

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة في مؤسسة الخبز الصحي بالميلية ولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

د/ سوفي نبيل

إعداد الطلبة :

- قحام أسماء

- عطريش لامية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| | | | |
|--------------|------------|---------|---------------------|
| رئيسا | جامعة جيجل | محاضر أ | الأستاذ بلجازية عمر |
| مشرفا ومقرار | جامعة جيجل | محاضر أ | الأستاذ سوفي نبيل |
| مناقشا | جامعة جيجل | محاضر أ | الأستاذ عمارة شريف |

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة في مؤسسة الخبز الصحي بالميلية ولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ

د/ سوفي نبيل

إعداد الطلبة :

- قحام أسماء

- عطريش لامية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| | | | |
|--------------|------------|---------|---------------------|
| رئيسا | جامعة جيجل | محاضر أ | الأستاذ بلجازية عمر |
| مشرفا ومقرار | جامعة جيجل | محاضر أ | الأستاذ سوفي نبيل |
| مناقشا | جامعة جيجل | محاضر أ | الأستاذ عمارة شريف |

السنة الجامعية: 2020/2019



الشكر

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإنجاز هذا العمل فإن أصبحنا من منحه وإن
أخطأنا فمن أنفسنا ، نسأل الله عزوجل أن يجعله خالسا لوجهه الكريم ، وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا
والآخرة.

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والتفوق فيحققه لكن الأجل والأرواح أن لا ينسى من كان السبب
في ذلك نتقدم بفائق الشكر وفائق الامتنان إلى أستاذنا الفاضل المشرف على المذكرة الدكتور
"سوفى نبيل" الذي منحنا الكثير من علمه ووقته وجسده وكان حريصا في النصح والإرشاد لتخرج الرسالة
في أبهى صورة نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى:

مدير مؤسسة الخزامى الصحي بالميلية وكل عمالها على المساعدة التي منحونا إياها

"لكل من أهدنا كلمة طيبة تشجيعية حين كنا يدركنا السقوط، وزرع فينا بذراعه أمل بديلا عن

رياح الخيبة والقنوط"

إهداء

إلى رجل الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي، إلى مدرستي الأولى في الحياة، ﴿ **أبي الغالي** ﴾ على قلبي أطال الله
في عمرك؛

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق
الرعاية و كانت سندي في الشدائد، إلى شعبة قلبي وحياتي وسعادتي، ﴿ **أمي** ﴾ أعز ملاك على قلبي و
عيني حفظك الله لي وأطال بعمرك

﴿ **إخوتي و أخواتي** أمينة، نسيية، إسماعيل، إبراهيم، إلياس لجميع الأوقات الجيدة معا

إلى جميع أفراد عائلتي من الجد إلى أصغر حفيد

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالعطاء والوفاء إلى نبع الصدق الصافي إلى من شاركتني كل اللحظات
بجلاوتها ومره إلى أغلى صديقة **لمياء**

إلى كل الأصدقاء والأحباب الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذاتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...



إهداء

فالحمد لك حتى ترضى، والحمد لك إذا رضيت، والحمد لك بعد الرضا إن وفققتني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته إلى

الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة، إلى الصدر الحنون والقلب الرقيق إلى اعز ما...ملك في الدنيا، إلى معلمتي في الحياة التي يهواها القلب

(أمي الحبيبة) اسأل الله أن يرعاك ويشفيك

إلى خالد الذكر الذي وافته المنية منذ عامين، الذي سعى جاهدا إلى تربيتي وتعليمي، الذي لم يتهاون يوم...في توفير سبيل الخير والسعادة لي

(أبي الغالي) لم يشأ الله أن تراني وأنا أخرج

إلى النجوم التي اهتدي بها وأسعد برويتهم واطهروا لي ما هو أجمل من الحياة... (أخواتي) أطال الله في عمركم

إلى توأم روحي وزهرة قلبي ووردة حياتي التي تقاسمت معي الحياة الحلوة والمرّة.... (أسماء) صديقتي الغالية

إلى من وقف معي على الضفة قبل العبور ولا يزال يعبر معي نهر الحياة.... (سامي) رفيق دربي

وإلى كل من وقف معي من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع



المخلص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة مكونة من 99 عامل باستخدام الانحدار المتعدد، اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وأن بعد الأصالة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، بينما بعد الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات ليس لهم أثر في تحقيق الميزة التنافسية، كما تم تقديم اقتراحات عملية وآفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية.

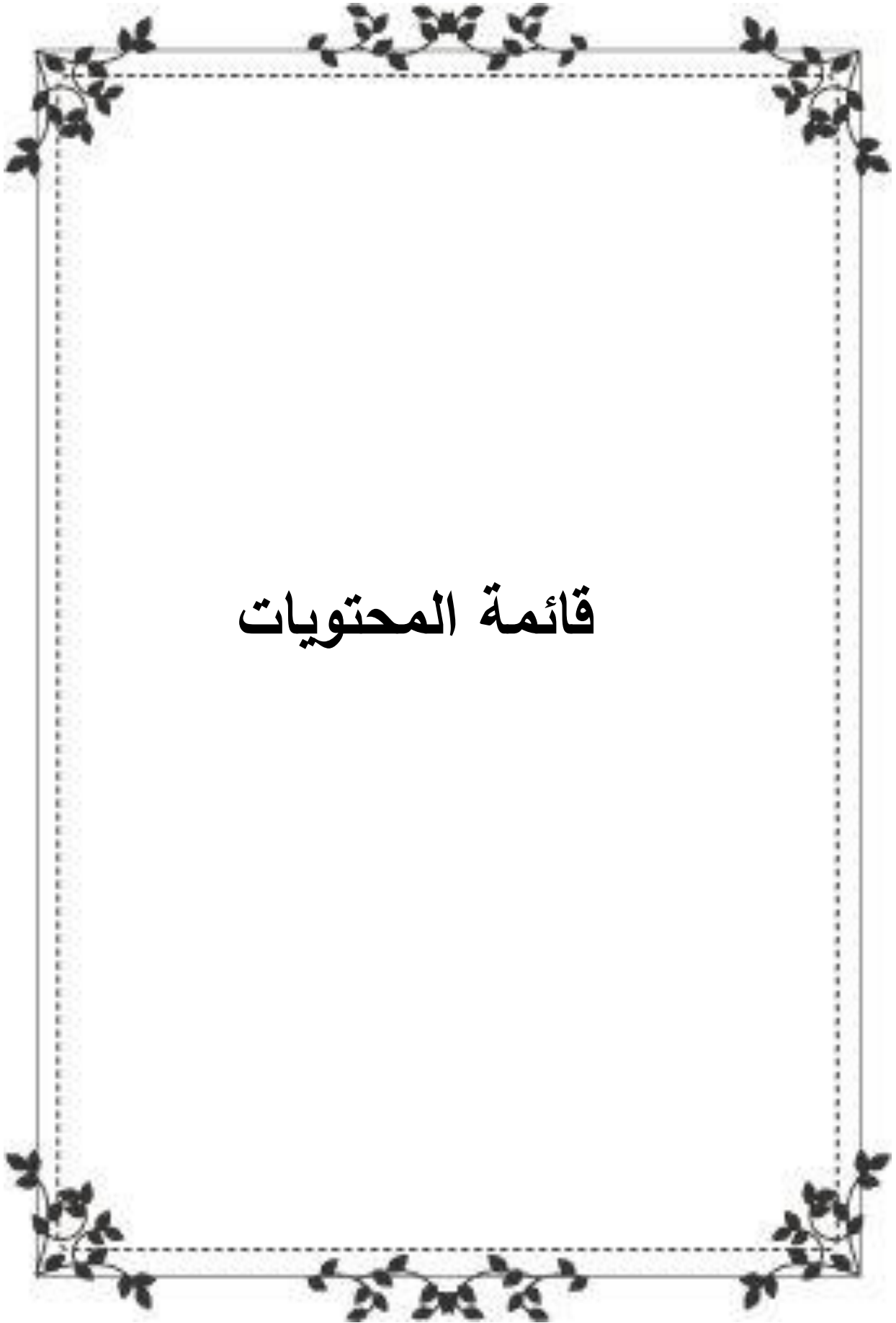
Abstract

This study have to find the effect of the organizational creativity in achieving the competitive advantage in the porcelain corporation El Milia. The hypotheses of this study were selected on a sample consisting of a 99 workers wing multiple regression depending on statistical packages for the social sciences (SPSS).

The search results showed an statistically significant effect of the organizational creativity, where this originality has achieving the competitive advantage while the flexibility and sensibility to the problems have no effect in achieving competitive advantage, the scientific suggestions and the future prospects for this study were also presented.

Keywords:

Creativity, Organizational creativity, Competitive advantage.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---|--|
| | الشكر |
| III | الملخص |
| III | قائمة المحتويات |
| III | قائمة الجداول |
| III | قائمة الأشكال |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة | |
| 07 | تمهيد |
| 08 | المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة |
| 08 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي |
| 17 | المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية |
| 23 | المطلب الثالث: علاقة الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية |
| 25 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة |
| 25 | المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي |
| 27 | المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية |
| 29 | المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية |
| | خلاصة |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية | |
| 34 | تمهيد |
| 35 | المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة |
| 35 | المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة |
| 37 | المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة |
| 44 | المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة |
| 45 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 45 | المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة |
| 48 | المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة |

| | |
|----|--------------------------------------|
| 56 | المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة |
| 57 | المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة |
| 61 | خلاصة |
| 63 | الخاتمة |
| 67 | قائمة المراجع |
| 74 | الملاحق |



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| ج | نموذج الدراسة | 01 |
| 11 | مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية | 02 |
| 12 | الاختراع والإبداع والابتكار | 03 |
| 13 | أبعاد الإبداع التنظيمي | 04 |
| 15 | مستويات الإبداع التنظيمي | 05 |
| 22 | أنواع الميزة التنافسية | 06 |
| 45 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 07 |
| 45 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 08 |
| 46 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 09 |
| 46 | توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية | 10 |
| 47 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 11 |
| 47 | توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني | 12 |



قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 36 | مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمسترجعة | 01 |
| 37 | مقياس ليكارت Likert الخماسي | 02 |
| 48 | الصدق الداخلي لعبارات بعد الأصالة | 03 |
| 48 | الصدق الداخلي لعبارات بعد الطلاقة | 04 |
| 39 | الصدق الداخلي للبعد المرونة | 05 |
| 39 | الصدق الداخلي للبعد الحساسية بالمشكلات | 06 |
| 40 | الصدق الداخلي للبعد التكلفة | 07 |
| 40 | الصدق الداخلي للبعد الجودة | 08 |
| 41 | الصدق الداخلي للبعد الوقت | 09 |
| 41 | الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول الإبداع التنظيمي | 10 |
| 42 | الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني "الميزة التنافسية" | 11 |
| 43 | معامل الثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alphas) | 12 |
| 44 | فئات مقياس "ليكارت Likert" الخماسي ودلالاتها | 13 |
| 45 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 14 |
| 45 | توزيع أفراد العينة حسب السن | 15 |
| 46 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 16 |
| 46 | توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية | 17 |
| 47 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 18 |
| 47 | توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني | 19 |
| 48 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأصالة | 20 |
| 49 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الطلاقة | 21 |
| 50 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المرونة | 22 |
| 51 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الحساسية للمشكلات | 23 |
| 52 | المستوى الكلي للإبداع التنظيمي في شركة الخزف الصحي جيجل - الميلية- | 24 |
| 53 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد التكلفة | 25 |

| | | |
|----|---|----|
| 54 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الجودة | 26 |
| 55 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الوقت | 27 |
| 55 | المستوى الكلي للميزة التنافسية في شركة الخزف الصحي جيجل- الميلية- | 28 |
| 56 | اختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفلطح) | 29 |
| 58 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية | 30 |
| 58 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى | 31 |
| 59 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية | 32 |
| 59 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 33 |
| 60 | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة | 34 |



قائمة الملاحق

قائمة الملحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|------------|--|
| 01 | الاستبانة |
| 02 | قائمة الأساتذة المحكمين |
| 03 | الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة |
| 04 | معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة |
| 05 | البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة |
| 06 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة |
| 07 | اختبار توزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتقلطح) |
| 08 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية |

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم تحديات وتغيرات سريعة في شتى المجالات جعلتها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، الديناميكية المستمرة والتطور السريع، ما دفع بها إلى التفكير في طريقة تضمن وجودها وبقائها.

ومن بين الأساليب الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات المعاصرة للاستجابة لهذه التغيرات هي انتهاجها للإبداع من خلال توفير بيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة وتكريس قدراتها وإمكانياتها في امتلاك الموارد البشرية ذات الأهمية الإستراتيجية لتعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات.

وفي الجهة المقابلة لم تعد هذه المنظمات ترضى بتحقيق النتائج المرغوبة فقط وإنما أصبحت تسعى إلى تحقيق نتائج مثالية تضمن بقائها وتفوقها في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، فقد ازداد الاهتمام بالتنافسية من قبل جميع المنظمات الذي ينظر إليها كهدف واستثمار وإستراتيجية في وقت واحد، ولبناء ميزة تنافسية جديدة تميزها عن غيرها يتطلب رؤية بعيدة المدى للسيطرة على السوق.

إنّ الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعتبران من المفاهيم التي تسعى أغلب المنظمات إلى تحقيقهما وذلك راجع إلى الأدوار التي يلعبها كل منهما في تطوير وازدهار المنظمات.

1 إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق ذكره ونظراً لأهمية موضوع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الخزف الصحي بالميلية_؟

يندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف بالميلية_؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية بالمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_؟

2 - فرضيات الدراسة

✓ الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية بالمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_.

3 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الخزف

الصحي_الميلية_، وذلك من خلال:

تحديد مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_؛
اختبار أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي_الميلية_؛
إثراء المكتبة الجامعية بموضوع البحث في حقل إدارة الموارد البشرية.

4 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها كما يلي:

- الإبداع يفجر الطاقات الكامنة للعمال ويشجع روح تعاون بينهم؛
- تطبيق الإبداع يعود بفوائد عديدة ومتعددة داخل المؤسسة في خلق مزايا تنافسية، فغاية المؤسسات الوصول إلى أداء متميز وفعال؛
- كما تكتسي أهمية عملية في إمكانية استفادة المؤسسة محل الدراسة من نتائج والاقتراحات المقدمة، ومحاولة تطبيقها على مستوى المؤسسة.

5 أسباب اختيار الموضوع

- اعتبار موضوع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية أحد المواضيع الساعة والذي يطرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة لما لها من أدوار هامة في نمو وبقاء المؤسسة؛
- أهمية الموضوع والسعي لإيجاد الارتباط بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

6- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: بحثت الدراسة في تحديد أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات) في تحقيق الميزة التنافسية ؛
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل؛
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة الخزف الصحي بالميلية- ولاية جيجل ؛
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019 أي من بداية شهر فيفري 2020 إلى غاية شهر سبتمبر 2020.

7- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتباره المناسب والملائم مع طبيعة الدراسة بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة، وتتألف الدراسة من جزأين، جزء نظري غطى الأفكار العلمية بالاستعانة بكتب ومقالات ومذكرات ودراسات سابقة، وجزء تطبيقي بتوزيع إستبانه على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مع الاستعانة بأسلوب الإحصاء الوصفي وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

8- هيكل الدراسة

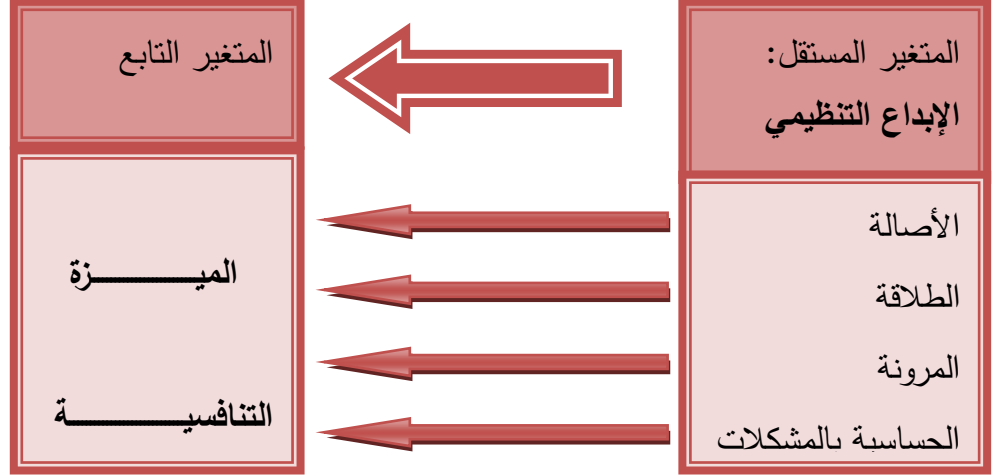
تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين اعتمادا على طريقة "IMRAD"، الفصل الأول تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والذي بدوره ينقسم إلى مبحثين، المبحث الأول الإطار النظري للدراسة تضمن بعض المفاهيم الأساسية لكل من الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني متعلق بالدراسة الميدانية لهذه الدراسة وتضمن مبحثين، المبحث الأول تناول طريقة وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني تناول فيه نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

9- صعوبات الدراسة

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بالدراسة:
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تتوفر على متغير الميزة التنافسية داخل الولاية؛
 - رفض العديد من المؤسسات استقبالنا منها مؤسسة أوريدو ومؤسسة جازي.

10- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد

تنشط منظمات الأعمال في عالم شديد التغير ومحفوف بالمخاطر والمعوقات التي تقف بشكل مباشر أمام قدرتها على النمو والاستمرارية، مما يفرض عليها العمل على اكتساب وتعزيز ميزة تنافسية والمحافظة عليها من خلال تبني سياسات وإجراءات مناسبة للمواقف المتجددة. ولعل أحد السبل لبلوغ هذا المسعى هو الإبداع التنظيمي لما له من أثر في تحسين أدائها، حيث يعكس القدرات الإبداعية والفكرية لدى الأفراد بما يساهم في تفوق هذه المنظمات على منافسيها وتحقيق التميز والنجاح.

وبناء عليه سوف يتم تخصيص الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول بشكل عام الإطار النظري للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فيتعرض إلى الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية والعلاقة بينهما.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

من أجل مواكبة مختلف تغيرات العناصر المشكلة لبيئتها، تحرص المنظمات على تعزيز قدراتها على الاستجابة للتغيرات بأسلوب إبداعي يحسن ميزتها التنافسية بما يضمن بقاءها واستمرارها. واستنادا لذلك خصص هذا المبحث أساسا للتطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

أصبح الحديث عن الإبداع وتطويره أمرا أساسيا، الأمر الذي جعله من المفاهيم الأساسية التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيقه ودعمه.

أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي

رغم توسع الاهتمام بالإبداع إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف واضح وموحد له، نظرا لتعدد هذه الظاهرة الإبداعية، الأمر الذي يقود إلى محاولة تقصي هذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف التي قدمها الباحثون للإبداع التنظيمي مع الوقوف على أهميته وأهم خصائصه.

أ - تعريف الإبداع

- **لغة:** أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية من "بَدَعَ" الشيء أو ابتدعه أي "أنشأه وبدأه"، أي صياغة غير مسبوقة (مساعدة، 2013، ص 372). وفي اللغة الإنجليزية تعني " Innovait " إحداث أو إيجاد شيء جديد (حريم، 2004، ص 345).

- **اصطلاحا:** "الإبداع وحدة متكاملة من مجموعة عوامل ذاتية وموضوعية تقود إلى إنتاج منتج جديد ذو قيمة من الفرد والجماعة" (خنيط، 2017، ص 71). وهو أيضا " أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات، تطوير أساليب، أهداف، أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعرفية في السلوكيات في أشكال متميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام" (سيد قنديل، 2009، ص 125).

إذن يمكن القول أن الإبداع لا يخرج عن إطاره اللغوي فهو عملية متكاملة يترتب عنها الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة تعبر بأصحابها إلى الأمام وإلى الأفضل.

ب- تعريف الإبداع التنظيمي

عرف Adnan Ceil الإبداع التنظيمي على أنه "إنشاء منتجات، خدمات، أفكار، أو إجراءات جديدة ومفيدة، في ظل نظام اجتماعي معقد" (Ceil, Iraz, Cakici & Ceil 2014, p101). ينظر هذا التعريف إلى الإبداع التنظيمي على أنه إتيان بكل ما هو جديد ومفيد.

كما عرفه Robbins بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها لتطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، يسمح بإحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، حيث تشمل هذه التحسينات عدة جوانب كالإنتاج، الهياكل التنظيمية، الطرق الجديدة في التكنولوجيا، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية" (عاكف، 2011، ص33). يعتبر صاحب هذا التعريف أنّ الإبداع التنظيمي أفكار أو سلوكيات جديدة تتبناها المنظمة لإحداث تحسينات.

وفي تعريف آخر، الإبداع التنظيمي "مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير" (بعلي وبنية، 2019، ص105). أي أن الإبداع التنظيمي هو طريقة غير مألوفة في التفكير تتطلب مناخاً محفزاً .

مما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه القدرة على إيجاد وخلق أفكار جديدة التي تتبناها المنظمة سواء كانت منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو ممارسات إدارية جديدة، من خلال تحفيز العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب إبداعي جديد.

تتمثل خصائص الإبداع التنظيمي فيما يلي:

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات، والطلاقة والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف؛
- الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد؛
- جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج، أو فكرة، أو رؤية معينة؛
- الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما طاقة كامنة يتصف بها جميع الأفراد، وبدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها كل فرد، فتعمل على صقل وتنمية قدراته الإبداعية (سلطاني، 2014، ص ص 48، 49)؛

- الإبداع عملية هادفة نافعة يحرص أي فرد أن يتعرف عليها ويستفيد منها، إلا أن ذلك يتطلب معاونة خارجية له لاكتشافها وتمييزها؛

- الإبداع عملية تفاعلية تتطلب مزيجا من التفاعل والانسجام بين جوانب المعرفة والخبرة من جانب، والرغبة في التخيل وتعميق القدرة على الخيال من جانب آخر، والدراية بأدوات التقييم وتطبيقها من جانب ثالث (حفيان، 2014، ص157).

وتتجلى أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك صناع القرار في المنظمة بأن هناك تفاوت في الأداء الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على تبني طرق وأساليب جديدة في العمل، ومن بين إيجابيات الإبداع ما يلي:

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛
- يطور قدرة العاملين على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛

- الإسهام في تنمية المواهب، وتحقيق الذات الإبداعية، وتطوير وتنمية مهارات العاملين؛
- يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتمييزها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- يزيد الإبداع من تقدم وتطور المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمر؛
- يسهم في بناء الثقة لدى العاملين؛
- يساعد على التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرة العامل على التعبير عن إمكانياته لإبداعية؛

- يوضح للعاملين مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم؛
- يساعد العاملين في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة؛

- يساعد في التعامل بفعالية تجاه ضعف موارد المنظمة (أبو زريق، 2017، ص 34، 35).

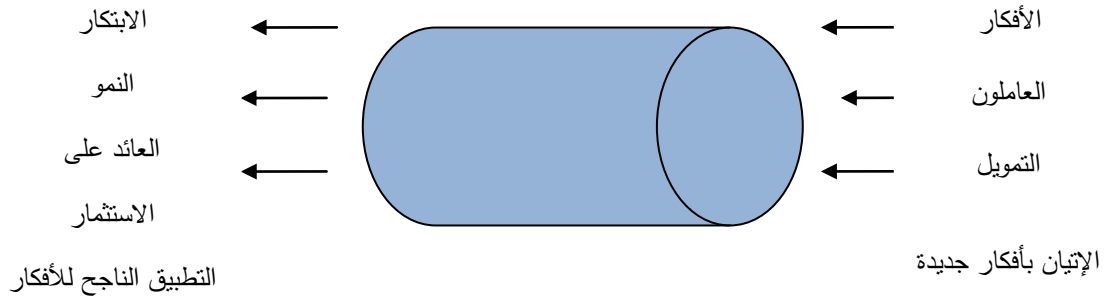
ج- الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات

ارتبط مفهوم الإبداع بالعديد من المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة والمتشابهة إلى حد بعيد إلى درجة قد يصعب في بعض الأحيان التفريق بينها، كالابتكار والاختراع:

- الفرق بين الإبداع والابتكار

حسب Carrie&Garand الإبداع (Creativity) يسبق الابتكار (Innovation)، فالإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها (هلسه، 2016، ص 286). أما بالنسبة لـ Cook فالعلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، فمدخلات المنظمة المبدعة تشمل على (الأفكار، العاملين، والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ومخرجات تشمل على (الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية (حمودة، 2018، ص85). كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(02): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص85.

- الفرق بين الإبداع والاختراع

إذا كان الإبداع هو العملية التي تؤدي في النهاية إلى انجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، فإن الاختراع يشير إلى أول فكرة والتوصل إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا. وبشكل عام ورغم الترابط الموجود بين الإبداع والاختراع إلا أن هذا الأخير يعني إدخال وإيجاد شيء جديد لمرة واحدة في حين أن الإبداع هو حالة مستمرة ولا يمكن أن يتم الاختراع إلا من خلال إنسان مبدع والعكس غير صحيح، فالإبداع أشمل من

الاختراع كون هذا الأخير يعتمد على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في تحقيقه، فهو يعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت والعبقرية والتقدم في العلم (خنطيط، 2017، ص ص72، 73).

ولمزيد من التوضيح حول أوجه الاختلاف بين هذه المفاهيم الثلاثة نرفق الشكل التالي:

الشكل رقم(03): الاختراع والإبداع والابتكار



المصدر: محمد رشيد سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص50.

ثانيا: أبعاد الإبداع التنظيمي

أ- الأصالة: هي إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة، فيما يتقدم العامل من استجابات غير مألوفة بالنسبة لموضوع ما، تعني جودة الأفكار وتعني الحدثة وعدم الشيعوع فيما ينطلق بموضوع معين (السكرانة، 2011، ص 24).

ب- الطلاقة: تعبر عن القدرة على إنتاج عدد كبير من الاستجابات المختلفة خلال الزمن المحدد، ويتم تسجيلها في شكل العدد الكلي من الاستجابات المختلفة (كنج وأندرسون، 2004، ص49). وتتضمن:

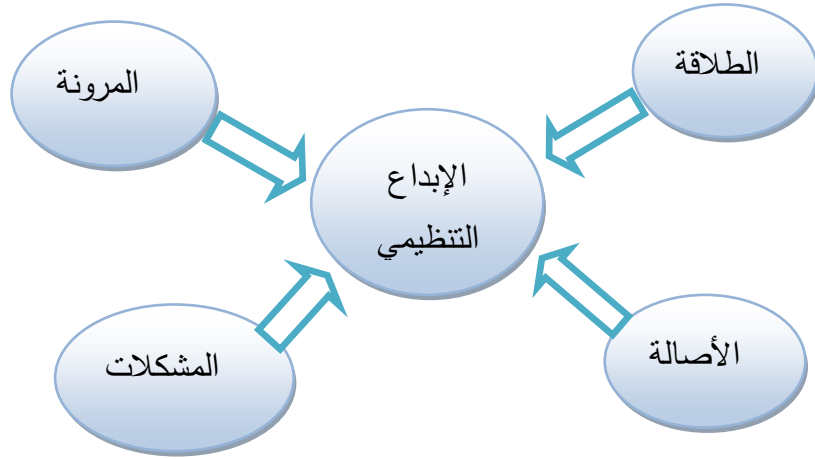
- طلاقة الكلمات: تعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الألفاظ والكلمات وتوليدها في نسق محدد؛
- طلاقة التداعي: إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد؛
- طلاقة التعبير: التفكير السريع في كلمات متصلة تتناسب موقفا معينا، وصياغة أفكار في عبارات مفيدة؛
- طلاقة الأفكار: استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛

- طلاقة الأشكال: تقديم إضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية مطوّطة، (2015، ص156).

ج- المرونة: القدرة على معالجة المسائل والمشكلات بصورة شمولية، ورؤية الأشياء من زوايا متعددة، بحيث يتمكن الشخص من التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية (بوزورين، 2016، ص108).

د- الحساسية للمشكلات: السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع، حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة، فإدراك المشكلة هو نصف الطريق إلى حلها والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع. ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المنظمة كلها أسس في زيادة الحساسية للمشكلات حتى و هي في طور التشكيل، مما يسمح بالتفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها في الأساس (السلمي، 2004، ص742). والشكل الموالي يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي بشكل مختصر:

الشكل رقم(04): أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: مراحل الإبداع التنظيمي

يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع التنظيمي فيما يلي (بجياوي، 2013، ص18):

- **مرحلة التصوير:** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة الجديدة أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة؛

- **مرحلة تكوين الفكرة:** تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها، وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة حيث يتقرر في ضوءها الاستمرار أو التوقف عن العمل؛

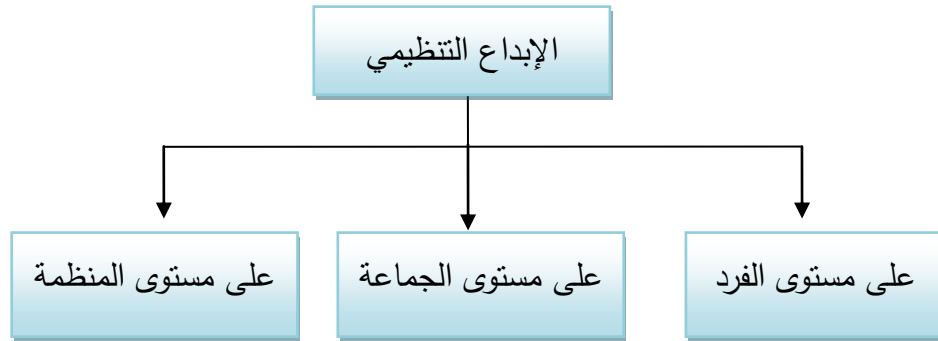
- **مرحلة معالجة المشكلة:** وهذه المرحلة توافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هناك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع، يتطلب الأمر معالجتها؛
- **مرحلة الحل:** فيها يتم التوصل إلى المشروع المطلوب ويلوغ مرحلة الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة فيسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني، أما إذا لم تتحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانيية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.
- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع بحيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا عند تقديم السلع والخدمات فعلا إلى السوق؛
- **مرحلة الاستعمال أو الانتشار:** وهي الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة بذلك.

رابعا: مستويات الإبداع التنظيمي

- أ- **الإبداع على مستوى الفرد:** هو توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة لتقديم إنتاج جديد ينفع به المجتمع الذي يتواجد فيه (هرموش ومقيم، 2019، ص51). ومن بين خصائص الفرد المبدع (بن موسى ونعيمي، 2013، ص8، 9):
- الثقة بالنفس والتمركز حول الذات أحيانا حتى على حساب الآخرين؛
- اليقظة والوعي والإحاطة بما يدور حوله، والاجتهاد والانهماك الزائد بالعمل؛
- عدم التمسك بالأعراف والسلوك والتصرف بطريقة تقليدية؛
- الميل للعزلة ومواجهة الصعوبات في التعامل مع الآخرين؛
- المزج بين الطفولة والرشد في الأفكار والسلوك؛
- التعبير عن العواطف بصراحة وبقوة، ويقاوم الضغوط ويجب التحرير، ويجب الاستطلاع والمساءلة، يجب التعلم والانفتاح على خبرات جديدة؛
- الانتماء للعمل والاندماج فيه، كما لديه قدرة التنظيم الذاتي، ويؤثر في الآخرين؛
- يجب التأمل والانسحاب من المواقف الميؤوس منها للتلاعب بالأفكار، يقدر الأصالة والإبداع والحدس وسرعة البديهة.

- ب - **الإبداع على مستوى الجماعة:** يتم تحقيقه من طرف جماعة (قسم، إدارة، أو لجنة... الخ) اعتماد على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموعة الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض (بن ثامر، 2011، ص6).
- ج - **الإبداع على مستوى المنظمة:** يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضائها. وقد أشارت الدراسات والأبحاث أن المنظمة الإبداعية تتميز بما يلي (حفيان، 2014، ص155):
- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
 - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
 - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترح وبدائل للعمل؛
 - وجود أنصار مؤيدون للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم؛
 - تطوير مبادئ وقيم أخلاقيات للعمل يرفعها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
 - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة؛
 - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد مستويات والوحدات الإدارية.

الشكل رقم(05): مستويات الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

خامسا: معوقات الإبداع التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات على اختلافها منه، ومن هذه المعوقات ما يلي (العميان، 2004، ص401):

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن؛

- انشغال المدربين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت؛
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون؛
- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين؛
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين؛
- عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

كما أن هناك مجموعة من المعوقات الشخصية أو الفردية للإبداع التنظيمي منها (وهاب الياسري، 2017، ص76):

- الغموض في بيئة العمل؛
- اللهو واللعب أثناء العمل؛
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة؛
- الخوف من تحمل المسؤولية بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمتة؛
- عدم سعي الفرد لأن يكون عمليا جدا.

سادسا: العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي

لكي يتحقق الإبداع في المنظمات عليها أن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة، وتأتي به من خلال الأفراد العاملين. هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع نذكر منها على سبيل المثال (عاكف، 2011، ص07):

- الاعتماد على المشاركة 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.
- وقد كرس مجموعة من الباحثين جهودهم ليجمعوا العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي، حيث توصلوا إلى مجموعة العوامل التالية (يحيوي، 2013، ص ص13، 14):

- **العوامل الداخلية:** وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المادية والبشرية في المنظمة، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، النمط القيادي، حجم المنظمة، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار، إذ تعتبر تلك الجوانب عناصر قوة وضعف والتي بناءا عليها يتم تحقيق العملية الإبداعية والابتكارية؛

- **عوامل خاصة أخرى:** وهي العوامل التي تتعلق بالأمر الشخصية والإدارية السلوكية الخاصة بالمديرين والعاملين الذين لديهم قدرات إبداعية، و هنا تلعب الثقافة التنظيمية دور بارز في تفعيل الإبداع الذي يكون له تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية والأداء.

مما سبق، يتضح أن الإبداع التنظيمي عملية من الأنشطة والجهود الشاملة التي تهدف إلى إضافة شيء جديد ذو قيمة، هذا ما يضع المنظمة أمام تحدي إذا ما كانت تهدف إلى تحقيق زيادة من مستوى الأداء والتميز للمنظمة والعاملين معا، فتحقيق الإبداع التنظيمي يتطلب تفعيل سياسة جديدة أي إحداث تغيير في التوجه مثل إقرار سياسة تحديد سعر جديد.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

أفرزت المتغيرات والتحويلات وضعا جديدا لنظام الأعمال، سمته الأساسية هي التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المنظمات، وهذا ما دفع بها على حد السواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسس ثابتة وقوية.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

قبل تعريف الميزة التنافسية يتم أولاً تعريف الميزة، المنافسة، التنافسية، حيث تعرف الميزة بأنها "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة" (عزون، 2015، ص72). وتعرف المنافسة على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها" (بوزيد، 2012، ص10). أما التنافسية فهي " قدرة المنظمة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومريحة للزبائن الذين يرغبون في شرائها حيث يفضلونها على منتجات المنافسين" (حمدي، 2014، ص281).

أ - تعريف الميزة التنافسية

تتمثل الميزة التنافسية في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المنظمة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على

حصّة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن (بويعة، 2012، ص86). أي أن الميزة التنافسية ترتبط بالاختلاف الذي يجعل المؤسسة تتفوق على المنافسين وزيادة الحصّة السوقية.

أما حسب Pitts&Lei: "هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تنشأ قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم" (حجاج، 2015، ص5). هذا التعريف يركز على الموارد والنشاطات الداخلية أي التركيز على المحيط الداخلي.

بالنسبة لـPorter" تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة" (porter, 1985, p19). هذا التعريف يركز على القيمة التي تضيفها المنظمة لعملائها، إما في شكل أسعار أقل أو منتج متميز.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تقديم قيمة للزيائن مما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية والتفوق على المنافسين.

ب- خصائص الميزة التنافسية

تتجسد خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

- نسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- يجب أن تؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها (القطب، 2012، ص: 42- 44)؛
- تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه، أي أنها تختلف عما يقدمه المنافسون؛
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص (بوسعدة، 2018، ص290)؛
- وحتى تكون الميزة فعالة يجب أن تتوفر على مجموعة من الشروط (فرحات، 2014، ص85):
- أن تكون حاسمة، أي أن تعطى الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية، أي ضمان تحقيق السبق على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير؛

- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى أن يصعب على المنافسين تقليدها.

تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع.

ج- أهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية ضرورية للمنظمة من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى، حيث تبرز أهميتها فيما يلي (قرفي، 2016، ص14):

- تمثل أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المؤسسة من خلال قيامها بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد تقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛

- تمثل معيارا مهما للمؤسسات الناجحة التي تبتكر نماذج جديدة باستمرار طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة بشكل واسع بين المنافسين؛

- تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد، واستخدامها لتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج وكذا مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار.

إضافة إلى ذلك ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال الأمثل لمجالها التنافسي، خلق فرص للنمو من خلال اختراق أسواق جديدة، اكتساب حصة سوقية جديدة بحيث تجعلها متفوقة على منافسيها (بن الزين، 2018، ص28).

ثانيا: عناصر الميزة التنافسية

1 **التكلفة:** على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع

والخدمات، من خلال السعي إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية؛

2- **الوقت:** يمكن للمؤسسات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم

هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياسا للالتزام بين المؤسسة والعملاء، إضافة إلى ذلك

يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها (سوبيسي والخفاجي، 2014، ص72)؛

3- الجودة: لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلكين بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي تسعى للحصول عليها وقد تتبنى أساليب تغيير حقيقة لمواكبة إفرزات العولمة بالاعتماد الفعال على الأفراد بصورة أساسية هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تصنع منتجات ذات جودة عالية (قرزيز وقايدي، 2009، ص8)؛

ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية

1- ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمنظمة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن تحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل (مزباني وبلاسكة، 2013، ص9). ومن بين عوامل تقليل التكلفة (زرزار وغيايد، 2016، ص ص185، 186):

- الحجم: يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات، وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف؛
- المهارة والتعلم: يتولدان نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمنظمة والمسيرين على حد سواء؛

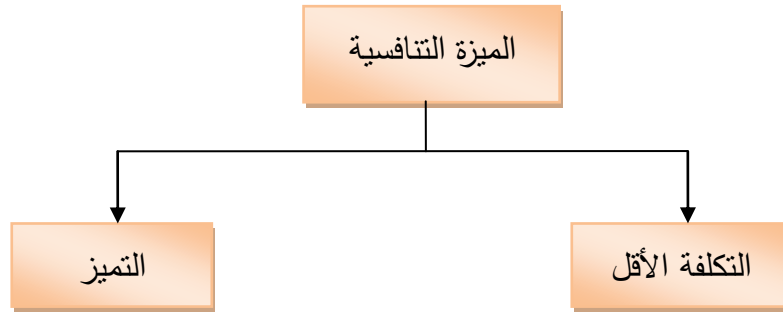
- درجة تناسق بين الوظائف: حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها؛

- مراقبة الرزنامة: تستفيد المؤسسات من ميزة التكلفة الأقل كلما توقعت بشكل جيد واستقطبت أفضل الأيدي العاملة، واختارت أنسب الموردين، إلا أنه في بعض القطاعات تكون إستراتيجية الحذر والتريث هي الطريقة الأنجح نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحول المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، ثم الدخول إلى القطاع مع معرفة أفضل بالأوضاع التنافسية السائدة؛

- العمليات والإجراءات: غالباً ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب.

- 2- **ميزة التميز:** هي قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، خدمات ما بعد البيع)، فمن الضروري فهم الظروف المحتملة لتميز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز (بوشور و فلاق، 2011، ص6). وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد المتمثلة في (بوازيد، 2012، ص ص14، 15):
- الإجراءات التقديرية: مثل خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط؛
 - الروابط: المقصود بها العلاقات الموجودة بين الأنشطة مثلا، أو العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المنظمة؛
 - الرزنامة: قد تحوز المنظمة ميزة التمايز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المنظمة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة؛
 - التمويع: من خلال اختيار الموضع الملائم لأنشطتها؛
 - الإلحاق: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمنظمة؛
 - التعلم: فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى التميز المتواصل؛
 - التكامل: كأن تلجأ المنظمة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد؛
 - الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة وحيدة ومتفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا.

الشكل رقم(06): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

رابعاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين: حجم الميزة التنافسية، و نطاق التنافس (بن الزين، 2018، ص 31، 32):

1- حجم الميزة التنافسية

يقصد به دورة حياة الميزة التنافسية التي تمثل دورة حياة المنتج، إذ تمر من مرحلة التقدم إلى مرحلة التبني ثم التقليد ثم الضرورة:

- مرحلة التقدم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى استعداد مادي ومالي مع تخطيط استراتيجي قوي، ففي هذه المرحلة تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية عن بقية المنافسين وذلك من خلال القبول الذي تحظى به عند زبائنها وعملائها؛

- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار والتطوير، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكتسب المنظمة أكبر حد ممكن من وفرة الإنتاج وكذلك المداخل المالية؛

- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ومن هنا يحدث انخفاض في الوفرة؛

- مرحلة الضرورة: تكون المنظمة في هذه المرحلة بحاجة إلى تقديم تطور تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة المنتج أو كلاهما، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل والمستهلك.

2- نطاق التنافس

- هو مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدى واسع يمكنها من تحقيق وفورات في التكلفة و في الإنتاج. يمكن تقسيم هذا البعد إلى:
- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛
 - التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛
 - البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من خلال تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجات وخدمات في كل أنحاء العالم؛
 - قطاع النشاط: أي مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المطلب الثالث: علاقة الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية

أصبح الإبداع موضع اهتمام الباحثين والممارسين في جميع مجالات الحياة وذلك لما له من تأثير إيجابي في تحقيق الكفاءة والفعالية. وتؤكد الخبرة التاريخية أن أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية، إذ لابد لها أن تعتمد على الإبداع الذي يعتبر إنشَاءً للأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وهذا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين. وأن علاقة الإبداع بالميزة التنافسية ينبغي أن تتوفر على بعض العوامل منها:

- أن يتوفر على خاصية مميزة تجعله من الصعب تقليده من قبل المنافسين بسهولة؛
- أن يلبي حاجات واقعية للمستهلك وأهداف المؤسسة وشركائها الفاعلين؛
- أن تملك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي تمكنه من تجسيده على أرض الواقع؛
- أن تكون للمؤسسة نظرة استباقية تحميها من المخاطر المحتملة مع استغلال الوقت.

وتظهر أهمية ودور الإبداع في تدعيم وتطوير الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية (بن يمينة وخديري وحولية، 2013، ص 97-99):

1- مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر: حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لابد من العمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع بكل صوره ومستوياته.

2- زيادة أداء المؤسسة: إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الإبداع، الذي يرتبط في الأساس بما حققه من ميزة تنافسية للمنتج وجلب للمستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم.

3- حماية المؤسسة من المنافسين المحتملين: تتجلى الأهمية التي تعطيها المنظمات العملاقة للتجديد والإبداع المتميز، من أجل كسب حصص سوقية جديدة وريح المنافسة، والحماية من الداخلين المحتملين وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمامها في كل المجالات، فالإبداع يسمح للمنظمة بالحفاظ على مكانتها في السوق وبالتالي ضمان بقاءها ونموها واستمرارها في بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة.

4 تأثير الإبداع على المنافسة السوقية: يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة الإبداع على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

- التأثير على قوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء؛

- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى السوق؛

- التأثير في قوة التنافسية للمشتريين والعملاء؛

- التأثير في قوة التنافسية للمنتجين والعارضين؛

- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

5- تطوير العنصر البشري: إن استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة، إي توفير العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج

العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة لجذب تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الفرصة أمام الفرد للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته.

مما تقدم نلاحظ أن الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على جهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة، وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تم التطرق في المطلب الأول للمتغير المستقل وهو الإبداع التنظيمي، وفي المطلب الثاني للمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية أما في المطلب الثالث الدراسات التي تربط المتغيرين.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

أولاً: الدراسات العربية

❖ دراسة عسكر حاوي (2011)، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في

مستشفى ابن ماجد العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إبداع التنظيمي في الأداء الوظيفي بمستشفى ابن ماجد العامة، تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة و توزيعها على عينة مكونة من 30 مفردة، لغرض تعزيز أسس الإبداع محل الدراسة وتطوير كفاءة الإدارة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات والتميز في الأداء مما يؤدي إلى تنمية قدرات الأفراد العاملين وتفكيرهم الإبداعي في إيجاد الحلول والمعالجات الجديدة للمشكلات التي تواجهها الشركة واستخدام الطرائق والأساليب المتطورة في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات بكفاءة وبالتالي الحفاظ على استمرارها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، حيث توصلت أهم النتائج إلى ضعف الاهتمام بتحسين وتطوير المهارات المتوفرة قيد الدراسة وأن الإدارة العليا غير قادرة على تشجيع العاملين على الإبداع وإيجاد الأساليب العلمية الصحيحة لمواءمة بين الموارد والطاقات والأهداف المرغوبة لتحقيق إنتاجية عالية وأداء فعال.

❖ دراسة أبو زريق (2017)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم

النظامية بغزة.

هدفت إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن

مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع، وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، كما تبين وجود تأثير موجبا لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي.

❖ دراسة بعلي، بنية وبن جلول (2019)، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في عينة من المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع (70) استمارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. حيث توصلت إلى أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة باعتباره عامل مهم في الربط بين المستويات التنظيمية مما يخلق دعم لعملية إبداع العاملين والتنسيق بين مختلف أقسام العاملين وأهم النتائج المتوصل إليها وجود أثر ايجابي لعمليات الاتصال النازل والأفقي على الإبداع التنظيمي، مع أنه لا يوجد أثر ايجابي لعمليات الاتصال الصاعد على الإبداع التنظيمي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

❖ Celik, Iraz, Cakici&Celik (2014), **The Effectsof Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity And Innovativeness In Enterprises: The Case of OIZ .**

هدفت إلى تقييم تأثير التمكين الموظفين على الإبداع التنظيمي والإبداع بقونيا المنطقة الصناعية المنظمة (OIZ) بتركيا، حيث تم استخدام تقنية المسح، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 54 سؤال لجمع المعلومات من عينة مكونة من 52 موظف، وتوصلت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين تمكين الموظف والإبداع التنظيمي وتظهر النتائج أن الشركات التي تعمل تزيد تطبيقات تمكين الموظفين من إبداعها لتنظيمي والابتكار في نفس الوقت، وهذا يعتمد على وجود وجهة نظر مشتركة بين المدير والموظفين في وجهة نظر الأهداف والفوائد المتوقعة كما يجب على المدير إعداد نظام تمكين الموظفين بطريقة فعالة ومنهجية.

التعقيب على الدراسات

تم استعراض العديد من الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث تتفق دراستنا مع دراسة عسكر حاوي (2011) أنها تناولت الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل، في حين تختلف مع دراسة (Celik, Iraz, Cakici&Celik(2014)، دراسة أبو رزيق (2017) ودراسة بعلي، بنية وبن جلول

(2019) بتناولها الإبداع التنظيمي كمتغير تابع، كما تتفق دراستنا مع الدراسات سابقة الذكر في تحديد عينة الدراسة والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية وكذا طبيعة المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، والأداة وهي الاستبانة، كما تتفق دراستنا مع دراسة بعلي وبنية ودراسة أبو رزيق مع دراستنا في تحديد الأبعاد والمتمثلة في الطلاقة، المرونة، الأصالة وحساسية المشكلات إضافة على ذلك الخروج عن المألوف و روح المخاطرة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

أولاً: الدراسات العربية

❖ دراسة علي العنوم (2009)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني.

هدفت إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وبيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء في رسالة شركات الأدوية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، وجود أثر عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية وتحقيق الميزة التنافسية.

❖ دراسة بوبعة (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بقسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار هو مفتاح البقاء للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكييف المنتج ليتلاءم مع المتغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات ورغبات الزبائن بفعل المنافسين، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والميزة التنافسية.

❖ دراسة بوحروود (2014)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسطيف.

هدفت إلى إبراز الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليل والاعتماد على نموذج استمارة لاستقصاء آراء المسيرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدراك المسيرين لأهمية تطبيق هذا المدخل في صناعة المزايا التنافسية لهذه المؤسسات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- ❖ Bousalem (2015), **Impact of Employees' Empowerment on Sustainable Competitive Advantage** Case study on Ooredoo communication company university of Mila, Algeria.

سعت الدراسة إلى معرفة أثر تمكين الموظفين على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من أجل فهم عميق لمفهوم تمكين الموظفين في الموارد البشرية وكذا قياس ودراسة فعالية أبعاد تمكين الموظفين (كفاءة الموظفين، تقرير المصير، تأثير العمل) في خلق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان من أجل جمع البيانات الأولية كما تم استخدام برنامج SPSS لدراسة العلاقة بين تمكين الموظفين والميزة التنافسية المستدامة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة أن أبعاد تمكين الموظفين لها آثار كبيرة على الميزة التنافسية المستدامة.

التعقيب على الدراسات

تم استعراض العديد من الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث تتفق دراستنا مع دراسة علي العنوم (2009)، بوبعة (2012)، بوحروود (2014)، Bousalem(2015) بتناولهم الميزة التنافسية كمتغير تابع، كما تتفق دراستنا مع الدراسات سابقة الذكر في تحديد عينة الدراسة والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية ماعدا دراسة Bousalem اعتمدت على المسح الشامل، كذلك تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في طبيعة المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، والأداة وهي الاستبانة، كما تتفق دراستنا مع دراسة علي العنوم (2009) ودراسة بوبعة (2012) ودراسة بوحروود (2014) مع دراستنا في تحديد بعض الأبعاد والمتمثلة في التكلفة، الجودة والإبداع.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

أولاً: الدراسات العربية

- ❖ دراسة حجاج (2007)، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن الميزة التنافسية تمثل مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة الاقتصادية عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل، وإلى أن الإبداع التكنولوجي يساهم في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة روائح الورود صناعة العطور خاصة عند تقديمها لمنتجات متميزة.

❖ دراسة بروبي (2011)، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي.

هدفت إلى الإشارة لضرورة الاعتماد على الابتكار كأسلوب من أساليب مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الدولية اليوم والتعرف على حقيقة الابتكار وأهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى:

- 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 الإدراك 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 الإنتاجية واكتساب قدرات أكبر لتطوير تكنولوجيا الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات. كما أن استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة التنافسية تتوقف على قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار.

❖ دراسة يحيى (2013)، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتوزيعها على عينة مكونة من 55 مفردة، حيث توصلت إلى أن تأثير الإبداع على تنافسية المؤسسة يظهر من خلال: التأثير على التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، كما التأثير على التمييز

يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات وتطوير الأساليب هذا التمييز عادة ما يؤدي إلى حماية المؤسسة من منافسيها لدرجة قد تؤدي إلى خلق الولاء للعلامة من طرف الزبائن حيال منتجاتها.

❖ دراسة حجاج (2015)، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

هدفت إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية، باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004_2013 وتم الاعتماد على منهج المتكامل في البحوث التطبيقية من خلال وصف وتحليل المداخل العامة والعلاقة فيما بينهما، وتم الاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما: مصادر داخلية متمثلة أساساً في الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وأخرى خارجية متمثلة أساساً في استراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة الأقل، تميز المنتج، التركيز).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

❖ MuthamiKising'u, and Others (2016): **The Role of organizational innovation in sustainable competitive advantage in universities in Kenya.**

الغرض من هذا البحث هو تقييم دور الابتكار التنظيمي في استدامة ميزة تنافسية للجامعات في كينيا، وعلى وجه التحديد بحثت الدراسة دور الابتكار المنتج والابتكار الإداري والابتكار العملي، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لتوليد البيانات الكمية لاختبار فرضيات البحث، تم استخدام العينات العشوائية الطبقية (اختيار عينة تتكون من 57 جامعة من بين 67 جامعة معتمدة بكينيا)، تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات التي تدار ذاتياً والتي تم توزيعها من خلال عينة قصديه تتشكل من 285 قائد أكاديمي، تم تحليل 215 إجابة عن طريق الإحصاءات الوصفية والاستدلالية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 24، أين توصلت إلى أن الابتكار التنظيمي وابتكار العملية يلعب دوراً هاماً في استدامة ميزة تنافسية للجامعات في كينيا.

التعقيب على الدراسات

تم استعراض العديد من الدراسات السابقة وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، حيث تتفق دراستنا مع دراسة بروبي (2011)، دراسة يحيوي (2013)، دراسة حجاج (2015)، ودراسة

muthamikising'u بتناولها الإبداع كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، ماعدا دراسة حجاج (2007) تناولت الميزة التنافسية كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع، كما تتفق دراستنا مع دراسة بروبي (2011) ودراسة يحيوي (2013) في طريقة تحديد عينة الدراسة والمتمثلة في العينة العشوائية الطبقية، أما دراسة كل من حجاج (2007) و (2015) ودراسة (2016) muthamikising'u اعتمدوا على عينة قصدية، وتتفق دراستنا حول طبيعة المنهج المتبع مع الدراسات السابقة الذكر وهو المنهج الوصفي التحليلي، أما فيما يخص أداة الدراسة فتنفق دراستنا مع دراسة كل من بروبي (2011) ويحيوي (2013) و(2016) muthamikising'u في استخدام نفس الأداة وهي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لكن تختلف مع دراسة حجاج (2007) في استخدام المقابلة كأداة رئيسية، ودرسته (2015) بالاعتماد أسلوب تحليل مغلف البيانات DEA، وتختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في تقسيم الأبعاد حيث اعتمدنا في دراستنا على الأصالة، الطلاقة، المرونة و الحساسية بالمشكلات.

من خلال هذا الفصل يتضح أن الإبداع عملية مهمة في المنظمة، تتمكن من خلالها تحقيق التطوير والابتكار في منتجاتها وخدماتها لكسب ولاء عملائها، فاتجهت نحو التفكير والعمل بأساليب جديدة وإطلاق العنان لطاقتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التمييز الذي من شأنه فتح مجالاً واسعاً أمام تطورها ونجاحها. وبما يساعدها على مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات لتصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساساً لبناء مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك إما على التمييز بتكاليف منخفضة أو من خلال تمييز منتجاتها عن منافسيها. وبالنظر إلى مختلف الدراسات التي ربطت بين متغيرات دراستنا، سنحاول في الجانب التطبيقي معرفة الأثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى أهم الجوانب النظرية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، ولإعطاء فكرة أكثر شمولية عن هذا الموضوع، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على الواقع من خلال دراسة أبعاد الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل، حيث يستعرض المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي المبحث الثاني يتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العديد من الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعتها.

المطلب الأول: طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الخزف الصحي التي تقع شرق مدينة الميلية بولاية جيجل، التي تم بنائها وتجهيزها سنة 1971 باسم وحدة الخزف الصحي، غير أنها لم تبدأ في العملية الإنتاجية إلا في مطلع 1975، وبتاريخ 1997/12/13 قررت المؤسسة القابضة لمواد البناء GMIDLOH تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى مؤسسة الخزف الصحي (S.C.S) ودخل هذا القرار حيز التنفيذ بتاريخ 1998/04/19 وهي الآن مؤسسة ذات أسهم متخصصة في إنتاج الخزف الصحي وفق المعايير الجزائرية والأوروبية وتحل المرتبة الأولى من حيث الجودة، النوعية وضخامة الإنتاج على مستوى الشرق الجزائري (الوثائق المقدمة من مصلحة الموارد البشرية).

يقصد بالمجتمع كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة. و أحيانا يتعذر إجراء مسح شامل على كافة مفردات المجتمع يتم اختيار عينة من تلك المفردات حيث تعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي" (عبيدات، 1999، ص 84).

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع موظفي مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والبالغ عددهم 380 موظفا، اخترنا منه عينة عشوائية طبقية، يقسم هذا الأسلوب المجتمع المدروس إلى مجموعات جزئية غير متقاطعة ومتجانسة نسبة للمتغير قيد الدراسة، تسمى هذه المجموعات الجزئية بالطبقات (مقيش، 2009، ص33).

بعد تحديد نوع العينة ننتقل إلى حجمها حيث يحدد بعدة أساليب منها ما قدمته الباحثة UmaSekaran والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف المتغيرات (Sekaran,2004,p295). وبناء على ما قدمته الباحثة فإن دراستنا تشمل على 8 متغيرات، وبغرض إجراء تحليلنا عليها يفترض أن لا يقل حجم العينة عن 80، وبناء على ذلك قمنا بتوزيع 100 استبانة على

مختلف مصالح مؤسسة الخزف الصحي محل الدراسة. تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات الموزعة والمسترجعة

| عدد الاستبيانات المسترجعة | عينة الدراسة | مجتمع الدراسة | | الفئات المهنية |
|---------------------------|-------------------------|---------------|------------|----------------|
| | عدد الاستبيانات الموزعة | النسب المئوية | عدد العمال | |
| 11 | 11 | %11 | 42 | إطار |
| 21 | 21 | %21 | 78 | عون تحكم |
| 67 | 68 | %68 | 260 | عون تنفيذ |
| 99 | 100 | %100 | 380 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وبناء على ما تم استرجاعه من الاستبيانات، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (99)، أي نسبة 26.05% من مجتمع الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة

تتمثل في الاستبانة والتي تعرف على أنها: " صحيفة أو كشف، يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي". (البلداوي، 2007، ص 22). وتغطي الاستبانة ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوضعية الاجتماعية، سنوات الخبرة، الصنف المهني).

المحور الثاني: ويشمل المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي) وأبعاده التالية:

- البعد الأول: الأصالة وتضم العبارات (1 إلى 4)؛

- البعد الثاني: الطلاقة وتضم العبارات (5 إلى 7)؛

- البعد الثالث: المرونة وتضم العبارات (8 إلى 11)؛

- البعد الرابع: الحساسية بالمشكلات وتضم العبارات (12 إلى 15)؛

المحور الثالث: خاص بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، يشمل 9 عبارة مرقمة من (16 إلى 24).

وقد قابل عبارات المحور الثاني والثالث مجموعة من الدرجات مرتبة وفقاً لمقياس

ليكرت Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) مقياس ليكارت Likert الخماسي

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Source: Uma Sekaran, **Research For Methods Business A Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley & Son, New York, 2004, p 197.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، ثم الاعتماد على نوعين من الصدق: الصدق الظاهري، والصدق البنائي.

1 - الصدق الظاهري للاستبانة

تم عرض الاستبانة على خمسة (05) أساتذة متخصصين بجامعة الصديق بن يحيى بجيجل في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال الملحق رقم (01)، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم، لإخراجها في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (02)، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية.

2- الصدق البنائي للاستبانة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور التي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون pearson" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والمحور التي تنتمي إليه وقد جاءت النتائج كما يلي:

2.1- الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات هذا المحور (الإبداع التنظيمي) نتأكد من الصدق الداخلي لعبارات كل بعد من أبعاده الأربعة، بحساب معامل الارتباط "بيرسون pearson" بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له، على النحو التالي:

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات بعد الأصالة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 01 | لدي القدرة على طرح أفكار متميزة وذات أصالة | 0.906** | 0.000 |
| 02 | أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل | 0.907** | 0.000 |
| 03 | أفضل المغامرة في مجالات غير مألوفة | 0.853** | 0.000 |
| 04 | أنجز ما يسند إلي بأسلوب متجدد | 0.795** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة و عبارات بعد "الأصالة" والدرجة الكلية لها وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.795 و 0.907) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم(04): الصدق الداخلي لعبارات بعد الطلاقة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 05 | يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة | 0.896** | 0.000 |
| 06 | أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة | 0.841** | 0.000 |
| 07 | لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل | 0.903** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة و عبارات بعد "الطلاقة" والدرجة الكلية لها وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.841 و 0.903) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي للبعد المرونة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 08 | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة | 0.736** | 0.000 |
| 09 | أقوم بتغيير وجهة نظري طبقا لطبيعة الموقف | 0.825** | 0.000 |
| 10 | أحرص على التكيف مع المتغيرات السائدة في مكان العمل | 0.639** | 0.000 |
| 11 | أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه | 0.664** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة و عبارات بعد "المرونة" والدرجة الكلية لها وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.639 و 0.825) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي للبعد الرابع

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي للبعد الحساسية بالمشكلات

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|---|----------------|----------------|
| 12 | أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها | 0.858** | 0.000 |
| 13 | لدي رؤيا دقيقة لاكتشاف المشكلات في العمل | 0.846** | 0.000 |
| 14 | أتوقع الأحداث بما يتوفر لدي من المعلومات وخبرات سابقة | 0.715** | 0.000 |
| 15 | أقوم بتحليل مشكلات العمل لمعرفة الأسباب الحقيقية | 0.839** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة و عبارات بعد "الحساسية بالمشكلات" والدرجة الكلية لها وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.715 و 0.839) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2.2- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي للبعد التكلفة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|--|----------------|----------------|
| 16 | تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها لقاء المنظمات المنافسة | 0.878** | 0.000 |
| 17 | تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات والسلع لزيائنها مع الحفاظ على التكلفة | 0.881** | 0.000 |
| 18 | تخفيض المؤسسة أسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن | 0.821** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة و عبارات بعد "التكلفة" والدرجة الكلية لها وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.821 و 0.881) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي للبعد الجودة

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|---|----------------|----------------|
| 19 | بقاء واستمرار المؤسسة والتفوق على منافسيها يستوجب تقديم خدمات وسلع ذات جودة عالية | 0.692** | 0.000 |
| 20 | الخدمات والسلع ذات الجودة العالية المقدمة من المؤسسة تضمن ولاء الزبون للمؤسسة | 0.770** | 0.000 |
| 21 | تحاول المؤسسة تقديم خدمات وسلع عالية | 0.799** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة و عبارات بعد "الجودة" والدرجة الكلية لها وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.692 و 0.799) هي جميعها

موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي للبعد الوقت

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|---|----------------|----------------|
| 22 | تسعى المؤسسة لتقديم خدمات و سلع بالوقت المحدد | 0.862** | 0.000 |
| 23 | تقوم المؤسسة بتقديم خدمات و سلع في الوقت المحدد لإرضاء الزبائن | 0.856** | 0.000 |
| 24 | التزام المؤسسة بتقديم الخدمات والسلع بالوقت المحدد يؤدي إلى زيادة زبائننا | 0.705** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة و عبارات بعد "الوقت" والدرجة الكلية لها وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.705 و 0.862) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

2.3- الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة

يتم التأكد من ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد كل محور والدرجة الكلية للمحور، ثم نقوم بحساب معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة مع درجته الكلية.

- الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول الإبداع التنظيمي

| الرقم | البعد | معامل الارتباط r | مستوى المعنوية |
|-------|--------------------|------------------|----------------|
| 01 | الأصالة | 0.836** | 0.000 |
| 02 | الطلاقة | 0.896** | 0.000 |
| 03 | المرونة | 0.840** | 0.000 |
| 04 | الحساسية بالمشكلات | 0.795** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد محور "الإبداع التنظيمي" والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.795 و0.896) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

-الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني الميزة التنافسية

| الرقم | البعد | معامل الارتباط r | مستوى المعنوية |
|-------|---------|------------------|----------------|
| 01 | التكلفة | 0.767** | 0.000 |
| 02 | الجودة | 0.735** | 0.000 |
| 03 | الوقت | 0.858** | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss ** عند مستوى دلالة 0.01

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد محور "الميزة التنافسية" والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.735 و0.858) هي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كان الثبات منخفضا (الفرا، 2009، ص 38) حيث يمكننا الحكم على معدل ثبات محاور الاستبيان وفق الجدول التالي (البياني، 2005، ص50):

- إذا كانت ألفا أقل من 60% تكون درجة الثبات ضعيفة؛
 - إذا كانت ألفا تقع بين 60% و 70% تكون درجة الثبات مقبولة؛
 - إذا كانت ألفا تقع بين 70% و 80% تكون درجة الثبات عالية؛
 - إذا كانت ألفا أكبر من 80% تكون درجة الثبات عالية جدا.
- وللتأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل الثبات لكل من المحورين بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(12): معامل الثبات الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ(Cronbach Alphas)

| الرقم | المحور | ألفا كرونباخ |
|--------|------------------|--------------|
| الأول | الإبداع التنظيمي | 0.918 |
| الثاني | الميزة التنافسية | 0.845 |
| | الكلية | 0.922 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول (الإبداع التنظيمي) فاق 80% حيث بلغ 91.8 % بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
 - معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني (الميزة التنافسية) فاق 80% حيث بلغ 88.7% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
 - معامل ألفا كرونباخ الكلي فاق 80% حيث بلغ 92.8% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- من خلال ما سبق يتضح أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا، ومنه يمكن الاعتماد على هذه الاستبانة كأداة لهذه الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences للنسخة 20 والذي يرمز له اختصارا spss، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية:

أولا: المدى

بالرغم من سهولة وبساطة حساب المدى إلا أنه يعتبر من مقاييس التشتت غير الدقيقة كونه يعتمد على القيم المتطرفة فقط ويهمل بقية القيم بينهما، فهو يمثل الفرق بين أكبر قيمة و أصغر قيمة بين البيانات المعينة (البلداوي، 2007، ص155). ومن أجل تحديد طول فئات المقياس ليكارت Likert الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة، تم حساب المدى ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل

قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي ($1+0.80=1.8$)، وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): فئات مقياس "ليكارت Likert" الخماسي ودلالاتها:

| رقم الفئة | المجال | الدرجات | الوزن | مستوى الأهمية |
|-----------|-------------|----------------|-------|---------------|
| الأولى | [1.80 – 1] | غير موافق بشدة | 01 | ضعيف جدا |
| الثانية | [2.60-1.81] | غير موافق | 02 | ضعيف |
| الثالثة | [3.40-2.61] | محايد | 03 | متوسط |
| الرابعة | [4.20-3.41] | موافق | 04 | عال |
| الخامسة | [5-4.21] | موافق بشدة | 05 | عال جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس "ليكارت Likert" الخماسي

ثانيا: معامل الارتباط بيرسون "Pearson": لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للاستبانة.

ثالثا: معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alphas): لتأكد من ثبات الاستبانة.

رابعا: التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

خامسا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبانة، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.

سادسا: اختبار T للعينة الواحدة: لفحص متوسط متغير ما أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة، وتساوي في مقياس ليكارت "Likert" لهذه الدراسة لثلاثة لأنها تتوسط درجات الإجابة.

سابعا: الانحدار الخطي المتعدد: يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، ولقد تم الاعتماد عليه لمعرفة أثر الإبداع التنظيمي وأبعاده على الميزة التنافسية، ومن ثم اختبار الفرضيات المتعمقة بهذا الخصوص.

ثامنا: معاملي الالتواء و التفلطح: للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، يجب أن تكون قيمة معامل الالتواء بين ($3 < SK < -3$) أما فيما يخص التفلطح فيجب أن يكون أقل من 20 (Cao & Dowlashahi, 2005, p:542).

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

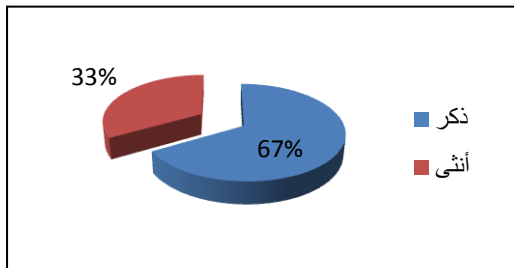
المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

نتعرف من خلاله على أهم الخصائص التي تتميز بها أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، الصنف المهني.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

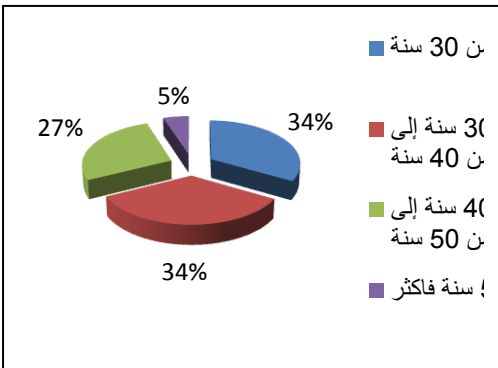
| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 66 | %66.7 |
| أنثى | 33 | %33.3 |
| المجموع | 99 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذكور و يبلغ عددهم (66) أي بنسبة %66.7 من حجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (33) أي بنسبة %33.3 من الحجم الإجمالي للعينة، فالمؤسسة تحترم مبدأ تكافؤ الفرص بين الجنسين، رغم التفاوت لصالح الذكور والذي قد يفسره مناصب العمل المتاحة بالورشات التي يتطلب جهد عضلي للتعامل مع الآلات والمعدات مقارنة بالعمل الإداري.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب السن

| العمر | التكرار | النسبة |
|-----------------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة | 33 | %33.3 |
| من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 34 | %34.3 |
| من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 27 | %27.3 |
| 50 سنة فأكثر | 5 | %5.1 |
| المجموع | 99 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

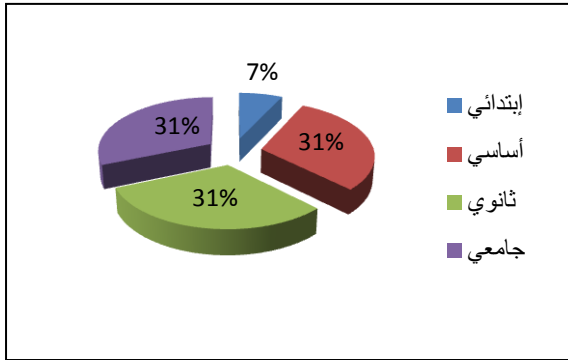
يتضح أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة) من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة %34.3 من العينة، تليها مباشرة فئة الموظفين التي تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

قدرها 33.3% من العينة، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 27.3% من العينة، لتأتي أصغر فئة (أكثر من 50 سنة) والمقدرة بـ 5 أفراد بنسبة 5.1% من العينة، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة هم يد عاملة شابة قادرة على تحمل أعباء العمل.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى



الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| ابتدائي | 7 | 7.1% |
| أساسي | 30 | 30.3% |
| ثانوي | 31 | 31.3% |
| جامعي | 31 | 31.3% |
| المجموع | 99 | 100% |

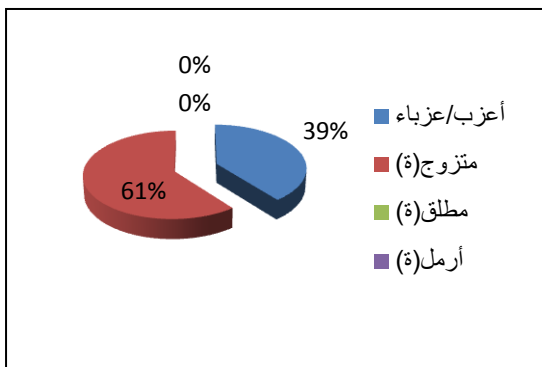
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح أن أكثر نسبة من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي وجامعي بنسبة متعادلة 31.3% من العينة حيث بلغ عددهم 31، ثم المستوى الأساسي حيث بلغ عددهم 30 ما يعادل 30.3% من العينة، وفي الأخير يأتي المستوى الابتدائي بلغ عددهم 7 ما يعادل 7.1% من العينة، وعليه يمكن القول أن العينة المدروسة مؤهلة علميا، وهذا يمكنها من إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| أعزب / عزباء | 39 | 39.4% |
| متزوج (ة) | 60 | 60.6% |
| مطلق (ة) | 00 | 00% |
| أرمل (ة) | 00 | 00% |
| المجموع | 99 | 100% |

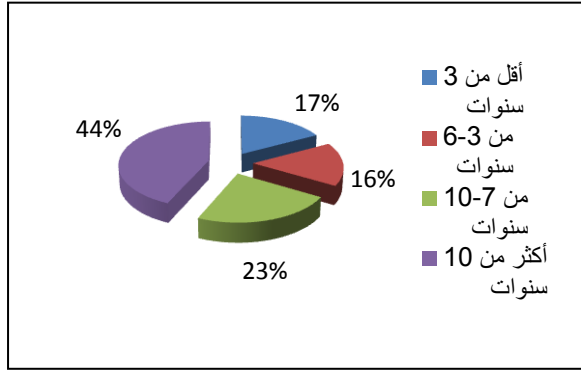
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يتضح لنا أغلب أفراد العينة محل الدراسة متزوجون، حيث بلغ عددهم 60 فردا، أي ما يعادل نسبته 60.6% من العينة، كم بلغ عدد الموظفين غير المتزوجين 39 فردا أي ما

يعادل نسبة 39.4% من العينة، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة مستقرين اجتماعيا مما يزيدهم الرغبة في العمل من أجل إعالة عائلاتهم.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

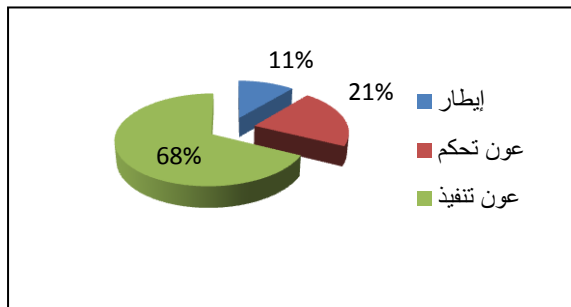
| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة |
|------------------|-----------|-------------|
| أقل من 3 سنوات | 17 | 17.2% |
| من 3-6 سنوات | 16 | 16.2% |
| من 7-10 سنوات | 23 | 23.2% |
| أكثر من 10 سنوات | 43 | 43.4% |
| المجموع | 99 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

غالبية أفراد العينة لديهم أقدمية تفوق 10 سنوات حيث بلغ عددهم 44 فردا، أي بنسبة 43.4% من العينة، تليها عدد السنوات من 7-10 سنوات بنسبة 23.2% من العينة، ثم تليها عدد السنوات أقل من 3 سنوات بنسبة 17.2% و من 3-6 سنوات بنسبة 16.2% من العينة، وهذا كله يدل على امتلاك نسبة معقولة جدا من أفراد العينة للخبرة المهنية تؤهلهم لممارسة وظائفهم و رفع جودة منتجات المؤسسة.

سادسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Excel

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

| الصنف المهني | التكرار | النسبة |
|----------------|-----------|------------|
| إطار | 11 | 11.1% |
| عون تحكم | 21 | 21.2% |
| عون تنفيذ | 67 | 67.7% |
| المجموع | 99 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

أغلب أفراد عينة الدراسة من عون التنفيذ بنسبة 67.7% من العينة والذي قدر عددهم بـ 67 فردا، في حين جاء عون التحكم في المرتبة الثانية بنسبة 21.2% من العينة حيث بلغ عددهم 21 فردا، في حين جاء الإطار في المرتبة الثالثة بنسبة 11.1% من العينة والذي قدر عددهم بـ 11 فردا من العينة، ويرجع

هذا الاختلاف والتباعد نتيجة تنوع الوظائف والمستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة سواء كان ذلك في الإدارة أو على مستوى الورشات.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الاستبانة، سنقوم بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا النسب المئوية، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول

حيث سنقف هنا على آراء أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارات هذا المحور والمقسمة على أربعة أبعاد:

1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول "الأصالة".

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الأصالة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|-------------|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01 | أمتلك القدرة على طرح أفكار متميزة | 4.15 | 0.919 | عال | 1 |
| 02 | أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل | 4.07 | 0.929 | عال | 2 |
| 03 | أفضل المغامرة في مجالات غير مألوفة | 3.86 | 0.948 | عال | 4 |
| 04 | أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد | 4.04 | 0.844 | عال | 3 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | 4.030 | 0.788 | عال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح أن مستوى الأصالة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (4.030) ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.788) وهو أقل من الواحد. وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن عدد كبير من العاملين يطبق بعد الأصالة.

وقد جاءت العبارة (01) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (4.15) و انحراف معياري (0.919)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، فأغلبهم موافقون أو موافقون بشدة على طرح

أفكار متميزة في أداء عملهم. وجاءت العبارة (02) ثانياً بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.929)، فأغلبهم موافقون على تقديم أفكار جديدة أي أنهم يعطون أهمية لعملهم. فيما احتلت العبارة (04) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري (0.844)، أي بدرجة موافقة على أنهم ينجزون المهام بأسلوب متجدد، وهذا ما يشير إلى جديتهم في العمل. فيما تحصلت العبارة (03) على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.948) بدرجة مرتفعة على أنهم يفضلون طرق غير مألوفة في أداء مهامهم.

2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني " الطلاقة".

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الطلاقة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|--|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 05 | يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة | 3.76 | 1.060 | عال | 3 |
| 06 | أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في جمل مفيدة | 3.82 | 0.993 | عال | 2 |
| 07 | أمتلك القدرة على التخيل والاستنباط لمواجهة مشاكل العمل | 3.85 | 0.941 | عال | 1 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | | 3.808 | 0.878 | عال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح أن مستوى الطلاقة لدى أفراد العينة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.808) ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى العالي. فيما بلغ الانحراف المعياري الكلي للبعد (0.878) وهو أقل من الواحد. وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن عدد كبير من العاملين يطبقون بعد الطلاقة.

جاءت العبارة (07) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (3.85) و انحراف معياري (0.941)، يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، فأغلبهم موافقون أو موافقون بشدة على أنهم لديهم القدرة لمواجهة مشاكل العمل. فيما جاءت العبارة (06) ثانياً بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف

معياري (0.993)، ما يعني أنهم موافقون على أنهم يستطيعون التعبير عن أفكارهم بطلاقة. فيما احتلت العبارة (05) المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري (1.060) ما يعني أنهم موافقون على تقديم أفكار خلال مدة زمنية قصيرة.

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث "المرونة".

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد المرونة

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|--|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 08 | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة | 3.83 | 0.959 | عال | 4 |
| 09 | أقوم بتغيير رد فعل تبعاً لطبيعة الموقف | 3.88 | 0.848 | عال | 3 |
| 10 | أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مكان العمل | 4.09 | 0.730 | عال | 1 |
| 11 | أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه | 4.07 | 0.746 | عال | 2 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | | 3.967 | 0.591 | عال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح أن مستوى المرونة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.967) ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى عال. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي للبعد (0.591). وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن عدد عال من العاملين يطبقون بعد المرونة.

جاءت العبارة (10) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (4.09) وانحراف معياري (0.730)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، فأغلبهم موافقون أو موافقون بشدة على أن لديهم القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في العمل، مما يدل أن أفراد العينة يمتلكون القدرات اللازمة التي تمكنهم للاستجابة معها. فيما جاءت العبارة (11) ثانياً بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.746)، مما يعني موافقون على أنهم يحرصون على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه،

مما يدل على تكريس العمل الجماعي داخل المؤسسة. فيما احتلت العبارتين (09) و(08) المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.88) و(3.83) على التوالي وانحراف معياري قدره (0.848) و(0.959) على التوالي ما يعني موافقون على أنهم يقومون بتغيير ردود أفعالهم ورؤية الأشياء من زوايا مختلفة، وهذا يدل على وجود مرونة في أداءهم.

4. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع "الحساسية بالمشكلات".

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الحساسية بالمشكلات

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|--|---|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 08 | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة | 3.83 | 0.959 | عال | 4 |
| 09 | أقوم بتغيير رد فعل تبعاً لطبيعة الموقف | 3.88 | 0.848 | عال | 3 |
| 10 | أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مكان العمل | 4.09 | 0.730 | عال | 1 |
| 11 | أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه | 4.07 | 0.746 | عال | 2 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | | 3.967 | 0.591 | عال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss

يتضح أن مستوى الحساسية بالمشكلات لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.674) ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى العالي. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي للبعد (0.840) وهو أقل من الواحد. وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن عدد كبير من العاملين يطبقون بعد الحساسية بالمشكلات.

وقد جاءت العبارة (14) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (3.94) وانحراف معياري (0.697)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، ما يعني أنهم موافقون على توقع الأحداث اعتماداً على المعلومات وخبرات السابقة. فيما احتلت العبارتين (12) و(13) المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.69) و(3.60) على التوالي وانحراف معياري (1.131) و(1.029) على التوالي ما يعني أنهم موافقون على تخطيط والرؤيا لمواجهة واكتشاف المشكلات في العمل. فيما جاءت

العبارة (15) المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.47) وانحراف معياري (1.215)، ما يعني أنهم موافقون على تحليل مشكلات العمل وهذا يدل على أنهم يقومون بالبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم.

الجدول رقم (24): المستوى الكلي لمحور الإبداع التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

| أبعاد الإبداع التنظيمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| الأصالة | 4.030 | 0.788 | عال | 1 |
| الطلاقة | 3.808 | 0.878 | عال | 3 |
| المرونة | 3.967 | 0.591 | عال | 2 |
| الحساسية للمشكلات | 3.674 | 0.840 | عال | 4 |
| الكلي | 3.874 | 0.643 | عال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.874)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى العالي. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي للمحور بلغ (0.643) يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد العينة على عبارات المحور.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني

1. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول " التكلفة".

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد "التكلفة"

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|--|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 16 | تعمل المؤسسة على تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها | 4.02 | 0.782 | مرتفع | 1 |
| 17 | تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات والسلع لزيائنها مع الحفاظ على التكلفة | 3.90 | 0.802 | مرتفع | 3 |
| 18 | تخفيض المؤسسة أسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن | 3.90 | 0.735 | مرتفع | 2 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | | 3.939 | 0.665 | مرتفع | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح أن مستوى التكلفة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.939) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى العالي. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي للبعد بلغ (0.665) وهو أقل من الواحد. وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن المؤسسة تطبق بعد التكلفة.

وقد جاءت العبارة (16) أولا من حيث الأهمية بمتوسط (4.02) وانحراف معياري (0.782)، وجاءت العبارتين (18) و(17) المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بنفس المتوسط الحسابي قدره (3.90) وانحراف معياري (0.735) و(0.802) على التوالي، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة، فأغلبهم موافقون أو موافقون بشدة ما يعني أنهم موافقون على أن المؤسسة تقوم بتخفيض أسعارها وتقديم خدمات أفضل لاستقطاب زبائنها، وسعيا لإرضائهم.

2. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات

البعد الثاني " الجودة".

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الجودة

| الترتيب | مستوى الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | رقم العبارة |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------------|
| 1 | عال | 0.589 | 4.20 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للتفوق على منافسيها | 19 |
| 2 | عال | 0.705 | 4.05 | تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تضمن ولاء زبائننا | 20 |
| 3 | عال | 0.893 | 3.83 | تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة | 21 |
| عال | | 0.554 | 4.026 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح أن مستوى الجودة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (4.026) وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى العالي. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي للبعد بلغ (0.554) وهو أقل من الواحد. وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن المؤسسة تطبق بعد الجودة.

وقد جاءت العبارة (19) أولا من حيث الأهمية بمتوسط (4.20) وانحراف معياري (0.589)، وجاءت العبارة (20) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.05) وانحراف معياري (0.705)، وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة (21) بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.893) وهذا يشير إلى انه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، فأغلبهم موافقون أو موافقون بشدة على أن المؤسسة تحرص على تقديم خدماتها بجودة عالية لتحقيق التفوق على منافسيها.

3. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات

البعد الثالث " الوقت".

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد الوقت

| رقم العبارة | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 22 | تسعى المؤسسة للتميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد | 3.89 | 0.768 | عال | 2 |
| 23 | تهدف المؤسسة من وراء تقديم خدماتها في الوقت المحدد إلى تحقيق رضا الزبائن | 3.87 | 0.853 | عال | 3 |
| 24 | تلتزم المؤسسة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد باستمرار بغرض زيادة عدد زبائننا | 4.12 | 0.732 | عال | 1 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | | 3.959 | 0.635 | عال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح أن مستوى الوقت لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للبعد (3.959) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى العالي. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي للبعد بلغ (0.635) وهو أقل من الواحد. وبناء على آراء أفراد عينة الدراسة فإن المؤسسة تطبق بعد الوقت.

وقد جاءت العبارة (24) أولاً من حيث الأهمية بمتوسط (4.12) و انحراف معياري (0.732)، وجاءت العبارة (22) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.768)، وجاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة العبارة (23) بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.853) وهذا يشير إلى انه لا يوجد تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة، فأغلبهم موافقون أو موافقون بشدة على أن المؤسسة لديها القدرة على التحكم في الوقت المحدد واللائم لإرضاء زبائنهم

الجدول رقم (28): المستوى الكلي لمحور الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

| أبعاد الميزة التنافسية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | الترتيب |
|------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| التكلفة | 3.939 | 0.665 | عال | 3 |
| الجودة | 4.026 | 0.554 | عال | 1 |
| الوقت | 3.959 | 0.635 | عال | 2 |
| الكلي | 3.947 | 0.553 | عال | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (28) أن مستوى الميزة التنافسية لد أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور (3.947)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى العالي. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي للمحور بلغ (0.533)، وهو أقل من الواحد، ما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة

بهدف التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، نقوم بحساب معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

| معامل التفلطح | معامل الالتواء | المتغيرات | |
|---------------|----------------|--------------------|------------------|
| 2.095 | -1.451 | الأصالة | الإبداع التنظيمي |
| 1.806 | -1.355 | الطلاقة | |
| 0.369 | -0.617 | المرونة | |
| 0.679 | -0.922 | الحساسية بالمشكلات | |
| 1.923 | -0.878 | الميزة التنافسية | |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة تنتمي للمجال [-0.878 ، -1.451] وهو بذلك أقل من 03، وتقع ضمن مجال المقبول للتوزيع الطبيعي المحصور بين (-3، 3)، بينما معامل التفلطح يتراوح ضمن المجال [1.923 ، 2.095] وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي وهو بذلك أقل من 20، ومنه يمكننا القول أن متغيرات دراستنا تخضع للتوزيع الطبيعي، ما يمكننا من اختبار فرضيات دراستنا باستخدام الاختبارات المعلمية (Cao,Dowlashahi,2005, p:542).

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا الجزء الأخير من الدراسة الميدانية اختبار فرضيات الدراسة ، لنصل إلى تقديم أهم النتائج التي توصلنا إليها وبعض التوصيات، بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

حيث إذا كانت T المحسوبة أكبر t الجدولية و sig أقل من 0.05 نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، أما إذا كانت T المحسوبة أقل من t الجدولية و sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 . وقد جاءت فرضية دراستنا كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

تتفرع هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية بالمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

| القرار | r | Sig | R ² | |
|--------------------|-------|-------|----------------|------------------|
| نقبل H1 نرفض H0 | 0.541 | 0.000 | 0.292 | الإبداع التنظيمي |

sig<0.05

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (30) أن مستوى الدلالة sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يمكننا القول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.292) وهو يشير إلى مساهمة الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية بنسبة 29.2% والباقي 70.8% يعود إلى عوامل أخرى. وسندعم أكثر نتائج اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية:

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الجدول رقم(31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| القرار | Beta | Tالجدولية | tالمحسوبة | Sig | البعد الأول |
|-------------------|-------|-----------|-----------|-------|-------------|
| قبول H1 رفض H0 | 0.322 | 1.987 | 2.294 | 0.024 | الأصالة |

sig<0.05

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (31) أن قيمة tالمحسوبة (2.294) أكبر من t الجدولية (1.987)، ومستوى الدلالة sig(0.024) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكننا القول أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، اعتمادا على قاعدة القرار.

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاق في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الجدول رقم(32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

| القرار | Beta | t الجدولية | t المحسوبة | Sig | البعد الثاني |
|---------|-------|------------|------------|-------|--------------|
| رفض H1 | 0.132 | 1.987 | 0.845 | 0.400 | الطلاق |
| قبول H0 | | | | | |

sig<0.05

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (32) أن t المحسوبة (0.845) أقل t الجدولية (1.987)، ومستوى الدلالة sig(0.400) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكننا القول أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للطلاق في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، اعتمادا على قاعدة القرار.

3 - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الجدول رقم(33): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| القرار | Beta | T الجدولية | t المحسوبة | Sig | البعد الثالث |
|---------|-------|------------|------------|-------|--------------|
| رفض H1 | 0.146 | 1.987 | 1.137 | 0.259 | المرونة |
| قبول H0 | | | | | |

sig<0.05

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن t المحسوبة (1.137) أقل من t الجدولية (1.987) ومستوى الدلالة sig(0.259) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكننا القول أنه "لا يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، اعتمادا على قاعدة القرار .

4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية بالمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية".

الجدول رقم(34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| البعد الرابع | Sig | t المحسوبة | T الجدولية | Beta | القرار |
|--------------------|-------|------------|------------|--------|-------------------|
| الحساسية بالمشكلات | 0.995 | -0.006 | 1.987 | -0.001 | رفض H1 قبول H0 |

sig<0.05

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول رقم (34) أن t المحسوبة (-0.006) أقل من t الجدولية (1.987) مستوى الدلالة sig (0.995) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي يمكننا القول أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية بالمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، اعتمادا على قاعدة القرار.

من خلال هذا الفصل تم عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية ، فجاءت الفرضية الرئيسية صحيحة لتؤكد أنه يوجد أثر الإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع لكل من أبعاد الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة يفسره بعد الأصالة ما عدا الأبعاد الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات.

الخاتمة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تمت الدراسة الميدانية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية. وفي إطار الإجابة على الإشكالية المطروحة والبحث في مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وبعد استعراض لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة وإسقاطها على المؤسسة محل الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة

أ - النتائج النظرية

- الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد وخلق أفكار جديدة التي تتبناها المنظمة سواء كانت منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو ممارسات إدارية جديدة، من خلال تحفيز العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب إبداعي جديد؛
- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات، والأصالة والطلاقة والمرونة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- إن تحقيق ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها و كفاءتها؛
- إن الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسات يرجع إلى الاختلاف والتفاوت في كفاءتها وفعاليتها؛
- كما أن الدراسات السابقة تصب في أن الإبداع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ب- النتائج التطبيقية

- جاء مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية عال وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.874)؛
- جاء مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية عال وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.947)؛
- بالنسبة لأبعاد الإبداع التنظيمي، جاء ترتيبها حسب درجة الأهمية في المرتبة الأولى بعد الأصالة بمتوسط حسابي قدره (4.030)، ويأتي في المرتبة الثانية بعد المرونة بمتوسط حسابي قدره (3.967)، ويليه بعد الطلاقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.808)، أما بعد الحساسية للمشكلات فقد جاء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.674)؛

- بالنسبة لأبعاد الميزة التنافسية جاء ترتيبها حسب درجة الأهمية، في المرتبة الأولى بعد الجودة بمتوسط حسابي قدره (4.026)، وفي المرتبة الثانية بعد الوقت بمتوسط حسابي قدره (3.959)، يليه بعد التكلفة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.939)؛
- أظهرت تحليل النتائج المتوصل إليها أن الإبداع التنظيمي له أثر على تنافسية المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية، وهذا الأثر يفسره بعد واحد فقط هو الأصالة حيث أنه:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأصالة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للطلاقة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للمرونة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للحساسية بالمشكلات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

ثانياً: الاقتراحات

- انطلاقاً من نتائج الدراسة التي تشير إلى وجود أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية تم الوصول إلى بعض الاقتراحات وهي:
- العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة في أبعاد الإبداع سلبيًا لمعالجتها؛
 - فتح المجال أمام العمال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل بروح الفريق؛
 - توعية وتحسيس العاملين بضرورة الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
 - عقد برامج ودورات تدريبية في مجال فرق العمل المتعلقة بزيادة الإحساس بالمشكلات، لتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار بطلاقة؛
 - الاهتمام باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا لضمان جودة المنتجات التي تؤهل للحصول على الميزة التنافسية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها تكمل دراستنا ومن بينها:

- تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي؛
- دور الذكاء العاطفي على الإبداع التنظيمي وأثره في تحسين الميزة التنافسية.



قائمة المراجع

أ- الكتب

- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويًا باستخدام برنامج SPSS. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- البياني، مهدي محمود. (2005). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، عمان، دار الحامد.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حفيان، عبد الوهاب. (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- خصاونة، عاكف لطفي. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زرزار، العياشي وغياد، كريمة. (2016). استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- السلمى، علي. (2004). إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سويسي، عز الدين علي والخفاجي، نعمه عباس. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات والتغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- سيد قنديل، علاء محمد. (2009). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عبيدات، محمد وأبو نصار، محمد ومبيضين، عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- العميان، محمود سلمان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- القطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

- الفراء، وليد عبد الرحمن خالد. (2009). تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي *Spss*، الندوة العالمية للشباب الإسلامي.
- كنج، نيجل وأندرسون، نيل. (2004). إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات. الرياض: دار المريخ للنشر
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

ب- المجلات

- بعلي، حمزة وبنية، محمد وبن جلول، خالد. (2019). أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في المؤسسات التعليم العالي. مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات. 4(7)، 99-116.
- بن موسى، حسينة ونعيمي، حكيمة وتواتي، خديجة. (2013). مساهمة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات. مجلة دفاتر بوادكس(2)، 5-16.
- بن يمينه، كمال وخديري، عيسى وحولية، يحي. (2013). دور الإبداع في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة دفاتر بوادكس(2)، 85-101.
- بوحروود، فتيحة. (2014). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية(2).
- بوسعدة، سعيدة. (2018). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. 14(19)، 287-296.
- حمدي، عبد الرزاق. (2014). الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية مع الإشارة لحالة الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية(34/35)، 277-292.
- عسكر حاوي، إيمان. (2011). الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 4(8).
- هرموش، إيمان ومقيم، صبري. (2019). أثر رأس المال الفكري على تنمية الإبداع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 5(01)، 45-65.
- هلسة، محمد. (2016). مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة. مجلة العلوم الإنسانية(6)، 279-290.

- الياسري، وئام وهاب. (2017). تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي بحث تحليل في جامعة ذي قار. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (113)، 64-84.

ج- الأطروحات والرسائل الجامعية

- أبو زريق، فاتن نبيل محمد. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية. *رسالة ماجستير في القيادة والإدارة*. جامعة الأقصى، غزة.
- بروبي، سميرة. (2011). دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي. *رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية*. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- بن الزين، حمزة. (2018). دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية: دراسة حالة مجموعة المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014. *أطروحة دكتوراه في إدارة الشركات البترولية*. جامعة قصدي مرياح، ورقلة.
- بوازيد، وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. *رسالة ماجستير في إدارة إستراتيجية*. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- بوبعة، عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال. *رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية*. جامعة منتوري، قسنطينة.
- بوزورين، فيروز. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات. *أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية*. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- حجاج، عبد الرؤوف. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. *رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات*. سكيكدة.
- حجاج، عبد الرؤوف. (2015). دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريرج. *أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسات*. جامعة 20 أوت 55، سكيكدة.

- حمودة، نسيم. (2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف، مسيلة.
- خلوط، ريمة. (2015). دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مدخل الإبداع: دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات إنتاج الخزف. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف1، سطيف.
- خنيط، خديجة. (2017). دور الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي.
- سلطاني، محمد رشدي. (2013). المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الالكترونيات بالجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عزون، فاروق. (2015). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- علي العتوم، محمد فوزي. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- فرحات، صفا. (2014). دور إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين بنك BNP Paribas والقرض الشعبي الجزائري (CPA). أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- قرفي، شافية. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية. أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المؤسسات. جامعة فرحات عباس، سطيف.
- مقيدش، نزيهة. (2009). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء. رسالة ماجستير في تقنيات كمية. جامعة فرحات عباس، سطيف.

- يحيوي، رزيقة. (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. رسالة ماجستير في إدارة المنظمات. جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

د - الملتقيات

- فراحتية، العيد وبين ثامر، كلثوم. (2011). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في منظمات المتعلمة. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13 و 14 ديسمبر.

- فلاق، صليحة وبوشعور، حريزي. (2011). رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة. جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 13 و 14 ديسمبر.

- قرزيز، محمود وقايدي، خميسي. (2009). التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة الدكتور مولاي طاهر، سعيدة، 10 و 11 نوفمبر.

- مزياني، نور الدين وبلاسكة، صالح. (2013). دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول: تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية. جامعة محمد خيضر، بسكرة، 27 و 28 فيفري.

A – Book :

- Porter, Michael E., (1985). **Competitive Advantage : Creating And Sustaining Superior Performance**, A Division Of Macmillan, INC New York.
- Sekaran, U. (2004). **Research Methods For business A Skill Building Approach**. John Wiley And Son, INS New York.

B- Articles :

- Boussalem, Abou-Bakr. (2015).**Impact of Employees’ Empowerment on Sustainable Competitive Advantage: Case Study on Ooredoo Communication Company University of Mila, Algeria. *Revue ChercheurEconomique*. Numéro 03 juin.**
- Cao. S, Dowalatshahi. S. (2005). **The Impact Of Alignment Between Virtual Enterprise And Information Technology On Business Performance In An AgileManufacturing Environment. *Journal OfOperations Management*. 23(5).**
- Ceil, Adnan.,Iraz, Rifat., Cakici, AhmetBurhan., Celik, Neriman. (2014). **The Effects Of Employee Empowerment Applications ON Organizational Creativity AndInnovativeness In Enterprises: The Case Of OIZ. *European Scientific Journal*. 10(10).**
- MuthamiKising’u,Titus.and Others. (2016). **The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities inKenya.*The International Journal of Sciencesand Humanities Invention*, (3)**

A decorative rectangular border with a solid outer line and a dashed inner line. The corners and midpoints of the top and bottom edges are adorned with stylized black floral and leaf motifs.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانة:

تحية طيبة

أما بعد؛

نقوم بإجراء دراسة حول أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية _دراسة حالة_ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ونظرا لأهميتكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم للإجابة على عبارات الاستبانة بدقة، لأن تعاونكم يضمن جودة النتائج.

ونعلمكم أن جميع إجاباتكم سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث

تحت إشراف الأستاذ:

* د. نبيل سوفي

من إعداد الطالبتين:

* أسماء قحام

* لامية عطريش

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

أولاً- البيانات الشخصية والوظيفية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي أساسي ثانوي جامعي

4- الوضعية الاجتماعية:

أعزب / عزباء متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

5- سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات من 3-6 سنوات
من 7-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

6- الصنف المهني:

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الأول: الإبداع التنظيمي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة | رقم العبارة | الأبعاد |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------------|--------------------|
| | | | | | أمتاك القدرة على طرح أفكار متميزة. | 1 | الأصالة |
| | | | | | أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل. | 2 | |
| | | | | | أفضل المغامرة في مجالات غير مألوفة. | 3 | |
| | | | | | أنجز ما يسند إليّ من مهام بأسلوب متجدد. | 4 | |
| | | | | | يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة. | 5 | الطلاقة |
| | | | | | أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في جمل مفيدة. | 6 | |
| | | | | | أمتاك القدرة على التخيل والاستنباط لمواجهة مشاكل العمل. | 7 | |
| | | | | | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة. | 8 | المرونة |
| | | | | | أقوم بتغيير رد الفعل تبعاً لطبيعة الموقف. | 9 | |
| | | | | | أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مكان العمل. | 10 | |
| | | | | | أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه. | 11 | |
| | | | | | أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها. | 12 | |
| | | | | | لدي رؤيا دقيقة لاكتشاف المشكلات في العمل. | 13 | الحساسية بالمشكلات |
| | | | | | أتوقع الأحداث بما يتوفر لدي من المعلومات وخبرات سابقة. | 14 | |
| | | | | | أقوم بتحليل مشكلات العمل لمعرفة الأسباب الحقيقية. | 15 | |

المحور الثاني: الميزة التنافسية

| رقم العبارة | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 16 | تعمل المؤسسة على تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها. | | | | | |
| 17 | تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات والسلع لزيائنها مع الحفاظ على التكلفة. | | | | | |
| 18 | تخفيض المؤسسة أسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن. | | | | | |
| 19 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للتفوق على منافسيها. | | | | | |
| 20 | تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تضمن ولاء زبائنها. | | | | | |
| 21 | تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على جودة. | | | | | |
| 22 | تسعى المؤسسة للتميز على منافسيها خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد. | | | | | |
| 23 | تهدف المؤسسة من وراء تقديم خدماتها في الوقت المحدد إلى تحقيق رضا الزبائن. | | | | | |
| 24 | تلتزم المؤسسة بتقديم خدماتها في الوقت المحدد باستمرار بغرض زيادة عدد زبائنها. | | | | | |

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

| اسم الجامعة | الرتبة العلمية | لقب واسم الأستاذ |
|--------------------------------|----------------|----------------------|
| جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- | أستاذ محاضر أ | نجيمي عيسى |
| جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- | أستاذ مساعد أ | شاطر شفيق |
| جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- | أستاذ محاضر ب | طويجيني زين العابدين |
| جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- | أستاذ مساعد أ | عزيزي وداد |
| جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل- | أستاذ مساعد أ | بوفروم حنان |

الملحق رقم(03): الصدق الداخلي لمحاور الإستبانة

الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول (الأصالة)

| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | الأصالة |
|---------|------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | Corrélation de Pearson | 1 | ,848** | ,669** | ,610** | ,906** |
| Q1 | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | | 1 | ,684** | ,595** | ,907** |
| Q2 | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,669** | ,684** | 1 | ,581** | ,853** |
| Q3 | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,610** | ,595** | ,581** | 1 | ,795** |
| Q4 | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,906** | ,907** | ,853** | ,795** | 1 |
| الأصالة | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول (الطلاقة)

| | | Q5 | Q6 | Q7 | الطلاقة |
|---------|------------------------|--------|--------|--------|---------|
| | Corrélation de Pearson | 1 | ,587** | ,761** | ,896** |
| Q5 | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,587** | 1 | ,636** | ,841** |
| Q6 | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,761** | ,636** | 1 | ,903** |
| Q7 | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,896** | ,841** | ,903** | 1 |
| الطلاقة | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول (المرونة)

| | Q8 | Q9 | Q10 | Q11 | المرونة |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Corrélation de Pearson | 1 | ,551** | ,139 | ,288** | ,736** |
| Q8 Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,169 | ,004 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,551** | 1 | ,447** | ,336** | ,825** |
| Q9 Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,001 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,139 | ,447** | 1 | ,363** | ,639** |
| Q10 Sig. (bilatérale) | ,169 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,288** | ,336** | ,363** | 1 | ,664** |
| Q11 Sig. (bilatérale) | ,004 | ,001 | ,000 | | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,736** | ,825** | ,639** | ,664** | 1 |
| المرونة Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي البعد الرابع من المحور الأول (الحساسية بالمشكلات)

| | | Q12 | Q13 | Q14 | Q15 |
|--------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| | Corrélacion de Pearson | 1 | ,669** | ,468** | ,577** |
| Q12 | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,669** | 1 | ,492** | ,583** |
| Q13 | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,468** | ,492** | 1 | ,558** |
| Q14 | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,577** | ,583** | ,558** | 1 |
| Q15 | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,858** | ,846** | ,715** | ,839** |
| الحساسية بالمشكلات | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |

| | | الحساسية_بالمشكلات |
|--------------------|------------------------|--------------------|
| Q12 | Corrélation de Pearson | ,858 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| Q13 | Corrélation de Pearson | ,846** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| Q14 | Corrélation de Pearson | ,715** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| Q15 | Corrélation de Pearson | ,839** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| الحساسية_بالمشكلات | Corrélation de Pearson | 1** |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني (التكلفة)

| | J16 | J17 | J18 | التكلفة |
|---------------------------|--------|--------|--------|---------|
| Corrélation de Pearson | 1 | ,687** | ,571** | ,878** |
| J16 Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,687** | 1 | ,571** | ,881** |
| J17 Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,571** | ,571** | 1 | ,821** |
| J18 Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,878** | ,881** | ,821** | 1 |
| التكلفة Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الثاني (الجودة)

| | J19 | J20 | J21 | الجودة |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation de Pearson | 1 | ,418** | ,300** | ,692** |
| J19 Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,003 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,418** | 1 | ,371** | ,770** |
| J20 Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,300** | ,371** | 1 | ,799** |
| J21 Sig. (bilatérale) | ,003 | ,000 | | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,692** | ,770** | ,799** | 1 |
| الجودة Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الثاني (الوقت)

| | J22 | J23 | J24 | الوقت |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Corrélation de Pearson | 1 | ,679** | ,405** | ,862** |
| J22 Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,679** | 1 | ,353** | ,856** |
| J23 Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,405** | ,353** | 1 | ,705** |
| J24 Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Corrélation de Pearson | ,862** | ,856** | ,705** | 1 |
| الوقت Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الأول (الإبداع التنظيمي)

| | | الأصالة | الطلاقة | المرونة | الحساسية_بالمشكلات |
|--------------------|------------------------|---------|---------|---------|--------------------|
| | Corrélacion de Pearson | 1 | ,764** | ,628** | ,421** |
| الأصالة | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,764** | 1 | ,670** | ,601** |
| الطلاقة | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,628** | ,670** | 1 | ,594** |
| المرونة | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,421** | ,601** | ,594** | 1 |
| الحساسية_بالمشكلات | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélacion de Pearson | ,836** | ,896** | ,840** | ,795** |
| الإبداع_التنظيمي | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |

| | | الإبداع_التنظيمي |
|--------------------|------------------------|------------------|
| الأصالة | Corrélation de Pearson | ,836 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| الطلاقة | Corrélation de Pearson | ,896** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| المرونة | Corrélation de Pearson | ,840** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| الحساسية_بالمشكلات | Corrélation de Pearson | ,795** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 |
| | N | 99 |
| الإبداع_التنظيمي | Corrélation de Pearson | 1** |
| | Sig. (bilatérale) | |
| | N | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية)

| | | التكلفة | الجودة | الوقت | الميزة_التنافسية |
|------------------|------------------------|---------|--------|--------|------------------|
| | Corrélation de Pearson | 1 | ,499** | ,503** | ,767** |
| التكلفة | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,499** | 1 | ,588** | ,735** |
| الجودة | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,503** | ,588** | 1 | ,858** |
| الوقت | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,493** | ,416** | ,682** | ,848** |
| الإبداع | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Corrélation de Pearson | ,767** | ,735** | ,858** | 1 |
| الميزة_التنافسية | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 99 | 99 | 99 | 99 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الثبات ألفا للمحور الثاني

الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,845 | 9 |

معامل الثبات ألفا للمحور الأول
الإبداع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,918 | 15 |

معامل الثبات ألفا للمحاور ككل

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,922 | 24 |

الملحق رقم (05): البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر | 66 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| Valide أنثى | 33 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 30 سنة | 33 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 34 | 34,3 | 34,3 | 67,7 |
| Valide من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة | 27 | 27,3 | 27,3 | 94,9 |
| أكثر من 50 سنة | 5 | 5,1 | 5,1 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى_التعليمي

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ابتدائي | 7 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| أساسي | 30 | 30,3 | 30,3 | 37,4 |
| Valide ثانوي | 31 | 31,3 | 31,3 | 68,7 |
| جامعي | 31 | 31,3 | 31,3 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

الوضعية_الاجتماعية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أعزب | 39 | 39,4 | 39,4 | 39,4 |
| متزوج | 60 | 60,6 | 60,6 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

سنوات_الخبرة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أقل من 3 سنوات | 17 | 17,2 | 17,2 | 17,2 |
| من 3 إلى 6 سنوات | 16 | 16,2 | 16,2 | 33,3 |
| من 7 إلى 10 سنوات | 23 | 23,2 | 23,2 | 56,6 |
| 4 | 43 | 43,4 | 43,4 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

الصنف المهني

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| إطار | 11 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| عون تحكم | 21 | 21,2 | 21,2 | 32,3 |
| عون تنفيذ | 67 | 67,7 | 67,7 | 100,0 |
| Total | 99 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة

المحور الأول: الإبداع التنظيمي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: الأصالة

| | أصالة | أنجز ما يسند إلي بأسلوب متجدد | أفضل المغامرة في مجالات غير مألوفة | أحرص على | لدي القدرة على طرح أفكار متميزة وذات أصالة |
|------------|--------|----------------------------------|---------------------------------------|----------|--|
| N | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4,0303 | 4,04 | 3,86 | 4,07 | 4,15 |
| Ecart-type | ,78837 | ,844 | ,948 | ,929 | ,919 |

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: الطلاقة

| | الطلاقة | لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل العمل | أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة أوصياغتها في كلمات مفيدة | يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة |
|------------|---------|--|--|--|
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 3,8081 | 3,85 | 3,82 | 3,76 |
| Ecart-type | ,87817 | ,941 | ,993 | 1,060 |

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: المرونة

| | | لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة | أقوم بتغيير وجهة نظري طبقا لطبيعة الموقف | أحرص على التكيف على المتغيرات السائدة في مكان العمل | أحرص على معرفة الرأي الآخر من أجل الاستفادة منه | المرونة |
|---|------------|---|--|---|---|---------|
| N | Valide | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3,83 | 3,88 | 4,09 | 4,07 | 3,9672 |
| | Ecart-type | ,959 | ,848 | ,730 | ,746 | ,59187 |

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع: الحساسية للمشكلات

| | | أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها | لدي رؤيا دقيقة لاكتشاف المشكلات في العمل | أتوقع الأحداث بما يتوفر لدي من المعلومات وخبرات سابقة | أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها |
|---|------------|--------------------------------|--|---|--|
| N | Valide | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3,47 | 3,60 | 3,94 | 3,69 |
| | Ecart-type | 1,215 | 1,029 | ,697 | 1,131 |

| | | الحسابية_بالمشكلات |
|---|------------|--------------------|
| N | Valide | 99 |
| | Manquante | 0 |
| | Moyenne | 3,6742 |
| | Ecart-type | ,84020 |

المستوى الكلي للإبداع التنظيمي

| | الأصالة | الطلاقة | المرونة | الحسابية_بالمشكلات | الإبداع_التنظيمي | |
|---|------------|---------|---------|--------------------|------------------|--------|
| N | Valide | 99 | 99 | 99 | 99 | |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Moyenne | 4,0303 | 3,8081 | 3,9672 | 3,6742 | 3,8741 |
| | Ecart-type | ,78837 | ,87817 | ,59187 | ,84020 | ,64375 |

المحور الثاني: الميزة التنافسية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول: التكلفة

| | تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها لقاء المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية | تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات لزيائنها مع الحفاظ على التكلفة | تخفيض المؤسسة أسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن | التكلفة | |
|---|--|---|---|---------|--------|
| N | Valide | 99 | 99 | 99 | 99 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 4,02 | 3,90 | 3,90 | 3,9394 |
| | Ecart-type | ,782 | ,802 | ,735 | ,66558 |

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني: الجودة

| | الجودة | تحاول المؤسسة تقديم خدمات عالية لتحقيق ميزة تنافسية | الخدمات ذات الجودة العالية المقدمة من المؤسسة تضمن ولاء الزبون للمنظمة | بقاء واستمرار المؤسسة والتفوق على منافسيها يستوجب تقديم خدمات ذات جودة عالية |
|------------|--------|---|--|--|
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4,0269 | 4,05 | 3,83 | 4,20 |
| Ecart-type | ,55467 | ,705 | ,893 | ,589 |

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث: الوقت

| | الوقت | التزام المؤسسة بتقديم الخدمات بالوقت المحدد يؤدي إلى زيادة زبائنها | تقوم المؤسسة بتقديم خدمات في الوقت المحدد لإرضاء الزبائن | تسعى المؤسسة لتقديم خدمات بالوقت المحدد لتحقيق ميزة تنافسية |
|------------|--------|--|--|---|
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 3,9596 | 4,12 | 3,87 | 3,89 |
| Ecart-type | ,63580 | ,732 | ,853 | ,768 |

المستوى الكلي للميزة التنافسية

| | الميزة_التنافسية | الوقت | الجودة | التكلفة |
|------------|------------------|--------|--------|---------|
| N | 99 | 99 | 99 | 99 |
| Valide | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Manquante | 3,9394 | 4,0269 | 3,9596 | 3,9470 |
| Moyenne | ,66558 | ,55467 | ,63580 | ,55398 |
| Ecart-type | | | | |

الملحق رقم (07): اختبار توزيع الطبيعي (معاملي الالتواء والتفطح)

| | N | Asymétrie | | Kurtosis | |
|---------------------|----|-------------|------------|-------------|------------|
| | | Statistique | Erreur std | Statistique | Erreur std |
| الأصالة | 99 | -1,451 | ,243 | 2,095 | ,481 |
| الطلاقة | 99 | -1,355 | ,243 | 1,806 | ,481 |
| المرونة | 99 | -,617 | ,243 | ,369 | ,481 |
| الحساسية_بالمشكلات | 99 | -,922 | ,243 | ,679 | ,481 |
| الإبداع_التنظيمي | 99 | -1,255 | ,243 | 2,035 | ,481 |
| N valide (listwise) | 99 | | | | |

| | N | Asymétrie | | Kurtosis | |
|---------------------|----|-------------|------------|-------------|------------|
| | | Statistique | Erreur std | Statistique | Erreur std |
| التكلفة | 99 | -1,400 | ,243 | 3,019 | ,481 |
| الجودة | 99 | -,090 | ,243 | -,651 | ,481 |
| الوقت | 99 | -,661 | ,243 | ,844 | ,481 |
| الميزة_التنافسية | 99 | -,878 | ,243 | 1,923 | ,481 |
| N valide (listwise) | 99 | | | | |

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,541 ^a | ,292 | ,262 | ,47579 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الحساسة_بالمشكلات, الأصالة, المرونة, الطلاقة,

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 8,796 | 4 | 2,199 | 9,714 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 21,279 | 94 | ,226 | | |
| Total | 30,076 | 98 | | | |

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الحساسة_بالمشكلات, الأصالة, المرونة, الطلاقة,

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| (Constante) | 2,175 | ,337 | | 6,449 | ,000 |
| 1 الأصالة | ,227 | ,099 | ,322 | 2,294 | ,024 |
| 1 الطلاقة | ,083 | ,099 | ,132 | ,845 | ,400 |
| 1 المرونة | ,137 | ,120 | ,146 | 1,137 | ,259 |
| 1 الحساسة_بالمشكلات | ,000 | ,077 | -,001 | -,006 | ,995 |

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

