متغيرات الدراسة.

بعد القيام بإعداد الاستبيان واختبار ثباته وصدقه ثم توزيعه، سنقوم بمعالجة البيانات الموجودة فيه عن طريق تحليل الإجابات المستلمة من أفراد العينة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (spss.v.24) الذي يساعدنا على تحديد المتوسط الحسابي، وكذلك الانحراف المعياري لمختلف العبارات.

حساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي:

ان المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل البرنامج تعبر عن الاوزان وهي (موافق بشدة =5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق على الاطلاق=1) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي عن طريق:

1. احتساب المدى أولاً وهو أكبر رقم في مقياس لكارث الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي: $4=1-5$

2. وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي $0.80=4/5$ فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 الى $0.8+1$ وهكذا بالنسبة الى بقية متوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين تفسير قيم المتوسطات الحسابية
الجدول رقم 17: يوضح قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي.

| المتوسط المرجح | المستوى |
|------------------|----------------|
| من 1 الى 1.80 | غير موافق بشدة |
| من 1.81 الى 2.60 | غير موافق |
| من 2.61 الى 3.40 | محايد |
| من 3.41 الى 4.20 | موافق |
| من 4.21 الى 5 | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفرع الأول: تحليل إجابات العينة بخصوص محور الإبداع

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

الجدول رقم 18: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف اجابات الإبداع.

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|-----------------|-------------------|
| 01 | لدي القدرة على التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة | 3.95 | 1.21 |
| 02 | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة | 3.47 | 1.41 |
| 03 | لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل | 3.67 | 1.24 |
| 04 | أملك القدرة على رد الفعل بسرعة | 3.41 | 1.25 |
| 05 | انجز ما يسند إلى من أعمال بطرق متعددة | 4.52 | 0.49 |
| 06 | أبتعد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل | 4 | 1.01 |
| 07 | أحرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل | 3.90 | 1.15 |
| 08 | أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج | 3.47 | 1.44 |
| 09 | لدي القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر | 3.37 | 1.05 |
| 10 | لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة | 3.05 | 1.28 |
| 11 | لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة | 4.05 | 1.03 |
| 12 | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | 3.90 | 1.19 |
| 13 | أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها | 3.72 | 1.24 |

الإبداع

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

| | | | |
|------|------|--|----|
| 1.19 | 3.90 | أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل | 14 |
| 1.44 | 3.77 | لدي القدرة على تبسيط الافكار عند مواجهة الصعاب والمواقف | 15 |
| 1.13 | 3.80 | امتك القدرة على تجزئة مهام العمل | 16 |
| 1.03 | 4.05 | أستطيع إدراك العلاقة بين الافكار وتفسيرها | 17 |
| 1.20 | 2.87 | لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة | 18 |
| 1.50 | 3.42 | الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات | 19 |
| 1.15 | 2.87 | أتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج | 20 |
| 1.24 | 2.85 | أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة | 21 |
| 1.28 | 4.12 | أقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك | 22 |
| 0.49 | 3.69 | المجال الكلي الابداع | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم 18 نجد ان الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول عبارات المحور الأول الابداع هي موافق كانت أكبر فئة من افراد العينة اخترت الاقتراح الرابع لذلك قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.69 التي تقع في المجال الرابع وحساب قيمة الانحراف المعياري 0.49.

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

الفرع الثاني: تحليل إجابات العينة بخصوص محور الميزة التنافسية.

الجدول رقم 19: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف اجابات العينة حول محور الميزة التنافسية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الرقم | |
|-------------------|-----------------|--|-------|------------------|
| 1.35 | 3.17 | تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من تكاليف المنتجات المعيبة | 23 | الميزة التنافسية |
| 1.10 | 3.25 | تسعى مؤسستنا الى خفض تكاليف عمليات الصيانة لاستمرار | 24 | |
| 1.11 | 4.32 | تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة | 25 | |
| 1.10 | 3.75 | أسعار منتجات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات | 26 | |
| 1.16 | 3.37 | تسعى مؤسستنا الى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية | 27 | |
| 1.28 | 4.12 | يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر | 28 | |
| 1.26 | 4.07 | يتم اجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية | 29 | |
| 1.08 | 4.17 | يتوافق حجم انتاج خدمات المؤسسة مع التقلبات في السوق 8 | 30 | |
| 1.37 | 3.60 | تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن | 31 | |

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونغاز

| | | | |
|------|------|---|----|
| 1.35 | 3.52 | تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الانتاج | 32 |
| 1.31 | 3.85 | يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل | 33 |
| 1.26 | 3.67 | تتبنى مؤسستنا الجودة في رسالتها بشكل صريح | 34 |
| 1.08 | 3 | المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة | 35 |
| 1.51 | 3.77 | تقوم مؤسستنا على اختيار مورديها على اساس جودة المواد الخام التي يقدمونها | 36 |
| 1.39 | 3.57 | تعتمد مؤسستنا على اجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة المنتج الذي تنتجه | 37 |
| 1.30 | 3.67 | تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات الى الزبائن باستمرار | 38 |
| 1.15 | 3.82 | لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين | 39 |
| 1.43 | 4 | يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية | 40 |
| 1.37 | 3.52 | تستخدم مؤسستكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة | 41 |
| 1.33 | 3.47 | تحاول مؤسستنا تقليد المؤسسات المنافسة | 42 |
| 1.35 | 3.52 | تسعى مؤسستنا لتقديم منتجات لم يسبق انتاجها من قبل مقارنة بالمنافسين | 43 |
| 1.47 | 3.70 | المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين | 44 |
| 1.19 | 3.57 | تتعاون مؤسستنا مع خيارات واستشارات خارجية من اجل تقديم منتجاتها | 45 |

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

| | | | | |
|------|------|----------------------|--|--|
| 0.54 | 3.66 | المجال الكلي الابداع | | |
|------|------|----------------------|--|--|

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (19) نجد ان الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول العبارات المحور الثاني الميزة التنافسية هي موافق كانت أكبر فئة من افراد العينة اخترت الاقتراح الرابع لذلك قدرت قيمة المتوسط الحسابي 3.66 التي تقع في المجال الرابع وحساب قيمة الانحراف المعياري 0.54.

المطلب الثالث : إختيار الفرضيات

بعد تحليل نتائج الاستمارة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتواصل اليها واختيار الفروض باستخدام الارتباط الانحدار البسيط تبعا للفرضية المنطلق منها:

1_ الفرضية الأولى: "هل هناك علاقة بين الابداع والميزة التنافسية بالمؤسسة سونلغاز "

لإثبات صحة او نفي الفرضية الأولى التي تتمثل في «هل هناك علاقة بين الابداع والميزة التنافسية بالمؤسسة سونلغاز"

ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين إجابات افراد العينة بين عبارات الابداع واجابتهم حول عبارات الميزة التنافسية والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 20: علاقة بين المحور الأول الابداع والمحور الثاني الميزة التنافسية

| العبارات | معامل الارتباط بيرسون | تفسير دلالة |
|------------------|-----------------------|--|
| الابداع | 0.943** | وجود علاقة ارتباط بين الابداع والميزة التنافسية في المؤسسة سونلغاز عند مستوى دلالة معنوية 0.01 |
| الميزة التنافسية | | |

** دال احصائيا عند معنوية 0.01

من خلال الجدول رقم 20 توجد علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط بين الابداع والميزة التنافسية بالمؤسسة سونلغاز حيث كان معامل الارتباط 0.943** وهو دال احصائيا

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

على وجود علاقة ارتباط طردية تبين انه كلما ازداد الابداع في المؤسسة سونلغاز تزداد الميزة التنافسية للمؤسسة وكلما انخفض الابداع بالمؤسسة سونلغاز تنخفض الميزة التنافسية للمؤسسة وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية

الجدول رقم 21 معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، اختبار مساهمة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل

H0 : لا يوجد تأثير الدال إحصائيا للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سونلغاز لولاية سعيدة.

H1 : يوجد تأثير الدال إحصائيا للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سونلغاز لولاية سعيدة

| المتغير المستقل | درجة تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة سونلغاز | اختبار مساهمة النموذج | دلالة المعنوية | معامل التحديد R2 | اختبار التأثير T-test | النموذج |
|-----------------|--|-----------------------|----------------|------------------|-----------------------|---|
| الابداع (M_01) | 0.943** | 303.398** | 0.000 | 0.889 | 17.418 | درجة تحقيق رضا العميل = 1.43 + M_01 (0.973) |

** دال احصائيا عند معنوية 0.01

بعد ان قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم اختبار مساهمة النموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في التغيير الحاصل في درجة مساهمة كمتغير تابع وذلك باستخدام R2 ثم التأكد من معنوية تأثير هذا المتغير المستقل على مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة سونلغاز باستخدام T-test

بالنظر في الجدول رقم (21) يتضح وجود علاقة ارتباط دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط بين الابداع والميزة التنافسية في المؤسسة سونلغاز حيث ان معامل الارتباط 0.943**

وهو دال احصائيا

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

ثم النظر الى جدول رقم (21) بحيث كانت قيمة اختبار ($F = 303.398^{**}$) دالة احصائيا عند لان قيمة الدالة

المعنوية $Sig = 00.0$ وهي أقل من مستوى الدالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين الابداع ودوره في الميزة التنافسية بمؤسسة سونلغاز لولاية سعيدة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتهيبي وجدت أثر دال إحصائيا للإبداع على الميزة التنافسية بمؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة

وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة $R^2 = 0.889$ الى ان دور الابداع يفسر التغير في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة سونلغاز بنسبة 88.9 تقريبا وتبقى نسبة 11.1 تفسرها عوامل الأخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها وتشير قيمة اختبار T الى ان دور الابداع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة سونلغاز لا يمكن ان يصل الى الصفر بمعنى ان دور الابداع له تأثير على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة سونلغاز

اما النموذج العلاقة درجة تحقيق الميزة التنافسية $= 1.43 +$ الابداع (0.973)

الفرضية الثالثة

H0 : لا توجد اختلافات جوهرية ذو دلالة إحصائية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر .

H1 : توجد اختلافات جوهرية ذو دلالة إحصائية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر .

الجدول رقم (22): يوضح نتائج اختبار Test-T

| القيمة الاحتمالية sig | عينة | من 30 الى 39 سنة | | من 20 الى 29 سنة | |
|--------------------------|------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| | | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
| | 13 | | | | |

الفصل ثالث دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التصديرية لسونلغاز

| | | | | | | |
|------|----|--------|--------|---------|--------|------------------------|
| 0.00 | 10 | 1.4500 | 4.1174 | 0.50668 | 3.3411 | تحقيق الميزة التنافسية |
|------|----|--------|--------|---------|--------|------------------------|

الارتباط معنوي عند مستوى الدالة 0,05 -مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل من الفئة التي عمرها من 30 الى 39 سنة كان 4.1174 وانحراف المعياري 1.4500 بحيث كان اعلى من الفئة التي عمرها يتراوح من 20 الى 29 سنة بحيث كان المتوسط الحسابي 3.3411 اما الانحراف المعياري 0.50668 كما أن قيمة الدالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0.05 مستوى الدالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي: توجد اختلافات جوهرية ذو دلالة إحصائية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور وأثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية (مؤسسة سونلغاز)، وقمنا بإعداد استبيان صمم وفق الاجابات المتعددة وفق سلم ليكرت وتم توزيعه على عينة من موظفي وأعضاء مجلس إدارة مؤسسة سونلغاز مقدره ب 40 مفردة، بعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الاستقصاء في برنامج (SPSS.v.24)، الذي ساعدنا في إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية التي لها علاقة بهدف الدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين الإبداع والميزة التنافسية لدى سونلغاز، وبالتالي توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية كما يوجد أيضا أثر ودور للإبداع يساهم في تحقيق هاته الميزة التنافسية.

الخاتمة

خاتمة

إن اكتساب ميزة تنافسية لم يعد خيارا يمكن لمنظمات الأعمال السعي للحصول عليه، بل أصبح حتمية ومطلبا لبقاء واستمرار المنظمات، حيث حاولنا من خلال بحثنا تسليط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبيا من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، ولهذا الغرض قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإبداع في الميزة التنافسية للمؤسسة سونلغاز لولاية سعيدة؟

وللإجابة عليها قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن هذه الإشكالية، لإبراز علاقة أثر الإبداع بالميزة التنافسية والتعرف على توفرها في المؤسسة محل الدراسة.

وسنوضح فيما يأتي إجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها تدعم الإبداع بالمؤسسة وتحافظ على استمرار الميزة التنافسية وبقائها.

الإجابة على الفرضيات:

- توجد علاقة طردية بين الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية
- يوجد أثر ودور للإبداع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

نتائج البحث:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- يعبر الإبداع عن تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد أو جماعات العمل.
- يسمح الإبداع للمؤسسة بتطوير العمليات الإنتاجية واكتساب قدرات أكبر لتطوير تكنولوجيا الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال زيادة حصصها السوقية، تعزيز مكانتها في السوق، تحقيق رضا الزبائن والقدرة على مجابهة المنافسة.

- لتوفير مناخ ابداعي تسعى إدارة مؤسسة سونلغاز إلى تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع من خلال تزويد العاملين بالمؤسسة بالدعم المادي والمعنوي، تبني برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها، اشراك جميع العاملين بالمؤسسة من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية، زيادة حجم التمويل المتاح لأنشطة البحث والتطوير.

توصيات الدراسة: بناء على النتائج التي توصلنا إليها نقتراح التوصيات التالية:

- محاولة إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين مهما كان مستواهم على التفكير بمنظور إبداعي وتقديم أفكار
- المحافظة على مستوى الإبداع التنظيمي المتواجد بالمخبر والعمل على تعزيزه.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين واستثمار طاقاتهم الإبداعية في تطوير الميزة التنافسية.
- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار الإبداعية.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى) بنك الأفكار (تكون مسؤولة على دعم وتشجيع المبدعين والتميزين.
- الاهتمام الجيد بسياسة التوظيف في المؤسسات وإعطاء الأولوية للكفاءات ذات القدرات الإبداعية.
- العمل على مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين ماديا ومعنويا وذلك من خلال الاهتمام بوضع معايير خاصة لتقييم الأفكار الإبداعية.
- تدعيم مفهوم المشاركة الجادة للعاملين في صنع واتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال المباشر معهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1.أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار جدار للكتاب العالمي، ط1 ، عمان، 2009 .
- 2.ابو النصر مدحت محمد، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1 . ، مصر،2007
- 3.أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار جدار للكتاب العالمي، ط1 ، عمان، 2009 .
- 4.بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، ط1 . ، عمان، 2008 .
- 5.ثابت عبد الرحمان ادريس، الادارة الاستراتيجية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002
- 6.جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
- 7.جمال أنيس خير الله، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2009.
- 8.حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 9.خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 10.خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4 ، عمان، 2009 .
- 11.د عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد و تسيير المؤسسة"ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة 2006
- 12.د نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998.
- 13.د. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منضور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان 2009.
- 14.د. نجم عبود نجم - إدارة الابتكار (المفاهيم والخائ والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر ط1 - 2013 عمان الأردن.
- 15.د.طاهر محسن منصورالغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"دار وائل للنشر الطبعة2 - 2009 عمان الأردن.

16. د.د. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع مفهومه -تدريبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان الأردن الطبعة الأولى 2002.
17. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
18. زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
19. سعاد نائف البرنوطي، الإدارة) أساسيات إدارة الأعمال(، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1 . ، عمان، 2001
20. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
21. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالابداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2009 .
22. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن ط1، 2006.
23. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2008.
24. عادل سالم معاينة، أحمد محمود الخطيب، الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث، ط1 ، عمان، 2006
25. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2011.
26. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، دار الجامعة الإسكندرية، 1996.
27. عبد السلام محمد، الرؤية المستقبلية في الادارة الاستراتيجية، دار الكتاب، مصر 2008.
28. عبيد علي أحمد الحجازي، لوجيستيك كبديل للميزة النسبية، دار المعارف، الاسكندرية، 2000.
29. عبيد طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد، ط1 ، عمان، 2008.
30. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط1 ، عمان، 2010.
31. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الشهاب الجامعية، 2001.
32. عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، الديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001.
33. فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الاسكندرية، 2000.
34. فلاح الحسين الحسيني، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان 2000.
35. فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008 .

36. كاضم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
37. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس العلمية، دار الجامعة الاسكندرية، 2000
38. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
39. محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي للحديث، الاسكندرية، 2009.
40. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2007
41. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط 5، عمان، 2009
42. نادية المعارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
43. نبيل محمد المرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.
44. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، الاردن، 2003 .
- 2 الأطروحات :**
45. بشار محمد خليل العبيدي، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة
46. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004
47. خالد ذيب حسن اوزيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في البنوك تجارية الأردنية ، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010.
48. خالد علي، عمال، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، أطروحة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، مركز جامعي العربي التبسي، تبسة 2007.
49. د. بوزيان عثمان، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان إقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان الجزائر، سنة 2010/2009.
50. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه الدولة، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
51. سمية بروي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010 ،
52. كمال رزيق، فارس مصدر، مفهوم التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002،

53. محمد ، سعد فهد المشوط أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2011
محاضرات:

3 ملتقيات :

54. بن عنتر عبد الرحمان، مداحي عثمان، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011 .
55. بهاز الجيلالي، خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2008 .
56. مبروك محمد البشير، لواح المنير، الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز لمنظمات الاعمال المعاصرة، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، الجامعة 08 ماي 1945 بقالمة الجزائر، 2008.
57. محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة مسيلة، يومي 14 و 15 افريل 2009
58. منصور رقية، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و 19 ماي 2011 .

4 مواقع الانترنت:

59. أثر استخدام برامج ERP في تحقيق أمثلية الخلق القيمي " د .أحمد علي محمد -www.6ollab-amman.net
60. رسمة نظم المعلومات www.hrdiscussion.com/hr6139.html
61. أ.حنين عبد الرحمن المحاضرة الثامنة نظام تخطيط الموارد Nal111.files.wordpress.com
62. د. منصور الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب . البليدة الجزائر مداخلة بعنوان الغبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. -eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc
63. د/ نوري منير مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات" - eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc

64.د.أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد / قسم الإدارة الصناعية جامعة موصل / كلية الإدارة والاقتصاد
مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية / دراسة ميدانية في مجموعة
مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى -eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../73.doc

65.العتيبي صنهات/ الدكتور مدونة <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000>

66.عباس مزعل مشرف" إدارة المعرفة و أثرها في تحقيق الإبداع المنظمي "مجلة أداب الكوفة
www.arts.kufauniv.com/journal%20of%20adabul...

67.محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم
الاقتصادية، العدد 37 ، بسكرة، جامعة محمد . خيضر ، <http://www.ulum.nl>.

5 مجلات :

68.ابراهيم عبد الستار، إدارة الإبداع...النداء المجهول في عصر العولمة، مجلة العلوم النفسية العربية،
العدد 05 ، مصر، 2005

69.بن نذير نصر الدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الابحاث الاقتصادية،
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 04 ،جامعة البليدة،2010.

70.د.فايز النجار ،د نازم محمد أحمد المكاوي" نظم المعلومات و أثرها في مستويات الإبداع"دراسة
ميدانية في شركات التأمين الاردنية "مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 26
العدد الثاني 2010

71.طيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة
العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.

72.عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، العدد 03 ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2004.

73.محمد ، الصيرفي موسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: الجزء الثالث التحليل على مستوى المنظمات
، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

74.محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية
والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد10، 2004.

75.نجم عبود نجم، الابتكار الإداري محاولة من أجل التفسير والتقييم،المجلة الدولية للعلوم الادارية،
المجلد رقم 11، العدد 4، الإمارات العربية المتحدة، اصدارات معهد التنمية الإدارية، 2006،

76.هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، العدد 6 ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2006.

- 77.هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقضة التكنولوجية كعامل للبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد الخاص.
- 78.يحياوي مفيدة ، موفق سهام، دور القيادة في تشجيع الإبداع ، ملتقى وطني حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة بسكرة، يومي 13 و 14 ماي، 2012،
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 79.J-CTA rondeau, Marketing,Stratégie Industrielle, Ed Vuibert, Paris, 1998.
- 80.Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavit , Management de L'innovation :intégration du changement technologique, commercial et organisationnel , Paris ; DeBoeck, 2006.
- 81.Joel Broustail et Frederic Frery , « LE Management Strategique de L'innovation » ,Edition Dalloz 1993
- 82.M.BOUDJEMIA, Intelligence Economique : concept, Définitions et mode Opérateur, Séminaire de Sensibilisation à L'intelligence Economique et à la veille Stratégiques, Alger-Hotel El Aurassi, le 23 Décembre 2008.
- 83.Marie Camille Debourg et Joel Clavelin. «Pratique du marketing ». éditions .BERTI édition .Alger.2004
- 84.OCDE, « Perspectives de l'OCDE, Science, Technologie et Industrie, » 2002
- 85.TARONDEAU. J.C. « Recherche et développement », Paris, Vuibert. 1994

قائمة الملاحق



إستبيان

استمارة الاستبيان المحلق رقم (1)

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على «دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة التصديرية». يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية وأمان، كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والإهتمام والسلام عليكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى
2- العمر: من 20-29 سنة ، من 30-39 سنة ، من 40-49 سنة

من 50-59 سنة ، أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي

جامعي ، دراسات عليا ، أخرى

4- الوظيفة:

5- عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع.....

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشد |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|-----------|
| 1 | لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة | | | | | |
| 2 | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة | | | | | |
| 3 | لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل | | | | | |
| 4 | املك القدرة على رد الفعل بسرعة | | | | | |
| 5 | أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة | | | | | |
| 6 | أبتعد عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل | | | | | |
| 7 | أحرص على تقديم افكار جديدة اقدمها في مجال العمل | | | | | |
| 8 | استطيع فرض رأيي عادة بالحجج | | | | | |
| 9 | لدي القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر | | | | | |
| 10 | لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة | | | | | |
| 11 | لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة | | | | | |
| 12 | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | | | | | |
| 13 | أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها | | | | | |
| 14 | أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل | | | | | |
| 15 | لدي القدرة على تبسيط الافكار عند مواجهة الصعاب والموافق | | | | | |
| 16 | امتلك القدرة على تجزئة مهام العمل | | | | | |
| 17 | استطيع ادراك العلاقة بين الافكار وتفسيرها | | | | | |
| 18 | لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة | | | | | |
| 19 | أبادر بتبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات | | | | | |
| 20 | اتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج | | | | | |
| 21 | أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة | | | | | |
| 22 | اقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|
| | | | | تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من تكاليف الخدمات المعيبة | 23 |
| | | | | تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار | 24 |
| | | | | تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة | 25 |
| | | | | اسعار خدمات مؤسستنا اقل من اسعار بقية المؤسسات | 26 |
| | | | | تسعى مؤسستنا الى استقطاب افراد ذوي المؤهلات العلمية | 27 |
| | | | | يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر | 28 |
| | | | | يتم اجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية | 29 |
| | | | | يتوافق حجم خدمات المؤسسة مع التقلبات في السوق | 30 |
| | | | | تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن | 31 |
| | | | | تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في المعدات والآلات | 32 |
| | | | | يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على اداء اكثر من وظيفة او عمل | 33 |
| | | | | تتبنى مؤسستنا الجودة في رسالتها بشكل صريح | 34 |
| | | | | المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة | 35 |
| | | | | تقوم مؤسستنا على اختيار مورديها على اساس جودة المواد الخام التي يقدمونها | 36 |
| | | | | تعتمد مؤسستنا على اجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمة التي تقدمها | 37 |
| | | | | تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات الى الزبائن باستمرار | 38 |
| | | | | لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت اسرع من المنافسين | 39 |
| | | | | يتم اختيار الموردين على اساس وقت تسليم المواد الاولية | 40 |
| | | | | تستخدم مؤسستكم سياسة مخزون الامان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة | 41 |
| | | | | تحاول مؤسستنا تقليد المؤسسات المنافسة | 42 |
| | | | | تسعى مؤسستنا لتقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل مقارنة بالمنافسين | 43 |
| | | | | المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين | 44 |
| | | | | تتعاون مؤسستنا مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تقديم خدماتها | 45 |

| الرقم | العبرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------------------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الطلاقة | | | | | | |
| 1 | لدي القدرة على التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة | | | | | |
| 2 | لدي القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة | | | | | |
| 3 | لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل | | | | | |
| 4 | أملك القدرة على رد الفعل بسرعة | | | | | |
| الأصالة | | | | | | |
| 5 | انجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة | | | | | |
| 6 | أبتعد عن تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل | | | | | |
| 7 | أحرص على تقديم أفكار جديدة اقدمها في مجال العمل | | | | | |
| 8 | أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج | | | | | |
| المرونة | | | | | | |
| 9 | لدي القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر | | | | | |
| 10 | لدي القدرة على رؤية الاشياء بطرق مختلفة | | | | | |
| 11 | لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة | | | | | |
| الحساسية للمشكلات | | | | | | |
| 12 | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | | | | | |
| 13 | أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها | | | | | |
| 14 | أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما اقوم به من عمل | | | | | |
| 15 | لدي القدرة على تبسيط الافكار عند مواجهة الصعاب والمواقف | | | | | |
| القدرة على التحليل | | | | | | |
| 16 | امتلك القدرة على تجزئة مهام العمل | | | | | |
| 17 | استطيع ادراك العلاقة بين الافكار وتفسيرها | | | | | |
| 18 | لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة | | | | | |
| المخاطرة | | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 19 | ابادرتبني الافكار والاساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات |
| | | | | | 20 | أتحمل مسؤولية ما أقوم به من اعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج |
| | | | | | 21 | أقدم على الاعمال الصعبة والمعقدة |
| | | | | | 22 | أقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك |

المحور 2: الإبداع

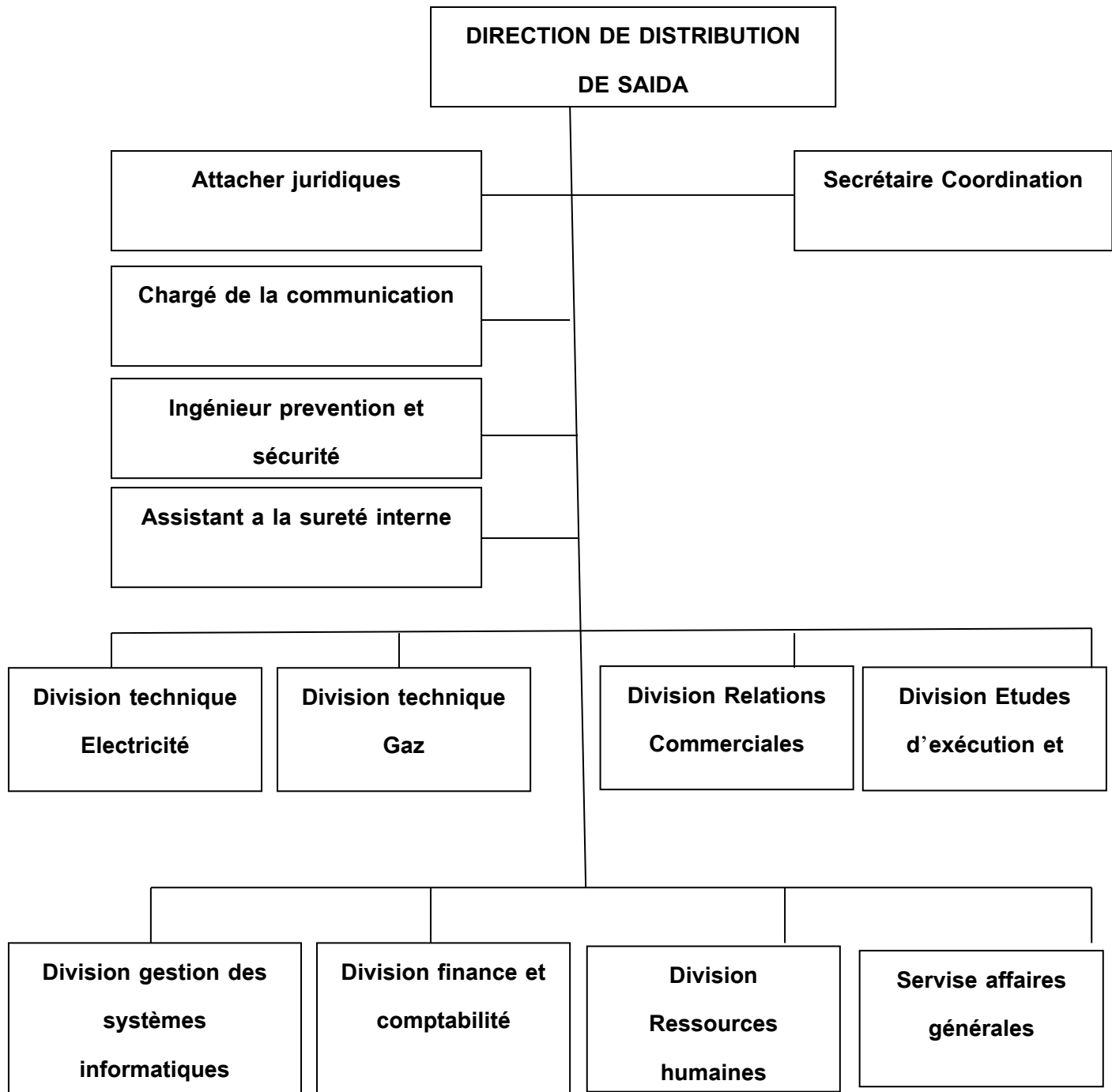
المحور 3: الميزة التنافسية

| الرقم | العبرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| التكافة | | | | | | |
| 1 | تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من تكاليف المنتجات المعيبة | | | | | |
| 2 | تسعى مؤسستنا الى خفض تكاليف عمليات الصيانة لاستمرار | | | | | |
| 3 | تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة | | | | | |
| 4 | أسعار منتجات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات | | | | | |
| المعرفة | | | | | | |
| 5 | تسعى مؤسستنا الى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات العلمية | | | | | |
| 6 | يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر | | | | | |
| 7 | يتم اجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية | | | | | |
| المرونة | | | | | | |
| 8 | يتوافق حجم انتاج خدمات المؤسسة مع التقلبات في السوق | | | | | |
| 9 | تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن | | | | | |
| 10 | تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات وآلات الانتاج | | | | | |
| 11 | يملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل | | | | | |
| الجودة | | | | | | |
| 12 | تتبني مؤسستنا الجودة في رسالتها بشكل صريح | | | | | |
| 13 | المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة | | | | | |

قائمة الملاحق

| | | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تقوم مؤسستنا على اختيار مورديها على اساس جودة المواد الخام التي يقدمونها | 14 |
| | | | | | تعتمد مؤسستنا على اجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة المنتج الذي تنتجه | 15 |
| الوقت | | | | | | |
| | | | | | تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات الى الزبائن باستمرار | 16 |
| | | | | | لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين | 17 |
| | | | | | يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية | 18 |
| | | | | | تستخدم مؤسستكم سياسة مخزون الأمانلتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة | 19 |
| الإبداع | | | | | | |
| | | | | | تحاول مؤسستنا تقليد المؤسسات المنافسة | 20 |
| | | | | | تسعى مؤسستنا لتقديم منتجات لم يسبق انتاجها من قبل مقارنة بالمنافسين | 21 |
| | | | | | المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين | 22 |
| | | | | | تتعاون مؤسستنا مع خيرات واستشارات خارجية من اجل تقديم منتجاتها | 23 |

الملحق رقم: (2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز سعيدة



الملحق رقم: (3) نتائج برنامج spss

| | | المحور الأول الابداع | | المحور الثاني الميزة التنافسية | |
|--------------------------------|------------------------|----------------------|--|--------------------------------|--|
| المحور الأول الابداع | Corrélacion de Pearson | 1 | | ,943** | |
| | Sig. (bilatérale) | | | ,000 | |
| | N | 40 | | 40 | |
| المحور الثاني الميزة التنافسية | Corrélacion de Pearson | ,943** | | 1 | |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | | |
| | N | 40 | | 40 | |

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux | Modifier les statistiques | | | Sig. Variation de F |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|------|------|---------------------|
| | | | | | | Variation de F | ddl1 | ddl2 | |
| 1 | ,943 ^a | ,889 | ,886 | ,18133 | ,889 | 303,398 | 1 | 38 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول الابداع

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 9,975 | 1 | 9,975 | 303,398 | ,000 ^b |
| | Résidu | 1,249 | 38 | ,033 | | |
| | Total | 11,225 | 39 | | | |

a. Variable dépendante : المحور الثاني الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الاول الابداع

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | Sig. |
|--------|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | |
| 1 | (Constante) | 1,432 | ,221 | | ,648 | ,521 |
| | المحور الاول الابداع | ,973 | ,059 | ,943 | 17,418 | ,000 |

a. Variable dépendante : المحور الثاني الميزة التنافسية

