جامعة المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي:.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: علوم التسيير فرع: إدارة المنظمات

بعنوان:

الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال

دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة

إعداد الطالبة: رزيقة يحياوي

تاريخ المناقشة: الأحد 12 ماي 2013

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

أ.د/حكيم مليان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيساً
أ.د/ رابح بوقرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د/ علي دبي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	ممتحناً
د/ كمال قاسمي	أستاذ محاضر(ب)	جامعة المسيلة	ممتحناً

السنة الجامعية: 2013/2012

شــكر وتقــدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"رَبِ أَوْزِعْنِي أنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتي انْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى والِدَيَّ وأنْ أعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وأدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

الآية– 19– من سورة النمل.

الشكر للمولى عز وجلى على نعمه وفضله.

أتوجه بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل

من ساعدني من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث

وأخص بالذكر:

الأستاذ الدكتور بوقرة رابح على كل ما قدمه لي من نصح وإرشاد،

عمال مؤسسة ملبنة الحضنة الذين ساندوني طوال فترة الدراسة الميدانية،

دون أن أنسى أساتذتنا الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم الشكر والعرفان

على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستنير دربي العلمي.

الإهـــــداء

إلــى الـوالدين الكـريميـن بكـل حـب ووفـاء

إلـــى كـل أفراد عائلتي

إلـــى زملائي دفعة ماجستير إدارة المنظمات

إلـــى جميع أصدقائي في كل مكان كل باسمه

اهدي ثمرة جهدي...

الـمقــدمــة

يشهد الوقت الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها. إذ لم يعد الشكل التقليدي لمنظمات الأعمال سائدا والذي يعتمد على أنّ بيئة الأعمال يسودها نوع من الثبات النسبي، فبيئة الأعمال الحالية المؤكد الوحيد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغير، حيث القاعدة الوحيدة في النمو هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها، ولمواجهة حالتي عدم الثبات والتغير يتحول الإبداع إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة، إذ أنّ الإبداع هو مفتاح أي ميزة تنافسية، إذ تمثل هذه الأخيرة القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات ومن النادر أن تملك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرين، نظرا لمحدودية موارد المنظمة، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة؛ لأنه حتى وإن تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة.

من هذا المنطلق تتبلور فكرة البحث عن مصدر للميزة التنافسية المستدامة عن طريق اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية في مقدمتها الاعتماد على الإبداع الذي مفاده الاتيان بالجديد، وبهذا تعمد المنظمات إلى إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها، حيث أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الأمريكية كانت تصنف ضمن الأوائل فيما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، ومنذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع فيها نموا مضطردا في فترة وجيزة، وهو ما يؤكد على أن التوجه المعاصر هو توجه نحو تثمين الأفكار الإبداعية.

ويظهر دور الإبداع إذا أدركنا أنّ التغيير والتطوير في فعالية المنظمات وأهدافها وعملياتها هو ما تسعى إليه أية منظمة كانت وفي أي مجتمع، ويعتبر مطلبا رئيسيا ومؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب ايجاد 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.

على ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان مدى مساهمة الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

1- إشكالية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الاجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الإبداع في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة ؟

ضمن الاطار العام لهذه الإشكالية نطرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة؟
- ما مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع؟
- ما الدافع وراء سعي المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة؟
- كيف يمكن الحفاظ على الميزة التنافسية وحمايتها من التقليد من المنافسة؟
- كيف يؤثر الإبداع على تنافسية المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

من خلال تحديد الاشكالية والتساؤلات الفرعية يمكن وضع الفرضيات التالية:

- يتمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة في مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة؛
- توفير مناخ إبداعي بالمؤسسة يتوقف على مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع؛
- تسعى المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة باعتبارها أساس التفوق التنافسي؛
- يظهر تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة من خلال جعلها قادرة على تقديم منتجات ذات جودة وبتكاليف أقل.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار معالجة هذا الموضوع للأسباب التالية:

أ- أسباب ذاتية:

- علاقة البحث بمجال التخصص إدارة المنظمات؛

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

ب- أسباب موضوعية:

- الأهمية الكبيرة للإبداع باعتباره الأسلوب الأمثل للتمتع بالتميز التنافسي؛

- الأهمية الكبير للميزة التنافسية المستدامة في ضمان البقاء والاستمرار للمؤسسة؛

- الموضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم، حيث أصبحت تقاس قوة الدول والمؤسسات بمدى قدرتها على الإبداع لا بمتلكاتها وثرواتها المادية وأضحت الدعامة الأساسية للمنافسة هي القدرة على التعلم والإبداع بشكل مستمر.

4- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة؛

- التعرف على واقع الإبداع في مؤسسة ملبنة الحضنة ومدى مساهمته في اكسابها ميزة تنافسية مستدامة؛

- الوقوف على مدى تبني إدارة المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الإبداع؛

- تقديم مقترحات عملية فيما يتعلق بالإبداع ومساهمته في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى إثراء البحث العلمي من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

5- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

أ- الجانب الأكاديمي:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الابداع والميزة التنافسية المستدامة؛

- الكشف عن مدى أهمية الابداع للمؤسسات، وتسليط الضوء على الأساليب المتبعة لتدعيمه؛

ب– الجانب الميداني:

– مدى وعي مسيري المؤسسة بالدور الذي يؤديه الابداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

– يعد البحث مساهمة لجعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب إستراتيجية تعمل على تشجيع الإبداع؛

– فضلا عما ذكر، تتجسد أهمية الدراسة في أنها ستوجه أنظار مراكز صناعة القرارات الإستراتيجية في المؤسسة لأحد الروافد الداعمة لعملية صناعتها، ثم السير قدما بالمؤسسة ومجابهة التحديات المحيطة بها.

6– حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال سنة 2012.

7– منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الوصول لأهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طرحت ضمن الاشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل الدراسة، حيث تم الاستعانة بالاستمارة وهي أحد تقنيات الاستقصاء وجمع المعلومات، إضافة لكل من المقابلة والملاحظة، أما مصادر المعلومات والبيانات فهو وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة، أما عرض هذه البيانات والمعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم عن طريق استخدام الطرق الاحصائية هذا عن الدراسة الميدانية، أما الدراسة النظرية فقد اعتمدنا فيها على مجموعة من المراجع والمصادر المتعلقة بموضوع دراستنا.

8– الدراسات السابقة:

– دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية) دراسة من اعداد رحيل آسيا سنة 2010، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير بجامعة امحمد بوقرة بومرداس، وتكمن اشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات؟ هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مصدر الميزة التنافسية المستدامة والمتمثل في الكفاءات والتي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل النظام العالمي المفتوح خاصة مع الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة الاستعداد

للمنافسة العالمية من خلال السعي لاكتساب الكفاءات الإستراتيجية التي تسمح لها بفرض وجودها في مجال الأعمال على الصعيد العالمي وهذا من خلال واقع الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تتعدد المصادر التي تستمد منها الميزة التنافسية وتعد الكفاءات أهمها، تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط العامل المحقق للتميز، الميزة التنافسية للمؤسسة لا تكمن في مواردها وإنما في طريقة المزج بين هذه الموارد وهو ما توفره الكفاءات.

– أثر الأصول غير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الرسمية والخاصة من اعداد أحمد محمد الفيومي سنة 2010، قدم هذا البحث استكمالا للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الاوسط الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الاصول غير ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية والخاصة.

خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير ملموسة بمكوناتها رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقاتي ورأس المال المعلوماتي على معايير إدارة الجودة الشاملة، وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة) في الجامعات الرسمية والخاصة بحيث أن الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة سيزيد من المزايا التنافسية للجامعات عينة الدراسة من حيث التميز وسرعة الاستجابة.

– دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (دراسة حالة المشروبات الغازية مامي)، دراسة من اعداد بروبي سمية سنة 2010 بجامعة سطيف، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى الاشارة لضرورة الاعتماد على الابتكار كأسلوب من أساليب مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الدولية اليوم والتعرف على حقيقة الابتكار وأهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى الوقوف على مقومات وعوائق الابتكار في مثل هذه المؤسسات.

خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: تسعى الدولة الجزائرية من خلال برامجها المسطرة والخاصة بتدعيم الإبداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتهيئتها للدخول إلى منافسة في الأسواق العالمية.

يؤدي كلا من الإبداع والابتكار دورا هاما في تطوير المؤسسات، فالإبداع يشكل المصدر الأساسي للابتكار وهذا ما يجعل المؤسسات سريعة الادراك والتفاعل مع التغيرات التي تميز البيئة الجديدة والمتغيرة، إضافة إلى أن الإبداع والابتكار يسمحان بخلق بيئة ملائمة لتقديم منتجات جديدة وذلك لتلبية رغبات الزبائن، كما يسمح الإبداع والابتكار بتطوير العمليات الانتاجية واكتساب قدرات أكبر لتطوير تكنولوجيا الانتاج ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار.

– دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، بحث مقدم من طرف عطاء الله فهد السرحان إلى مجلة الساتل بجامعة آل البيت، عمان، الأردن، سنة 2009، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات المصرفية والأسعار والترويج والتوزيع المصرفي للبنوك التجارية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الاردنية المسجلة في بورصة عمان في سوق الاوراق المالية البالغ عددها 16 مصرفا، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين ومديري الفروع ومديري البحوث والتطوير والموظفين والعملاء لهذه البنوك، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

– دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء، بحث مقدم من طرف محمد زيدان سالم وآخرون إلى مجلة جامعة الأزهر بغزة سنة 2011، هدفت الدراسة إلى بيان دور الابداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث تم إبراز هذا الدور ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا.وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث حيث قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 400 عميل من عملاء هذه البنوك. وأظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك ولكن هناك بعض القصور التي بينتها نتائج التحليل والتي كان منها أن البنك لا يوفر خدمة الانترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب نت، وأن البنك لا يهتم بالتغذية الراجعة من

العملاء، كما أظهرت هذه النتائج أن البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية.

– **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية**، دراسة من اعداد فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، سنة 2012 بجامعة الشرق الأوسط، قدم هذا البحث استكمالا للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية وذلك من خلال بيان أثر النية بالإبداع على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، التعرف على مستوى أثر البنية التحتية للإبداع على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، تحديد أثر الإبداع على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية بالإضافة إلى التحقق من أثر تنفيذ الإبداع على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية.وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لـ(النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع ،تأثير الإبداع، تنفيذ الإبداع) على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، سرعة الاستجابة).

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن أغلبها حاول البحث في طبيعة العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية، حيث تمت أغلب الدراسات الميدانية على مستوى البنوك التجارية، أما من خلال دراستنا هذه فقد حاولنا التعرض إلى الميزة التنافسية المستدامة في احدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص.

هذا وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

– إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية؛

– تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة ومقارنة النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه نتائج الدراسة الحالية؛

– معرفة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.

9- تنظيم الدراسة:

إن دراسة موضوع الاشكالية والتحقق من الفروض استدعت تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، يتناول الفصلان الأول والثاني الدراسة النظرية في حين يتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية.

يتعرض **الفصل الأول** إلى مدخل نظري حول الإبداع من خلال أربعة مباحث حيث يقدم المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الإبداع، أما المبحث الثاني فهو خاص بمستويات ومراحل الإبداع، بينما المبحث الثالث يتناول النظريات والنماذج المفسرة للإبداع، في حين يتعلق المبحث الرابع بطرق وأساليب خلق وتنمية الإبداع.

بالنسبة **للفصل الثاني** يتناول الميزة التنافسية المستدامة من خلال ثلاثة مباحث حيث يقدم المبحث الأول مدخل نظري حول التنافس والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فهو خاص بمتطلبات صناعة الميزة التنافسية المستدامة، بينما المبحث الثالث فيبرز تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة.

أما **الفصل الثالث** فقد تناول تقديم ميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وذلك بالتعرض إلى نشأتها وتطورها وأسباب اختيارها، كما تطرق هذا الفصل إلى منهجية البحث وما تشتمل عليه من منهج الدراسة، أدوات جمع المعلومات الميدانية، إضافة إلى العينة وكيفية تحديدها، كما شملت الدراسة الميدانية تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور أداة الدراسة "الاستمارة"، ليتم في الأخير الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات، وليختم هذا الفصل بمجموعة من الاقتراحات وخلاصة لهذه الدراسة.

الفصل الأول

مدخل نظري حول الإبداع

تمهيد

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في سباق عالمي مفتوح تميزه متغيرات وتحديات عديدة ومتلاحقة، تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة، مما استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات، وفي هذه الحالة أضحى الإبداع الأسلوب الأمثل للتمتع بالتميز التنافسي على اعتبار أنه يعكس القدرات الفكرية لدى الأفراد بما يمكن المؤسسة من السبق على منافسيها والحصول على ميزة تنافسية.

هذا الفصل يبرز أهم النقاط المتعلقة بموضوع الإبداع وذلك من خلال العناصر التالية:

- مفاهيم أساسية حول الإبداع؛
- مستويات ومراحل الإبداع؛
- النظريات والنماذج المفسرة للإبداع؛
- طرق وأساليب تنمية الإبداع.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة ومعقدة، لذلك أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها والتي زادت من حاجة المؤسسة إلى الإبداع تجنبا 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 وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته، فلا يوجد اتفاق واضح حول تعريفه، ويعود ذلك لتعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لموضوع الإبداع، وسوف يتم في هذا المطلب استعراض بعض التعاريف المتعلقة بالإبداع، مع إبراز دوافعه، خصائصه وأهم عناصره.

أولا– 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 الانجليزية تعني كلمة Innovate "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 و متطورة 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، ص125.

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 مفاهمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم وهي: [2]

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

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

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

قدرات الأفراد: والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد 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 الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك "[3].

كما عرف **هواري معراج** الإبداع بأنه: "عبارة عن مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرة المؤسسة أو المجتمع أو العالم "[4].

كذلك عرف **بن نذير نصر الدين** الإبداع بأنه:" تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق بكيفية تهدف إلى إحداث أثر ايجابي وناجح على أداء المنظمة "[5].

---

[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 ص25-26.

[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.

[4] هواري معراج، خليل عبد الرزاق، **الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد6، جامعة فرحات عباس سطيف،2006، ص69.

[5] بن نذير نصر الدين، **الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال**، مجلة الابحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 04، جامعة البليدة، 2010، ص 227 .

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

إن الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف التالية[1]:

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

2. العلاقة بين الإبداع والابتكار:

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

يرى **محمد مرياتي** أن الابتكار هو:" ايجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية انتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي، أي أنّ المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد"[2].

في حين أكد **مايكل بورتر(Michael Porter)**: أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتجياتها، وذلك عن طريق ادخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت[3].

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

- إن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على(الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

---

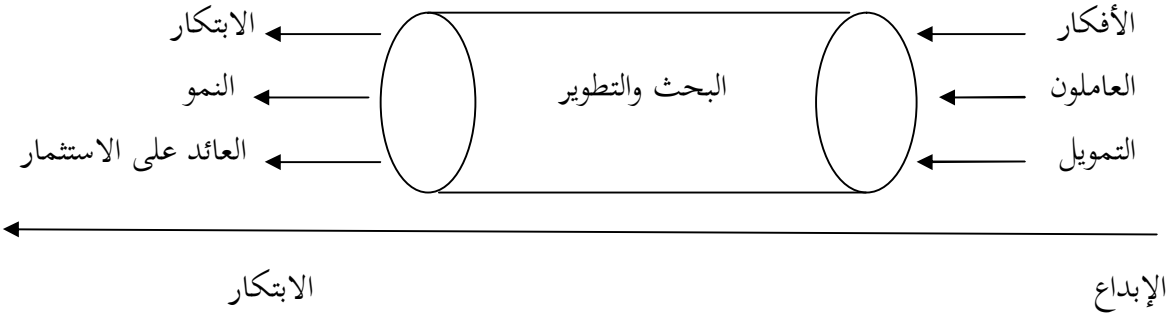
[1] يحياوي مفيدة، موفق سهام، **دور القيادة في تشجيع الإبداع**، ملتقى وطني حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة بسكرة، يومي 13 و 14 ماي، 2012، ص 8.

[2] عمار عماري، سعيدة بوسعدة، **الابداع التكنولوجي في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004، ص49 .

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

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة.



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد، ط1، عمان،2011، ص 36.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الإبداع 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 الاستثمار 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 ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها [1].

– بالنسبة لويست وفار (West and Farr) فيريان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية ادراك فردية والتي تكون أحداثها خلال الشخص[2].

[1] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص ص 36-37.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005، ص10.

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 الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.

ثانيا– دوافع الإبداع:

هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات وإداراتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوبا ومنهجا، ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية[1]:

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

2. ازدياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه؛ نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولات العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.

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 وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها من خلال تبني 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 منها[2].

[1] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص41-42.

[2] 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، ص 135.

ثالثا– خصائص الإبداع:

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقيه منذ أن خلقه الله، إلا 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 في[1]:

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 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 حكرا 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 أي بوادر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

3. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره: إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير خاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة، وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين وإن درجة الاستجابة ونمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية. [2]

[1] أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معايعة، **الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة)**، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2006، ص ص 70-71.

[2] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: الجزء الثالث التحليل على مستوى المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص270.

رابعا– عناصر الإبداع:

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن إبداع فعّال 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، وبعد التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية والتقييم، بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها [1].

2. المرونة: هي المقدرة على توليد أفكار متنوعة، وتوجيه وتحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين[2]:

– المرونة التكيفية: هي المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.

– 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 وتحديدها تحديدا دقيقا، 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 الأصيل المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجا إلى الحلول التقليدية للمشكلات فالأصالة تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار، وتعد الأصالة أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي[3].

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

[1] سمية بروبي، **دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة**، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص53.

[2] عبير طايل فرحان البشابشة، **درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها**، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، ص ص42- 43.

[3] محمد سعد فهد المشوط، مرجع سابق، ص ص28- 29.

الواقع العملي، ويمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما، ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا [1].

6. القدرة على تكوين ترابط 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 من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين (الجامدة) وتطويعها للواقع العملي، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها في حل المشكلات والرغبة في التجديد.

9. النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور 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 لتقويم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم والأفكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي، وعدم الركون لأية صورة لا تنسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقويمها باستمرار.

11. الشجاعة أو الثقة بالنفس: وتعد من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية، إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة[2] .

---

[1] خالد علي، **أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال**، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير غير منشورة، المركز الجامعي العربي التبسي، تبسة، 2007، ص19.

[2] محمد فهد سعد المشوط، مرجع سابق، ص ص 30- 31 .

المطلب الثاني: أنواع الإبداع

يتبين من خلال استعراض الأدبيات أن هناك تصنيفات عدة قد وضعت للإبداع، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختصاصاتهم والمجالات التي تناولوها في دراساتهم للإبداع، ومن التصنيفات التي اعتمدت للإبداع:

- تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات؛
- تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص؛
- تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير؛
- تصنيف الإبداع حسب المصدر.

أولا– تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات:

هو التصنيف الأكثر شيوعا حيث يقسم الإبداع إلى:

– إبداع المنتوج : يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة.

– الإبداع في العملية: هو عبارة عن إحلال داخل المؤسسة طريقة جديدة للإنتاج، أو تحسين طريقة قائمة، تعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج[1] .

ثانيا– تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص (الوظائف):

حيث يتم تصنيف الإبداع إلى:

– الإبداع التكنولوجي: يخص المنتجات وأنماط وأساليب الإنتاج.

– الإبداع الإداري: ويظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المؤسسة.

– الإبداع التسويقي: يرتبط بوظائف التسويق، الترويج، التسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء تطوير المنتج (مثل التغليف أو الإعلان)

[1] إيمان بلبولة، **المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي**، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة سعد دحلب البليدة، 2006، ص 26.

ثالثا– تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير:

حيث يوجد نوعيين:[1]

– الإبداع الجذري: الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.

– الإبداع التدريجي: الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد جديدة مماثلة لأبعاد المنتج السابق.

رابعا– تصنيف الإبداع حسب المصدر:

قام Peter drucker بتصنيف مصادر الإبداع إلى أربعة مصادر أساسية داخل المؤسسة وثلاثة خارجية وهي:

أ– المصادر الداخلية: الحوادث غير متوقعة، فقدان التوازن، الحاجة إلى أساليب جديدة والتحولات الحاصلة داخل الصناعة أو السوق.

ب– المصادر الخارجية: التغيرات الديمغرافية، التغيرات في الادراك الحسي والمعارف الجديدة.

نلاحظ أن الإبداعات الناجمة من هذه المصادر هي[2]:

– إبداعات الجذب (**Push**) : وهي نتيجة التطور التكنولوجي وتكون جذرية في معظم الأحيان.

– إبداعات الدفع (**Pull**): تقوم المؤسسة بالإبداع حسب التغيرات التي تحصل في سلوكيات الأفراد بغية تلبية احتياجاتهم المتجددة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع

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

[1] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 47.

[2] كربالي بغداد، **الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية**، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2004، ص27.

أولا– العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي :

الإبداع الفردي يتأثر بعاملين هما [1]:

أ– العامل الفسيولوجي: وهو العامل الذي يعتمد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية 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 الانجاز.

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

بالإضافة إلى العوامل الخارجية المتمثلة بالمؤشرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية والمالية والثقافية والاجتماعية والسياسية مؤثرات ذات فاعلية على الإبداع الفردي كونها متغيرات تعرض الفرص والتهديدات وتحفز على اتجاه استراتجيات ممكن من خلالها اغتنام الفرص وتجنب التهديدات أو الحد منها.

ثانيا– 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 تنميته لديهم.

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع وهي:[2]

- الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة؛
- الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة؛
- التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف 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 المنظمة، 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.

[1] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 67 -68 .

[2] المرجع نفسه، ص ص74- 75.

– **عوامل خاصة أخرى:** وهي العوامل التي تتعلق بالأمور الشخصية والإدارية السلوكية الخاصة بالمديرين والعاملين الذين تتوافر لديهم ملكات الإبداع والابتكار، والتي تمثل بمثابة المحددات لعوامل الاتجاه نحو الإبداع والابتكار، وفي هذا الواقع تلعب الثقافة التنظيمية الدور البارز في عملية تفعيل الإبداع والابتكار الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية والأداء.

المبحث الثاني: مستويات ومراحل الإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء المؤسسات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبنا مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية، وتمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لابد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي.

لذا سوف نسلط الضوء من خلال هذا المبحث على النقاط التالية:

– مبـــادئ الإبـــداع؛

– مستويات الإبـــداع؛

– مراحـــل الإبـــداع وأهم إستراتيجياته.

المطلب الأول: مبادئ الإبداع

قام بيتر دراكر بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المؤسسات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه الممارسات (The Do's)،كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (The Dont's)، والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:[1]

– إن الإبداع الهدفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي؛

– يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.فالإبداع جانبان:جانب مفاهيمي وأخر إدراكي حسي؛

– لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة معينة؛

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4،عمان ، 2008، ص ص397 - 398.

– الإبداع الفعال يبدأ عادة صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب تجنبها فهي:

– المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه؛

– التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت؛

– محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس الحاضر.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع

تتعدد مستويات الابداع تبعا للفئة المبدعة، وتبعا لذلك نجد إبداع فردي ،جماعي وآخر تنظيمي، وذلك كما يلي:

أولا– الإبداع على مستوى الفرد:

يقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، مما يعني توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.

حدد الكاتب Roby سمات المبدع بما يلي:[1]

– الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛

– الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛

– تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛

– التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛

الثقة بالنفس: يمتلك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من انشاء مشروعات الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير واتخاذ القرارات لحل المشكلات [2].

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 15.

[2] فلاح حسن الحسيني، **إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 47.

ثانيا– الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:[1]

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- إن الجماعة المتماسكة أكثر حماسا واستعدادا أو نشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛
- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

ثالثا– الإبداع على مستوى المؤسسة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:[2]

- الميل نحو الممارسة والتجريب؛
- وجود مشجعين للإبداع؛
- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل؛
- احترام القيم وتطبيقاتها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة؛
- بساطة في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد ادنى من العاملين في الخدمات المساندة[3]؛
- الجمع بين الحزم واللين معا، فهناك رقابة متشددة لحماية أهداف وقيم المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع[4].

---

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص393 .

[2] محمد جاسم ولي العبيدي، ألاء محمد جاسم، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص 63- 64 .

[3] حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص ص 302- 304 .

[4] سعد الغالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 211.

أما فيما يخص خصائص المؤسسات المبدعة فقد قام روجرز(Rogres) في كتابه "نشر الابتكار" بتحديد بعضا منها والمتمثلة في: ميل ايجابي للتغيير، لامركزية في اتخاذ القرار، قبول التعقيد، تنظيم غير رسمي، انفتاحية أجهزة المؤسسة[1].

المطلب الثالث: مراحل الإبداع وأهم استراتيجياته

إن الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، ولقد اختلف الباحثون في عدد وترتيب هذه المراحل، وإن أي مؤسسة يفترض أن تكون لها إستراتيجية إبداع تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة بين المؤسسات وندرة الموارد فضلا عن التغيرات التكنولوجية وعليه سيتم التعرض في هذا المطلب إلى مراحل الإبداع وأهم استراتيجياته.

أولا– مراحل الإبداع:

يرى والاس أن العملية الإبداعية تمر بأربعة مراحل وهي:[2]

1. مرحلة الاستعداد: وفيها تبحث المشكلة من كل جوانبها.

2. مرحلة الكمون: في هذه المرحلة يلجا الفرد إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة وتشهد هذه المرحلة عمليات التفاعل والتداخل والترابط، وتحدث خلالها محاولات لمعرفة الحقيقة وتتضمن جانبين:

أ–كمون سلبي: وفيه لا يفكر المبدع في المشكلة تفكيرا شعوريا أو إراديا.

ب–كمون إيجابي: وفيه تحدث سلسلة من الأحداث العقلية اللاشعورية واللاإرادية، لكي يحدث هضم وامتصاص للمعلومات المكتسبة.

3. مرحلة الإشراق: انبثاق فجائي للفكرة الجديدة.

4. مرحلة التحقيق: اختبار تجريبي للفكرة الجديدة بما يضمن قبولها وتوثيقها كمدخل جديد لمعالجة المشكلة القائمة؛ بمعنى الوقوف على مدى صحة ومصداقية الحل أو الفكرة وصلاحيتها للتطبيق[3].

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، **المباديء والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص 364 .

[2] ثروت عباس مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص 172- 173.

[3] شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2010، ص 193.

في حين يذهب المتخصصون في العلوم الإدارية إلى رأي قائم على أساس أن دراسة معالم الإبداع يتم بموجبه تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى ما يلي:[1]

1. مرحلة التصوير: بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

2. مرحلة تكوين الفكرة: حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية الثانية في عملية الإبداع، وهي تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها، وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة حيث يتقرر في ضوئها الاستمرار أو التوقف عن العمل.

3. مرحلة معالجة المشكلة: وهذه المرحلة توافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هناك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع، يتطلب الأمر معالجتها.

4. مرحلة الحل: بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانات التكنولوجية المتاحة فيسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجا إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

5. مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة احد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع بحيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا إلى السوق.

6. مرحلة الاستعمال والانتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة بذلك.

إن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا بالطبع لا يلغي أهمية ادراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا وخاصة على مستوى الإبداع الجماعي.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 25.

ثانيا– إستراتيجية الإبداع:

يمكن أن نعرف إستراتيجية الإبداع بأنها:" الاتجاه العام المستقبلي لمؤسسة في إبداع المنتوج وإبداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وبما يتلاءم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية "[1].

إن القرارات الإستراتيجية في مجال الإبداع هي قرارات شاملة تخص مجالات مختلفة على المدى الطويل، وتتأثر الإستراتيجية في هذه المجالات بعدة عوامل من أهمها:[2]

- الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة؛
- المستوحى المعرفي لأهم التكنولوجيات؛
- نقاط القوة والضعف في الموارد المتاحة مقارنة بالمنافسين؛
- إستراتيجية المنتوج في السوق والمرتبطة بالتغيرات المتوقعة في احتياجات العملاء والسياسات الحكومية والتغيرات في الأسعار النسبية لعناصر الانتاج؛
- الشروط المرتبطة بالحصول على عناصر الإنتاج.

إن اختلاف الظروف والعوامل المؤثرة في أنشطة المؤسسات واختلاف الفرص والتهديدات التي تتعرض لها، وكذلك تباين إمكانياتها ومواردها أدى إلى وضع نماذج عديدة لمجموعة من الإستراتيجيات، يمكن للمؤسسة تبني أحدها أو مجموعة منها بما يتلاءم وظرفها وطبيعة منتجاتها.

يمكن عرض أهمها فيما يلي:[3]

1. إستراتيجية الإبداع الهجومية: تستعمل المؤسسة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الانتاجية أسرع من منافسيها، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية، إلا أن هذه الإستراتيجية تتطلب إمكانيات وقدرات هامة.

[1] بلحمدي سيد علي، خالفي خالد، **الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة**، الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي بخميس مليانة، يومي 13 و14 نوفمبر 2007، ص 350 .

[2] عثمان حسن عثمان، **التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية**، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد خاص، جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر، أفريل 2005، ص 62.

[3] بلحمدي سيد علي، خالفي خالد، مرجع سابق، ص ص 350-351 .

2. إستراتيجية الإبداع الدفاعية: لا تهدف المؤسسة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تبوء مركز الريادة بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع وذلك بتتبع خطوات الرواد في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها وتنتهج المؤسسة هذا النوع من الاستراتيجيات للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية التي تفرضها المؤسسات الكبيرة.

3. إستراتيجية التقليد: تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق وهذا عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد إنطلاقا من منتج قديم(تقليده).

في الأخير يمكن القول أنه من خلال تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحليل سلوك المؤسسة في قطاع صناعي معين والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية وهكذا يعد الإبداع بعد إستراتيجي مهم للمستقبل، وينبغي على المؤسسات أن تقوم بتقديم الإبداعات وإلا ستواجه مصاعب قد تضطرها للخروج من السوق.

المبحث الثالث: النظريات والنماذج المفسرة للإبداع

يمكننا أن ننظر إلى مسيرات الحضارة الإنسانية والنشاطات الإبداعية من عدة نظريات ووجهات نظر،كما عالجت المدارس والاتجاهات في مختلف العلوم مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة وتبعا لذلك تعددت النظريات والنماذج المفسرة للعملية الإبداعية، و على هذا الأساس سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية:

- نظـريات الإبـداع؛
- مداخل الإبـــداع؛
- نمـــاذج الإبـــداع.

المطلب الأول: نظريات الإبداع

هناك العديد من النظريات التي تعرضت لتفسير الإبداع ومن أهمها التي تمت في مجال الإدارة وهي:

أولا– نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق:

توصل بيترز ووترمان في كتابهما:في البحث عن التفوق In search of Excellence بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع إلى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة لهذه المنظمات هي[1]:

– الرغبة والتحيز للانجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء اكثر من انفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية؛

– تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المؤسسة للتعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛

– اعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛

– تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم افضل قدراته وجهوده؛

– تبسيط المستويات الادارية عن طريق الاعتماد على القليل منها،وان يكون الميل بصورة دائمة الى الحد من الوظائف القيادية؛

– خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.

– استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي اثبتت فيها القدرة والتميز والحد من التوسع في مجالات ليس للمؤسسة معرفة او خبرة بها؛

– أن تظل القيادات التنفيذية للمؤسسة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة.

[1] سليم بطرش جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان، 2006 ، ص ص 32- 33 .

ثانيا– نظرية كليفورد وكافيني والأداء الظافر:

توصل كل من كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر(الناجح) The winning Performance إلى أن المؤسسات الصغيرة المتميزة وذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:[1]

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
- من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
- أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي؛
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب؛
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

من خلال ملاحظة وتحليل النظريتين الأولى **لبيترز ووترمان** والثانية **لكليفورد وكافيني** نجد هناك تماثل في المفاهيم والمبادئ وهذا ما يدعم نتائج الدراستين ويبرز أهمية المبادئ المذكورة سابقا كإطار مرجعي للمؤسسات التي تهدف إلى تأصيل الابتكار والإبداع كمنهج فكري وعملي.

في إطار تحليل التفكير الابتكاري والتطوير التنظيمي نشير أن البيئة التنظيمية في العالم العربي خانقة لأي شكل من أشكال الإبداع فهي تتسم بالآتي:

- شيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الابداعي؛
- تشجيع قيم البيئة التنظيمية على النجاح السهل والكسب المادي السريع والمركز الاجتماعي؛
- جنوح المؤسسات لبيئات تقليدية محافظة يعتبر الخروج عنها جرم تنظيمي؛
- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة؛
- عدم وجود قيم إبداعية تشجع على تقبل التغيير والاطمئنان للنقد.

[1] أحمد بن يحي ربيع، **دور التدريب في دعم عملية الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص33.

ثالثا– نظرية ادوارد دي بونو والتفكير الابتكاري:

يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الادارة والصناعة، وهو مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة IBM و هيوز للسلاح وديبون وغيرها من الأسماء الشهيرة في عالم الأعمال.

ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم القبعات الست، ولقد تم استخدامها وتطبيقها في الكثير من المنظمات والشركات العالمية حتى أن بعضها قد انشأ مراكز للتفكير الابتكاري والإبداعي.

هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد، وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

حيث أن القبعات تفيد في الاجتماعات الابتكارية إذ تساعد على التفكير الجمعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير.

قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية[1]:

– القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع لمعلومات ومعرفة الوضع الحالي،وما يحيط به من مشاكل وملابسات،أي النظرة الموضوعية للأمور.

– القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر،فالشخص الذي يرتديها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون ايداء الاسباب،فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

– القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي مسؤولة عن الاقتراحات، إنها قبعة الافكار الجديدة والتفكير الخلاق.

– القبعة الزرقاء: ومهمتها مساعدتنا في التحكم وفي الوصول الى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير

– القبعة الصفراء: وهي تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن والمنطق الايجابي.

[1] عجيلة محمد، **الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفقات ومعوقات ومحفزات الإبداع**، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005، ص ص 42- 43.

– القبعة السوداء: وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها لمعرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك لسهولة تطبيقه، حيث غير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات بدلا من أسلوب الحوار بين الفريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن إقامة حوار بنّاء والأسلوب بسيط فالقبعات الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة.

كما سبقت الاشارة فإنه بإمكان أي مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها، ويمكن لكل المشاركين في اجتماع ما أن يرتدوا قبعات ذات لون واحد في نفس الوقت وما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

من مميزات هذه الطريقة في التفكير ما يلي:[1]

– سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري؛

– توفير الوقت للجهد الابتكاري المنظم؛

– تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت بما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد؛

– تجبرنا على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير؛

– توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي افضل تتابع ممكن؛

– تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الاطراف بالتعاون على الكشف والابتكار.

إذن طريقة القبعات الست ما هي إلا تقسيم التفكير إلى ست أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الانسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة، ويعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وما على الشخص إلا أن يختار ويأخذ القرار.

[1] رعد حسن الصرن، **إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق**، الجزء الأول، دار الرضا للنشر، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات، 2000، ص ص 41- 42.

بالإضافة إلى النظريات السابقة هناك نظريات أخرى وهي:

أولا– النظرية الطبيعية:

فسر "أرسطو" الإبداع بأنه يخضع للقوانين الطبيعية فالطبيعة تنتج منتجات وتظهر هذه المنتجات إما بشكل تلقائي أو عن طريق الصدفة، بينما ربط "أفلاطون" بين ما يسمى بالإلهام والذي يأتي لحظة معينة وينتهي، وقصد به القوة الإلهية التي تدفعه وتسيطر عليه، أما "كانت" فيقول أن الإبداع القيم يتبع طبيعة مخيلة الفرد الحرة، أي أن الإبداع هو إنتاج فطري لا يخضع لتعليمات محددة ويفسر"جالتون" الإبداع على أساس بيولوجي وراثي فقط،

ثانيا– نظرية الترابط:

الإبداع عبارة عن عملية تنظيم للعناصر المختلفة المكونة للموضوع وإعادة تركيبها في صورة تتطابق مع الحاجة إليها بشكلها الجديد، وكلما كانت هذه العناصر المشتركة في التركيب متباعدة بقدر ما كان الناتج أكثر إبداعا، وليس من السهل قبول عملية التباعد بين الترابطات المكونة للمشكلة كسبب لقوة الإبداع نظرا لأن التقارب في بعض الأحيان لا يمكن أن يكون عكس ذلك[1].

ثالثا– النظرية السلوكية:

يفترض السلوكيين أن النشاط الإنساني هو في حقيقة الأمر مشكلة تكوين العلاقة بين المثيرات والاستجابات، مع العلم أن هذه العلاقة لا يمكن استخدامها بما عليها من ملاحظات في تفسير السلوك الإبداعي، ولا يوجد اختلاف حول ما يؤكد علماء السلوك أن الفرد يستطيع تنفيذ استجابات إبداعية من خلال تعزيز فرصته في الأداء المبدع [2].

الواقع أن هذه النظريات والاتجاهات تفسر كلا منها جانبا واحدا للإبداع، وبالتالي ليس هناك نظرية متكاملة للإبداع.

[1] عبير طايل فرحان البشابشة، مرجع سابق، ص ص 46-47.

[2] محمد جاسم ولي العبيدي، الاء محمد جاسم، مرجع سابق، ص 40.

المطلب الثاني: مداخل الإبداع

تعددت الدراسات التي تناولت الإبداع بصورة عامة ويتبع هذا التعدد تنوع في المداخل لدراسة هذه الظاهرة، ويمكن أن نجمل هذه المداخل في النقاط التالية[1]:

1. التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع: حيث تبدأ العملية الإبداعية بإحساس الفرد أو المنظمة بمشكلة ما تسبب نوع من عدم التوازن، وهذا ما يؤدي إلى البحث عن حل يعيد للمنظمة توازنها، وهذه العملية تمر بأربع مراحل وهي: الإعداد، الحضانة، الإضاءة، الحل.

2. التركيز على نتيجة العملية الإبداعية: حيث تكمن قيمة الإبداع في الفائدة المترتبة عليه، وقد تكون الفائدة زيادة في الإنتاجية، براعة في الأداء.....الخ، وهكذا يتم الحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي يسير بها العمل.

3. التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين: وتضم الصفات والخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة والمثابرة والمرونة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية، وقوة الاتصال، وبشكل أكثر تحديدا فإن من بين الصفات الإبداعية: الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن...الخ.

المطلب الثالث: نماذج الإبداع

انطلاقا 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 أراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع، وفيما يلي موجز لأهم ما جاءت به بعض نماذج الإبداع.

أولا– نموذج (MARCH & SIMON):

فسر هذا النموذج الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة، وخاصة مشكلة الفجوة في الأداء وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، ويعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع بأنها تمر في عدة مراحل هي: فجوة الأداء، وعدم الرخاء، وبحث ووعي، وبدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية

[1] سليم بطرش جلدة ، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 53.

طارئة؛كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

ثانيا– 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 قدرا أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها[1].

ثالثا– نموذج (HORVEY & MILL, 1970):

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

رابعا– نموذج (WILSON, 1966):

وجهة النظر في هذا النموذج بأن العملية الإبداعية تستهدف تبني المنظمة التغيرات على وفق ثلاث مراحل متسلسلة وهي:(إدراك التغيير، واقتراح 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.

خامسا– نموذج (HAGE & AIKEN, 1970):

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

[1] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 50-51.

سادسا– نموذج (ZALTMAN, 1973):

فسر هذا النموذج الإبداع بأنه عمل جماعي يجسد أي فكرة أو ممارسة تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها، وهذه العملية دالة لمتغيرات تنظيمية (مركزية ،تعقيد ورسمية)، وتبدأ بمرحلة البدء وتتضمن (مراحل ثانوية هي الوعي أو المعرفة وبلورة خواص الإبداع وقرار التبني)، ثم مرحلة التطبيق وتتصرف إلى 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.

المبحث الرابع: 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 على أساس التكاليف الناجمة عنها و طول مدة الوصول إلى تحقيق الإبداع، وعليه سوف يتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى النقاط التالية:

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

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، وبناءا على ذلك يمكن التمييز بين الطرق التالية:

[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، ص ص 46-47.

أولا– التطوير من الداخل: تطوير الإبداع من داخل المؤسسة خاصة عن طريق وظيفة البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية للاعتماد على الإبداع، حيث توفر وتمد المؤسسة أكثر استقلالية في حالة نجاح الإبداع، لكنها كذلك الأكثر خطورة، فهي طويلة في المدى وتكلفتها عالية، وكذلك أخطار التقليد التي يتعرض لها المنتوج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة[1]، ويتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات توفر مجموعة من الشروط الأساسية وهي[2]:

– اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛

– أرضية محفزة ومشجعة للإبداع؛

– تعاون وتنسيق داخلي.

ثانيا– 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 إلى البحث عن الحجم للتجاوب مع عولمة الأسواق، وتتلخص الايجابيات الناتجة عن اتفاقيات التعاون في[3]:

– 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.

ثالثا– النمو الخارجي: اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل تملك مؤسسة لأخرى بطريقة جزئية وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، أو نملك كلي بشراء المؤسسة كاملة. النمو الخارجي بواسطة التملك أو المشاركة في رأسمال الإبداع هو التقارب الأكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأسمال كبير.

[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

رابعا– المقاولة الباطنية: المقاولة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مركز البحوث العمومية والخاصة ومع الجامعات.

في هذه الطريقة تلجا المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة، ونتائجها جد متغيرة فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي، لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا 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 طاقات مؤهلة لذلك إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية، ثقافية وغيرها، زيادة إلى التبعية للمؤسسة الأم، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعمالا خاصة في الدول المتقدمة[1].

على أساس الايجابيات والسلبيات لكل طريقة يمكن أن نستنتج ما يلي:

– إن التطوير من الداخل، طريقة تبقى مخصصة للمؤسسات ذات سيولة مالية كبيرة، والتي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية 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، رغم أنها الأقل خطورة.

– بالنسبة للنمو الخارجي غالبا ما يعتمد في حالات إستعجالية وللمؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتتحمل بذلك أخطار وتكلفة ولا تتمكن من التحكم فيها على الرغم من أنها الأسرع .

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

[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 18و19 ماي 2011، ص ص15 - 16.

المطلب الثاني: أساليب خلق وتنمية الإبداع

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

أولا– أسلوب العصف الذهني(Brainstorming): قدم أليكس أوزبورن (Alex Osborn) 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 حلها[1] .

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على الشروط التالية:[2]

– 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 استفادة 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 بإثنا عشر شخصا؛

– 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 الاخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة من زوايا جديدة، ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع؛

[1] جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 137.

[2] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009، ص 425.

– 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 الإبداعية[1]، لكن مع ظهور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الحواسيب الإلكترونية، فإن نمط الاجتماعات واللقاءات الإلكترونية أصبح شائعا، مما بات القيام بجلسات عصف الأفكار الإلكترونية بطريقة اللقاءات عن بعد والتحاور عبر شبكة الحواسيب الالكترونية.

ثانيا– 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 التالية:[2]

– 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 واتفاق الجماعة؛

– ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع.

تمر طريقة دلفي بمجموعة من الخطوات وهي:[3]

– تحديد المشكلة مع توضيح ما هو مطلوب من المديرين وذوي الرأي؛

– يتم تصميم الأسئلة التي ستمنح للمديرين، بحيث تكون واضحة ومناسبة لمستواهم الإداري؛

– وضع الأسئلة في قائمة مرفقة بخطاب يوضح فيه طريقة الإجابة ومتى يتم إرجاعها إلى المشرف على تطبيق هذا الأسلوب، بعد ذلك يتم ارسال القائمة والتعليمات؛

– تلقي الإجابات ثم القيام بمراجعتها وتحليلها، وتصنيفها في مجموعات متشابهة واختصارها في تقرير موجز؛

– ارسال التقرير المختصر إلى المديرين، ثم توجيه أسئلة حوله، مثل رأيهم عنها أو طريقة تطبيقها؛

تكرار الخطوتين 4 و 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.

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 31.

[2] ابو النصر مدحت محمد، **الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007، ص 392.

[3] بروبي سمية، مرجع سابق، ص 67.

ثالثا– أسلوب المجموعة الاسمية: 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 مراحل: [1]

– المرحلة الأولى: إنتاج المصطلحات في مدة تتراوح بين15و20 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 يضبطون على انفراد أحسن خمسة مصطلحات مرتبة تنازليا و كتابيا، ويظهر مصطلح أو مصطلحين في غاية الأهمية (الأكثر نقاطا) والمصطلحات الأخرى غالبا يتم تجاهلها.

رابعا– مصفوفة الاكتشاف: هذه التقنية تم تقديمها من طرف " ABRAHAM MOLES " وتقوم على أساس الترتيب في جدول على شكل مصفوفة من أبعاد متغيرة، حسب الحالة وتتم وفقا للقواعد التالية[2]:

- اختيار المتغيرات التي تظهر أكثر أهمية حول المشكل المطروح؛
- البحث عن مختلف الإمكانيات لكل واحد من المتغيرات؛
- تقديم المصفوفة؛
- ترتيب منطقي للحلول الممكنة المتوفرة بالنظر: المتوفرة من قبل، غير ممكنة طبيعيا، التعمق.

بالإضافة إلى الأساليب السابقة هناك أساليب أخرى مثل: حلقات الجودة، القائمة المعدة مسبقا، التحليل المرفولوجي...الخ.

في 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 الاتجاهات الابتكارية والإبداعية، وينبغي أن تطبق تلك الأساليب أو يشجّع عليها بشكل واضح.

[1] بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص ص15 - 16.

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

المطلب الثالث: معوقات ومقومات الإبداع

لما كان الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف نفس الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير، لذلك نجد كثيرا من الأشخاص المبدعين لا يتسع 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 ايجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تعترضها.

أولا– معوقات الإبداع:

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

1. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي: ربما لعدم إيمانها بذلك لما يسببه التغيير من خروج عن المألوف المعتاد عليه وربما لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطرا عليها أو على 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 إزعاجا للأفراد ومن الواضح أن القوانين والتعليمات الإجرائية هي مجرد وسائل وجسور للإدارة الأفضل، وليست غايات بذاتها، فإذا شكلت عائقا أمام الأفضل فليس من الحكمة التوقف عندها، فالقوانين وجدت للتنظيم الأفضل وللأداء الأكمل، فإذا صارت صارمة و روتينية فإنها تشكل عقبة تسبب الكثير من المفاسد[1].

3. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: إن عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد احدهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين [2].

4. سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف السائد، وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز المتبعة غير المواتي للإبداع يحبط طاقات الإنسان ويحجمها [3].

---

[1] أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، **الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)**، دار جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009، ص 440.

[2] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي:دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل، ط5 ، 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 و15 افريل 2009، ص ص 7- 10.

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

6. القيم الاجتماعية السائدة: إن القيم الاجتماعية والتقاليد السائدة في المجتمع عادة ما تقف عائقا أمام تنميته وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، لان الإبداع يعني التغير والخروج عن المألوف، بينما القيم الاجتماعية هي عادات وأعراف لا ينبغي الخروج عنها[1].

7. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد العوامل في تطوير المؤسسات لأنها تؤدي إلى تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعتهم وأفكارهم، وينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلات عديدة حتى يحظى بثقة أفراده والعاملين معه، وإذا انعدمت الثقة فإن ذلك يشكل عاملا أساسيا في عدم تماسك الأفراد بل وإحباطهم وعدم انشدادهم إلى العمل وتطبيق خططه[2].

8. ازدواجية 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، وإتقان مهنة التزلف هي الطريق الأسهل والأكثر أمنا للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال في مثل هذه البيئات[3].

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 الإبداع[4] .

10. معوقات إدراكية: وتتمثل بعدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح، بسبب عزلها عن سياقها، أو تضييق نطاقها، أو صعوبة إدراك العلاقات غير المباشرة فيها، بالإضافة الى التفكير غير المتعمق بحيث تعامل الأفكار على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش، مما يشكل حاجزا في وجه الإبداع[5] .

---

[1] منصوري رقية، **الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011، ص ص 15- 16.

[2] احمد الخطيب، عادل سالم معايعه، مرجع سابق، ص 441.

[3] محمد حسن حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، عمان، 2007، ص 318.

[4] سليم إبراهيم الحسنية، **الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، مصر، 2009، ص 269 .

[5] خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المتميزة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 284.

ثانيا– مقومات الإبداع:

إن المؤسسات الأفضل هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس نام 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، وأنماط 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 الادلاء بمقترحاتهم، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي الى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية [1].

إذا يتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الاقسام المختلفة.

2. نمط القيادة: إن الحاجة إلى دعم إبداع المرؤوسين من قبل القادة أصبحت ملحة وهامة خاصة في المؤسسات البيروقراطية، التي تعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الآراء بصرف النظر عن مقترحاتهم وردود أفعالهم، إذ أن الروتين الشديد والمركزية تجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة. وهناك أشياء عديدة يمكن للقادة ومرؤوسيهم استخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم نذكر منها ما يلي:[2]

– توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية؛

– التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين؛

– إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات؛

– توفير أدوات عملية لتساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد، وتعتبر أساليب كل من العصف الذهني ودلفي من أهم النماذج الشائعة الاستخدام لتنمية الإبداع؛

– تعليم الموظفين نظام كايزن "Kaisen" وهي كلمة يابانية تعني التطوير والتحسين المستمر، إذ يجب ألا يتوقف الإبداع أبدا، وهذا النظام يعني ادخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم.

– تطبيق أسلوب الإدارة بالمكشوف، وهذا يعني جعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها جميع الموظفين.

---

[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 نائف البرنوطي، **الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 398 .

3. الحوافز: تقف الحوافز المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة، لهذا لابد أن تكون واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبداع، وهي اشارة إلى كل العاملين على اهتمام المؤسسة بالمبدعين والمبتكرين، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبداعات وهذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعالا وخلاقا للإبداع[1]. وهذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية، حيث تتلقى الادارة 1500000 اقتراح سنويا ويتم تطبيق 38% منها ويكرم الموظفون ماديا ومعنويا[2].

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 الصفة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية من خلال وضع تصورات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة، والتغيير في ظروف العمل[3].

مما سبق يمكن القول بأن التدريب يحتل 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 الامريكية التي تشغل أكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في مجال الإبداع والابتكار لعامليها، وحسب مجلة البزنس ويك(Business Week) وجد أن أكثر من نصف شركات (Forure-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبقية العاملين إلى برامج التدريب في مجال الإبداع والابتكار ممّا بات يعكس أن الإبداع يمكن أن يتعلم وأن القدرة على الإبداع لم تعد مقيدة باختيار القلة[4].

---

[1] نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار**، دار وائل، الاردن، 2003، ص ص 198-199.

[2] "**الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل**"، موقع الانترنت، تم الاطلاع عليه في 2012/02/25 ، http://www.syrdc.comarticles manage.ART.064.PDF.PDF.

[3] حاتم حسن علي رضا، مرجع سابق، ص 92 .

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

5. الثقافة والقيم: المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تقيّم الإبداع من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية، تشجع السلوك الإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة[1].كما تتعلق الثقافة والقيم بأنواع مختلفة من سمات الشخصية، التنوع، التشجيع على أخذ المخاطرة والرغبة في تقديم خدمات للزبائن أكثر من توقعاتهم القبول بالعادات والقيم[2].

يمكن تلخيص العناصر السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة	أنماط الادارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الادارة الآمرة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقا لتقدير الموقف يرتبط ايجابيا مع الإبداع.
الهيكل	الهياكل الادارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى اعاقة الإبداع، أما الهياكل البسيطة القابلة للنفاذ 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: نيجل كنج، نيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**، ترجمة محمود حسن الحسيني، دار المريخ، الرياض،2004، ص 93 .

6. الإدارة العليا: تؤدي الإدارة العليا دورا هاما في إثارة الإبداع بين العاملين في المؤسسة من خلال اتخاذ مجموعة من العوامل:[3]

– السماح بقدر من الحرية بين العاملين إذا تعلق الأمر بكيفية أداء عملهم، بعكس المؤسسة غير الإبداعية التي يتميز العاملون بها بفقدان التميز والاستقلال؛

[1] سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)**، مرجع سابق، ص 398 .

[2] بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص 54.

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

– 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 الاداري وعدم الاستجابة لآراء العاملين بالمؤسسة الذي يكاد يكون القاتل الحقيقي للإبداع.

7. إدارة المعرفة: مؤسسات المعرفة هي الحقل لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة بفضل تطوير المعلومات وتكنولوجيا ثورة المعلومات الخارقة، وتهدف إدارة المعرفة إلى:[1]

– زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات؛

– تحسين المنتج والخدمة؛

– زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسات،

– زيادة القدرة على إدارة التغيير والاستفادة من فرص المستقبل.

8. إنشاء الحاضنات 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 الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي على تطويرها.

لقد أصبح اهتمام التنظيمات الحديثة ليس فقط بإدخال تقنيات حديثة ومتطورة في أعمالها، بل أيضا في بحث الجوانب المختلفة في العملية الإبداعية من صفات شخصية المبدعين إلى معوقات الإبداع انتهاءا 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.

[1] عمر عزاوي، محمد عجيلة، **"مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية"**، في موقع للانترنت تم الاطلاع عليه في http://rcweb.netrc.407ogx20%azaoui.A.OK.PDF . 2012/02/25

خلاصة الفصل الأول:

الإبداع عملية مهمة في المؤسسة، تتمكن من خلالها من تحقيق التطوير والابتكار في منتجاتها وخدماتها؛ لكسب ولاء عملائها والمنافسة في أسواق جديدة، لذلك حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة به، وتم التوصل للملاحظات 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 اشار 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 ابتكاريه 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 ارادت البقاء والاستمرار؛

– 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.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية المستدامة

تمهيد

تعتبر المنافسة الموجّه الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسات، لذلك فإن الإدارة الإستراتيجية تبحث دائما عن الوضعية المناسبة للمؤسسة، وذلك من خلال ايجاد موقع مناسب ودائم وسط القوى التي تحدد الإطار التنافسي للقطاع، والميزة التنافسية هي السلاح الذي يحقق للمؤسسة النجاح في سوقها، لذا يجب على المؤسسة أن تسعى لامتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة مختلف المستجدات وأن تحافظ عليها بشكل مستدام، وذلك لن يتسنى لها إلا من خلال الإبداع الذي أصبح أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة.

هذا الفصل يبرز أهم النقاط المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال العناصر التالية:

- مدخل نظري حول التنافس والميزة التنافسية؛
- متطلبات صناعة الميزة التنافسية المستدامة؛
- تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل نظري حول التنافس والميزة التنافسية

أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعا جديدا لنظام أعمال المؤسسات، سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما دفع بالدول والمؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة وقوية.

لذا سوف نسلط الضوء من خلال هذا المبحث على النقاط التالية:

- مفهوم المنافسة والتنافسية؛
- ماهية الميزة التنافسية؛
- أنواع الميزة التنافسية ومصادرها؛
- الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة وإن حصر مفهوم التنافسية في مجال محدد وفي مستويات معينة مسألة في غاية الصعوبة، خاصة في ظل التغير السريع للبيئة التنافسية.

أولا– مفهوم المنافسة:

1. تعريف المنافسة: لقد تعددت التعاريف لتحديد معنى المنافسة ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، وفي هذا السياق تعرف المنافسة على أنها:" شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين الأعوان الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"[1].

كذلك يمكن تعريف المنافسة بأنها:" كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار"[2].

من خلال هذان التعريفان نلمس أن مفهوم المنافسة يتعلق بالصراع الذي ينتج من المزاحمة التي تتم بين المنافسين في السوق، حيث تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تقديم الأفضل بهدف زيادة قدرتها التنافسية.

---

[1] زغدار أحمد، **المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 12.

[2] Ph.Kotler, B.Dubois, Kevin Keller, Delphine Manceau, **Marketing Management,** 12eme édition,Ppearson Education,Paris, France,2006,P 32.

2. أشكال المنافسة: تتخذ المنافسة أربعة أشكال تتراوح ما بين المنافسة الكاملة كحالة نظرية والاحتكار، مرورا باحتكار القلة والمنافسة الاحتكارية.

1.2.المنافسة الكاملة التامة: يتميز هذا النوع من المنافسة بـ: [1]

- وجود عدد كبير من المنتجين، وهذا يعني أن دخول المنتج إلى السوق أو خروجه لن يؤثر على العرض الكلي؛
- تجانس السلع والخدمات، وهذا ما يترتب عنه وجود سعر واحد في السوق؛
- المنتجون لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق، كون السعر يتحدد وفقا لقوى العرض والطلب؛
- حرية الدخول والخروج من السوق.

2.2.احتكار القلة: ويتميز بـ:[2]

- قلة عدد المنتجين أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين؛
- تتميز المنتجات في سوق القلة بالتشابه، وهذا ما يحتم على المؤسسة القيام بعمليات الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين.

2 .3.المنافسة الاحتكارية: وتتميز بـ:

- وجود عدد كبير من المنتجين، والسلع المنتجة هي متشابهة ولكن غير متجانسة؛
- وجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار؛
- الدخول والخروج من السوق صعبا نوعا ما؛
- المنافسة غير سعرية، إذ أن الوسيلة الأساسية للتنافس تكمن في إبراز الخصائص الثانوية التي تميز السلع عن غيرها، وذلك عن طريق الدعاية والإشهار.

2 .4. الاحتكار الكامل: يتميز بـ

- وجود منتج واحد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة المحتكرة؛
- وجود حواجز، قانونية وتكنولوجية ومالية، تحد من دخول منتجين جدد.

[1] سمية بروبي، مرجع سابق، ص 114.

[2] عمر صخري، **مباديء الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 88.

في الأخير يمكن القول أن المنافسة تشكل ركن أساسي في ظل نظام الأعمال المعاصرة، ويمكن إرجاع ذلك إلى:

- وفرة المعلومات عن الأسواق الخارجية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات؛
- تسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.

ثانيا– مفهوم التنـــافسية:

يعد مصطلح التنافسية من المصطلحات الأكثر رواجا في هذا العصر خاصة على المستويين الاقتصادي والسياسي، ويظهر من التعاريف المتعددة لمفهوم التنافسية أن هذا المفهوم غير محدد بشكل جيد، حيث يمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة أو من وجهة نظر القطاع أو حتى من منظور الدولة.

1. تعريف التنافسية:

يقصد بالتنافسية:"الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"[1].

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organisation for Economic Coopertion and Development(OCDE) فقد عرفت التنافسية بأنها:" الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة انتاج سلع وخدمات تنجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخيل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل"[2].

ويمكن اعتبار التنافسية في كفاءات المؤسسة لمجابهة دائمة ومستمرة للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية تملك مجموعة قدرات تؤهلها للنمو والبقاء في مجال المنافسة المشكل من مجموعة القوى التنافسية المستمدة من محيطها[3].

مما سبق يمكن القول أن التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.

---

[1] بشار يزيد الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2008، ص 237 .

[2] علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8و9 مارس 2005، ص 230.

[3] أحمد بلالي، **الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 11، ماي، 2007، ص 349.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:[1]

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة؛
- التطوير والتحسين المستمر للأداء؛
- تساعد على زيادة الأرباح.

2. أنواع التنافسية:

يمكن التمييز بين الأنواع المختلفة للتنافسية، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير نوجزها فيما يلي:

2. 1.المعيار الموضوعي: يمكن تقسيم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:[2]

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، ولكنه غير كافي، فكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

ب- تنافسية المؤسسة: ويتم تقويمها على مستوى اشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار كل المنتجات من جهة، والأعباء الاجمالية (النفقات العامة، البحث والتطوير، المصاريف المالية،...)، فإذا فاقت هذه الأخيرة الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة اضافية لزبائنها في كل المستويات.

2. 2. المعيار الزمني: يمكن تقسيم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:[3]

أ- التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه يجب ألا نتفاءل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

---

[1] سلوب محمد، **أثر الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصال للهاتف النقال على السلوك الشرائي**، مذكرة لنيل: شهادة الماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008 /2009، ص 37.

[2] مبروك محمد البشير، لواج منير، **الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال المعاصرة**، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، الجزائر، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2008، ص ص248 - 249.

[3] الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي**، مجلة العلوم الانسانية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، 2007، ص 39.

ب– القدرة التنافسية: وهي تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، وكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في ظل بيئة مضطربة، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

من خلال المفاهيم السابقة لكل من المنافسة والتنافسية، نستنتج أن المنافسة تتعلق بالعلاقة بين المؤسسات في صراعهم على جلب الزبائن، في حين التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين.

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يعد اكتساب ميزة تنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛ للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليها سواء محليا أو دوليا، وهي تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسة، لذا سوف يتم التركيز في هذا المطلب على مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وخصائصها، بالإضافة إلى معايير الحكم على جودتها.

أولا– مفهوم الميزة التنافسية:

1. تعريف الميزة التنافسية: لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد وهو ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق.

وسوف يتم استعراض بعض من هذه التعاريف كما يلي:

حسب **مايكل بورتر** " فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أو بمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمعناه الواسع"[1].كما أكّد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزبائنها.[2]

يركز هذا التعريف على أن الإبداع يقود إلى الميزة التنافسية ، وأن الحكم عليها يرتبط بالقيم التي يحصل عليها الزبون.

[1] Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nation, Paris, Inter éditions, 1993, P 48.
[2] Michel Porter, L'avantage concurrentiel,Paris, Dunod, 2000, P 8.

من جهته يعرف **Day** الميزة التنافسية بأنها:" التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف".[1]

نرى من خلال هذا التعريف أن مجال الميزة التنافسية يأتي من التفوق في المهارات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تكون نتاج استثمارات سابقة تستغلها المؤسسة في التميز عن باقي منافسيها في السوق.

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها:" ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".[2] ، ويعتمد هذا التعريف على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في استراتيجية التنافس.

وينطلق **Pitts & Lei** من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية هي:" استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم".[3]

ويشير مفهوم المبزة التنافسية بأنها:" مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عالي وعلى سبيل الاستمرار".[4] ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.[5]

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الميزة التنافسية هي الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال ومميز، واستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد باتجاه تقديم منافع قيّمة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

---

[1] يحه عيسى، لعلاوي عمر، **التسويق الإستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 132.

[2] بوذريع صليحة، منور اوسرير، **رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 7.

[3] محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 80 .

[4] إلهام فخري طملية، **التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 95.

[5] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية،الاسكندرية، 2008، ص 13- 14.

لقد تم وصف الميزة التنافسية بـ:[1]

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين؛
- تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانيا– أهمية وخصائص الميزة التنافسية:

1. أهمية الميزة التنافسية: تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:[2]

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية؛
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل؛
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد؛
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.[3]

2. خصائص الميزة التنافسية: إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:[4]

- تحدد بالاعتماد على رغبات وحاجات الزبون؛
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛

---

[1] محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1، عمان، 2009، ص 155.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 309.

[3] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 193.

[4] زكريا الدوري، أحمد علي صالح، **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 206.

– تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛

– أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛[1]

– أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

3. شروط فعالية الميزة التنافسية: إن الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة تتلخص فيما يلي:[2]

– حاسمة، بمعنى أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين؛

– الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن؛

– امكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها، أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافسين

ولكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية، ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر.

ثالثا– معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: تتحدد مدى جودة الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:[3]

1. مصدر الميزة : يميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:

– مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين؛

– مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات وطيدة مع الزبائن.

2. عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي يصعب عليهم تقليدها.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 310.

[2] عرابة الحاج، تمجغدين نور الدين، **وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الجزائر، جامعة الشلف، يومي 27 و 28 نوفمبر 2007، ص 9.

[3] بن دحمان بهجة، **مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010 /2011، ص 61.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة.

إن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن نلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر تلمسها المؤسسات وتتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية.[1]

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

إن بناء ميزة تنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لإكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها، حيث أصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية، وإنما على مجموعة متكاملة وهذا لضمان ميزة تنافسية قوية.

أولا– أنواع الميزة التنافسية: يوجد عدة أنواع للميزة التنافسية وهي:[2]

1. ميزة التكلفة الأقل: تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات بتكلفة أقل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة، والتي تمثل مصادر هامة لسلسلة القيمة.

2. ميزة تمييز المنتج: تعني قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة، مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة المستهلك (الجودة، خصائص الاستعمال، وخدمات ما بعد البيع...)، وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

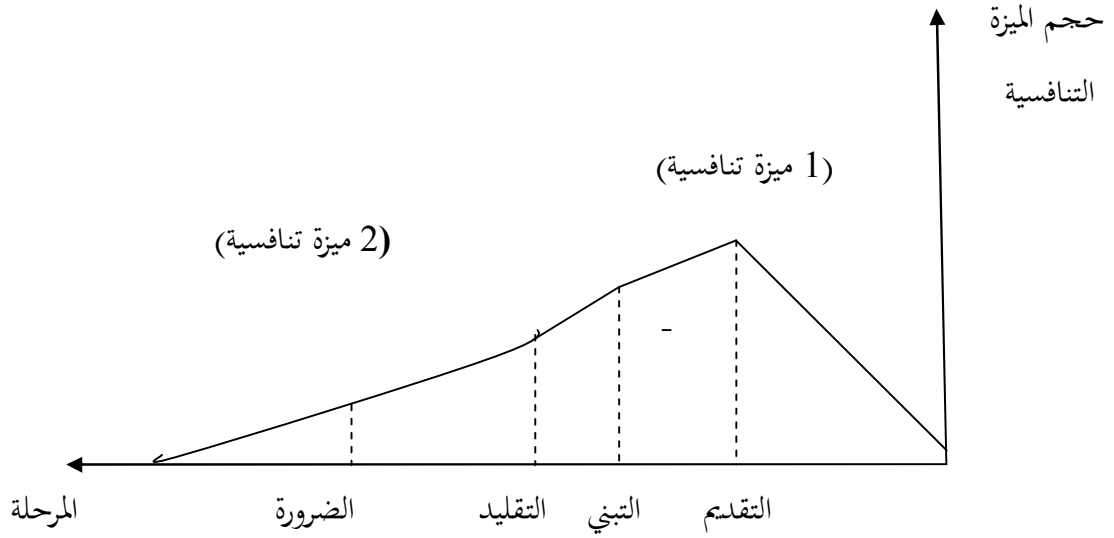
[1] غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي معاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008، ص 145.

[2] عظيمي دلال، **مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص ص 199- 200.

ثانيا– محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هما:

1. حجم الميزة التنافسية: حيث كلما كانت كبيرة سواء من ناحية التكلفة أو التمييز، فإن هذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة للتغلب عليها، ومن شروط فعالية الميزة التنافسية الاستمرار خلال الزمن وهذا ما يعني أن للميزة التنافسية دورة حياة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02): دورة حياة الميزة التنافسية.



(*) الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال**، الاسكندرية، 1998، ص 86.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في :

أ– مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزّمن انتشارًا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قِبل عدد متزايد من الزبائن؛[1]

ب– مرحلة التبني: تمثل بداية تعرف المتنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين؛[2]

[1] عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 25 .

[2] فرحات غول، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، ، 2009، ص 98 .

ج- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، و بالتالي تَراجع أسبقيتها عليهم، و من ثمة انخفاض في الوفرات؛

د- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في انشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها.[1]

2. نطاق التنافس: يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية اضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.[2]

ثالثا- مصادر الميزة التنافسية: تتحدد مصادر الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر، وقد تكون نتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها وهي على النحو التالي:[3]

1. المصادر الداخلية: المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير ملموسة مثل العوامل الاساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات...وغيرها.كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.

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

---

[1] أنيس كشاط، **دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العوم الاقتصادية، قسم ادارة الأعمال، جامعة سطيف، 2006، ص 16.

[2] رحيل آسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 53.

[3] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 357.

3. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

4. اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسة وهو ما يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، لأن ذلك سبق للسوق يمكن المؤسسة من تقديم منتوج أو خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة.[1]

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى لا تقل أهمية وهي :

– **الكفاءة:** تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية[2] .

– **الجودة:** إن انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محددا لإقدام الزبون على اقتناء تلك السلعة بل يتطلب الأمر تحسين نوعية المنتج من خلال رفع جودته؛ لأن الجودة تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق وبيع منتوجاتها بسعر احسن وفي هذا الاطار يتعين على المؤسسة تحسين جودة منتوجاتها من خلال عمليات البحث والتطوير[3].

– **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع، وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية [4].

– **الإبداع:** يعتبر الإبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو ايجاد طرق جديدة اكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

---

[1] يحه عيسى، لعلاوي عمر، مرجع سابق، ص 134.

[2] سملالي يحضيه ، سعيدي وصاف، **نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، الجزائر، جامعة بسكرة ، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 36 .

[3] زغدار أحمد، مرجع سابق ، ص ص 32 – 33 .

[4] نور الدين إيمان، **دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة**، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر،جامعة الحاج لخضر باتنة، يومي 25 و 26 نوفمبر 2008، ص 7.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة.

إن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية إنما هو دالة لنجاح إستراتيجيات الأعمال المعتمدة من قبل المؤسسة، والميزة التنافسية بهذا الاتجاه تستند إلى ركائز عديدة اختلف الباحثون في تحديدها، ولقد ميز بورتر بين عدد من الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في سعيها للحصول على الميزة التنافسية وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في هذا المطلب.

أولا– تعريف الإستراتيجية التنافسية: تشير إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة، وهي تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون[1]. كما تعرف إستراتيجية التنافس بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين"[2].

و تشتمل هذه الإستراتيجيات على: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(03): نموذج بورتر للإستراتيجيات التنافسية

قيادة التكلفة	التمييز
التركيـــــز	

← مركز كلفة منخفضة ← ← تمييز يدركه الزبون ←

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، **الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والوزيع،عمان، 2008، ص 306.

يتضح من خلال الشكل أنه عندما تتوفر إستراتيجية خفض التكلفة وإستراتيجية التمايز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي، فإنه ببساطة نطلق عليهما الريادة في التكلفة والتمايز، وعندما تركز هاتين الاستراتيجيتين على قطاع صغير في السوق، فإنه يمكن أن نطلق عليهما التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز.

[1] صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 303 .

[2] نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 102.

ثانيا– أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

1. إستراتيجية قيادة التكلفة: وتعني أن المؤسسة تنجز أو تحقق أنشطتها وفعالياتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها، وتلجأ إلى تخفيض كلفها عن طريق زيادة منحنى الخبرة والسعي إلى السيطرة على الكلف الثابتة وتقليل كلف البيع والتسويق، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية امتلاك المؤسسة لحصة سوقية كبيرة ومزايا متعددة خاصة في مجال امكانية حصولها على المواد الأولية.[1]

2. إستراتيجية التميز: يرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتوجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين.[2]

3. إستراتيجية التركيز: تتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من الزبائن، خط معين من خطوط الانتاج، منتج معين من مزيج المنتجات ونمط معين من التكنولوجيا، وبذلك فإن مثل هذه المؤسسة تكون اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها، وتتميز استراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة .[3]

ويمكن تلخيص أهم مزايا ومخاطر كل إستراتيجية تنافسية في الجدول التالي:

[1] فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص ص 192- 193.

[2] وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص ص 157- 158.

[3] محمد سمير أحمد، **الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 328.

الجدول رقم(02): متطلبات، مزايا ومخاطر الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter.

الإستراتيجية التنافسية	المتطلبات	المزايا	المخاطر
إستراتيجية قيادة التكلفة	**المهارات والموارد:** استثمارات راسمالية كبيرة؛ مهارات هندسية في الانتاج؛ رقابة مكثفة على القوى العاملة؛ **المنطلبات التنظيمية:** رقابة محكمة على التكاليف؛ هيكلة التنظيم والمسؤوليات؛ تقرير رقابية مفصلة ومتكررة؛	المؤسسة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على اساس السعر؛ المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الاقوياء؛ تكون المؤسسة في مأمن من الموردين الاقوياء؛	الكلفة الاستثمارية المرتفعة؛ قد تدفع المغالاة في خفض الكلفة من جانب المؤسسة إلى إهمال بعض الجوانب ذات الصلة بالمنتج أو شروط استخدامه أو الأمان؛ صعوبة الانتفاع من مزايا اقتصاديات الحجم وتأثير الخبرة بالشكل المتوقع؛
استراتيجية التميز	**المهارات والموارد:** قدرات تسويقية متميزة؛ قدرات قوية على البحوث؛ هندسة منتوج متطورة؛ تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية؛ **المتطلبات التنظيمية:** تنسيق قوي بين الوظائف؛ استقطاب الباحثين المبدعين؛	تجنب المنافسة: عندما يستهدف التميز قطاعات سوق معينة فإن ذلك ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين؛ تسمح استراتيجية التميز للمؤسسة بأن تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين والزبائن؛	ارتفاع فائض السعر؛ عدم معرفة تكلفة التميز؛ التركيز الشديد على المنتج اكثر من مجموع سلسلة القيمة؛ عدم تحديد القطاعات السوقية للزبائن؛ تتطلب يقظة دائمة وجهد متواصل لمتابعة المقلدين للمنتج؛
استراتيجية التركيز	مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف استراتيجي؛	المؤسسة تكون اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق واسع من السوق	التركيز على قطاع أو مجموعة من القطاعات السوقية لا يكفي لوحده من اجل اكتساب ميزة تنافسية؛ الاختلاف بين القطاع الذي اختارته المؤسسة المتمركزة وباقي القطاعات السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 159؛

– وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص 308-309.

يمكن للمؤسسة المفاضلة بين هذه الاستراتيجيات على أساس متطلبات كل استراتيجية (مهارات، موارد، متطلبات تنظيمية) من جهة وعلى أساس الامكانيات المتاحة للمؤسسة من جهة أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناجمة عن كل استراتيجية.

في الأخير نخلص إلى أن المؤسسة تستطيع الحصول على ميزة تنافسية من عدة مصادر، وبأشكال مختلفة إلا أن كل ميزة تنافسية لدى المؤسسة تنشأ وفقا لمجموعة من الظروف، في لحظة معينة ولأسباب محددة، وهذا ما يشير إلى أن الميزة التنافسية يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن، وعليه فإنّه على المؤسسة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزتها التنافسية إذا ما ارادت البقاء في السوق.

المبحث الثاني:متطلبات صناعة الميزة التنافسية المستدامة.

تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفا رئيسيا تسعى منظمات الأعمال إلى بلوغه، كون السبيل إلى هذه الميزة من شأنه أن يؤدي إلى بقاء المنظمة على قيد الحياة إلى أبعد مدى زمني ممكن في ظل ظروف تشتد فيها المنافسة والتسابق، مما يدفع هذه المنظمات إلى تسخير جهودها ومواردها في سبيل بلوغ هذه الميزة.وعليه في هذا المبحث تم التطرق إلى النقاط التالية:

- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة؛
- مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة؛
- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؛
- الحفاظ على الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسة في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة وعليه سيتم تناول الميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم وأهم محدداتها.

أولا– تعريف الميزة التنافسية المستدامة:

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة بإثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وموارد، وتتحقق عندما تضيف المؤسسة قيمة ومنفعة لا يمكن للمؤسسات الأخرى أن تنسخ القيمة والمنفعة أو تجد بديلا عنها،

بناءا على ذلك يتطلب تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة معرفة ثلاثة مصطلحات يتركز عليها هذا المفهوم وهي: الميزة، التنافسية، المستدامة.

لقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف لهذه المصطلحات، إذ عرف **الميزة** بأنها (المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة)، وعرف **التنافسية** بأنها(الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها)، وعرف **المستدامة** بأنها (التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة).

وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها:" الخصائص الفريدة التي تميز منظمة الأعمال عن منافسيها الحاليين والمحتملين"، وتعني أيضا: " الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الأعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها ".[1]

كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها:" المنافع أو العوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى".[2]

ويذهب بعض الباحثين بشكل أعمق عندما يشيرون إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها:" قدرة المنظمة على تقديم أعلى عوائد الاستثمار في الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم".[3]

ثانيا– محددات الميزة التنافسية المستدامة:

إن استدامة الميزة التنافسية ليس بالأمر السهل، خاصة في بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، ولذا على المؤسسة معرفة المحددات الأساسية لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية: [4]

1. أسس التنافس: إن بناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالإستراتيجية التنافسية التي تعنى بالجودة والنوعية مثلا بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع قادرة على تسليم قيمة معينة للمستهلك، ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التركيز التي تحتاج إلى قدرات بشريةكفؤة، وبالتالي فإن التساؤل بمن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في

---

[1] عبد الرضا ناصر محسن المالك، **المسؤولية الإجتماعية الشاملة ودور ها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة بغداد، 2009، ص 47 .

[2] Hitt ,M .Ireland,R.& Hoskisson,R **, Stratégie management,Competitiveness and Globalization**, South-Western College Publishing , New York, 2001,P 5.

[3] Adams,L ,Lamant B, "**Knowledge management and Developing sustainable competitive advantage**", Journal of Knowledge management, Vol,7.No 2,2003, P149.

[4] رنا أحمد ديب عيتاني، **تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية دراسة ميدانية**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية، 2003، ص 36 .

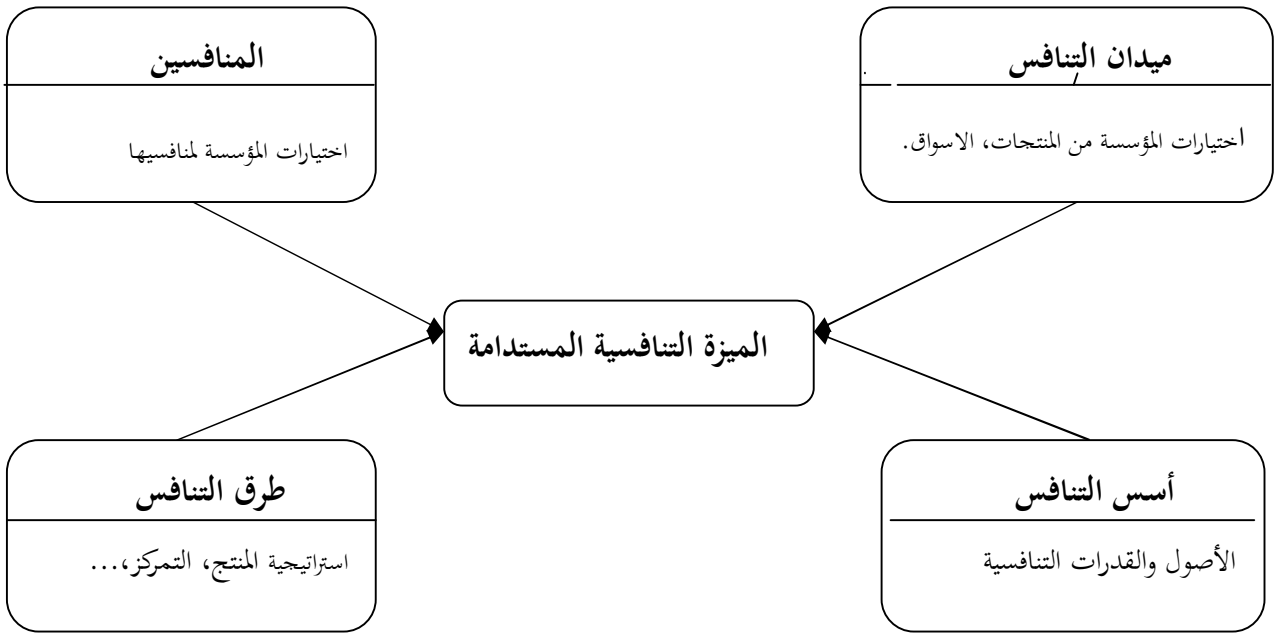
الأسواق، وبالرغم من أن عمليات التقليد مست العديد من المنتجات ذات العلامات المميزة، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتع بها هذه المنتجات والمبنية على قدرات تنافسية معينة.

2. ميدان التنافس: إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم إستراتيجية المؤسسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.

3. اختيارات المؤسسة لمنافسيها: على المؤسسة أن تتعرف على هوية منافسيها وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم وأهميتهم النسبية في الصناعة من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة، وذلك لبناء إستراتيجية ترتكز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.

4. طرق التنافس: فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04): محددات الميزة التنافسية المستدامة.



المصدر: رنا ديب أحمد عيتابي، **تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية دراسة ميدانية**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية،2003، ص 35.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة

من خلال أدبيات الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وأدبيات الميزة التنافسية المستدامة بشكل خاص، وجدنا بأن هناك مدخلين لدراسة هذه الأخيرة وهذا ما سوف نتعرض إليه في هذا المطلب.

أولا– المدخل المتجه من خارج المنظمة إلى داخلها: لقد ركز العديد من مفكرو الإدارة الإستراتيجية على البيئة التي تعمل فيها المنظمة وإن على المنظمة أن تعطي نفس الاهتمام الذي توفره لتطوير نفسها على بيئتها وتتخذها نقطة بدء، ولا سيما عندما تقوم مثل هذه المنظمات بتحديد استراتيجيتها، إذ وجد بأن المنظمات الرائدة والقائدة والناجحة في السوق هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق، وإن مثل هذه المنظمات تتسم مواقفها حول الزبون والسوق ومؤشراتهما والتي تستعملها لتحديد موقعها في السوق وفهم التطورات الخارجية والاستجابة لها، وبناءا على ذلك فإن المنظمة تحقق ميزتها التنافسية المستدامة من خلال تبوئها موقع بيئي متقدم ومتفوق ثم تعمل على انسجام وتكامل وتوافق مواردها مع هذا الموقع، وإن نظرة المجتمع إلى المنظمة هو الذي يحدد هويتها الأمر الذي اعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا– المدخل المتجه من داخل المنظمة إلى خارجها: وهو المدخل الثاني الذي وجدناه في أدبيات الميزة التنافسية وبنائها حيث يتعمد هذا المدخل منظورا متجها من داخل المنظمة إلى خارجها، وهو بالتالي يركز على ما تتمتع به المنظمة من إمكانات ونقاط قوة مما يعني التركيز على تنمية المقدرات الجوهرية التي يصعب على المنافسين مجاراتها مع الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء تشكيل الإستراتيجية، وعلى ضوء ذلك يتم تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية باستخدام موارد فريدة من نوعها ثم اختيار موقع بيئي يتلاءم مع هذه الموارد، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المدخل يتوقف على قدرة المنظمة ومدى تحكمها على تخصيص واستخدام مواردها، مع الأخذ بنظر الاعتبار الموارد غير ملموسة بوصفها نقطة بداية لتحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية. [1]

وفق هذا المدخل فإن هناك ثلاثة أبعاد يرتكز عليها وهي:

أ– موارد المنظمة: وتمثل موارد المنظمة عنصرا مهما في تكوين الاستراتيجية وتنفيذها ويمكن أن تتخذ نوعين هما: الموارد الملموسة والموارد غير ملموسة، فالموارد الملموسة هي موارد المنظمة المادية الحقيقة والتي يمكن مراقبتها وتحديدها وتعيينها وقياسها، اما الموارد غير ملموسة للمنظمة فهي موارد حقيقية يمكن مراقبتها وتحديدها ولكن من الصعب قياسها مثل المهارات والمعرفة والثقافة التنظيمية على أن كلا النوعين من الموارد يخلق قيمة اقتصادية.

[1] عادل هادي البغدادي، **تأثير دور تبني التوجه نحو السوق في بناء الميزة التنافسية المستدامة:دراسة تشخيصية تحليلية في عدد من الشركات الصناعية العامة**، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، ص836.

ب– خصائص الموارد التي تحقق استدامة للميزة التنافسية: حتى يمكن اعتبار موارد المنظمة مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة فلابد من توفر بعض الخصائص الداعمة لاستدامة الميزة التنافسية والمتمثلة في:[1]

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة؛
- أن يتصف المورد بالندرة وعدم قدرة المنافسين الآخرين على حيازته؛
- صعوبة التقليد؛
- التوزيع والتخصيص الملائم؛
- أن تملك المؤسسة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد؛
- استمرار توافر الموارد.

قدم بارني (Barney) الإطار التالي لتحليل كل مورد من موارد المؤسسة الرئيسية من حيث مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): العلاقة بين إطار تحليل الموارد من حيث مدى الاستدامة والمغزى التنافسي لها.

هل المورد أو القدرة.....				
ذو قيمة	**نادر**	**صعب التقليد**	**لا يوجد له بدائل**	**المغزى (في مجال التنافسية)**
لا	لا	لا	لا	لا يعد ميزة تنافسية.
نعم	لا	لا	لا	حياد تنافسي.
نعم	نعم	لا	لا	ميزة تنافسية مؤقتة.
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة

المصدر: نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 263.

من الجدول السابق نلاحظ أنه في حالة الاجابة بـ"نعم "على تلك الاسئلة بالنسبة لمورد معين سيعكس ذلك المورد نقطة قوة وقدرة مميزة للمؤسسة، وبالنسبة للمدراء في المؤسسات التي تنتمي إلى الصف الأول يواجهون موقف صعب حيث أن الموارد المتاحة لا تنطبق عليها اي خاصية من الخصائص المذكورة في الجدول وبالتالي فالموارد المتاحة تجعل من الصعب اقتناص الفرص البيئية، في حين تتمتع المؤسسات في الصفين الثاني والثالث بموارد وقدرات قيمة ونادرة ولكن من السهل تقليدها من قبل المنافسين أو ايجاد بدائل لها من قبل المستهلكين وبالتالي

[1] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، 2007، ص 344 .

قد تتمكن المؤسسة من تحقيق نوع من الحياد التنافسي (تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة)، أما المؤسسات التي تنتمي للصف الرابع فتتوفر فيها كل الخصائص وبالتالي فهي تتمتع بميزة تنافسية مستدامة.

ت– المحافظة على الموارد التي تشكل ميزة تنافسية: إن المحافظة على الموارد التي تشكل الميزة التنافسية يستلزم من المنظمة استثمارا كبيرا من أجل زيادة العوائق أمام سبل محاكاتها أو تقليدها خاصة مع وجود حقيقة أنه لا توجد عوائق لا يمكن التغلب عليها.

وبخصوص إدامة الميزة التنافسية فإنه يمكن للمنظمة اتباع عدد من الخيارات وهي:[1]

– العرقلة الاقتصادية من خلال زيادة حجم الاستثمارات التي تعرقل المنافسين والتي تحد من قدراتهم في محاكاة الموارد اللازمة للتنافس؛

– المخزون المتراكم من الموارد والمهارات التي من الصعب على المنافسين محاكاة منتجات المنظمة أو خدماتها؛

– الملاءمة، إذ يلاحظ أنه من الصعب على المنافسين اجراء المطابقة والملاءمة لمجموعة من النشاطات المتداخلة؛

– حاجز الغموض العرضي الذي يتكون من محددات ثلاث وهي: المعرفة الضمنية الناتجة من الخبرة والمشاركة، التعقيد الناتج من تداخل العلاقات، التخصيص المرتبط بالمهارات الحقيقية.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

من أجل خلق و تعزيز ميزة تنافسية مستدامة ومن خلال المدخل المتجه من من داخل المنظمة إلى خارجها، ووفقا إلى ذلك فإن المنظمة تحتاج إلى أن تكون استراتجيتها على وفق تطوير قدراتها الجوهرية من خلال مجالات الخبرة والمهارة للأفراد العاملين وعلى تنمية وترسيخ الإبداع مرورا بالاستخدام والتوظيف الجيد لتكنولوجيا المعلومات.

1. تطوير خبرة ومهارة العاملين: سلط العديد من الباحثين الضوء على أهمية التعلم التنظيمي بشقيه على صعيد الفرد العامل وعلى صعيد المنظمة وعلى الخبرة بوصفها مصدر للميزة التنافسية المستدامة، إن استمرار التعلم التنظيمي سيضيف معارف إلى الخبرة ومثل هذه الإضافة تؤدي إلى تطوير كفاءة وفاعلية الأداء، وكلما كانت هذه المعرفة التي يحملها الأفراد العاملين معرفة ضمنية ومعقدة سيكون من الصعب محاكاتها.[2]

2. تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع: فالثقافة التنظيمية هي القيم والعادات والتقاليد والرموز السائدة والمستخدمة في منظمة معينة، وإنها الفلسفة التي تقود المنظمة نحو العاملين والزبائن، فالمنظمات التي فيها ثقافات قوية وقيم مشتركة شائعة تصل إلى أداء فائق، وإن الثقافة التنظيمية تحتاج إلى أن تكون صورة راسخة ضمن اطار المنظمة

[1] عبد الرضا ناصر محسن المالك، مرجع سابق، ص ص 50- 51 .

[2] Mazzarol,T & Soutar,G, « Sustainable competitive advantage for Educational institution : A suggested model », international journal of Education management,vol 113,no 6,1999,P 294.

وإنها يجب أن تكون مرنة لتشجيع الإبداع، وهنا تكمن قدرة الثقافة التنظيمية على أن تكون بعدا للميزة التنافسية المستدامة، فالمنظمة تحتاج إلى تطوير قيم جوهرية وتركز على الإبداع والمرونة إذا ما ارادت أن تحقق وتطور الأداء، وبعبارة أخرى فإن ثقافة المنظمة ومناخها مسألة مهمة في الإبداع واستمرار التقدم على المنافسين.

3. الاستخدام والتوظيف الجيد لتقانة المعلومات: فتقانة المعلومات هي مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية التي يستعملها الفرد في الحصول على المعلومات المحفوظة والمصورة والمرسومة ومعالجتها وتخزينها وتبادلها ونشرها لتكون متوفرة للأفراد العاملين في المنظمة، كما يمكن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات على أنها معلومات ومعدات وأساليب فنية وعملياتية مطلوبة لتعزيز وتطوير المدخلات إلى مخرجات في المنظمة، وإن الحكمة ليست في الحصول على تلك المعلومات وإنما في توظيف هذه التقنية لتطوير عمليات المنظمة كي يمكن عدها بعدا لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.[1]

المطلب الرابع: الحفاظ على الميزة التنافسية

إن الحفاظ على الميزة التنافسية قد اصبح أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا خاصة في ظل تطور آليات تآكل المزايا التنافسية وتعددها، لذلك فإنه من واجب كل مؤسسة أن تسعى للحفاظ على مزاياها على الأقل في الأجل المتوسط وأن تعمل على حمايتها من التآكل والتراجع وذلك من خلال العناصر التالية:

1. عوائق التقليد: هي عوامل تجعل من الصعب على المنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة فكلما كثرت ترسخت الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث تحقق المؤسسات الممتلكة لمزايا تنافسية أرباحا أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات ذات القيم العالية والتي تهيئ لها فرص خلق قيمة متفوقة ومن الطبيعي أن يحاولوا تقليدها، وإذا نجحوا في ذلك فإن المزايا التنافسية ستكون اقل استمرارية.لذا يمكن القول أن أي كفاءة متميزة يمكن تقليدها، والعامل الحاسم هنا هو الوقت، فكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى الزبائن، الامر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون.[2]

2. المرونة: يتجسد المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد القدرة التنافسية للمؤسسة في أولوية التزاماتهم الإستراتيجية، فالتزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها ونشاطاتها، يجعل الاستجابة إلى المنافسة

[1] عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 837 .

[2] شارلزهل، جاريث جونز، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص ص 226- 227.

النشطة أمرا صعبا وذلك لأن مفهوم المرونة يتعارض مع مفهوم التخطيط وخاصة الاستراتيجي منه، وكمثال على ذلك صلابة قطاع السيارات في الولايات المتحدة الامريكية الذي لم يكن مرنا من الناحية الاستراتيجية حيث كانت منظمات القطاع تتبع استراتجيات مستقرة من سنة 1945 على سنة 1975 التي مثلت منعرجا للطلب الذي تحول إلى طلب على السيارات الصغيرة، وقد واجه القطاع صعوبة الاستجابة السريعة مما ادى إلى دخول منافسين جدد (السيارة اليابانية).[1]

3. حركية الصناعة: إن المحيط الحركي هو المحيط السريع التغير، لذلك فإن المنظمات الناشطة في محيط حركي تميل دائما إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد المنتج مثل صناعة الحاسب الشخصي، لذلك فإن المنظمة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم، قد تكون في مركز محاصر في الغد، لذلك فإن حركية الصناعة تجعل مزايا المنظمات محلا للاختبار على مدار الساعة كما تجعل فقدانها أمرا ممكنا في أي لحظة.

وبصفة عامة يمكن المحافظة على الميزة التنافسية عندما تتوفر بعض من الظروف التالية:[2]

– إذا كانت الميزة التنافسية موجودة في سوق ضيق وصغير بحيث لا يوفر مبررا جذابا للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المؤسسة فيه؛

– إذا كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة تتطلب استثمارا ضخما في رأس المال بالنسبة للمنافسين مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة؛

– إذا كانت الميزة التنافسية مستندة على تكنولوجيا متطورة ومحمية من التقليد ببراءات الاختراع، وتتطلب الاستثمار المتواصل مما يمنع المنافسين من الوصول إليها؛

– إذا استطاعت المؤسسة خلق الولاء لسلعها لدى المستهلكين، وذلك بتميزها عن سلع المنافسين، سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها.

في الأخير نخلص إلى أن خاصية استمرارية الميزة التنافسية تتوقف على طرق الحفاظ عليها من التآكل والزوال في ظل المنافسة القوية الدائرة في الحقل التنافسي، وذلك من خلال بناء وتقوية عوائق الدخول والتقليد، امتلاك المرونة اللازمة دون التعارض مع التخطيط الإستراتيجي ومسايرة حركية الصناعة التي تجعل المزايا التنافسية محلا للاختبار طوال الوقت.

---

[1] عظيمي دلال، مرجع سابق، ص ص210- 211.

[2] مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية دراسة ميدانية من منظور المديرين**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الأردن، جامعة اليرموك، 2003، ص 49.

المبحث الثالث: تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة

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.

المطلب الاول: تأثير الإبداع على قوى التنافس

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

أولا– التأثير على القوة التنافسية:

عندما يؤدي الإبداع إلى خفض التكلفة، فإن الضغوط التنافسية تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار وان استلزم الأمر التضحية بهامش الربح، وعليه فإن التكنولوجيا الحديثة تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الانتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة.[1]

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

ثانيا– الإبداع والدخول 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، ومن الواضح أنّه من مصلحة المؤسسات أن تسعى

[1] بروبي سمية، مرجع سابق، ص 156.

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 منها:[1]

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

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

ثالثا– تأثير الإبداع على قوة المشترين:

إذا أدى الإبداع إلى تنميط المنتجات الموجودة في الأسواق، فإنّ هذا يمكن المشترين 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 تضييق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين.

رابعا– تأثير الإبداع على قوة الموردين:

يمكن إبراز هذا التأثير من خلال النقاط التالية:[2]

– 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 تكنولوجيا 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.

[1] سمية بروبي، مرجع سابق، ص 157.

[2] محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، بسكرة، جامعة محمد خيضر، http://www.ulum.nl، ص 6.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع على الإستراتيجيات التنافسية

يعتبر الابداع أحد أهم الركائز الأساسية لبناء مزايا تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنّه يتوجب عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة أو لتطوير تقنيات جديدة، وبالتالي فالإبداع هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، ولذا سوف نتطرق في هذا المطلب للتأثير الذي يمارسه الإبداع على استراتيجية التكلفة الأقل، التمييز والتركيز.

أولا– 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 لمؤسسات 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 الوحدوية بصفة خاصة، كما يستطيع الإبداع بصفة خاصة أن يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ويجعلها رائدة في تطوير عمليات التصنيع، بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في اعطائها ميزة تنافسية. ويمكن أن ندرج أثر استراتيجية الإبداع على إستراتيجية التكلفة الأقل في حالتين:[1]

– إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة، بحيث لا تحدث تغيرات 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"شوميتر" الهدم الخلاق، حيث تؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة 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 ايجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تقليل تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة.

[1] الجيلالي بهاز، الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 138.

ثانيا– تأثير الإبداع على التميز:

إنّ التمييز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالإبداع يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقا عوائق دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى، والتي تسعى للدخول في نفس المجال الصناعي.[1]

ثالثا– تأثير الإبداع على التركيز:

يفيد الإبداع في إستراتيجية 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 وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء، ممّا يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق، وبذلك تصبح إستراتيجية الإبداع مدعمة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها.[2]

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

[1] محمد قريشي، مرجع سابق، ص 12.

[2] الجيلالي بماز، الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 140.

الجدول رقم (04): تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجيات العامة للتنافس	الأبعاد التنافسية للإبداع
إستراتيجية 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؛ تكنولوجيا المنتج؛ خدمة المستهلك؛ قوة البيع؛ الترويج.
إستراتيجية التركيز	التركيز على قطاع سوقي؛ التركيز على المنتج؛ معدل الهامش الوحدوي.

المصدر: سمية بروبي، **دور 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 مجابهة المنافسين خاصة في ظل التغير الذي تشهده بيئة الأعمال الحالية، وبالتالي على المؤسسات الإقتصادية ادراك مدى أهمية الإبداع كأهم مدخل من مداخل استدامة الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني:

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

من خلال هذا الفصل تم ملاحظة الجوانب التالية:

– الميزة التنافسية المستدامة تعكس المركز المميز أو المتفوق لمنظمة الأعمال قياسا بمثيلاتها؛

– للميزة التنافسية المستدامة خصائص وصفات ومميزات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو استنساخها،كما أنها تتصف بالديمومة و الاستمرارية؛

– تحقق الميزة التنافسية المستدامة منافع أو مزايا لمنظمة الأعمال يصعب على المنافسين الآخرين بلوغها؛

– حتى تساهم الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يفترض أن يساهم المورد في خلق قيمة للمؤسسة، وأن يكون المورد نادرا أو مميزا 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 المستدامة؛

– استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع؛ إذ تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استراتيجيتين هما: الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض سعر المنتجات، استراتيجية التميز عن المنافسين، ويعتبر الإبداع ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الإستراتيجيتين.

الفصل الثالث

مساهمة الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة ملبـنة الحضـنة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من الإبداع والميزة التنافسية المستدامة، سنحاول في هذا الفصل اسقاط ما جاء في الجانب النظري على احدى المؤسسات الانتاجية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة ؛
- طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجرائها؛
- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة.

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى أسباب اختيارها وذلك من خلال العناصر التالية:

- لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة؛
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة؛
- مبررات اختيار المؤسسة كميدان للدراسة والمجال الزماني والمكاني.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة.

أولا– النشأة والتطور:

ملبنة الحضنة شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص تقع في الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بالمسيلة، تم تأسيسها بتاريخ 1999/12/15 برأسمال قدره 6000000 دج، وتبلغ مساحتها 32000 متر مربع، يتمثل نشاطها في انتاج الحليب ومشتقاته، غير أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كان بإنتاج الحليب فقط وذلك بتاريخ 2000/05/15 بطاقة انتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم اليد العاملة يقدر بـ 38 عامل.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها كالتالي:

– التوسع الأول: في 15-10-2001 قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها، وبلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار وهذا عبارة عن 100% أموال ذاتية، حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب في اليوم إلى140000 لتر/اليوم وذلك بإنتاج مايلي :

- حليب البقر المعقم في اكياس؛
- الحليب على شكل مسحوق معقم في اكياس؛
- اللبن في اكياس.

من خلال زيادة الطاقة الانتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة.

– التوسع الثاني: في 15-10-2005 قامت المؤسسة بتوسع ثاني وقدر بـ 90 مليون دينار وهو عبارة عن 30% اموال ذاتية و 70% قرض بنكي حيث قامت المؤسسة بزيادة الطاقة الانتاجية من 140000 لتر إلى 380000 لتر من الحليب في اليوم وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات وانتاج منتجات جديدة هي:

- حليب معقم في قارورات 1لتر؛
- لبن في قارورات 1لتر؛
- حليب بقر في قارورات 1لتر؛
- ياغورت للشرب في قارورات 1لتر؛
- ياغورت للشرب ممزوج بالفواكه في قارورات 1لتر؛
- ياغورت معطر في علب؛
- ياغورت ممزوج بالفواكه في علب؛
- حلوى قشدية في علب.

وبذلك زاد عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة، واستمر عدد العاملين في تزايد مستمر من سنة لأخرى نظرا لاتساع نشاط المؤسسة[1].

والجدول التالي يوضح توزيع الموارد البشرية كما هو مبين في الملحق رقم (1).

الجدول رقم (5): توزيع الموارد البشرية بملبنة الحضنة حسب الوظائف.

الوحدة:(عامل)

المركز الوظيفي	التصنيف حسب الجنس		
	ذكور	إناث	المجموع
إطارات ادارية	7	0	7
الإطارات	62	9	71
أعوان تحكم	74	7	81
أعوان تنفيذ	416	2	418
تقنيين	0	/	0
المجموع	559	18	577

المصدر: قسم الموارد البشرية بالمؤسسة.

[1] **المصدر**:لقاء مقابلة مع مسؤولي المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم مناصب الشغل يشغلها عنصر الذكور بنسبة تقدر بـ 96,88% أما عنصر الإناث فيقدر بـ 3,12% وهذا نتيجة لطبيعة العمل، مع العلم أن عدد الأيدي العاملة في تغير مستمر وذلك لعدم توفر مناصب شغل دائمة.

تتمثل رسالة المؤسسة في Hodna source de vitamine ولديها علامة تجارية Hodna lait تعرف بها جميع منتجاتها، أما فيما يخص الياغورت بمختلف أنواعه فالمؤسسة تمتلك أربع علامات تجارية وهي:

"yorty" بالنسبة لكل ما هو معطر ؛

"oh fruit" بالنسبة لكل ما هو ممزوج بالفواكه؛

Dey بالنسبة للياغورت المعطر في قنينة؛

Furi للحلوى القشدية.

لقد شرعت ملبنة الحضنة في تطبيق برنامج سنوي سطرته سنة 2011 يقضي باستراد 4 آلاف بقرة حلوب من هولندا وتوزيعها على 340 فلاح موزعين على أربع ولايات مجاورة هي برج بوعريريج، سطيف، باتنة، المدية بالإضافة إلى المسيلة على أن يتم استيرادها على دفعات متتالية لذلك قامت بإبرام عقد مع صندوق التعاون الفلاحي على التأمين في حالة تعرض القطيع إلى مخاطر[1].

تم خلال السداسي الأول من عام 2011 توزيع 832 بقرة حلوب على 270 فلاح ،حيث أبرمت المؤسسة عقد مع الفلاح لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد على أن الأبقار التي تمنح للفلاح ستمنح في شكل قروض، وتسدد من إنتاج الحليب على مدى 36 شهرا ابتداء من تاريخ دخول البقرة حيز الإنتاج .

إن هذه الوحدة التي دخلت الإنتاج خلال سنة 2011 سترفع كمية الحليب إلى 160 ألف لتر يوميا ،وهو ما يغطي نسبة 50% من الحليب المحول يوميا بالوحدة و 20 % بالنسبة لمشتقات الحليب .

تعتزم المؤسسة ذاتها استحداث 852 مجمعا للحليب على مستوى الولايات الخمس مع تزويدها بأحدث التجهيزات التي تضمن سلامة ونقاوة المنتج من المصدر إلى الوحدة حيث سيتم التعامل مع مستخدمي هذه المجمعات أو المحطات بنفس طريقة توزيع الأبقار إذ سيتم تسديد قيمة التجهيزات على مدى 36 شهرا من دعم الدولة الموجه لمجمعي الحليب المقدر ب 5 دج للتر الواحد.

من شأن عمليتي توزيع الأبقار و استحداث مجمعات الحليب (نقاط جمع مادة الحليب) أن توفر ما لا يقل عن 1300 منصب شغل خلال سنة 2011 لفائدة سكان الولايات الخمس.

[1] المصدر: الاتصال مباشرة بصندوق التعاون الفلاحي بالمسيلة

تجدر الإشارة أن ملبنة الحضنة أنتجت خلال العام 2010 ما لا يقل عن 72 مليون لتر من حليب البودرة ،وحولت 8 ملايين لتر من الحليب الطازج كمشتقات حليب ولقد أصبحت ملبنة الحضنة توزع منتجاتها إلى جميع الأسواق الوطنية ،حيث أصبحت تحتل المرتبة الثانية بعد صومام.

ثانيا– الخصائص المميزة للمنتجات: لمنتجات الملبنة خصائص عديدة نذكر منها:

– تتميز منتجات المؤسسة بالترابط من ناحية المواد الاولية المستعملة ومواد التغليف، قنوات التوزيع، شرائح المستهلكين.

– منتجات المؤسسة تتمركز في مرحلة النمو، سواء القديمة أو الجديدة، وذلك لأنه عند اضافة منتج جديد مثلا الياغورت(قارورة) يعرفه المستهلك ولا يحتاج إلى اعلانات او ترويج مكثف من أجل تعريفه بالمنتج، وبالتالي عند اطلاق المنتج الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين، وهذا ما يعتبر ميزة للمؤسسة لأن طبيعة النشاط تتطلب ذلك.

– منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في برنامج مع دول اوربا لتحسين الأداء من أجل الحصول على شهادة ISO.

- تعتبر منتجات المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية و المرونة في الأداء.

– حداثة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج.

– تتبنى المؤسسة أبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل ادخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية.

– طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

ثالثا– تطور رقم أعمال المؤسسة:

يوضح الجدول التالي التغيرات التي مست رقم أعمال الملبنة خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2007 و 2010 حسب الملاحق (2)،(3)،(4)، (5) وذلك كما يلي:

الجدول رقم (6): تطور رقم أعمال المؤسسة.

الوحدة:(دج)

السنة	2007	2008	2009	2010
المبلغ	2,909,869,693.45	1,517,939,056.96	4,930,919,535.98	5,598,310,865.39

المصدر: قسم المحاسبة بالمؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن رقم الأعمال المحقق سنة 2008 قد انخفض مقارنة برقم الأعمال المحقق سنة 2007، بينما شهد ارتفاع خلال سنة 2009 بنسبة كبيرة مقارنة بسنتي 2007 و2008 ليتم تحقيق أكبر رقم أعمال خلال سنة 2010 مقارنة بالسنوات السابقة، وهذا راجع إلى زيادة الانتاج وعمل المؤسسة على رفع المنتجات الأكثر طلبا في السوق.

رابعا– أهداف المؤسسة:

لا تستهدف المؤسسة الربح السريع والكبير، وإنما تتجلى أهدافها فيما يلي:

- إنتاج منتوجات ذات جودة عالية وحسب أذواق المستهلكين؛
- محاولة كسب حصة سوقية معتبرة وذلك بتغطية العديد من مناطق الوطن وكذا الانتقال إلى السوق الدولية.
- ضمان رواج المنتجات في السوق؛
- تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق؛
- توفير مناصب عمل؛
- اقناع المستهلكين بجودة منتجاتها؛
- توسيع نشاط المؤسسة بإضافة منتجات جديدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة.

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات بحيث يعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة كما يلي:

أولا– المديرية العامة: تتكون من المدير العام ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
- اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.

- التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
- عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
- اقتراح الحلول والإستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

ثانيا– مديرية الإنتاج: تعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة ،تتكون من الأمانة وخمس ورشات ،حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط بهما في سنة 2010 فقط.ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج و متابعتها ميدانيا.
- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية ،شهرية وسنوية.
- العمل على تحسين نوعية المنتج.
- السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.

ثالثا– المديرية التقنية: تعمل على الحفاظ على التجهيزات و الآلات التي تمتلكها المؤسسة، وتزويدها بقطع الغيار الجديدة، حيث أنه من أهم مهامها إصلاح الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن.

رابعا– المديرية التجارية: يرأسها إطار متحصل على شهادة اللسانس في التسويق (عشر سنوات خبرة في الميدان)، يقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة، ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق،كما تقوم أيضا بإعداد الفواتير.

خامسا– مديرية الجودة والبحث والتطوير: هدفها تطوير المنتجات والرفع من جودتها،كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية، وتتفرع إلى:

- قسم مراقبة الجودة: يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.
- قسم مراقبة النظافة: إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات

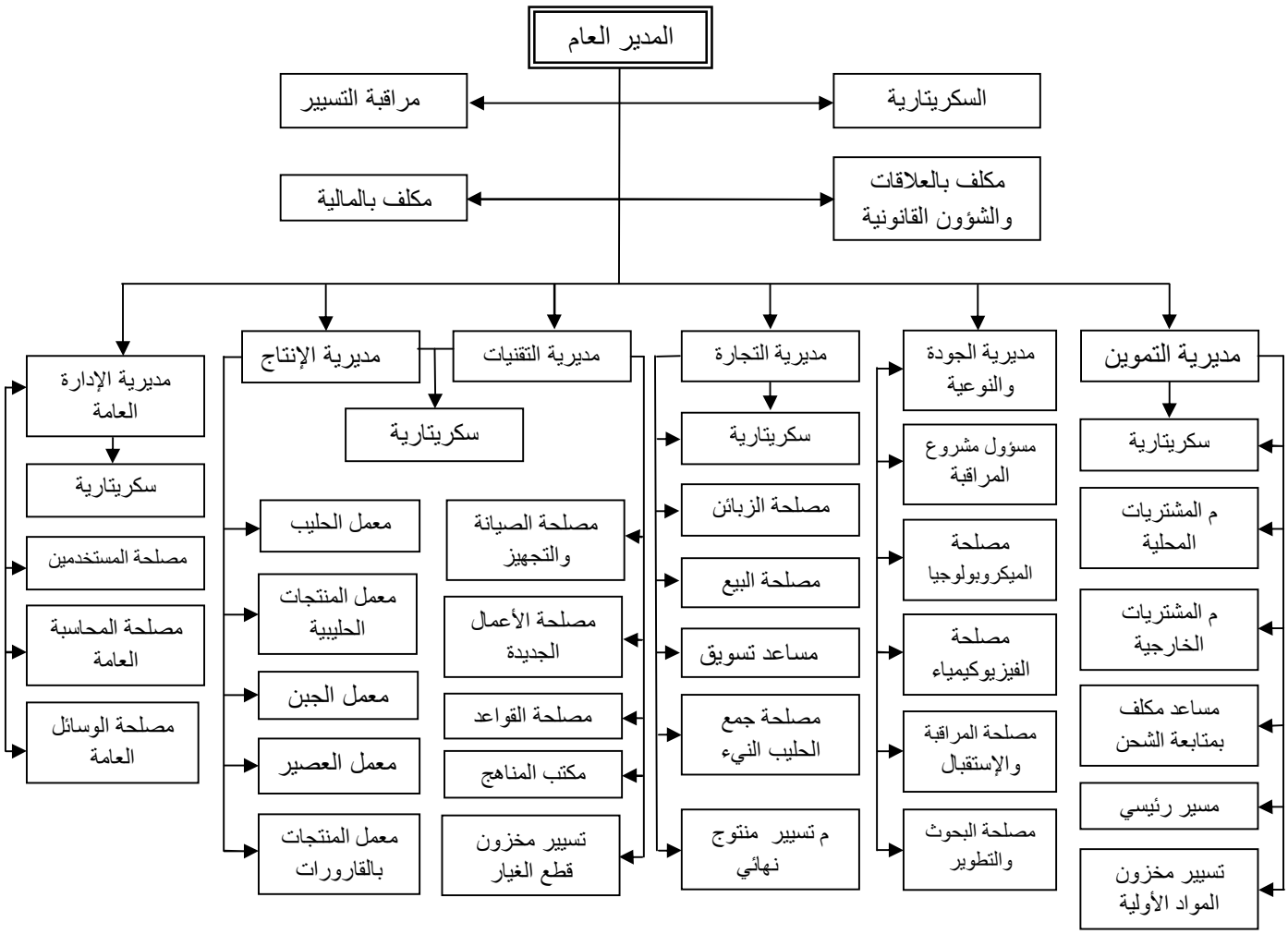
تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.

- قسم البحث والتطوير: تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.

سادسا– مديرية التموين: وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل من معدات السلع و المواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب ...الخ.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة.



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: مبررات اختيار المؤسسة كميدان للدراسة والمجال الزماني والمكاني.

أولا– مبررات اختيار المؤسسة كميدان للدراسة:

لقد قمنا باختيار مؤسسة ملبنة الحضنة لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لعدة اعتبارات نذكر منها:

– تعتبر ملبنة الحضنة من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال انتاج الحليب ومشتقاته؛

– التوسع الملحوظ في نشاط المؤسسة والذي يمكن ملاحظته من خلال تشكيلة المنتجات التي اصبحت تعرضها؛

– منتجات المؤسسة تتمتع بالجودة وتخضع للمعايير الدولية التي تؤهلها لمضاعفة الانتاج؛

– انتماء المؤسسة للقطاع الخاص يجعلها تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ قراراتها؛

– تمركزها في موقع جغرافي يساعد على التقليل من الجهد والوقت.

ثانيا– المجال المكاني والزماني للدراسة:

بالنسبة لمجال الدراسة الجغرافي كان على مستوى مؤسسة ملبنة الحضنة وبالتحديد على مستوى بعض المصالح كمصلحة الموارد البشرية، مصلحة الانتاج، قسم المحاسبة وغيرها.

أما بالنسبة للمجال الزماني للدراسة الميدانية فيمكن القول أنه تمت خلال سنة 2012 وقمنا بتقسيم هذه الفترة إلى مراحل حسب متطلبات الدراسة الميدانية، حيث تم في المرحلة الاولى التعرف على مصالح المؤسسة ونشاطاتها ومدى ملاءمة موضوع البحث لما هو موجود في المؤسسة، بالإضافة إلى الحصول على بعض المعلومات عن طريق المقابلة مع موظف من قسم المحاسبة، وفي المرحلة الثانية تم توزيع الاستمارة على عينة من العاملين بالمؤسسة، وفي الأخير تم جمع الاستمارات الموزعة.

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجرائها

إن اسقاط الجانب النظري لموضوع الدراسة على ارض الواقع من خلال دراسة مساهمة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة والتي تتلاءم مع هدف البحث وظروف الباحث.وبناءا على ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى العناصر التالية:

– الإطار المنهجي للدراسة؛

– أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات؛

– مراحل تطوير أداة الدراسة؛

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

إن تعدد مناهج البحث في العلوم الانسانية والإدارية يخلق صعوبة في تحديد أفضلها، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج والأدوات المناسبة التي تساعده في الدراسة .

أولا– المنهج المستخدم:

إن منهج البحث هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه[1] ، ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس، وانطلاقا من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة مدى مساهمة الابداع في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على أساس دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف التعبير عنها كيفا وكما، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى[2].

يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، حيث يبدأ بتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، وذلك بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.[3]

ثانيا– مصادر وأدوات جمع المادة العلمية:

1. المصادر الثانوية: لقد اعتمدنا في جمع المادة العلمية على كل من الكتب، المجلات والبحوث الجامعية بالإضافة إلى شبكة الانترنت للإلمام بالمادة النظرية وتكوين فكرة عن الموضوع قبل الدراسة الميدانية.

2. المصادر الأولية: لكل منهج من المناهج أدواته ومصادره التي يتميز باستخدامها وذلك فيما يخص عملية التحليل وتحديد النتائج، وعلى العموم يمكن استخدام أكثر من أداة في منهج واحد، ولهذا جاءت مصادر جمع المادة الميدانية مصنفة كما يلي:

[1] رشيد زرواتي، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قستطينة، الجزائر، 2008، ص 176.

[2] ذوقان عبيدان، وآخرون، **البحث العلمي(مفهومه وأدواته وأساليبه)**، دار الفكر، عمان، 2001، ص 186.

[3] عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص 30.

أ- الاستمارة: تعرف الاستمارة على أنها:"عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة."[1] ولقد استخدمت الاستمارة في هذه الدراسة كأداة لجمع البيانات حيث تغطي قسمين رئيسيين هما: البيانات الأولية، ومحاور أداة الدراسة.

ب- المقابلة: عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو مجموعة اشخاص وذلك بغرض التوصل إلى معلومات، تعكس حقائق أو مواقف معينة، فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكات أو معتقدات أو اتجاهات.[2]

ت- الملاحظة: تعني أن يقوم الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر أو سلوك معين سواء لفرد أو لمجموعة من الأفراد في ميدان الدراسة. بحيث حاولنا في هذا البحث ملاحظة ورصد كل المتغيرات والنشاطات وسلوكيات بعض الموظفين بملاحظتهم أثناء القيام بأعمالهم والعلاقات المتبادلة بينهم من أجل التأكد من اجابات المبحوثين إن كانت تعكس الواقع العملي السائد أو لا.

ثالثا- مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة ليكون مجتمع البحث، لكون هذه المؤسسة من أهم المؤسسات على المستوى المحلي وتتطلع إلى المنافسة على المستوى العالمي، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في مؤسسة ملبنة الحضنة وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ حجمها 55 فردا.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Statistical Package for Social Sciences)، والذي يرمز له اختصارا بالرمز (SPSS). وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الاحصائية التي تندرج ضمن الاحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الاحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الاحادي...الخ،

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة من أجل تحليلها؛
- معامل ألفا كرونباخ Gronbachs Alpha للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛

[1] طلعت ابراهيم لطفي، **أساليب وأدوات البحث الاجتماعي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 ، الاسكندرية، مصر، 1995، ص71.

[2] عامر قنديلجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته**، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 154.

– حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة.

المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستمارة وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة، وقد مر تطوير الاستمارة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها.

أولا– بناء أداة الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة لجمع البيانات والتي تم اعدادها وفقا لأغراض البحث وبما يتلاءم مع أسئلته حيث تنقسم إلى ما يلي:

1. البيانات الأولية: وتشمل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة مجتمع الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي و الخبرة المهنية.

2. محاور أداة الدراسة: تنقسم الاستمارة إلى أربع محاور للدراسة بمجموع 40 عبارة، حيث يشتمل كل محور على 10عبارات وتظهر هذه المحاور بالترتيب كما يلي:

– مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة ويضم العبارات من (1-10)؛

– مدى تبني إدارة المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الإبداع ويضم العبارات من (11- 20)؛

– الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ويضم العبارات من (21- 30)؛

– تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة ويضم العبارات من (31- 40).

ثانيا– صدق الاستمارة: فيما يتعلق بصدق الاستمارة، فقد اعتمدنا استخدام أسلوب المحكمين وهذا بعرضها على أساتذة متخصصين في العلوم الاقتصادية، وكانت نتيجة التحكيم أن تم اجراء بعض التعديلات على الاستمارة وفقا لنصائح وإرشادات المحكمين.

ثالثا– ثبات الاستمارة: يقصد بثبات الاستمارة التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل ذلك تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach ونبين هذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.

البيانات / المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	10	0.794
المحور الثاني	10	0,940
المحور الثالث	10	0,892
المحور الرابع	10	0963
معدل الثبات العام	40	0,907

المصدر:بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (7) بأن معامل الثبات عالي حيث بلغ 0,907، وهو ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

بعد التأكد من صدق وثبات وصلاحية الاستمارة للتوزيع والتطبيق تم توزيع حوالي 70 نسخة من الاستمارة على أفراد عينة الدراسة وأمكن استرجاع 55 استمارة وعليه بلغت نسبة الاسترداد 78,57% من الحجم الاجمالي للاستمارات الموزعة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

يعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة المستخدمة في جمع البيانات وذلك بغرض اختبار فروض الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

يتسم مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية والجدول التالي يمثل تلخيصا للنتائج المتوصل إليها والتي تظهر من خلال التكرارات والنسب المئوية كما يلي:

الجدول رقم(8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	**الجنس**	ذكر	48	87.3
		أنثى	7	12,7
المجموع			**55**	**100**
2	**العمر**	25 سنة فأقل	11	20
		من 26 إلى 35 سنة	32	58,2
		من 36 إلى 45سنة	9	16,4
		أكثر من 45 سنة	3	5,5
المجموع			**55**	**100**
3	**المستوى التعليمي**	ثانوي أو أقل	17	30,9
		جامعي	38	69,1
المجموع			**55**	**100**
4	**المستوى الوظيفي**	عامل تنفيذ	16	29,1
		عامل تحكم	13	23,6
		إطار	23	41,8
		إطار سامي	3	5,5
المجموع			**55**	**100**
5	**الخبرة المهنية**	5 سنوات أو أقل	35	63,6
		من 6 الى 10 سنوات	15	27,3
		من 11 الى 15 سنة	2	3,6
		16سنة فأكثر	3	5,5
المجموع			**55**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (8) التغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب (الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ المستوى الوظيفي؛ والخبرة المهنية)، إذ يتضح أن 87,3% هم من الذكور وما نسبته 12,7% هم من الإناث، ويمكن تفسير قلة نسبة الإناث مقارنة بالذكور إلى المكان المعزول الذي تتواجد فيه المؤسسة مما يصعب التنقل اليه وقد يشكل خطورة، وأظهرت النتائج أن 20% هم من الذين أعمارهم 25 سنة فأقل و58,2% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين 26 سنة إلى 35 سنة، وأن 16,4% هم ممن تراوحت أعمارهم بين 36 و45 سنة.، في حين بلغ الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 45 سنة ما نسبته 5,5% ، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على العنصر الشبابي، وتبين أن 30,90% من المبحوثين هم من حملة شهادة الثانوي فأقل و 69,1 % من حملة شهادة الجامعي، مما يدل على تمتع العاملين بالكفاءات والمهارات المطلوبة في أداء العمل، وفيما يتعلق بالمستوى الوظيفي فقد أظهرت النتائج أن 29,1% يشغلون منصب عون تنفيذ و23,6% عون تحكم، أما الإطارات فبلغت أكبر نسبة 41,8% تليها إطار سامي بنسبة 5,5% ، وأخيرا بالنسبة للخبرة المهنية فقد أظهرت النتائج أن 63,6% هم ممن لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وأن 27,3% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، وأن 3,6% هم ممن لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة، في حين بلغ الذين تتراوح خبرتهم 16 سنة فأكثر ما نسبته 5,5% .و نلاحظ أن أكبر نسبة كانت 5 سنوات فأقل ثم تليها نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و10 سنوات وهذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة النشأة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة

أولا– مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة:

تم تحليل استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة للتعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(9): مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع			
1	ت	27	26	2	00	00	55	1.54	0.57	10
	%	49.1	47.3	3.6	00	00	100			
2	ت	24	20	11	00	00	55	1.76	0.76	7
	%	43.6	36.4	20	00	00	100			
3	ت	25	28	2	00	00	55	1.58	0.56	9
	%	45.5	50.9	3.6	00	00	100			
4	ت	25	20	4	6	00	55	1.83	0.97	6
	%	45.5	36.4	7.3	10.9	00	100			
5	ت	18	16	16	5	00	55	2.14	0.98	3
	%	32.7	29.1	29.1	9.1	00	100			
6	ت	14	28	9	4	00	55	2.05	0.84	4
	%	25.5	50.9	16.4	7.3	00	100			
7	ت	22	29	4	00	00	55	1.67	0.61	8
	%	40	52.7	7.3	00	00	100			
8	ت	22	18	9	5	1	55	2	1.05	5
	%	40	32.7	16.4	9.1	1.8	100			
9	ت	23	29	3	00	00	55	2.61	0.58	1
	%	41.8	52.7	5.5	00	00	100			
10	ت	17	13	12	13	00	55	2.38	1.16	2
	%	30.9	23.6	21.8	23.6	00	100			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي للمحور								1.8618	0.5180	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1- (لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل)، يظهر أن آراء اغلبية المستجوبين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في هذه العبارة وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 1.54، وهي تنتمي إلى مجال الموافقة نوعا ما، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.57 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 96.4% من المستجوبين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل نسبة ضئيلة اجابت بالحياد.

2- (**أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد**)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ0.76 مما يدل على وجود تقارب في الاجابات بين مجموع أفراد العينة، ويتجلى ذلك من خلال الجدول حيث نلاحظ أن الأغلبية تمل إلى الموافقة بنسبة 80% من حجم العينة، في حين أن نسبة الذين يميلون إلى محايد تقدر بـ 20%.

3- (**أحرص على تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المؤسسة**)، بلغت نسبة التأييد 96.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 3.6%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.58 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 0.56 على تقارب في الاجابات وعدم تشتتها عن المتوسط.

4- (**لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل**)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ 1.83 مما يدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة ،حيث أن الاغلبية تميل إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة بنسبة 81.9% من مجموع حجم العينة، في حين أن نسبة الذين يميلون إلى (محايد، غير موافق) فهي نسبة ضئيلة تقدر بـ 7.3%، 10.9% على الترتيب.

5- (**لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.14 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة نوعا ما، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.98 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، فقد مثلت نسبة 61.8% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 38.2% اشاروا بعدم الموافقة.

6- (**امتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.05، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.05 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 76.4% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 23.7% منهم اشاروا بعدم الموافقة.

7- (**لدي القدرة على تنظيم أفكاري**)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي إلى0.61 وهذا يدل على وجود تقارب كبير في الاجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، وعليه يمكن القول أن هناك تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة في هذه العبارة، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن اغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بنسبة 92.7% وهي نسبة جد كبيرة اذا ما قورنت بالنسب الأخرى.

8- (**أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.84 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 72.7% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 27.3% منهم اشاروا بعدم الموافقة.

9- (**أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل**)، بلغت نسبة التأييد 94.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 5.5%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.61 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 0.58 على تقارب وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

10- (**روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.38 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.16 وهي تدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 54.5% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل45.5 % منهم اشاروا بعدم الموافقة.

استنادا إلى إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين نجد أن معظمها يميل إلى التأييد، حيث بلغ المتوسط العام للإجابات 1.86، مما يشير إلى تمتع العاملين بالمؤسسة بالقدرة على الإبداع ولكن بدرجات متفاوتة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بأن المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة يكمن في مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة.

ثانيا– مدى تبني إدارة المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الإبداع:

تم تحليل استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة للتعرف على مدى تبني إدارة مؤسسة ملبنة الحضنة لسياسات دعم وتنمية الإبداع، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (10): مدى تبني ادارة المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الإبداع

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع			
11	ت	7	19	11	6	12	55	2.94	1.36	4
	%	12.7	34.5	20	10.9	21.8	100			
12	ت	8	17	6	8	6	55	2.76	1.20	6
	%	14.5	30.9	29.1	14.5	10.9	100			
13	ت	10	26	8	4	7	55	2.49	1.24	9
	%	18.2	47.3	14.5	7.3	12.7	100			
14	ت	8	28	8	6	5	55	2.49	1.15	8
	%	14.5	50.9	14.5	10.9	9.1	100			
15	ت	16	18	7	11	3	55	2.40	1.25	10
	%	29.1	32.7	12.7	20	5.5	100			
16	ت	3	3	16	20	13	55	3.98	2.69	1
	%	5.5	5.5	29.1	36.4	23.6	100			
17	ت	6	11	13	12	13	55	3.27	1.32	2
	%	10.9	20	23.6	21.8	23.6	100			
18	ت	5	23	6	15	6	55	2.89	1.22	5
	%	9.1	41.8	10.9	27.3	10.9	100			
19	ت	4	23	20	6	2	55	2.61	.912	7
	%	7.3	41.8	36.4	10.9	3.6	100			
20	ت	3	12	17	18	5	55	3.18	1.05	3
	%	5.5	21.8	30.9	32.7	9.1	100			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي للمحور								2.903	0.6949	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

11- (تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى عدم الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.94، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.36 وهي تدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 47.2% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل52% اشاروا بعدم الموافقة.

12- (**تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى عدم الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.76 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.20 وهي تدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 45.4% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل54.5% اشاروا بعدم الموافقة.

13- (**تخصص المؤسسة برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية لديها**)، بلغت نسبة التأييد 65.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 34.5%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.98 ، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 1.24 على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

14- (**تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع**)، بلغت نسبة التأييد 65.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 34.5%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.49 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 1.15 على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

15- (**يتميز نمط الاتصالات في المؤسسة بالانفتاح في كافة المستويات الادارية**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.40 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.25 وهي تدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 61.8% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 12.7% منهم اشاروا بالحياد و25.5% اشاروا بعدم الموافقة.

16- (**يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة**)، بلغت نسبة التأييد 11% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 89%، فيظهر ان غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى عدم الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 وهي تنتمي إلى مجال عدم الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 2.69 على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، و بالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس.

17- (**تعطي الإدارة مكافآت لأصحاب الأفكار الابتكارية الجديدة**)، بلغت نسبة التأييد 30.9%من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 69.1%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في

هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 1.32 على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

18- (تعمل إدارة المؤسسة على استقطاب الأفراد ذوي التوجهات الإبداعية)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.89 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.22 وهي تدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة50.9 % من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 10.9% منهم اشاروا بالحياد و38.2% اشاروا بعدم الموافقة.

19- (تمنح ادارة المؤسسة الفرص لإيجاد حلول ابتكاريه للمشاكل التي تحتاج للمعالجة)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.61 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 912. وهي تدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة49.1% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 36.4% منهم اشاروا بالحياد و14.5% اشاروا بعدم الموافقة.

20- (تعمل المؤسسة على دعم انشطة البحث والتطوير)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى عدم الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 3.18 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.05 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 27.3% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و72.7% اشاروا بعدم الموافقة.

من خلال إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بمدى ادراك إدارة المؤسسة لأهمية تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع نجد أن معظمها يميل إلى التأييد نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام للإجابات 2.90، مما يشير إلى التوجه الواضح لدى إدارة المؤسسة بتبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع من خلال تخصيص برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية لديها؛ استقطاب الأفراد ذوي التوجهات الإبداعية؛ منح الفرص للعاملين لايجاد حلول ابتكارية للمشاكل التي تحتاج للمعالجة؛ تشجيع أسلوب العمل الجماعي؛ بالإضافة تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية المتعلقة بأن وجود مناخ إبداعي بالمؤسسة يتوقف على مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع.

ثالثا– الميزة التنافسية المستدامة:

تم تحليل استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة للتعرف على الميزة تنافسية المستدامة للمؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(11): الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع			
21	ت	6	26	11	10	2	55	2.56	1.032	3
	%	10.9	47.3	20	18.2	3.6	100			
22	ت	12	29	9	4	1	55	2.14	.9112	7
	%	21.8	52.7	16.4	7.3	1.8	100			
23	ت	15	28	8	4	00	55	2.01	.8496	10
	%	27.3	50.9	14.5	7.3	00	100			
24	ت	12	21	17	3	2	55	2.30	.9974	6
	%	21.8	38.2	30.9	5.5	3.6	100			
25	ت	9	22	21	2	1	55	2.34	.8653	5
	%	16.4	40	38.2	3.6	1.8	100			
26	ت	6	29	14	4	2	55	2.40	.9149	4
	%	10.9	52.7	25.5	7.2	3.6	100			
27	ت	6	13	20	14	2	55	2.83	1.004	1
	%	10.9	23.6	36.4	25.5	3.6	100			
28	ت	18	21	10	4	2	55	2.10	1.065	8
	%	32.7	38.2	18.2	7.3	3.6	100			
29	ت	17	25	7	4	2	55	2.07	1.033	9
	%	30.9	45.5	12.7	7.3	3.6	100			
30	ت	6	20	17	8	4	55	2.70	1.083	2
	%	10.9	36.4	30.9	14.5	7.3	100			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي للمحور								2.349	0.6949	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

21- (تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.56، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.03 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد

العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة58.2 % من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 20% اشاروا بالحياد و21.8 % اشاروا بعدم الموافقة.

22- (**تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة تسهم في خلق قيمة لها**)، بلغت نسبة التأييد 74.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 25.6%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.14 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 9112. على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

23- (**تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.14، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 8496. وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 78.2% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و7.3 % اشاروا بعدم الموافقة، في حين 14.5% اشاروا بالحياد.

24- (**للمؤسسة قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة**)، بلغت نسبة التأييد 60% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 40%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.30 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 9974. على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

25- (**تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع اقسامها**)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي إلى8653. وهذا يدل على وجود تقارب كبير في الاجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، وعليه يمكن القول أن هناك تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة في هذه العبارة، فمن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن اغلبية أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بنسبة 56.4% وهي نسبة كبيرة اذا ما قورنت بالنسب الأخرى.

26- (**تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الأخرى**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.40 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 9149. وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة63.6% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و 36.4 % اشاروا بعدم الموافقة.

27- (**تتميز المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات أخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في العمل**)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تقدر بـ 1.004 مما يدل على تقارب كبير في الاجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، وهذا يعني وجود تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة، ويتجلى ذلك بوضوح من خلال معطيات الجدول حيث يتضح أن الاغلبية تميل إلى عدم الموافقة بنسبة 65.5% في حين الذين يميلون إلى موافق فتقدر بـ34.5%.

28- (**لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز الجودة والتميز**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.10، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.06 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 70.9% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و 10.9% اشاروا بعدم الموافقة، في حين 18.2% اشاروا بالحياد.

29- (**تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المستهلكين**)، بلغت نسبة التأييد 76.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 23.6%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.07 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 1.03 على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

30- (**تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الانتاجية**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت2.70 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.083 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 47.3% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و21.8 % اشاروا بعدم الموافقة و30.9% اشاروا بالحياد .

استنادا إلى إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، نجد أن معظمها يميل إلى التأييد نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام للإجابات 2.34، حيث تظهر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التميز وسرعة الاستجابة؛ مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة باعتبارها أساس التفوق التنافسي والسبيل الوحيد للبقاء والاستمرار، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

رابعا– تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة:

لقد تم تحليل استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة للتعرف على تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(12): تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة

رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع			
31	ت	22	22	5	5	1	55	1.92	1.015	7
	%	40	40	9.1	9.1	1.8	100			
32	ت	9	29	8	7	2	55	2.34	1.022	5
	%	16.4	52.7	14.5	12.7	3.6	100			
33	ت	10	25	14	4	2	55	2.32	.9823	6
	%	18.2	45.5	25.5	7.3	3.6	100			
34	ت	11	21	18	3	2	55	2.34	.9854	4
	%	20	38.2	32.7	5.5	3.6	100			
35	ت	7	20	22	3	3	55	2.54	.9778	3
	%	12.7	36.4	40	5.5	5.5	100			
36	ت	8	23	14	5	5	55	2.59	1.124	2
	%	14.5	41.8	25.5	9.1	9.1	100			
37	ت	21	24	7	2	1	55	1.87	.9037	8
	%	38.2	43.6	12.7	3.6	1.8	100			
38	ت	25	17	9	3	1	55	1.87	1.001	9
	%	45.5	30.9	16.4	5.5	1.8	100			
39	ت	27	17	7	2	2	55	1.81	1.038	10
	%	49.1	30.9	12.7	3.6	3.6	100			
40	ت	5	12	22	14	2	55	2.92	.99730	1
	%	9.1	21.8	40	25.5	3.6	100			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجمالي للمحور								2.256	0.7182	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

31- (يساهم الإبداع في كسب ولاء الزبائن اتجاه المنتجات التي تقدمها المؤسسة)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 1.92، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.015 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 80% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة.

32- (**يساعد الإبداع في تخفيض تكاليف منتجات المؤسسة باستمرار**)، بلغت نسبة التأييد 69.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 30.9%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.34 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري1.03 على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

33- (**يساهم الإبداع في تحسين طرق تسليم المنتجات**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.32 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 9823. وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 63.7% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، مقابل 10.9% اشاروا بعدم الموافقة و 25.5% اشاروا بالحياد.

34- (**يساعد الإبداع في عملية التطوير في أعمال المؤسسة**)، بلغت نسبة التأييد 58.2% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 41.8%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.34 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 9854. على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

35- (**يساعد الإبداع في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية**)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي إلى 977. وهذا يدل على وجود تقارب كبير في الاجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، وعليه يمكن القول أن هناك تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة في هذه العبارة، فقد مثلت نسبة 49.1% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و11% اشاروا بعدم الموافقة.

36- (**يؤثر الإبداع على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت 2.59 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.12 وهي تدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة54.5 % من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و18.2 اشاروا بعدم الموافقة.

37- (**يساهم الإبداع في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت1.81 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 9037. وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة

على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 81.8% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و5.4% اشاروا بعدم الموافقة.

38- (**يعطي الإبداع جودة عالية وجاذبية للمنتجات التي تقدمها المؤسسة**)، بلغت نسبة التأييد 76.4% من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما نسبة المعارضة 7.3%، فيظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة على ما ورد في هذه العبارة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.87 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة، كما تدل قيمة الانحراف المعياري 1.001 على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة.

39- (**يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصصها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي**)، يظهر أن غالبية آراء المبحوثين تتجه إلى الموافقة نوعا ما على ما ورد في العبارة، وذلك بالنظر إلى قيمة المتوسط التي بلغت1.81 ، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1.038 وهي تدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة، وبالتالي فهناك نسبة من أفراد عينة البحث ترى العكس، فقد مثلت نسبة 80% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و7.2% اشاروا بعدم الموافقة.

40- (**يساهم الإبداع بإجراء تغييرات جذرية في العمليات الإنتاجية**)، نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري تساوي إلى 99730. وهذا يدل على وجود تقارب كبير في الاجابات وعدم تشتتها عن الوسيط، وعليه يمكن القول أن هناك تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة في هذه العبارة، فقد مثلت نسبة 30.9% من المبحوثين الموافقة على محتوى العبارة، و29.1 % اشاروا بعدم الموافقة.

استنادا إلى إجابات مجموع أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور والمتعلقة بتأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة، نجد أن معظمها يميل إلى التأييد نوعا ما، حيث بلغ المتوسط العام للإجابات 2.25، مما يشير إلى أن هناك تأثير للإبداع على تنافسية المؤسسة، ويظهر من خلال التأثير على التكاليف من خلال ترشيد العملية الإنتاجية فعادة ما يؤدي ادخال تقنيات جديدة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات والتسريع في العملية الانتاجية والذي يؤدي بالضرورة إلى تخفيض التكاليف.وكذلك التأثير على التميز حيث يؤدي الإبداع إلى تحسين جودة المنتجات وتطوير أساليب ترويجها وهذا التميز عادة ما يؤدي إلى حماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تؤدي إلى خلق الولاء من طرف الزبائن حيال منتجاتها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على أن تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة يظهر من خلال التأثير على الجودة والتكاليف.

خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع الإبداع في مؤسسة ملبنة الحضنة ومدى مساهمته في اكسابها ميزة تنافسية مستدامة، تم في هذا الفصل توضيح مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسة، بالإضافة إلى بيان تأثير الإبداع على تنافسيتها، وهذا ما أظهر لنا أهمية عملية الإبداع بالمؤسسة، وتم التوصل للملاحظات التالية:

- هناك تفاوت في توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة؛
- لدى المؤسسة توجه واضح من أجل تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع؛
- تسعى المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها من خلال التميز وسرعة الاستجابة؛
- يظهر تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على الجودة والتكاليف.

الخـــــاتمة

من خلال هذه الدراسة تبين أن اكتساب ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة لم يعد خيارا يمكن لمنظمات الأعمال السعي للحصول عليه أم لا، بل صار حتمية ومطلب لبقاء واستمرار المنظمات، حيث تم تسليط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبيا من أحدث المناهج التي توصل اليها الفكر الاداري فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط بين الإبداع والميزة التنافسية المستدامة، باعتبار أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع الذي يمثل الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء والتميز في عالم اليوم.

وسنوضح فيما يأتي اجمالي النتائج المتوصل إليها، مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي قد تسهل للمسؤولين بالمؤسسة دعم عملية الإبداع باعتباره السبيل لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها ومن ثم البقاء والاستمرار.

أولا– الإجابة على الفرضيات

– اثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن المصدر الاساسي للميزة التنافسية المستدامة يكمن في مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة ويتجلى ذلك من خلال توفر عناصر الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة كالطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والمخاطرة.

– إثبات صحة الفرضية الثانية التي تنص على ادراك الإدارة العليا بالمؤسسة لأهمية تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع، ويتجلى ذلك من خلال توفير مجموعة من المقومات في مقدمتها تخصيص برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية لديها؛ استقطاب الأفراد ذوي التوجهات الإبداعية؛ منح الفرص للعاملين لإيجاد حلول ابتكارية للمشاكل التي تحتاج للمعالجة؛ تشجيع أسلوب العمل الجماعي؛ بالإضافة تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع.

– إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أن المؤسسة تسعى لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة باعتبارها أساس التفوق التنافسي والسبيل الوحيد للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، ويظهر ذلك من خلال التميز وسرعة الاستجابة.

– اثبات صحة الفرضية الرابعة التي تنص على أن تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة يظهر من خلال جعلها قادرة على تقديم منتجات ذات جودة وبتكاليف أقل تلبي احتياجات السوق.

ثانيا– نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردها 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؛

– تعكس الميزة التنافسية المستدامة المركز المميز والمتفوق للمؤسسة قياسا بمثيلاتها ولها خصائص وصفات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو استنساخها، كما أنها تتصف بالديمومة والاستمرارية؛

– يكمن المصدر الأساسي للميزة التنافسية في مؤسسة ملبنة الحضنة في جودة مخزون رأس المال البشري ممثلا في الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية؛

– لتوفير مناخ ابداعي تسعى إدارة مؤسسة ملبنة الحضنة 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؛

– استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع؛ اذ تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استراتيجيتين هما: الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض سعر المنتجات، استراتيجية التميز عن المنافسين، ويعتبر الإبداع ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الإستراتيجيتين؛

– يظهر تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة من خلال: التأثير على التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الانتاج، فعادة ما يؤدي ادخال تقنيات جديدة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات والتسريع في العملية الانتاجية ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة والذي يؤدي بالضرورة إلى تخفيض التكاليف،

التأثير على التميز حيث يؤدي الإبداع إلى تحسين جودة المنتجات، وتطوير أساليب ترويجها، هذا التميز عادة ما يؤدي إلى حماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تؤدي إلى خلق الولاء للعلامة من طرف الزبائن حيال منتجاتها.

ثالثا– الاقتراحات

– محاولة إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين مهما كان مستواهم على التفكير بمنظور إبداعي وتقديم أفكار إبداعية؛

– العمل على تبني أساليب إدارية حديثة كإدارة الجودة الشاملة أو الإدارة بالأهداف وغيرها من الأساليب وربطها بأساليب تنمية الإبداع داخل المؤسسات؛

– توعية وتحسيس العاملين بالمؤسسة بأهمية الإبداع في ظل المنافسة وضرورة الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

– العمل على مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين ماديا ومعنويا وذلك من خلال الاهتمام بوضع معايير خاصة لتقييم الأفكار الإبداعية؛

– العمل على رفع كفاءة العاملين وذلك عن طريق الحاقهم بالمزيد من الدورات التدريبية والبرامج التعليمية التي تنمي التفكير الابداعي لدى العاملين؛

– تدعيم مفهوم المشاركة الجادة للعاملين في صنع واتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال المباشر معهم؛

– ضرورة اهتمام المؤسسة برأس مالها الفكري ممثلا في فئة المبدعين الذين لهم القدرة على انتاج الأفكار الجديدة، التي تساهم باغتنام نقاط القوة واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية؛

– تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع في المؤسسات من خلال جعل القيم التي تدعم القدرة الإبداعية جزء لا يتجزأ من نسيج ثقافة المؤسسة؛

– ضرورة تبني فكرة ايجاد خلية مستقلة تتكفل بمهمة اليقظة التكنولوجية، بهدف متابعة الأفكار الجديدة في كافة المجالات (الإنتاجية، الإدارية، التسويقية) ومن ثم الاستفادة من هذه الأفكار الإبداعية في تقديم منتجات جديدة؛

– اعتماد مخصصات مالية لأغراض البحث والتطوير؛

– الاهتمام أكثر بالانترنت، إذ أصبحت هذه الأخيرة تشكل مجالا خصبا للأفكار والتي يمكن في حال متابعتها بشكل جيد أن تكون مصدرا مهما للأفكار الإبداعية؛

– توسيع دائرة المنافسة الحالية من خلال التفكير في كيفية اضافة قيمة جديدة إلى منتجات المؤسسات الوطنية وصولا إلى تعزيز المزايا التنافسية واستدامتها بما يؤهلها لدخول ميدان المنافسة الخارجية.

رابعا– آفاق الدراسة:

يعد هذا البحث بمثابة محاولة للكشف عن أهمية الإبداع كأهم مدخل من مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة حيث حاولنا اعطاء ولو صورة مختصرة مفاهيم لمتغيرات الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بينهما، غير أنّ الأهمية التي يكتسيها هذا الموضوع تفتح الآفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى مثل:

– مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

– أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

– رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

قائـمة المـراجـع

أولا– المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- أبو النصر مدحت محمد، **الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة**، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2007.
- أحمد الخطيب،عادل سالم معايعه، **الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)**، دار جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان،2009.
- أحمد محمود الخطيب، عادل سالم معايعة، **الإدارة الإبداعية للجامعات (نماذج حديثة)**، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان،2006.
- إلهام فخري طملية، **التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- بشار يزيد الوليد، **المفاهيم الادارية الحديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- بلال خلف السكارنة، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008.
- ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ثروت عباس مشهور، **استراتيجيات التطوير الإداري**، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة، الجزائر، 2003.
- جمال أنيس خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- حسن ابراهيم بلوط، **المباديء والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
- حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار الحامد، ط1، عمان، 2003.
- حسين حريم، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
- حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، دار إثراء للنشر والتوزيع،ط1،عمان،2008.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2009.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، 2007.

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

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

- ذوقان عبيدان، وآخرون، **البحث العلمي(مفهومه وأدواته وأساليبه)**، دار الفكر، عمان، 2001.

- رشيد زرواتي ، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3 ،قستطينة، الجزائر، 2008.

- رعد حسن الصرف، **إدارة الإبداع والابتكار الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق**، الجزء الاول، دار الرضا للنشر، ط1، سلسلة الرضا للمعلومات، 2000.

- رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.

- زغدار أحمد، **المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2011.

- زكريا الدوري، احمد علي صالح، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- سعاد نائف البرنوطي، **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.

- سعد الغالب ياسين، **الادارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- سليم إبراهيم الحسنية، **إدارة الإبداع نحو بناء منهج نظمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2009.

- سليم بطرش جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.

- شارلزهل، جارديث جونز، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال، اسماعيل علي بسيوني، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

- شوقي ناجي جواد، **المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2010.

- صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2008 .

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.

- طلعت ابراهيم لطفي، **أساليب وأدوات البحث الاجتماعي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 ، الاسكندرية، مصر، 1995.

- عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1،عمان،2011.

- عامر قنديلجي، **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته**، دار المسيرة، عمان، 2008.

- عبير طايل فرحان البشابشة، **درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها**، دار الحامد،ط1،عمان، 2008.

- عثمان حسن عثمان، **المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية**، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.

- علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، دار الفكر، ط1، عمان، 2010.

- عمر صخري، **مباديء الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

- غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، **نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008.

- فرحات غول، **الميزة التنافسية طريق لربح المعركة التنافسية**، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، 2009.

- فلاح حسن الحسيني، **ادارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

- فلاح حسن عداي الحسيني، **الادارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.

- مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن،2009.

- محمد الصيرفي ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي –الجزء الثالث – التحليل على مستوى المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث،2009.

- محمد جاسم ولي العبيدي، ألاء محمد جاسم، **الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع**، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

- محمد حسن حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد،ط،عمان،2007.

- محمد سمير احمد، **الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،ط1 ،عمان، 2009.

- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، **نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

- محمد قاسم القريوني، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5 ، عمان،2009.

- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل، ط4، عمان ،2008.

- محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.

- مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية،الاسكندرية، 2008.

- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010.

- نبيل محمد المرسي، احمد عبد السلام سليم، **الادارة الإستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.

- نجم عبود نجم، **ادارة الابتكار**، دار وائل، الأردن، 2003.

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة ادارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، ط1، 2009.

- يحه عيسى، لعلاوي عمر،بلحيمر ابراهيم، **التسويق الإستراتيجي**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

2. المذكرات:

- أحمد بن يحي ربيع، **دور التدريب في دعم عملية الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس،2009.

- أنيس كشاط، **دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العوم الاقتصادية، قسم ادارة الأعمال، جامعة سطيف، 2006.

- إيمان بلبولة، **المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة سعد دحلب، البليدة،2006.

- 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.

- بن دحمان بهجة، **مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير،جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010 .

- حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

- 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، 2010.

- خالد علي، **اثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، المركز الجامعي العربي التبسي تبسة ، 2007.

- رحيل آسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم ادارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010.

- رنا أحمد ديب عيتاني، **تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية دراسة ميدانية**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة بيروت العربية، 2003.

- سلوب محمد، **أثر الميزة التنافسية لمؤسسات الاتصال للهاتف النقال على السلوك الشرائي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008 .

- سمية بروبي، **دور الإبداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة**، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.

- عبد الرضا ناصر محسن المالك، **المسؤولية الإجتماعية الشاملة ودور ها في الأداء الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة بغداد، 2009.

- عجيلة محمد، **الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفقات ومعوقات ومحفزات الإبداع**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة،2005.

- عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 .

- كربالي بغداد، **الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2004.

- محمد سعد فهد المشوط، **أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري**، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط،2011.

- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **أثر العوامل الإستراتيجية و إستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية دراسة ميدانية من منظور المديرين**، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الأردن، جامعة اليرموك، 2003.

3. المجلات والبحوث:

- ابراهيم عبد الستار، **ادارة الإبداع...النداء المجهول في عصر العولمة**، مجلة العلوم النفسية العربية، العدد 05 ، مصر، 2005.

- أحمد بلالي، **الميزة التنافسية ونموذج الادارة الإستراتيجية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 11، ماي،2007.

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

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

- عظيمي دلال، **مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

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

- نجم عبود نجم، **الابتكار الإداري محاولة من اجل التفسير والتقييم**، المجلة الدولية للعلوم الادارية، المجلد رقم 11، العدد 4، الامارات العربية المتحدة، اصدارات معهد التنمية الادارية، 2006.

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

4. الملتقيات:

- بن عنتر عبد الرحمان، مداحي عثمان، **دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة**، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب-البليدة-يومي 18و19 ماي 2011.

- بهاز الجيلالي، حامرة الطاهر، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2008.

- بوذريع صليحة، منور اوسرير، **رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة**، ملتقى دولي حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

- سملالي يحضيه ، سعيدي وصاف، **نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة ، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005.

- عادل هادي البغدادي، **تأثير دور تبني التوجه نحو السوق في بناء الميزة التنافسية المستدامة:دراسة تشخيصية تحليلية في عدد من الشركات الصناعية العامة**، ملتقى دولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009.

- عرابة الحاج، تمجغدين نور الدين، **وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية**، ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27- 28 نوفمبر 2007.

- علي عبد الله، **الأداء المتميز**، المؤتمي العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و9 مارس 2005.

- مبروك محمد البشير، لواج منير، **الابتكار والتجديد التقني كأداة للتميز بمنظمات الاعمال المعاصرة**، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية والابتكار في ظل الالفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2008.

- محمد بوهزة، رفيق مرزوقي، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري**، ملتقى دولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009.

- منصوري رقية، **الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة**، ملتقى دولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

- نور الدين إيمان، **دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة**، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة بسكرة، يومي 25 و 26 نوفمبر 2008.
- يحياوي مفيدة، موفق سهام، **دور القيادة في تشجيع الإبداع**، ملتقى وطني حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة بسكرة، يومي 13 و14 ماي، 2012.

5. مواقع الانترنت:

- قريشي محمد ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 37، بسكرة، جامعة محمد خيضر، http://www.ulum.nl
- **الإبداع للمؤسسات طريقك نحو قيادة المستقبل"**، http://www.syrdc.com.articles manage.ART.064.PDF
- عزاوي عمر، عجيلة محمد، **"مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية– رؤية مستقبلية"**، http://rcweb.netrc.407ogx20%azaoui.A.OK.PDF

ثانيا– المراجع باللغة الاجنبية

– Adams,L ,Lamant B, "**Knowledge management and Developing sustainable competitive advantage**", Journal of Knowledge management, Vol,7.No 2,2003.

- Hitt ,M .Ireland,R.& Hoskisson,R , **Stratégie management**,**Competitiveness and Globalization**, South-Western College Publishing , New York, 2001.

- Joe Tidd ; John Bessant ; et Keith Pavitt .**Management de L'innovation** :**intégration du changement technologique**, **commercial et organisationnel** , Paris ; DeBoeck,2006.

- Joel Broustail et Frediric Frery ,« LE **Management Strategique de L'innovation** » ,Edition Dalloz, 1993.

- Marie Camille Debourg et Joel Clavelin. «**Pratique du marketing** ». 2 éditions .BERTI édition .Alger.2004.

- Mazzarol,T & Soutar,G, « **Sustainable competitive advantage for Educational institution** : **A suggested model** », international journal of Education management,vol 113,no 6,1999.
- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel des nation**, Paris, Inter éditions, 1993.
- Michel Porter, **L'avantage concurrentiel**,Paris, Dunod, 2000 .
-OCDE, « **Perspectives de l'OCDE**, **Science**, **Technologie et Industrie**, » 2002.
- Ph.Kotler, B.Dubois, Kevin Keller, Delphine Manceau, **Marketing Management**, 12eme édition,Ppearson Education,Paris, France,2006.
- Tarondeau. J.C. « **Recherche et développement** », Paris, Vuibert. 1994.

قائـــمة

الجـداول والأشـكال

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع.	38
2	متطلبات،مزايا ومخاطر الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter.	57
3	العلاقة بين إطار تحليل الموارد من حيث مدى الاستدامة والمغزى التنافسي لها.	62
4	تأثير الإبداع على مختلف الإستراتيجيات التنافسية.	70
5	توزيع الموارد البشرية حسب الوظائف بملبنة الحضنة.	75
6	تطور رقم أعمال المؤسسة.	78
7	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة.	85
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.	86
9	مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة ملبنة الحضنة	88
10	مدى تبني إدارة المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الإبداع.	91
11	الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.	94
12	تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة.	97

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة.	6
2	دورة حياة الميزة التنافسية.	52
3	نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية.	55
4	محددات الميزة التنافسية المستدامة.	60
5	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة.	80

الملاحق

الملحق رقم (1): الموارد البشرية بملبنة الحضنة خلال (2011)

SARL HODNA LAIT Z.I M'SILA **N^0 TEL :** (035) 54-77-77 **RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE** **NOM :** DILMI SMAIL **QUALITE :** GERANT	

EFFECTIF DU PERSONNEL / au 31/05/2011			
PAR SEXE PAR CATEGORIE	HOMMES	FEMMES	TOTAL
Administratif et Assimilé	117	5	122
Production et Assimilé -Sout-Technique	445	10	455

REPARTITION DES EFFECTIFS							
CATEGORIE	**REPARTITION PAR SEXE**			**REPARTITION / AGE**			TOTAL
	HOMME A	FEMME B	A+B	18 ANS	ENTRE 18/55	+ 55 ans	
CADES D	7	0	7	/	/	/	/
CADRES	62	9	71	/	/	/	/
MAITRISE	74	7	91	/	/	/	/
EXECUTION	416	2	418	/	/	/	/
TOTAL	559	18	577	/	/	/	/

EFFECTIF AFECTE A LA SECURITE			
TECHNICIEN	AGENT DE SECURITE	AUTRES	POSTE DE SECURI
0	18	/	3

الملحق رقم (2): رقم اعمال ملبنة الحضنة خلال (2007)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A Exercice du : 01-01-2009 AU 31-12-2009

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-01-2007 AU : 31-12-2007

DATE : 21-06-11 PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
L00001	LAIT PASTEURISE	41,539,260	23.35	969,940,506.80
L00002	LAIT DE VACHE PASTEURISE	540,910	30.94	16,737,690.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	68,804	30.05	2,067,704.02
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	2,826,499	40.80	115,314,665.48
L00005	LAIT PASTEURISE EN BOUTEILLE 1L	8,547,478	33.15	283,361,298.00
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	3,124,012	41.74	130,390,948.26
L00007	RAIB EN SACHET	59,210	31.74	1,879,259.60
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	84,867,070	7.89	669,414,339.96
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	3,857,411	8.74	33,703,871.63
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	3,328,233	49.93	166,187,714.59
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	1,525,563	54.92	83,777,001.28
Y00005	CREME DESSERT	33,542,220	7.82	262,265,395.34
Y00006	YAOURT BRASSE FRUITIER	8,706,069	12.01	104,556,721.47
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	6,185,740	8.96	55,419,657.02
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	1,103,600	13.46	14,852,920.00
		TOTAL		2,909,869,693.45

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	2,909,869,693.45
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	1,639,830,198.65
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	1,270,039,494.80
TAP A PAYER	32,796,603.97

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	1,640,376,998.65
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	1,269,492,694.80
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	278,812,163.08

الملحق رقم (3): رقم أعمال ملبنة الحضنة (2008)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A Exercice du : 01-01-2008 AU 31-12-2008

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-08-2008 AU : 31-12-2008

DATE : 21-06-11 PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
L00001	LAIT PASTEURISE	26,569,820	23.35	620,405,297.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	14,906	30.77	458,657.62
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	1,112,048	45.33	50,375,774.40
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	1,180,447	47.01	55,492,813.47
L00007	RAIB EN SACHET	12,025	32.83	394,779.50
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	30,045,370	8.59	258,028,289.53
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	5,174,512	9.50	49,142,477.44
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	1,562,051	52.99	82,773,862.25
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	1,032,729	58.12	60,022,855.86
Y00005	CREME DESSERT	11,605,230	8.62	100,091,694.15
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	4,338,856	8.97	38,924,491.92
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	2,107,241	13.25	27,920,943.25
Y00009	CREME DESSERT 125G	4,012,097	9.51	38,155,843.00
Y00010	BIFIDUS 110G	768,799	10.26	7,887,877.74
Y00011	LIGHT 110G	607,200	8.97	5,446,584.00
Y00012	YAOURT BRASSE AROMATISE 100G	7,763,716	8.80	68,320,700.80
Y00013	YAOURT BRASSE FRUITIER 100G	3,638,885	12.51	45,510,929.59
Y00014		702,552	12.22	8,585,185.44
		TOTAL		1,517,939,056.96

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	1,517,939,056.96
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	897,533,759.96
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	620,405,297.00
TAP A PAYER	17,950,675.20

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	897,533,759.96
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	620,405,297.00
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	152,580,739.21

الملحق رقم (4): رقم اعمال أ ملبنة الحضنة (2009)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A Exercice du : 01-01-2009 AU 31-12-2009

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-01-2009 AU : 31-12-2009

DATE : 21-06-11 PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
F00001	FORMAGE PORTION DE 16 PORTION	298,278	54.61	16,290,154.52
F00002	FORMAGE FONDUS PLAQUETTE DE 4	51,808	64.10	3,320,892.80
L00001	LAIT PASTEURISE	61,184,240	23.35	1,428,652,704.50
L00002	LAIT DE VACHE PASTEURISE	546,635	31.42	17,173,005.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	25,960	27.35	710,006.00
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	3,932,073	41.45	162,994,761.06
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	4,077,886	43.03	175,457,402.38
L00007	RAIB EN SACHET	32,390	29.06	941,253.40
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	183,131,300	6.96	1,274,507,020.74
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	11,563,350	8.97	103,715,400.56
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	5,191,620	49.80	258,530,775.93
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	4,230,125	55.21	233,547,811.70
Y00005	CREME DESSERT	70,305,240	7.09	498,283,152.31
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	16,428,090	7.57	124,413,623.89
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	10,270,870	12.15	124,812,215.64
Y00009	CREME DESSERT 125G	8,989,002	8.99	80,831,360.46
Y00010	BIFIDUS 110G	4,114,680	9.18	37,791,495.36
Y00011	LIGHT 110G	2,713,297	7.53	20,438,160.06
Y00012	YAOURT BRASSE AROMATISE 100G	25,356,790	7.56	191,601,035.82
Y00013	YAOURT BRASSE FRUITIER 100G	13,093,780	11.11	145,474,072.81
Y00014	FRIANDISE 100 g	2,735,856	10.79	29,512,285.44
Y00015	YAOURT ORDINAIRE 125 G	224,672	8.55	1,920,945.60
		TOTAL		

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	4,930,919,535.98
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	3,485,093,826.48
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	1,445,825,709.50
TAP A PAYER	69,701,876.53

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	3,484,902,330.48
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	1,446,017,205.50
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	589,891,122.79

رقم (5): رقم أعمال ملبنة الحضنة (2010)

DOSSIER : SARL HODNA LAIT A Exercice du : 01-01-2010 AU 31-12-2010

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE

PERIODE DU : 01-01-2010 AU : 31-12-2010

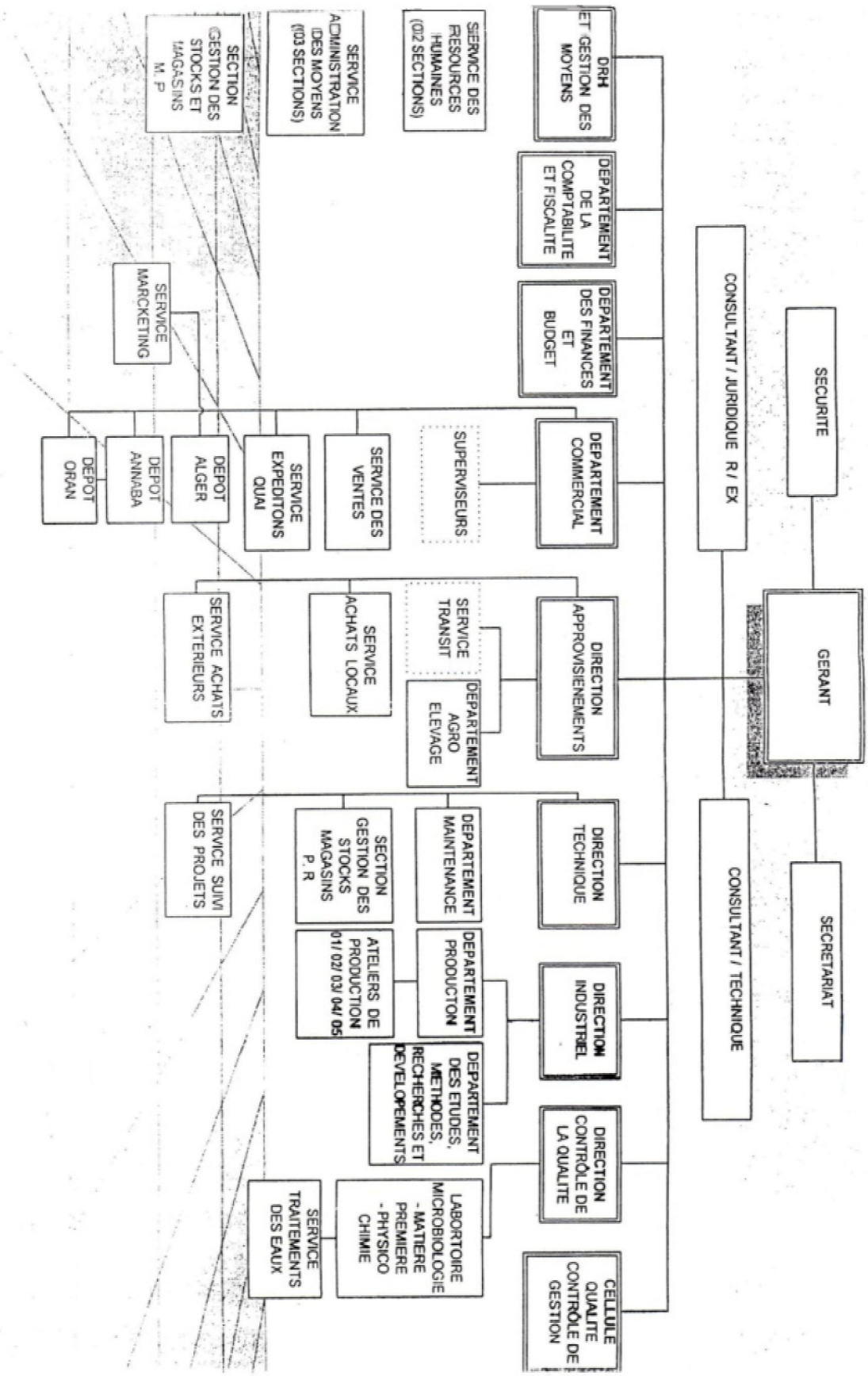
DATE : 21-06-11 PAGE : 1

REFERENCE	INTITULE	QTE	P VTE UNIT	MONTANT
F00001	FORMAGE PORTION DE 16 PORTION	211,665	46.53	9,849,068.45
F00002	FORMAGE FONDUS PLAQUETTE DE 4	17,365	51.03	886,080.52
F00003	FROMAGE CAMENBERT 250G	265	130.00	34,450.00
L00001	LAIT PASTEURISE	57,255,700	23.35	1,336,920,898.55
L00002	LAIT DE VACHE PASTEURISE	4,944,405	31.89	157,655,671.00
L00003	LAIT FERMENTE SACHET	30,535	28.77	878,626.65
L00004	LEBENE EN BOUTEILLE 1L	4,809,387	45.63	219,428,485.68
L00006	RAIB EN BOUTEILLE	4,110,570	47.33	194,561,907.30
L00007	RAIB EN SACHET	27,290	29.56	806,766.40
L00008	LAIT BOUTEILLE IL	171,192	50.00	8,559,600.00
Y00001	YAOURT AROMATISE 110G	148,794,100	7.98	1,188,056,299.70
Y00002	YAOURT AROMATISE 125G	1,417,624	9.57	13,565,094.24
Y00003	YAOURT ABOIRE 1L	6,335,674	54.16	343,118,299.90
Y00004	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 1L	5,062,163	57.80	292,613,938.78
Y00005	CREME DESSERT	47,764,480	8.04	383,817,933.26
Y00007	FLANIA CARAMEL 100G	15,109,670	8.79	132,869,407.50
Y00008	BRASSE FRUITIER 125G	1,000,721	13.52	13,526,807.28
Y00009	CREME DESSERT 125G	550,512	10.03	5,520,077.12
Y00010	BIFIDUS 110G	3,957,448	10.26	40,603,416.48
Y00011	LIGHT 110G	2,459,904	8.55	21,032,179.20
Y00012	YAOURT BRASSE AROMATISE 100G	62,935,860	8.04	505,986,581.63
Y00013	YAOURT BRASSE FRUITIER 100G	17,871,700	11.64	207,966,926.75
Y00014	FRIANDISE 100 g	2,534,256	11.51	29,164,199.04
Y00016	CREME DESSERT HEYLA	17,351,310	8.83	153,224,976.48
Y00017	FROMAGE FRAIS NATURE 50 G	1,926,404	8.51	16,390,912.48
Y00018	FROMAGE FRAIS AUX FRUITS 50G	1,410,000	8.95	12,619,070.40
Y00019	FROMAGE FRAIS AROMATISE 50G	3,654,204	8.55	31,253,725.80
Y00020	CREME DESSERT HEYLA MONO SAVEUR	6,229.120	6.92	43.105,510.40
Y00021	FROMAGE FRAIS NATURE SUCRE 50G	395,520	8.12	3,211,622.40
Y00022	YAOURT AROMATISE 80G	19,099,720	6.84	130,642,084.80
Y00023	YAOURT NATURE 110G	351,600	8.25	2,901,853.40
Y00024	YAOURT ABOIRE 250ml	3,591,550	21.84	78,424,715.60
Y00025	YAOURT ABOIRE 0.5 L	472,320	32.48	15,340,953.60
Y00026	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 0.5 L	103,810	35.90	3,726,779.00
Y00027	YAOURT ABOIRE OH FRUIT 250ml	1,920	23.93	45,945.60
		TOTAL		5,598,310,865.39

CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL	5,598,310,865.39
CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TAP	3,950,509,319.36
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TAP	1,647,801,546.03
TAP A PAYER	79,010,186.39

CHIFFRE D'AFFAIRES SOUMIS TVA	4,095,174,695.84
CHIFFRE D'AFFAIRES EXONERE TVA	1,503,136,169.55
TVA SUR CHIFFRE D'AFFAIRES	696,179,698.31

الملحق رقم:06 الهيكل التنظيمي لملبنة الحضنة



الملحق رقم(7): استمارة البحث المستخدمة في الدراسة الميدانية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة

تقوم الطالبة باجراء دراسة بعنوان" **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.** حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة .

نرجو منكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستمارة وذلك بوضع (X) امام العبارة المناسبة مع الالتزام بقدر من الدقة والموضوعية، مؤكدين لكم بأنه سيتم التعامل مع كافة البيانات التي تقدمونها بسرية تامة وذلك من أجل البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالبة : يحياوي رزيقة

إشراف الأستاذ الدكتور: بوقرة رابح

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

1.الجنس:

ذكر ☐ **انثى** ☐

2.العمر:

25سنة فأقل ☐ **من 26 إلى 35 سنة** ☐ **من 36 الى 45 سنة** ☐

اكثر من 45 سنة ☐

3.المستوى الوظيفي:

عامل تنفيذ ☐ **عامل تحكم** ☐ **اطار** ☐ **اطار سامي** ☐

4. الخبرة المهنية:

5 سنوات أو اقل ☐ **من 6 إلى 10سنوات** ☐ **من 11 إلى15 سنة** ☐

16 سنة فأكثر ☐

5.المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ **جامعي** ☐

المحور الثاني: مدى توفر القدرات الابداعية لدى العاملين.

رقم العبارة	العبـــارة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
1	لدي القدرة على تقديم افكار جديدة لأساليب العمل.					
2	انجز ما يسند الي من اعمال بأسلوب متجدد.					
3	احرص على تبني التغيير المطلوب لصالح انشطة المؤسسة.					

4	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.					
5	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال ابداعية.					
6	امتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الاخرون في العمل.					
7	لدي القدرة على تنظيم افكاري.					
8	احاول الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.					
9	اشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في اداء العمل.					
10	روح المجازفة لدي تثير حماس لتقديم اراء جديدة ومبدعة.					

المحور الثالث: مدى تبني ادارة المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الابداع.

رقم العبارة	العبـــارة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
11	تقدم المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين.					
12	تشجع المؤسسة اسلوب العمل الجماعي لإنتاج افكار جديدة.					
13	تخصص المؤسسة برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية لديها.					
14	تعمل المؤسسة على تنمية وترسيخ ثقافة الابداع.					
15	يتميز نمط الاتصالات في المؤسسة بالانفتاح في كافة المستويات الادارية.					
16	يشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.					
17	تعطي الادارة مكافآت لأصحاب الافكار الابتكارية الجديدة.					

18	تعمل ادارة المؤسسة على استقطاب الافراد ذوي التوجهات الابداعية.					
19	تمنح ادارة المؤسسة الفرص لإيجاد حلول ابتكاريه للمشاكل التي تحتاج للمعالجة.					
20	تعمل المؤسسة على دعم انشطة البحث والتطوير.					

المحور الرابع: الميزة التنافسية المستدامة

رقم العبارة	العبـــارة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
21	تتوفر منتجات المؤسسة على مزايا يصعب تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة لها.					
22	تمتلك المؤسسة مجموعة من الموارد النادرة تسهم في خلق قيمة لها.					
23	تقدم المؤسسة منتجات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم.					
24	للمؤسسة قدرة على عرض منتجات ذات خصائص متميزة ومتفردة.					
25	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع اقسامها.					
26	تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الاخرى.					
27	تتميز المؤسسة بالتعاون مع مؤسسات اخرى لتحسين قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في العمل.					
28	لدى المؤسسة توجه واضح للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.					
29	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات المستهلكين.					

30	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات في عملياتها الانتاجية.					

المحور الخامس: تأثير الابداع على تنافسية المؤسسة.

رقم العبارة	العبـــارة	درجة الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
31	يساهم الابداع في كسب ولاء الزبائن اتجاه المنتجات التي تقدمها المؤسسة.					
32	يساعد الابداع في تخفيض تكاليف منتجات المؤسسة باستمرار.					
33	يساهم الابداع في تحسين طرق تسليم المنتجات.					
34	يساعد الابداع في عملية التطوير في اعمال المؤسسة.					
35	يساعد الابداع في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
36	يؤثر الابداع على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.					
37	يساهم الابداع في ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن المؤسسات المنافسة.					
38	يعطي الابداع جودة عالية وجاذبية للمنتجات التي تقدمها المؤسسة.					
39	يسمح الابداع للمؤسسة بزيادة حصصها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.					
40	يسمح الإبداع للمؤسسة بإجراء تغييرات جذرية في العمليات الانتاجية.					

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستمارة:

1- الأستاذ الدكتور: بوقرة رابح.....كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2- الأستاذ الدكتور:عثمان حسن عثمان..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

3- الدكتور: قاسمي كمال..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

4- الأستاذ :بوعبد الله صالح..... كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

فهـرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

المقدمة.....ب– ط

الفصل الأول: مدخل نظري حول الإبداع

تمهيد:.....2

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع.....3

المطلب الأول: ماهية الإبداع.....3

المطلب الثاني: أنواع الإبداع.....11

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الإبداع.....12

المبحث الثاني: مستويات ومراحل الإبداع.....14

المطلب الأول: مبادئ الإبداع.....14

المطلب الثاني: مستويات الإبداع.....15

المطلب الثالث: مراحل الإبداع وأهم استراتيجياته.....17

المبحث الثالث: النظريات والنماذج المفسرة للإبداع.....20

المطلب الأول: نظريات الإبداع.....21

المطلب الثاني: مداخل الإبداع.....26

المطلب الثالث: نماذج الإبداع.....26

المبحث الرابع: طرق وأساليب تنمية الإبداع.....28

المطلب الأول: طرق اعتماد الإبداع.....28

المطلب الثاني: أساليب خلق وتنمية الإبداع.....31

المطلب الثالث: معوقات ومقومات الإبداع.....34

خلاصة الفصل.....40

الفصل الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

تمهيد.....42

المبحث الأول: مدخل نظري حول التنافس والميزة التنافسية.....43

المطلب الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية.....43

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....47

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأهم مصادرها.....51

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة.....55

المبحث الثاني: متطلبات صناعة الميزة التنافسية المستدامة.....58

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.....58

المطلب الثاني: مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة.....61

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.....63

المطلب الرابع: الحفاظ على الميزة التنافسية.....64

المبحث الثالث: تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة.....66

المطلب الأول: تأثير الابداع على القوى التنافسية.....66

المطلب الثاني: تأثير الابداع على الاستراتيجيات التنافسية.....68

خلاصة الفصل.....71

الفصل الثالث: مساهمة الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة ملبنة الحضنة

تمهيد.....73

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الحضنة.....74

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة ملبنة الحضنة.....74

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....78

المطلب الثالث: مبررات اختيار المؤسسة كميدان للدراسة والمجال الزماني والمكاني.....81

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية اجرائها.....81

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....82
المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....83
المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة الدراسة.....84
المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.....85
المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....85
المطلب الثاني: تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة مجتمع الدراسة.....87
خلاصة الفصل.....100
خاتمة.....102
قائمة المراجع.....107
قائمة الجداول.....117
قائمة الأشكال.....118
الملاحق.....120
فهرس المحتويات.....133

ملخص

إن وجود مناخ إبداعي بالمؤسسة يتوقف على مدى تبني إدارة المؤسسة لسياسات دعم وتنمية الإبداع. كما أن الإبداع يساهم في زيادة تنافسية المؤسسة من خلال جعلها قادرة على تقديم منتجات ذات جودة وبتكاليف أقل تلبي احتياجات السوق.

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.

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

Résumé

L'existence d'un environnement créatif dans l'entreprise dépend de l'adoption de politiques de gestion pour le soutien et le développement de l'innovation par son administration. En plus, cette innovation contribue à l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise en la rendant capable d'offrir des produits de qualité et de réduire les coûts pour répondre aux besoins du marché.

Cette étude visait à déterminer comment obtenir un avantage compétitif durable de l'entreprise par le biais de processus d'innovation, en prenant la laiterie Hodna de M'sila pour étude de cas. Cette étude a été aussi ciblée sur la disponibilité des capacités innovatrices d'employés dans l'entreprise, et de savoir comment l'innovation influence sur sa compétitivité.

L'étude a aboutie à la conclusion que l'entreprise algérienne doit prendre en considération l'innovation comme l'une des plus importantes approches pour accroître sa compétitivité, considérant que la durabilité d'un avantage concurrentiel dans un environnement hautement concurrentiel dépend de la capacité innovatrice de l'entreprise qui est le pilier de toute institution.

Mots clés *: l'innovation, L'avantage Concurrentiel Durable , La Compétitivité , L'entreprise.*

Abstract

The existence of creative climate in the enterprise depends on the adoption of management policies for the support and development of innovation. Moreover, innovation contributes to increasing the competitiveness of the enterprise by making it able to offer quality products at lower costs in order to meet the market needs.

This study aimed to identify the way to achieve sustainable competitive advantage for the enterprise through the innovation process, taking the dairy Hodna of M'sila for case study. This research has also focused on the availability of innovative capabilities of employees in the company, and how innovation influence on its competitiveness.

The study found that the Algerian Enterprise should take into account innovation as one of the most important approaches to enhance competitiveness, considering that the sustainability of competitive advantage in a highly competitive environment depends on the capacity of the company to innovate which in turn represents the mainstay of any institution.

Keywords : *Innovation , Sustainable Competitive Advantage , Competitivety , Enterprise.*

تم بحمد الله