



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكااديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

اثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية

في البنوك التجارية بالوادي

تحت اشراف الدكتور:

نصر ضو

اعداد الطالبات:

❖ دونه أمينة

❖ أماني آمنة

❖ أحمادي صبرينة

لجنة المناقشة:

د. عدنان محريق	استاذ محاضر	رئيسا	جامعة شهيد حمه لخضر بالوادي
د. نصر الضو	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة شهيد حمه لخضر بالوادي
د. مرزوقي مرزوقي	استاذ محاضر	ممتحننا	جامعة شهيد حمه لخضر بالوادي

السنة الجامعية 2021/2020

اهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: لرب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين {
الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي و أبي العزيزين حفظهما الله لي
اللذان سهرتا وتعبتا علي تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد
إلى الأستاذ المشرف : نصر الضو

وإلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

و إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام و الى كل قسم ادارة اعمال دفعة 2021رفقاء

الدراسة

و في الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع

الطلبة المتربصين المقبلين على التخرج

دونه أمينة

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اهدي عملي المتواضع الى روح امي الطاهرة رحمها الله

اهدي ثمرة جهدي هذا الى اعز واغلى انسان في حياتي، الذي انار دربي

بنصائحه، وكانت بحرا صافيا

يجري بفيض الحب، والبسمة الى من زينته حياتي بيضاء البدر، وشموع الفرح

، الى من منحني القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب، وكان سببا في مواصلة

دراستي الى من علمني الصبر والاجتهاد، الى الغالي على قلبي.

ابي الغالي

الى اخي العزيز، واخواتي حفظهم الله عزوجل.

الى كل العائلة الكريمة، و زملاء الدراسة متمنية لهم التوفيق.

الى صديقات، و الى كل من ساعدني في كتابة هذه المذكرة .

الى كل الاشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير .

الى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

أماني آمنة

اهداء

الى ينبوع الذي لا يمل العطاء الى من حاكت سعادتي بخيوط

منسوجة من قلبها {امي الحبيبة}

الى خالد الذكر الذي وافته المنية الى {روح والدي} رحمه الله

الى قرة عيوني وانوار دربي الى {اخوتي واخواتي} ادامهم الله

سند لي

الى من منحي القوة والعزيمة لمواصلة الدرب {خطيبي الغالي}

الى زميلاتي وزملائي في الدراسي الى كل دفعة ادارة اعمال

2021

أحمادي صبرينة

كلمة شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

اشكر الله عز وجل واحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع كما اتقدم بخالص الشكر الى الاستاذ المشرف الدكتور " نصر الضو" على ارشاداته الحكيمة والرشيده، واتاحته طيلة فترة انجاز هذه المذكرة.

الشكر موصول ايضا الى الاساتذة اعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة.

كما لا يفوتني ايضا ان اشكر كل عمال جامعة حمى لخضر اساتذة كانوا او اداريين.

في الاخير اشكر كل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذه المذكرة

"امينة امنة صبرينة"

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية حيث كان اسقاط الجانب التطبيقي على البنوك التجارية بولاية الوادي، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل 6بنوك تجارية على عينة مقدارها 40 موظف، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، برنامج معالج الجداول Excel ولاختيار الفرضيات اعتمدنا المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Anova)، كما تم استخدام اساليب الانحدار والارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة ، وفي الاخير خلصت الدراسة الى ان التوجه الابداعي يؤثر على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية. الكلمات المفتاحية: التوجه الابداعي ، اثر التوجه الابداعي ، النية بالإبداع، البنية التحتية بالإبداع، تأثير الابداع ، تنفيذ الابداع، الميزة التنافسية

This study aimed to identify the impact of the creative approach in achieving competitive advantage, as the applied aspect was dropped on commercial banks in the state of El-Wadi, and we relied in this study on the descriptive analytical approach in collecting data and data related to the phenomenon in question, and to achieve this goal we used the questionnaire as a study tool Questionnaire form within 6 commercial banks on a sample of 40 employees. In analyzing the questionnaire data, we relied on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS, Excel spreadsheet program) and to choose hypotheses, we adopted arithmetic averages, using standard deviation, One Way Anova test. The regression and correlation methods were also used to prove the existence of a relationship between the study variables, and in the end the study concluded that the creative orientation affects the achievement of competitive advantage in commercial banks.

Keywords: creative orientation, impact of creative orientation, intention to create, infrastructure with creativity, influence of creativity, implementation of creativity, competitive advantage

الصفحة	العنوان
/	قائمة الجداول
/	قائمة الاشكال
/	قائمة الملاحق
/	الاهداء
/	الشكر والتقدير
أ	مقدمة عامة
الفصل الاول: الادبيات النظرية	
6	تمهيد
7	المبحث الاول: الاطار النظري للتوجه الابداعي والميزة التنافسية
7	المطلب الاول: ماهية التوجه الابداعي
7	اولا: مفهوم التوجه الابداعي
8	ثانيا: ابعاد التوجه الابداعي
9	1. تفويض السلطة
10	2. اللامركزية
11	1.2 مزايا اللامركزية
11	2.2 محددات اللامركزية
11	3. التمكين
12	4. الثقافة الابداعية
13	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
13	اولا: مفهوم الميزة التنافسية
14	ثانيا: محددات الميزة التنافسية
14	1. نموذج بورتر لتحديد الميزة التنافسية
15	1.1 عوامل الانتاج كأحد محددات القدرة التنافسية
15	2.1 الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:
15	3.1 استراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية :
16	4.1 وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط ومدى وجودها

16	5.1 السياسات الحكومية
17	6.1 دور الصدفه
17	ثانيا: أنواع الميزة التنافسية
17	1. ميزة أقل تكلفة
19	2. ميزة التميز
20	المطلب الثالث: العلاقة بين التوجه الابداعي والميزة التنافسية
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
21	المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية
21	اولا: الدراسات المتعلقة بالتوجه الابداعي
21	1. دراسة العبيدي، جواهر
21	2. دراسة جندب، عبد الوهاب
22	ثانيا: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
22	1. دراسة العاني، علي فائق
23	2. دراسة الطويل، أكرم احمد، واسماعيل، رغيد ابراهيم
23	3. دراسة الفيومي احمد
23	4. دراسة سالم، زيدان محمد، العجرمي، عبير، احمد، نهيل، والغماري، وسام
24	5. دراسة الكميم، ماجد محمد صالح
24	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
24	اولا: الدراسات المتعلقة بالتوجه الابداعي
24	1. دراسة Zhou ,Kevin Zheng
25	2. دراسة Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja
25	3. دراسة Dobni ,C Brooke
25	4. دراسة Human & Naudé
26	5. دراسة Dobin,C Brook
26	ثانيا: الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية
26	1. دراسة Chang,C.H
26	2. دراسة Cheraghi,Hossin;Khaligh,AlirezaAbdolhosseini&Nader

27	3. دراسة Bonn,I
27	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الادبيات التطبيقية	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
31	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
31	أولاً / مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
31	1/ مجتمع الدراسة
31	2/ عينة الدراسة
32	ثانياً / تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها
32	1/ المصادر الثانوية
33	2/ المصادر الأولية
33	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	أولاً: تصميم استمارة الاستبيان
35	ثانياً: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية
35	1/ تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان
36	2/ تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
37	المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان
37	أولاً / الصدق الظاهري
37	ثانياً/ الصدق البنائي
38	1- صدق الاتساق الداخلي
39	2- صدق الاتساق الداخلي
40	ثالثاً / ثبات وصدق أداة القياس باستخدام Cronbach Alpha
42	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
42	المطلب الاول : عرض خصائص العينة
42	أولاً : توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس

42	ثانيا -توزيع أفراد العينة حسب العمر
43	ثالثا -توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
43	رابعا- توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية
44	خامسا - توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة
45	المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي
45	أولا : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور التوجه الإبداعي
45	1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعء البنية بالإبداع
46	2/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعء البنية التحتية للإبداع
47	3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعء تأثير الإبداع
48	4/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعء تنفيذ الإبداع
49	ثانيا : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الميزة التنافسية
50	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
50	أولا/ اختبار التوزيع الطبيعي
51	ثانيا/ الاختبار المعلمية
52	1/ إختبار فرضيات العلاقة
53	ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق
53	1- اختبار t لعينتين مستقلين
53	1-1/ الفرضية الرئيسية
54	2- اختبار تحليل التباين الأحادي
54	1-2/ الفرضية الرئيسية الأولى
55	2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية
56	3-2/ الفرضية الرئيسية الثالثة
56	4-2/ الفرضية الرئيسية الرابعة
57	3 / فرضية التأثير
57	3-1- اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين اجمالي محور التوجه الإبداعي والميزة التنافسية

58	3-2- إختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد التوجه الإبداعي و الميزة التنافسية
60	خلاصة الفصل
62	خاتمة العامة
/	قائمة المراجع والمصادر
/	الملاحق

فهرس الجداول والاشكال

فهرس الجداول		
الصفحة	العنوان	الرقم
31	يوضح قائمة البنوك مجتمع الدراسة	الجدول رقم 01
32	يوضح قائمة المؤسسات مجتمع الدراسة	الجدول رقم 02
34	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم 03
35	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	الجدول رقم 04
37-36	يبين شرح اساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	الجدول رقم 05
39-38	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول	الجدول رقم 06
40-39	يوضح مدى الاتساق الداخلي المحور الثاني	الجدول رقم 07
41	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	الجدول رقم 08
42	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم 09
42	يوضح توزيع العينة حسب العمر	الجدول رقم 10
43	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الجدول رقم 11
44	يوضح توزيع عينة دراسة حسب خبرة المهنية	الجدول رقم 12
44	يوضح توزيع عينة حسب الوظيفة	الجدول رقم 13
45	اتجاه اجابات العينة حول بعد البنية بالابداع	الجدول رقم 14
46	اتجاه اجابات العينة حول بعد البنية التحتية للابداع	الجدول رقم 15
47	اتجاه اجابات العينة حول بعد تأثير الابداع	الجدول رقم 16
48	اتجاه اجابات العينة حول بعد تنفيذ الابداع	الجدول رقم 17
50-49	اتجاه اجابات العينة حول محور الميزة التنافسية	الجدول رقم 18
51	اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم 19
52	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	الجدول رقم 20
54	اختبار الأجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	الجدول رقم 21
55	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	الجدول رقم 22

فهرس الجداول والاشكال

55	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	الجدول رقم 23
56	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لسنوات الخبرة	الجدول رقم 24
57	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى الاداري	الجدول رقم 25
57	نتائج اختبار اثر اجمالي محور التوجه الابداعي والميزة التنافسية	الجدول رقم 26
58	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التوجه الابداعي على الميزة التنافسية	الجدول رقم 27

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	نموذج انواع التوجه الابداعي	الشكل رقم 01
10	وصف العلاقة بين تفويض السلطة واللامركزية	الشكل رقم 02
42	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	الشكل رقم 03
42	يوضح توزيع عينة دراسة حسب العمر	الشكل رقم 04
43	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم 05
44	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم 06
44	يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة	الشكل رقم 07

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
/	اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية	الملاحق رقم 01
/	/	الملاحق رقم 02

المقدمة العامة

ينصب الاتجاه المعاصرة في ميدان ادارة الاعمال على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمات الاعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل بينها والابتعاد عن النظرة الاحادية لأنشطة وفعاليات المنظمات موحدة في اهدافها وان تؤمن بان عناصر القوة في نشاط معين يكون معينا دائما لتعزيز قدرات الانشطة الاخرى فيها.

ويعد التوجه الإبداعي أحد مقومات النجاح للمنظمات التي تسعى للحصول على مراكز تنافسية متقدمة في الأسواق المحلية والعالمية، إذ يعمل التوجه الإبداعي دائماً على إكساب تلك المنظمات نوعاً من التميز على مستوى العلاقات التنظيمية في داخل المنظمة من خلال توليد نوع جديد من الأفكار الجديدة والمقترحات التي تصب في مصلحة المنظمة وتوليد آليات جديدة من طرق اتخاذ القرارات للأفراد المؤهلين الأقرب للموقع أو الحالة التي تحتاج إلى قرار يتصف بالسرعة والمرونة لتلبية احتياجات العملاء، وعلى مستوى الخدمات المقدمة للعملاء أيضاً عبر التفرد بتقديم أحدث ما تم التوصل إليه البشر من تقدم تكنولوجي ومعرفي.

وبهذا تعتمد المنظمات الى احداث تجديدات وتحسينات مستمرة في منتجاتها وخدماتها، حيث اوضحت بعض الدراسات ان المؤسسات الامريكية كانت تصنف ضمن الاوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، ومنذ ذلك الحين تجاوزتها منافساتها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نمو مضطرباً في فترة وجيزة، وهو ما يؤكد على ان التوجه المعاصرة هو توجه نحو تجميع الافكار الجديدة (التوجه الابداعي)، وعليه فان التأكيد على التوجه الابداعي يمكن استيعابه و تجسيده في شكل منتجات او خدمات و طرائق اتناج و اساليب عمل جديدة، يمكن المنظمة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية وبناء اخرى مستقبلاً.

وعلى ضوء ما سبق، فان الدراسة الحالية تسعى لبيان اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية بالبنوك التجارية.

الاشكالية الاساسية:

هل هناك اثر للتوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية ؟

التساؤلات الفرعية :

من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالتوجه الابداعي؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الابداعي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية عند مستوى 5%؟
- هل هناك فروقات ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات العينة ترجع للعوامل الشخصية عند مستوى دلالة 5%؟
- هل هناك اثر للتوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5%؟

فرضيات البحث: بالاعتماد على مشكلة الدراسة واسئلتها تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- التوجه الابداعي هو الابداع بتوليد افكار جديدة من خلال العمل على طرح منتجات جديدة.
- الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة ان تخلقها لعملائها.
- هناك علاقة بين التوجه الابداعي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية عند مستوى دلالة 5%.
- لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع للعوامل الشخصية عند مستوى دلالة 5%.
- هناك اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية عند مستوى دلالة 5%.

اهمية الدراسة: تنطلق اهمية الدراسة الحالية من كونها:

- ستجمع بين دراسة موضوعات مختلفة، وستشخص تفاعل متغيراتها، وبما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات جديدة عن موضوعاتها.
- ستسد النقص في الدراسات الميدانية التي تربط بين موضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها، وبما يجعلها المحاولة الاولى في البيئة الجزائرية (على حد علم الباحث) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى الى استنباط علاقاته وتفحص تأثيراته واستشرف جدواه المستقبلية.
- من المؤمل ان تسهم هذه الدراسة في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية في ميزة البنوك الجزائرية من ناحية، ومن ناحية اخرى قد تؤدي الى جعل هذه الدراسة كمقدمة الى دراسات اخرى.

اهداف الدراسة: لدراستنا مجموعة من الاهداف متمثلة في :

- التعرف على اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

المقدمة العامة

- التعرف على مدى وجود اختلاف في آراء الموظفين والعمال حول التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية وبين مجموعة من سمات الشخصية
- تقديم مقترحات وتوصيات من شأنها ان تساعد في تحسين التوجه الابداعي والميزة التنافسية في بنوك التجارية بالوادي.
- فتح المجال امام الباحثين الاخرين لتعرف بشكل اكبر على التوجه الابداعي والاهتمام اكثر به.

اسباب اختيار الموضوع:

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

اسباب ذاتية:

- الرغبة الذاتية في دراسة الموضوع.
- كون الدراسة مرتبطة بتخصصنا.

اسباب موضوعية:

- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.
- أهمية و التجدد المستمر في موضوع توجه الإبداعي.
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع توجه الإبداعي ومحاولة اسقاطه داخل البنوك الجزائرية.
- محاولة إبراز ابعاد التوجه الإبداعي و إعطاء طريقة صحيحة كوسيلة لتبني في البنوك الجزائرية.

المنهج المستخدم:

لإثبات صحة الفرضيات والاجابة على التساؤلات استندت في الدراسة الى اسلوب التحليل الوصفي الكفيل لفهم وادراك طبيعة وحقيقة البحث المدرس، والاعتماد على بعض المعطيات الاحصائية الى جانب المنهج الاستنباطي الذي يهدف من خلاله الى جمع الحقائق والبيانات.

صعوبات الدراسة: اثناء اعدادنا بحثنا واجهتنا عدة صعوبات منها:

- صعوبة القيام بالدراسة الاحصائية في دراسة الحالة.

- صعوبة زيارة البنوك نظرا لجائحة كورونا والبرتوكولات الصحية.
- انعدام مكاتب ثرية بالكتب الخاصة بمجال تخصصنا.

وبالرغم من كل هذه الصعوبات واخرى حاولت انجاز مذكرتنا واخراجها في احسن حلة وتقديمها في عرض ثري وممتع.

محتوى الدراسة:

سنعتمد في دراستنا على تقسيمها الى فصلين، من اجل الامام بمختلف جوانب الموضوع.

سنتناول في الفصل الاول: مفاهيم عامة حول التوجه الابداعي والميزة التنافسية ولقد احتوى على مبحثين تضمن المبحث الاول الاطار النظري للتوجه الابداعي والميزة التنافسية، والمبحث الثاني الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني وهو الجانب التطبيقي: كان عبارة عن الادييات التطبيقية وقد قمنا بتقسيمه الى مبحثين، تطرقنا في المبحث الاول الى الادوات والاجراءات المتبعة في الدراسة، واما المبحث الثاني عرض نتائج الدراسة واختيار الفرضيات.

الفصل الاول

الادبيات النظرية

تمهيد:

يعد التوجه الابداعي احد مقومات النجاح للمنظمات التي تسعى للحصول على مراكز تنافسية متقدمة من الاسواق المحلية والعالمية، اذ يعمل التوجه الابداعي دائما على اكساب تلك المنظمات نوعا من التميز على مستوى العلاقات التنظيمية في داخل المنظمة من خلال توليد نوع جديد من الافكار الجديدة و المقترحات التي تصب في مصلحة المنظمة وتوليد اليات جديدة من طرق اتخاذ القرارات للأفراد المؤهلين الاقرب للموقع او الحالة التي تحتاج الى قرار يتصف بالسرعة والمرونة لتلبية احتياجات العملاء، وعلى مستوى الخدمات المقدمة للعملاء ايضا عبر التفرد بتقديم احدث ما تم التوصل اليه البشر من تقدم تكنولوجي ومعرفي .

ولقد قسمنا هذه الدراسة الى مبحثين كما يلي :

المبحث الاول: الاطار النظري للتوجه الابداعي والميزة التنافسية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الاول: الاطار النظري لتوجه الابداعي والميزة التنافسية

يتناول هذا المبحث الاطار النظري لمتغيرات الدراسة بحيث يتضمن توضيحا شاملا لمفهوم التوجه الابداعي و أبعاده، ومفهوم الميزة التنافسية و محدداتها وأنواعها، وفي ما يلي عرض لهما .

المطلب الاول: ماهية التوجه الابداعي

اولا: مفهوم التوجه الابداعي

يعد مفهوم التوجه الابداعي (Creativity Orientation) واحد من المفاهيم التي تتعلق بذات الابداع والوصول، ففي المجال الاداري يتعلق الابداع بتوليد افكار جديدة من خلال العمل على طرح منتجات جديدة او طرق ووسائل جديدة لخدمة العملاء او العمل على توليد طرق جديدة في مجالات الادارة للمنظمة، وبالتالي فان ذلك عمل على توليد حالة من عدم التوصل الى تعريف شامل وكامل لمفهوم الابداع ولم يتوفر اتفاق بين الباحثين على تعريفه، ويعزى هذا الامر الى تعقد ظاهرة الابداع من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الابداعي من جهة اخرى مما ادى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الابداعي بسبب تباين اجتهادات الباحثين واختلاف المناهج والاهتمامات البحثية العلمية¹

ويعرف التوجه الابداعي على انه القدرة على ايجاد اشياء جديدة ومختلفة، والتي قد تكون على شكل افكار او تقييم حلول مبتكرة، او القيام بطرح منتجات او تقديم خدمات، او اي طرق واساليب عمل قد تفيد المنظمة² ويشير الى ان التوجه الابداعي هو القدرة على تقديم اجابات فريدة ومميزة للمشكلات التي قد تواجه المنظمات وكذلك قدرتها في استغلال الفرص المتاحة امامها.³

في حين حدد ان التوجه الابداعي هو الافكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الى ايجاد عمليات ادارية وطرق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية في انجاز اهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، واكثر خدمة للمجتمع⁴

¹ الحقباني، تركي، "اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض

في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، 1997، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض: المملكة العربية السعودية، ص12

² ايوب، العوامل المؤثر على السلوك الابداعي والابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلد40، العدد2، الرياض، ص6

³ ايوب، العوامل المؤثر على السلوك الابداعي والابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلد40، العدد2، الرياض، ص6

⁴ الزهراني، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، مجلد30، العدد3، ص246

وقد عد ان التوجه الابداعي يقع على اربعة اشكال من خلال مصفوفة تعتمد على بعدين، الاول، اثر الابداع والثاني، التكنولوجيا. ومن خلال مزوجة درجة اثر الابداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة او جديدة يظهر مصفوفة التوجه الابداعي المكونة من اربع خلايا،¹ وكما موضح بالشكل (1)

الشكل (1-1) نموذج أنواع التوجه الابداعي

توجه ابداعي معرفي	توجه ابداعي جديد	اثر عالي للإبداع
توجه ابداعي متراكم	توجه ابداعي متخصص	اثر منخفض للإبداع
تكنولوجيا موجودة	تكنولوجيا جديدة	

La Source: Wickham ,Philip A, (2001), "Strategic Entrepreneurship", 2nd Ed. ,p126.

ثانيا: أبعاد التوجه الإبداعي

يستخدم مفهوم الإبداع في منظمات الأعمال بشكل واسع ولإيضاحه يتم طرحه عادةً بالتزامن مع عدد كبير من المصطلحات الإدارية التي تطرق لها عدد كبير من الباحثين، والتي تتضمن السمات، المهارات الهيكل التنظيمي، اللامركزية، الثقافة، القدرات، التكنولوجيا التمكين، وبالتالي فإذا ما أرادت المنظمة تشجيع ودعم الإبداع فيكون بالواجب عليها استعراض عدد من التعريفات للعناصر أنفت الذكر، وهذا الأمر سيدفع الإدارات العليا لتركيز على ظاهرة الإبداع مؤمنين بأنها سوف تكون الحل الأمثل لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

وسوف تقوم الدراسة الحالية وبعد أن استعرض الباحث عدداً من الدراسات التي بحثت مفهوم الإبداع والتوجه الإبداعي باختبار مجموعة من المتغيرات التي أوصى بها عدد من الباحثين لتكون مؤشرات إجرائية لبحث التوجه الإبداعي، فقد أشارت الدراسة² بمتغيرات التالية (البحث والتطوير، التعليم المنظمي، اللامركزية، تفويض السلطة،)

¹ Wickam ,PhilipA, Strategic Entrepreneurship, 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England, 2001 p223

² هيثم حمود الشبلي، "اثر التوجه الابداعي على تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الاردنية(اورانج) قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمطلبات درجة الماجستير في تخصص ادارة اعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الاردن، 2015/5/4 ص49

وعملت دراسة¹ على اختيار عناصر (التمكين، الحوافز)، بينما قدمت دراسة (Cummings) عدد من المتغيرات وهي (مرونة الهيكل التنظيمي، تفويض السلطات، نطاق السيطرة) ، وقد عمل الباحث على اعتماد مجموعة من المتغيرات التي سوف تكون متغيرات الدراسة وهي (تفويض السلطة، اللامركزية، التمكين) وتم إضافة متغير رابع وهو (الثقافة الإبداعية)، اعتماداً على ما أوردته دراسة² من متغيرات لدراسة التوجه الإبداعي (الاستراتيجية الإبداعية، الوعي بالبيئة الخارجية، والقدرات الخاصة بالإبداع، والثقافة الإبداعية) لقناعة الباحث بأهمية هذا المتغير وأثره على التوجه الإبداعي، وهنا نستعرض المتغيرات التي تم اعتمادها:

1. تفويض السلطة

وهي العمل على نقل الحق في التصرف واتخاذ القرارات من المدير الأعلى إلى من هم دونه في حدود يضعها (صاحب القرار) المدير وبالقدر الذي يراه مناسب لإتمام المهمة، وتفويض السلطة لا يتم إلا من قبل من يمتلكها فهي حق شرعي لا يجوز التصرف به إلا من خلال صاحبه، ومن الضروري الإشارة إلا أن التفويض لا يكون بشكل كلي وكامل بحيث يعد تنازل عن المنصب والمركز، ويأخذ تفويض السلطة شكلين كما أشار لهما.³

● الشكل الشفهي : وهو قيام المدير بتكليف مرؤوسيه بإنجاز عمل معين واعطائهم السلطة التي تساعد على إتمامه شفهيًا من خلال المقابلة أو من خلال الهاتف، وهذا الشكل من أشكال التفويض له خطورته إذ أن من الممكن عدم اتضاح صورة التفويض وحدوده تماما لدى المرؤوسين.

● الشكل الكتابي : حيث يتم التفويض بموجب مذكرة رسمية صادرة عن المدير بشكل يحدد فيه نطاق السلطة التي سوف يعمل ضمنها المرؤوسين، ويعتبر هذا الشكل أكثر دقة ووضوحاً كما أن ذكر أنه من الممكن القول أن تفويض السلطة أمر ضروري بحيث لا تكون السلطة متجمعة في قمة الهرم التنظيمي، خصوصاً بأن المدير في نهاية الأمر أنسان فلا يمكنه الإلمام في جميع التخصصات والمهارات والاعمال ووقته لا يسمح بذلك أيضاً، لذا كان من الضروري تفويض جزء من سلطاته لمرؤوسيه، وهذا الامر يساعد المدير بأن يوسع نطاق إشرافه ويزيد مستوى تركيزه لتخاذ القرارات ذات الأهمية الأكبر، ويساعد مفهوم

¹Zhang, X., Batrol, K., "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", Academ of Management Journal 2010, Vol.53, No,1, p.107-128

²Bolinao, Edger S,(2009) "Innovation Process and Performance in small to Medium – Sized Firms : a Conceptual framework ". DLSU Business and Economics review 19.1.2009. P.71-80.

³عربيات، ياسر، المفاهيم الادارية الحديثة، الطبعة 1، دار يافا العلمية، عمان، الاردن، 2008، ص56

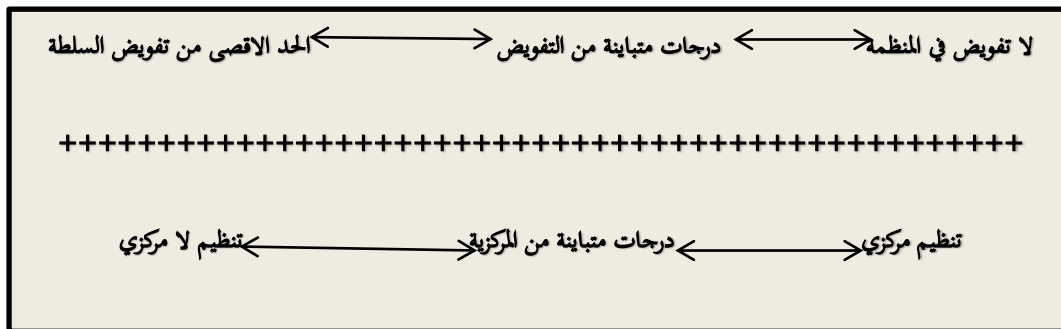
تفويض السلطة بشعور المرؤوسين بوحدة المسؤولية حيث أن المسؤولية لا تفوض، ومن الضروري مراعاة عدة مبادئ عند تفويض السلطة:¹

- تحديد الواجبات والسلطة والصلاحيات بما يتناسب مع قدرات المرؤوسين.
- وتوليد التزام جديد لدى المرؤوسين تجاه رئيسهم.

2. اللامركزية

توجد فروق ملحوظة في ما بين أي منظمة وأخرى فيما يتعلق بعدد الوظائف فيها ومقدار السلطة الموزعة للمرؤوسين، ولا تعد المشكلة هي وجود أو عدم وجود لتوزيع السلطة إنما تكمن المشكلة التي يواجهها المدراء هي مقدار اللامركزية التي يتم تطبيقها في منظماتهم، وقد عرف اللامركزية بأنها توزيع السلطة بين الأشخاص والمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وبالتالي الحق في اتخاذ القرارات²، وتبعاً لذلك فإن اللامركزية الإدارية هي سياسة ادارية تقوم على توزيع السلطة بين الرئيس ومرؤوسيه، في ما عرفها بأنها الرغبة والميل إلى تشتيت وتوزيع السلطة على الافراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة بشكل يسمح لهذه الجهات بتصريف الأمور واتخاذ القرارات.³ وترتبط اللامركزية بتفويض السلطة، فكلما زاد تفويض السلطة داخل المنظمة كلما زادت اللامركزية وعكس ذلك صحيح، وتحتاج جميع المنظمات إلى معرفة القدر المناسب الذي تحتاجه من اللامركزية، ويتم تحديد ذلك بناء على ضوء احتياجاتها وأهدافها والطريقة التي تدار بها الأعمال والشكل التالي يوضح العلاقة في ما بين المركزية واللامركزية من جهة وعلاقتها بتفويض السلطة كما عمل على تصويرها⁴

الشكل(1-2): وصف العلاقة بين تفويض السلطة واللامركزية



La Source:Samuel C. Certo, principles of Modern Management, 4th ed. (Boston: Allyn Bacon and,1989) P.240

¹ حمود، واخرون، مبادئ ادارة اعمال، الطبعة 1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008

² شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، الطبعة 1، دار الفرقان، اربد، الاردن، 1993

³ عربيات، مرجع سبق ذكره، ص56.

⁴Certo, Samuel C., principles of Modern Management, 4th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1989, p240

1.1 مزايا اللامركزية

ويذكر أنه من الممكن أن يتحقق عند تطبيق اللامركزية عدد من المزايا، يكون منها التخفيف من ضغط العمل عن الإدارات العليا، وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات، كما يتم تحقيق الانسجام ما بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا، كما يعد تنمية القدرات الادارية لدى المدراء في المستويات المتوسطة والدنيا واحد من اهم المزايا التي تشجع على مفهوم اللامركزية.¹

2.1 محددات اللامركزية

ويمكن أن يتم تحديد الدرجة المناسبة من اللامركزية التي من وهي: استخدامها كما أوردتها من خلال عدة عوامل وهي: عامل التكلفة الخاصة بالقرار، وحجم المنظمة، إضافة إلى السياسة الموحدة، والمجال الوظيفي.²

3. التمكين

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني لمصطلح (Kai-zen) والذي يعني والتحسين المستمرين في مختلف المجالات العملية الانتاجية والخدمية على حد سواء، إن التمكين يعني القدرة على إنجاز الأداء الذي يعمل على إلغاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بذلك يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل كما أنها تتضمن إلغاء سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين واطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الانجاز .

ويعد التمكين سبباً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ويجدر الإشارة بأن هناك اختلاف في ما بين التمكين و التفويض ذلك أن التفويض يعتبر نقل جزء من السلطة بينما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل فيتم.³

محاسبتهم على ادائهم وانجازهم.

ومن الضروري ان يتم مراعات الشروط الاساسية لعملية التمكين وهي:

- ان على كل فرد ان يدرك اهمية الحاجة والتغير .
- ان النظام القائم بحاجة للتغير .
- ضرورة قيام المنظمة بزيادة مهارات والقابليات لدى افراد.

¹ عربيات، ياسر، مرجع سبق ذكره، ص 57

²Hodgetts, Richard M, **Managment : Theory , process and Practice** ,3th ed , Tokyo , Japan,(1982)

³حمود، مرجع سبق ذكره، ص 32

ويعود التمكين بعدد من الفوائد على المنظمة، بحيث تتحسن نوعية الخدمة المراد تقديمها للعملاء، والتأكد من فاعلية الأداء المنجز، إضافة إلى إزالة القيود البيروقراطية في الأداء، إلا أن تطبيق التمكين من الممكن أن ينتج عنه مجموعة من المشاكل أيضاً ويمكن تلخيصها كما ذكرها بظهور مشاكل تتعلق بالرقابة، وأن الموظفين عادة ما يتهربون من تحمل المسؤولية.¹

4. الثقافة الإبداعية

ليس هناك ما يضمن أن محاولة ترسيخ الثقافة الإبداعية في المنظمة سوف يؤدي إلى توليد وانتاج الإبداع كمحصلة نهائية داخل المنظمة، إلا أنه رغم ذلك أحد الشروط الأساسية التي من الضروري توفرها لنجاح بناء الإبداع في منظمات الأعمال.²

يعتبر من الصعب بمكان إيجاد تعريف واحد واضح وصريح لمفهوم الثقافة والإبداع، فكذلك الأمر بما يتعلق بالثقافة الإبداعية، فهو مصطلح متعدد الأوجه، غالباً ما تم استخدامه للحديث عن "ثقافة الأعمال"، وقد وضع تعريف لمحاولة الوصول لفهم الثقافة الإبداعية في منظمات الأعمال: "بأنها مجموعة الأعراف والقيم، والرسمية ولا رسمية" في المنظمة والتي يكون لها أثر و تأثير على عملية توليد الإبداع والطريقة التي يتم من خلالها تفعيل الإبداع وتأثر أيضاً في إدراك التحديات الاقتصادية والتقنية، والتي توفر للمنظمة طرق لتعامل مع هذه التحديات.³

وكان، قد قاما بتسليط الضوء على الأهمية العميقة للثقافة الإبداعية في اعتماد التقنيات الإبداعية، بالإشارة إلى أن ظروف الثقافة الإبداعية القائمة تحدد (متى وكيف وبأي شكل) ستعتمد الأفكار الجديدة، واضعين عدداً من السمات التي من الضروري أن تتمتع بها المنظمة لإدخال الثقافة الإبداعية وتنميتها (وهذه). السمات هي:⁴

- الاستعداد لتحمل المخاطرة، والاستعداد لقبول التغيير.
- التوجه بعيد المدى، والانفتاح على المعلومات الجديدة.
- وجود نظرة إيجابية نحو التطور التكنولوجي والمعرفي.
- الاهتمام بمستويات التعليم للأفراد (مستويات التعليم العالي).

¹ المرجع نفسه ، نفس الصفحة

²Angel, Robert. "Putting an Innovation Culture into Practice". Ivey Business Journal ,06-12-2014,2006

³Wieland, T . "Innovations Kultur: theoretische und empirische Ananaherungen an einen Begriff" , Michener Zentrun fur Wissenschafts- und Technikgeschichte. (2014-12-06)

[URL:www.innovationskulturf.mwn.de/papers/wieland_2.pdf](http://www.innovationskulturf.mwn.de/papers/wieland_2.pdf)

⁴Herbig, P. and Dunphy ,S. "Culture and Innovation ,in :Cross Cultural Management" ,International Journal, 5(4), 13-21,1998, p176

المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية

اولا: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها: المهارة او التقنية او المورد الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء عما يقدمه المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون.¹

ويرى "porter" أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة للأسعار التنافسية بمنافع متساوية ومنافع منفردة في المنتج.²

ويشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط³، حيث تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية اضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق.⁴

وكذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها ما يميز المؤسسة ومنتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها في نظر الزبائن وهو ما يعني أن شعور العميل و ادراكه القيمة المضافة التي تحققها منتجات المؤسسة يعتبر شرط للميزة⁵، كما تعرف أيضا على أنها كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة الى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق⁶، فالميزة التنافسية تتمثل في تميز الشركة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل⁷، وعرفت أيضا على أنها

¹ السلمي، علي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001ص104

²Michael Porter, L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, bunod paris, 1999 , P: 08.

³ حمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني"، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، في ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2003، ص42

⁴ عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية - أفكار و مناهج- الملتقى الدولي حول الابداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010، ص02

⁵ احمد بن عيشاوي، ادارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005، ص296

⁶ سفيان نغماري، الابداع والابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الاول حول اقتصاديات المعرفة المعرفة والابداع، جامعة البليدة، 2013، ص07

⁷ فيصل غازي عبد العزيز المطيري، "اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، مذكرة ماجستير، الاردن، 2012، ص23

قدرة المنظمة على صياغة تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط¹.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي تغيير عما تقوم به المؤسسة بكفاءة وفعالية من اجل تحقيق التفوق والسبق على منافسيها ، بحيث يؤدي ذلك الى تحسين أدائها من جهة ، و خلق قيمة من نظر عملائها من جهة أخرى² ، حيث يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال موقع تشغيلي فريد أو مختلف ، أو من خلال أثار الشراكة أو العلاقات مع العملاء أو من خلال التميز المكاني أو البيئة الخدمات أو تكنولوجيا المعلومات³.

وتعريف اجرائي يمكن القول أن الميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة الموضوعية على مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة ، وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين و امكانية البقاء والاستمرار من خلال تلبية حاجات و رغبات الزبائن المختلفة وذلك بتوفير المنتجات (سلع، خدمات) ذات جودة عالية وبسعر مناسب وفي الوقت المطلوب .

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

1. نموذج بورتر لتحديد الميزة التنافسية

لقد ارتبطت محددات لتنافسية بصفة عامة بمنهج porter الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات عن القدرة التنافسية حيث ينطلق proter في تحليل القدرة التنافسية من المستوى الجزئي ،أي المؤسسة هي وحدة التحليل القدرة التنافسية، الأساسية و أن الشركات وليس الدول هي التي تتنافس في صناعة ما ، وتستمد الدولة تنافسياتها بعد ذلك من تنافسية شركات أو الصناعات المتوطنة.

يبين proter : أن مصادر القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسة هي⁴ :

- ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها في نطاق نشاطها ، أي تبني استراتيجية محددة لتحقيق ميزة تنافسية و ضمان استمراريتها (استراتيجية خفض التكلفة ، تنوع المنتج ، التركيز، ...)

¹ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، 2003\2004، ص636

² اسعد عبد الحميد طلعت، التسويق الفعال، مكتبة الشقري، القاهرة، 1999، ص190

³ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص97

⁴ بوقرانية عبد الحفيظ، دراسة محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب

الشرقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص اقتصاديات مالية وبنوك، 2013، ص ص:14-15

- ضرورة تحديد المؤسسات للمجال الذي تسعى لتنافس فيه: تحديد المنتج محل التنافس ، اختيار طبقة المشترين التي تخدمها ، المناطق الجغرافية للبي،....
- أن تتعامل المؤسسة مع كافة الأنشطة التي تقوم (انتاج ، تسويق ، توزيع ، خدمات ما بعد البيع) ،على شكل حلقات في سلسلة واحدة (سلسلة القيمة).

أما المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية لمؤسسة فهي كالاتي:

- عوامل الانتاج كأحد محددات القدرة التنافسية.
 - الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية.
 - استراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية.
- اضافة الى المحددات الأربع السابقة ، يمكن اضافة دور الحكومة والصدفة .

1.1 عوامل الانتاج كأحد محددات القدرة التنافسية :

لا يتوقف فقط على مجرد وفرة عناصر الانتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة ، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال ، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي....)

وما دامت عوامل الانتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التقدم التكنولوجي والعملي، فان المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الاتقاء بعوامل الانتاج وتطويرها .

2.1 الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية

تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة الى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطورا وتعقدا وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيرا ما يدفع على التجديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية .

1.1 استراتيجية المؤسسة وأهدافها وسيادة المنافسة المحلية :

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن هذا المحدد الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، اذا تدفع المنافسة المحلية المؤسسات على البحث عن صور لمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محليا يؤهلها للولوج الى السواق الدولية.

4.1 وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط ومدى وجودها

ان العامل الثالث المحدد ويمثل في وجود داخل البلد صناعات مرتبطة ومساندة. يعتبر المنفذ الى الموارد والآلات بمثابة الميزة الناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة والمساندة في مجال الابداع والتحسين، هذه الميزة تقوم على أساس جواربه علاقات العمل، اذا يمكن للموردين والمستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة الدوران السريع والدائم للمعلومات، التبادل الثابت للأفكار والابداعات، اما يمكن للمؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير، وبالتالي تسريع وتيرة عملية الابداع .

ان التنافسية الوطنية في الصناعات المرتبطة يمكن أن تخلق ميزات متشابهة، فتداول المعلومات والتبادلات التقنية يمكن أن يسرع سير عملية الابداع والتطوير، كما أن الصناعات الوطنية المرتبطة تساعد على توسيع كفاءات المؤسسات .

الى هذه المحددات الرئيسية محددات أخرى ثانوية، مثل الدور الذي تلعبه الصدفة الظروف والأحداث porter ويضيف الخارجة عن السيطرة المؤسسة والحكومة مثل تغيرات أسعار المدخلات، تغيرات أسواق المال، أسعار الصرف....) في خلق ميزات تنافسية جديدة واختفاء أخرى، بالإضافة الى سياسات الحكومة التي أعتبر أن دورها محدودا ثانويا في خلق المقدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات.

5.1 السياسات الحكومية :

تلعب دورا هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة ولكن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشرا في النشاط الاقتصادي، و انما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية لرفع مستوى أدائها التنافسي .وبالتالي، فان السياسات الحكومية الناجحة في تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكسب ميزة تنافسية ، لأن المؤسسات (كما يؤكد بورتر) هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية أما الحكومة فلا تستطيع . ان ذلك لا يعني أن دور الحكومة يجب أن يكون سلبيا، بل يجب أن يكون فعالا من خلال وضع استراتيجية طويلة الأمد للحصول على ما يلزم من عناصر الانتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية .

6.1 دور الصدفية:

مثل ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال والصراف والحروب والأوبئة حيث تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفية الى الميزة تنافسية¹.

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية:

1. ميزة أقل تكلفة²:

تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق استراتيجيات التمييز ، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقسيم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين . تعد التكاليف الحجز الأساسي لتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات .

▪ تعريف ميزة التكلفة الأقل :

نقول على مؤسسة أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل ، اذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين

ولكي تتوصل المؤسسة الى تحقيق هذه الميزة، فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي :

- **مراقبة الحجم** : يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل انتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، فمثلا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات وبالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.
- **مراقبة التعلم**: ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

¹ بوقرانية عبد الحفيظ ،مرجع سبق ذكره، ص16

²M. Porter, l'avantage concurrentiel des nation des nation ,dunod, paris, 1999, p85

- **مراقبة الروابط:** ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات للمنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع .
 - **مراقبة اللاحق:** يتم بجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة و ذلك قصد استغلال الامكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .
 - **مراقبة الرزنامة:** أي المفاضلة بين كون المؤسسة السبابة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين تعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، اما لكون التكنولوجيات المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول الى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.
 - **مراقبة الاجراءات:** يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الاجراءات ، و مع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو انها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فان هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.
 - **مراقبة التموضع:** الخاص بالأنشطة، الموردين وبالعالم والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الامداد وسهولة الوصول الى الموردين .
 - **مراقبة العوامل الحكومية والسياسية:** كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي
 - **كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها:** ان نجاح استراتيجية التكلفة الأقل يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها حيث أن التكاليف لا تنخفض بصفة الية و انما تبعا لجهود واهتمام متواصل، وتمتلك المؤسسات امكانيات متعددة لتخفيض التكاليف وذلك في ظل اقتصاديا الحجم نفسها، وحجم الانتاج المتراكم نفسه، وعلى المؤسسة أن تسعى دائما الى تخفيض تكاليفها قدر الامكان.
- هناك العديد من العوامل التي تساهم في تخفيض التكاليف كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف .من بين الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الانتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين .

ان الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة الا اذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلتها من المنافسين ولكن لا تضمن لها الزيادة.

ويمكن أن تقوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود حواجز للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها ومن بينها :

- اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل الأفراد العاملين و التي يصعب تقليدها .
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة والتي لا تمكن المنافسين من تقليد المنتج أو عملية انتاج جديدة اذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع .

2. ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلاً، تمنح ميزة التميز المؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بشكل مرتفع نسبياً وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه الى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو الى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد والتي نسردها فيما يلي¹ :

- الاجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الانتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها .
- التعلم واثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء الى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
- ادراج و ادماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط الذي قد يتناسب ايجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة .

¹ حومدي هناء، "الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسات" (wissal,modren hass)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص علوم التسويق، 2012-2014، ص 03.

- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً .
- ان عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة .
- ومن الصعب الفصل التام بين الميزتين، لأنه حتى ولو تمكنت المنظمة من تقديم منتج ما بأقل تكلفة ممكنة فلا بد من وجود حد أدنى من الجودة يجعل هذا المنتج مقبولاً حتى لا تتلاشى ميزة الانخفاض في التكلفة .

المطلب الثالث: العلاقة بين التوجه الابداعي والميزة التنافسية

يرى (Pitts & lei, 1996) أن الميزة التنافسية تؤسس على بغض المصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، وتبني المنظمات الميزة التنافسية عندما تبعد وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة كبيرة على منافسيها لجذب العملاء، وهذه الخطوات تختلف كإبداع المنتجات الجديدة الأكثر جودة، ابداع الخدمة الأفضل للعملاء، الانتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين، ويصرف النظر عن الطريق التي تتخذه المنظمة لبناء الميزة التنافسية يجب أن توصل المنظمة الى العملاء قيمة تفوق تلك المقدمة من قبل المنافسين، وايصال تلك القيمة تظهر نتائجه على الأداء المالي للمنظمة، بحيث أثبتت عدد من الدراسات بأن المنظمات التي توصل قيمة مرتفعة في شكل خدمات ذات تكاليف منخفضة أو خدمات متميزة أو خدمات عالية الجودة تكون قادرة على استدامة الربحية المرتفعة والميزة التنافسية.

ويبرز الالتقاء في ما بين التوجه الابداعي و الميزة التنافسية عند البحث في ما بينهم في حالة ثم الربط ما بين أنواع التوجه الابداعي والميزة التنافسية يكون في حالة التوجه الابداعي الجديد والذي يكون ذو أثر مرتفع بالسوق مع استخدام تكنولوجيا جديدة كلياً، ويكون ذلك بشرط أن يكون لهذا التوجه مقبولاً وذو قيمة مضافة للعملاء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من اجل تكوين اطار مفاهيمي تستند اليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الاساسية لموضوعها، فقد قامت الباحثة بمسح الدراسات السابقة وتم الافادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية

سنقوم في هذا المطلب تقسيم الدراسات الى دراسات متعلقة بالمتغير المستقل وهو التوجه الابداعي ودراسات متعلقة بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية ودراسات متعلقة بالمتغيرين معا كما يلي:

اولا: الدراسات المتعلقة بالتوجه الابداعي: سنقوم بترتيب الدراسات في هذا العنصرين الاحدث الى الاقدم حسب الترتيب الزمني كما يلي :

1. **دراسة العبيدي، جواهر :** بعنوان " اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت"¹ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على اداء العاملين وذلك من خلال دراسة حالة شركة نفط الكويت، وقد عملت الباحثة على تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (131) مدراء المنظمة المشمولة في الدراسة، وقد توصلت الباحثة الى مجموعة النتائج اولها وجود علاقة ارتباطية بين عناصر التوجه الابداعي (اساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات) وعناصر استراتيجية التدريب (دعم والتزام الادارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع، كما وجدت الدراسة وجود اثر لعناصر التوجه الابداعي المتمثلة ب(اساليب البحث والتطوير، وتوفير قاعدة بيانات) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت، واثيرا وجود اثر لعناصر استراتيجية التدريب المتمثلة ب(دعم والتزام الادارة العليا، تنوع البرامج التدريبية) على تطوير اداء العاملين في شركة نفط الكويت.

2. **دراسة جندب، عبد الوهاب:** بعنوان " اثر التوجهات الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الاغذية في اليمن"²

¹ العبيدي، جواهر، "اثر التوجه الابداعية استراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نفط الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، 2013،

² جندب، عبد الوهاب، "اثر التوجهات الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013،

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الاغذية في اليمن، ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لتكون اداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (92) من المدراء العامين للشركات مجتمع الدراسة الذي تكون من (92) شركة لتصنيع الاغذية اليمنية، وقد توصل الباحث الى وجود اثر ذي دلالة احصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الابداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لدى شركات صناعة الاغذية باليمن، و وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل من توجه للتوجه الاستراتيجي الابداعي على الاداء التسويقي بأبعاده المجتمعة، اضافة الى وجود اثر للتوجه الابداعي على كل من ابعاد الاداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية)، ايضا وجدت الدراسة وجود اثر على رضا الادارة عن مستويات الاداء التسويقي، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الابداعي على نجاح المنتجات الجديدة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية: سنقوم بترتيب الدراسات في هذا العنصرين الاحداث الى الاقدم حسب الترتيب الزمني

1. دراسة العاني، علي فائق: بعنوان " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من الشركة العامة للصناعات البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية"¹. هدف الى التعرف على دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركتين اثنتين من ابرز شركات القطاع الصناعي العراقي. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (14) فردا من صناعة المعرفة (Knowledge) بواقع (6) صناع معرفة من كل شركة مبحوثة. واعتمدت (قائمة الفحص) كأداة رئيسية في جمع المعلومات، ومن اهم النتائج ما يأتي: تباين مستويات تقدير متغيرات ادارة المعرفة في الشركة العامة للصناعات البطاريات اذ كان جميعها بمستوى (متوسط عال)، وجاء هذا التقارب بسبب فاعلية اغلب الفقرات. وتباين مستويات تقدير متغيرات ادارة المعرفة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية اذا تراوح وصف بين (متوسط عال) و(متوسط)، ويأتي هذا التباين بسبب اختلاف ممارسات كل متغير. واختلفت تقديرات المستوى العام لاهتمام الشركتين بمتغيرات ادارة المعرفة، فكان بشكل صئيل ووقعت ضمن نفس الفئة ويعزى ذلك الاختلاف الى مشكلات مشتركة بين الشركتين من جهة، ومن مشكلات منفردة من جهة اخرى.

¹ العاني، علي فائق، " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2004

2. دراسة الطويل، أكرم احمد، واسماعيل، رغيد ابراهيم: بعنوان " العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي"¹. هدفت الى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي، ان اهتمام الادارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية يسهم في امكانية تقديمها لشيء منفرد يمكن من خلاله للشركة الفوز على منافسيها الاخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الاعمال. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث. ووجود تأثير معنوي لأنواع الابداع التقني في ابعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

3. دراسة الفيومي احمد: بعنوان " اثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة"² هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن اثر الاصول غير الملموسة (راس المال البشري، راس المال التنظيمي، وراس المال العلاقتي، وراس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية الحكومية والخاصة، وقد قام الباحث بتطوير استبانة لتكون اداة البحث وقام بتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (310) مجموعة من القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الحكومية والخاصة، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج وجود اثر للأصول غير الملموسة على معايير الجودة الشاملة، ووجود اثر للأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية (سرعة الاستجابة) في ظل تبني معايير الجودة الشاملة.

4. دراسة سالم، زيدان محمد، العجومي، عبيد، احمد، نهيل، والغماري، وسام: بعنوان " دور الابداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"³ هدفت الى بيان دور الابداع التسويقي و التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث تم هذا ابراز هذا الدور ومدى اهميته في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة الى اختيار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الابداع التسويقي والتكنولوجي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج

¹ الطويل، واخرون، " العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي" ورقة العمل: 1-29

² الفيومي احمد، " اثر الاصول غير ملموسة في تحقيق ميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010

³ سالم، واخرون، " دور الابداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من جهة نظر العملاء" مجلة جامعة الازهر بغزة: سلسلة العلوم الانسانية، المجلد(13)، العدد(2)، ص: 107-138

البحث، اذ قام الباحثون بإعداد استبانة ثم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (400) عميل من عملاء هذه البنوك. وظهرت نتائج البحث ان البنوك تتبع الابداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للبنك ولكن هناك بعض القصور.

التي بينتها نتائج التحليل والتي كان منها ان البنك لا يوفر خدمة الانترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب نت اكاونت، وان البنك لا يهتم بالتغذية الراجعة من العملاء. كما اظهرت النتائج ان هذه البنوك تتابع اخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية مع الاخذ بعين الاعتبار نواحي القصور التي اوضحتها نتائج التحليل.

5. دراسة الكميم، ماجد محمد صالح: بعنوان " دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن."¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن من خلال معرفة دور (التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، التفكير الموجه، والتفكير الإبداعي)، في تعزيز الميزة التنافسية، (الجودة، التكلفة، رضا العملاء)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة لقياس فروض الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، اهمها وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية

اولا: الدراسات المتعلقة بالتوجه الابداعي: سنقوم بترتيب الدراسات في هذا العنصرين الاحداث الى الاقدم حسب الترتيب الزمني

1. دراسة Zhou ,Kevin Zheng: بعنوان

"Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations".²

¹ الكميم، ماجد محمد صالح، " دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن"، رسالة ماجستير غير منشورة،

قسم العلوم الادارية والمالية والأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن، 2017

²Zhou ,Kevin Zheng ;Gao, Gerald Yong, Zhilin &Zhou, Nan, "Developing Strategic Orientation in Chira : Antecedents and Consequences of Market and Innoration Orientations "Journal of Business Research,Vol.58,No.8,2005,p:p:1049-1058

هدفت الى بيان هل ان التوجه السوقي والابداعي يؤديان للتطور الاقتصادي. وقد كونت عينة الدراسة من (2754) موظفا يعملون في (180) شركة في الصين . وتوصلت الدراسة الى ان كلا من التوجه السوقي والتوجه الابداعي يحسنان بشكل كبير اتجاهات التوظيف العاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة تجاه مستويات اداء هذه الشركات.

2. دراسة Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja: بعنوان

"Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance."¹

هدفت الى بيان اثر التوجه الابداعي على العملية الابداعية والاداء المنظمي. تكونت عينة الدراسة من (122) شركة مسجلة في البورصة الامريكية تعمل في مجال تطوير المنتجات. وقد توصلت الدراسة الى ان التوجه الابداعي يؤثر بشكل مباشر على الاداء التنظيمي لهذه الشركات . بالإضافة الى ان التوجه الابداعي يؤثر على تطوير المنتجات وبما ينعكس على الاداء التنظيمي على المدى البعيد.

3. دراسة Dobni ,C Brooke: بعنوان

The relationship Between innovation orientation and organizational performance"²

هدفت هذه الدراسة الى اختيار العلاقة بين التوجه الابداعي والاداء التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (35) شركة هندية ، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كذلك من خلال المقابلات المعمقة مع ذوي العلاقة في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: ان هناك علاقة ارتباط موجبة وعالية بين التوجه الابداعي والاداء المنظمي للشركات التي تمثل عينة الدراسة، كما تبين ان الشركات ذات التوجه الابداعي ترتبط بعلاقة قوية وإيجابية مع النمو ورضا الزبائن اضافة الى وجود علاقة ذات ارتباط وإيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الابداعية لهذه الشركات الخاضعة للدراسة.

7 دراسة Human & Naudé: بعنوان

"Relationship and innovation" orientation in a business-to-businness context"³

¹Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja, "Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance" ,Jornal of Product Innovation Management, Vol.25,NO.6,2008,p,p:560-575

²Dobin .C Brooke, "The Relationship between innovation Orientation and Organizational performance" ,International Journal of Innovation and learning, Vol.10,No.3,2011,p,p:226-240

³Human & Naude .p, "Relationship and innovation orientation inabusiness-to-business context",South African Journal of Business Management, Vol.41,No.4,2010,p,p59-70

هدفت الى بيان العلاقة والتوجه الابداعي في محيط الاعمال الى الاعمال. تكونت عينة الدراسة من (181) مديرا يعملون في الشركات بشمال افريقيا. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان كلا من العلاقة والتوجه الابداعي في محيط الاعمال الى الاعمال تعزز من عملية التميز وبما ينعكس على اداء تلك الشركات على المدى البعيد. بالإضافة الى ان على هذه الشركات تبني مدخلا متوازنا للتوجه نحو الاسواق بشكل استراتيجي.

4. دراسة Dobin,C Brook: بعنوان:

"The Relationship Between an Innovation Orientation and Competitive Strategy".¹

هدفت الى اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي المنظمي وانواع الاستراتيجيات التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (326) فردا متضمنا ذلك الرئيس الاعلى. ومديري الادارات والمدربين العاملين في الشركات الكندية الخدمية. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان هناك علاقة ارتباطا بين التوجه الابداعي لهذه المنظمات والاستراتيجيات التنافسية لها، وان اقوى علاقة ارتباطية كانت بين التوجه الابداعي واستراتيجية التمايز.

ثانيا: الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية

1. دراسة Chang,C.H. بعنوان:

"The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage The mediating role of green innovation"²

هدفت الدراسة إلى الدور الوسيط بين الإبداع الاخضر في عينة من المصانع التايوانية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بنتائج اهمها أن الأخلاقيات البيئية لمشركات ليا تأثير إيجابي عمى الإبداع الاخضر للمنتجات، وان الإبداع الاخضر للمنتج يتوسط بعلاقة ايجابية بين أخلاقيات البيئة في الشركة وتحقيق الميزة التنافسية ليا، وأن الأخلاق البيئية لمشركات لا يمكن أن تؤثر فقط عمى الميزة التنافسية مباشرة، ولكن أيضا التأثير بشكل غير مباشر عن طريق الإبداع الاخضر للمنتجات في الصناعة التحويلية التايوانية

2. دراسة Cheraghi,Hossin;Khaligh,AlirezaAbdolhosseini&Nader بعنوان:

"Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajae Port in Iran".³

¹Dobin,C Brook, "The Relationship between am Imovation Orientation and competitive Strategy",International journal of Innovation Management, Vo.14,No.2,2010

²Chang,C.H. "The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage "The mediating role of green innovation. Journal of Business Ethics,104(3),2011,p,p:361-370

³Cheraghi,Hossin;Khaligh,AlirezaAbdolhosseini&Naderi,Abbass, "Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajae Port in Iran"Intemational Business Resiness,Vol.5,No.2,2012,p,p:179-191

هدفت الى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق والحصول على ميزة التنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في ايران. ولتحقيق اهداف الدراسة لجأ الباحثون الى اجراء مقابلات مع (85) شخصا من اصل (94) في ميناء رجائي بإيران ، بالإضافة الى توزيع استبانات بلغ عددها (343) وتم استعادة ما مجمله(320). وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان من ابرزها ان استراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية.

3. دراسة Bonn,I بعنوان:

Developing Strategic thinking as a basis for, competition¹

هدفت الدراسة إلى التعرف عمى الفكر الإداري الاستراتيجي ومدى قدرة الإدارة في إبداع وابتكار الأعمال في ظل الظروف البيئية المتغيرة، مما يزيد من قدرة المنظمة على النمو والبقاء، كما هدفت الدراسة إلى اظهار اهمية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمات ،وذلك بما تحققه من إبداع وقدرة عمى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئتين (الداخلية والخارجية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تحقق التكامل بين أن الفكر الإداري الاستراتيجي ومدى قدرة الإدارة في إبداع وابتكار الأعمال، سوف يوجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعد الدراسة الحالية اضافة جديدة اذ تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة الى حد ما كونها تعد من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع التوجه الابداعي في واحد القطاعات الحيوية لاقتصاد دولة الجزائر ممثلة بالبنوك التجارية الجزائرية. وعليه يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ،من خلال ان تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت الى بيان دور او اثر التوجه الابداعي على الاداء او تحقيق ميزة تنافسية في حين سعت الدراسة الحالية الى بيان اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الجزائرية وقد تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأت الباحثات في قياس التوجه الابداعي (النية بالإبداع، البنية التحتية للإبداع، تأثير الابداع، تنفيذ الابداع) على ما أورده Dobni²

بالإضافة الى ما ذكر فان معظم الدراسات السابقة سواء العربية منها او الاجنبية اعتمدت في تحديد التوجه الابداعي على متغير واحد باستثناء دراسة Dobni ، والذي تم الاعتماد عليه في قياس التوجه الابداعي.

¹Bonn, I, **Developing Strategic thinking as a core competition** ,Management Decision ,39(1),p.p:63-71

²Dobni , op cit ,p-p 331-357.

خلاصة الفصل:

تناول الجزء الاول من هذا الفصل الاطار النظري التوجه الابداعي في البنوك التجارية على تأثير الابداع وتنفيذه وتطوير الافكار الجديدة خدمة للعملاء والذي من خلاله تكون البنوك قادرة على تحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد، وتمكنها من وضع قرارات مناسبة واستراتيجية تدعم الاداء في مختلف الوحدات الوظيفية.

خلال المبحث الثاني تطرقنا الى مفهوم الميزة التنافسية ، حيث يمكن القول بان تسابق المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية انما هو افراز طبيعي لمخلفات العولمة الاقتصادية، اذا تسعى المؤسسات الى تحقيق مواقع متميزة بالأسواق التي تنشط بها هو احتلال مراتب متفوقة مقارنة بما فيها ، وهذا من خلال تحقيق التكلفة الاقل او التميز

الفصل الثاني

الادبيات التطبيقية

تمهيد الفصل

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من البنوك ، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال من مجموعة البنوك بولاية الوادي نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من البنوك ولاية الوادي من وجهة نظر الموظفين والعاملين، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره و تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من البنوك ولاية الوادي .

أولا / مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة :

1/ مجتمع الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بمدى اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من البنوك ولاية الوادي ، ويتمثل مجتمع الدراسة في 6 بنوك تجارية تعمل في ولاية الوادي والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول رقم (2-1) : يوضح قائمة البنوك مجتمع الدراسة

الرقم	إسم البنوك
01	القرض الشعبي
02	البنك الخارجي
03	البنك الوطني الجزائري
04	بنك البدر
05	بنك التنمية المحلية
06	بنك البركة

المصدر : من إعداد الطلبة

2/ عينة الدراسة: بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب

أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية ،وجهتنا مجموعة من الصعوبات والتي نذكر منها :

☒ وجود أغلب عمال الإدارات في عطلة ،بسبب جائحة كورونا وكذلك العطل السنوية .

☒ لم نتلقى تقبل وترحيب من بعض أصحاب البنوك .

☒ اعتبار بعض العمال وأصحاب البنوك أن الاستبيان يمس من اسرار المؤسسة.

رغم هذه الصعوبات لكن هناك عدة بنوك أبدت استعدادها لمساعدتنا في إتمام هذا البحث، وقد تم توزيع 40 استمارة اسئلة على موظفي البنوك ، ولكن الاستمارات المعتمدة كانت 39 استمارة فقط نظرا لإلغاء استمارات والجدول التالي يوضح قائمة باسم المؤسسات التي قمنا بزيارتها وعدد الاستمارات المستلمة والملغاة.

الجدول رقم (2-2) : يوضح قائمة المؤسسات مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البنك	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الملغاة
01	القرض الشعبي	06	0
02	البنك الخارجي	07	0
03	البنك الوطني الجزائري	05	0
04	بنك البدر	05	0
05	بنك التنمية المحلية	07	0
06	بنك البركة	09	1
	المجموع	39	1

المصدر : من إعداد الطلبة

ثانيا / تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي :

1/ المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

2/ المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه إلكترونياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج SPSS.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى توضيح أداة الاستبيان المستخدم في الدراسة وآلية تصميم الاستبيان وهيكل الاستبيان وهدف من استخدامه:

أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد وغيرها"¹.

من خلال هذه المرحلة قمنا بتصميم أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة، بحيث تكون سهلة وقابلة للفهم من قبل المستجوبين، بحيث تسمح لنا هذه الأسئلة بالإجابة على فرضيات البحث.

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و

المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة

من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

¹ د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" - ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327> ص 28

قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية و الوظيفية عن المستجيب (الوصف الوظيفي ، نوع النشاط ، طابع المليكة ، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 36 فقرة موزعة على محورين كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: عبارات التوجه الابداعي وينقسم إلى اربعة أبعاد:

- البعد الأول: النية بالإبداع، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثاني: البنية التحتية للإبداع، ويتكون من (6) فقرات.
- البعد الثالث: تأثير الابداع، ويتكون من (5) فقرات.
- البعد الرابع: تنفيذ الابداع، ويتكون من (6) فقرات.

المحور الثاني: وهو عبارات الميزة التنافسية ويتكون من (13) فقرة.

كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت* (LikertScale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: لا اوافق بشدة، لا اوافق، محايد، اوافق، اوافق بشدة وتمثل رقميا (1,2,3,4,5) على التوالي:

جدول رقم (2-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

بدائل القياس	لا أوافق بشدة	لا موافق	محايد	وافق	وافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت: (Likert Scale)

-*مقياس ليكرت": يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث ResisLikert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم الباحثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بانه عبارة بسيطة يتم سؤالها لمبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: المرجع السابق، ص 51

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان¹ ، فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس =4=5-1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي : طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1+0.8=1.80$: فنحصل على مجال $[1- 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-4): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه(التقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	لا اوافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	لا اوافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	اوافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	اوافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع :د.طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ

”أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي“ - ، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ،

التجارية و علوم التسيير-جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط-<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>.

ص 110-111.

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثانياً: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1/ تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان : بعد جمع بيانات المستجوبين

وترميزها و إدخالها في برنامج spss فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على

مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار (Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ و هنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50².

2/تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21)SPSS:Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:
الجدول رقم (2-5) يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار و النسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
اختبار T	لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (oneSample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي \bar{X}

² - أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي ($x=03$)	(oneSample t-test)
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفاساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.	مستوى الدلالة 0.05
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):

المصدر: من اعداد الطالب ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي :

-د.طويطي مصطفى ،د. وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة ،
2014/06/30 : <http://dspace.univ-ouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

أولا / الصدق الظاهري : عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا/ الصدق البنائي : يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات الحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم

تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية^{3*} (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 ، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة^{4*}: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه .

1- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول : والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-6) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	النتيجة	قيمة المعنوية	معامل الارتباط	النتيجة
دال	0,022	**0.366	العبارة رقم 13	دال	0,003	0.470**
دال	0,000	**0.662	العبارة رقم 14	دال	0,000	**0.686
دال	0,003	**0.467	العبارة رقم 15	دال	0,003	**0.469
دال	0,000	**0.558	العبارة رقم 16	دال	0,001	**0.277
دال	0,000	**0.583	العبارة رقم 17	دال	0,001	**0.288
دال	0,000	**0.603	العبارة رقم 18	دال	0,000	**0.634
دال	0,000	**0.680	العبارة رقم 19	دال	0,000	**0.567
دال	0,022	**0.366	العبارة رقم 20	دال	0,000	**0.692

- القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحتمالية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج إذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05 ، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

العبارة رقم 09	**0.714	0,000	دال	العبارة رقم 21	**0.430	0,006	دال
العبارة رقم 10	**0.523	0,000	دال	العبارة رقم 22	**0.376	0,018	دال
العبارة رقم 11	**0.449	0,004	دال	العبارة رقم 23	**0.473	0,002	دال
العبارة رقم 12	**0.478	0,002	دال				
<p>دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها</p> <p>** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية</p> <p>قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها</p>							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بال محور الاول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.470$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.003$ أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الاولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

2- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني : والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-7) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	**0.457	0,003	العبارة رقم 08	**0.457	0,003
العبارة رقم 02	**0.694	0,000	العبارة رقم 09	**0.694	0,000

العبارة رقم 03	**0.623	0,000	دال	العبارة رقم 10	**0.632	0,000	دال
العبارة رقم 04	**0.737	0,000	دال	العبارة رقم 11	**0.737	0,000	دال
العبارة رقم 05	**0.778	0,000	دال	العبارة رقم 12	**0.780	0,000	دال
العبارة رقم 06	**0.781	0,000	دال	العبارة رقم 13	**0.703	0,000	دال
العبارة رقم 07	**0.339	0,035	دال				

دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية

قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.457$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.003$ أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الاولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثالثا / ثبات وصدق أداة القياس باستخدام Cronbach Alpha :

من اجل البرهنة على ان الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها ، والتثبت من صدقها قمنا باستخدام اسلوب كرونباخ الفا الذي يعتمد على اتساق اداء الفرد من فقرة الى اخرى ، وهو يشير الى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس ، اضافة الى ان معامل كرونباخ الفا يزودنا بتقدير جيد للثبات ، والجدول التالي يبين قيمة معامل والثبات والصدق كما يلي:

جدول رقم (2-8) : نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور والابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
البعد الأول: البنية بالإبداع	06	0.713	0.844
البعد الثاني: البنية التحتية للإبداع	06	0.805	0.897
البعد الثالث: تأثير الإبداع	05	0.808	0.898
البعد الرابع: تنفيذ الإبداع	06	0.804	0.896
إجمالي محور الأول التوجه الإبداعي	23	0.886	0.941
إجمالي محور الثاني الميزة التنافسية	13	0.909	0.953
الإجمالي	39	0.925	0.961

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بالمحور الثاني (تأثير بالإبداع) هو (0.808) ، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.713) ويتعلق بالمحور الأول (البنية بالإبداع) ، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جدا حيث بلغ (0.925) . مما يدل على ثبات اسئلة الاستمارة ، وان الاستبيان يقيس ما استخدم لأجله .

اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لكل الابعاد والمحاور في الدراسة تعدى 0.844 وصولا الى 0.953 مما يعني صدق المحتوى لكل الابعاد والمحاور .

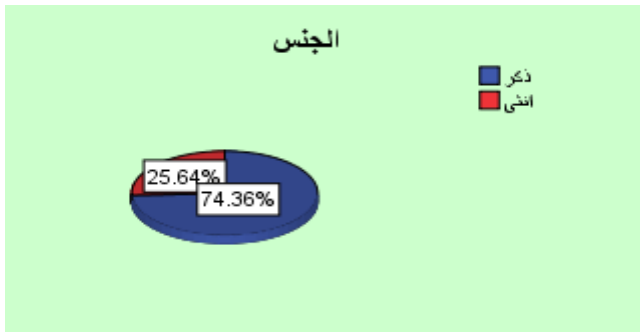
المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الاول : عرض خصائص العينة :

أولا : توزيع أفراد العينة تبعا للجنس : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-9) : يبين توزيع العينة حسب الجنس الشكل رقم (2-10) : يبين توزيع العينة حسب الجنس



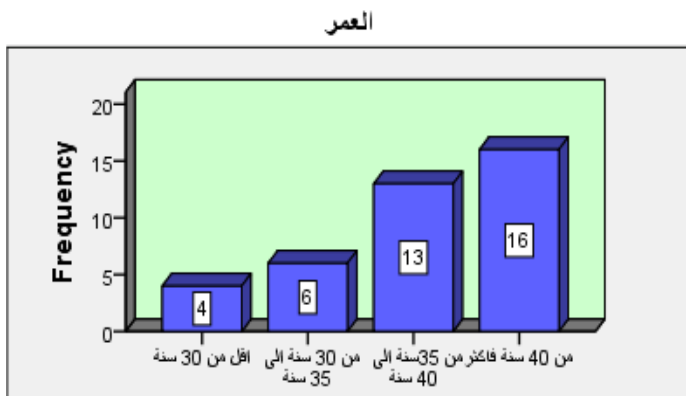
النسبة	التكرار	الفئة
74.4%	29	ذكر
25.6%	10	أنثى
100%	39	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن ذكور أكبر نسبة بـ 74.4% ، أما الإناث يمثلون نسبة 25.6% .

ثانيا - توزيع أفراد العينة حسب العمر : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-11) : توزيع عينة دراسة حسب العمر الشكل رقم (2-12) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

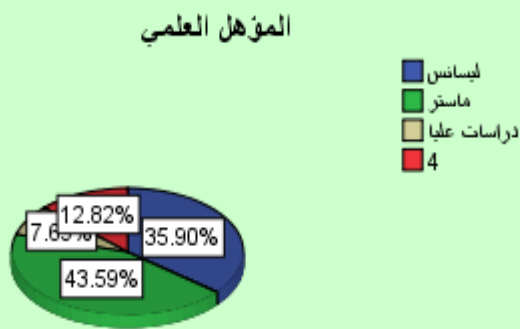
النسبة	التكرار	البيان
10.3%	04	أقل من 30 سنة
15.4%	06	من 30 إلى 35 سنة
33.3%	13	من 35 إلى 40 سنة
41.1%	16	40 سنة فأكثر
100%	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار وأن الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بنسبة مئوية 41% ، تليها الفئة العمرية (من 34 إلى 40 سنة) بنسبة مئوية 33.3% تأتي الفئة العمرية (من 30 إلى 35 سنة) بنسبة 15.4% ، وأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 48 سنة) بنسبة 10.3% ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار ما (أكثر من 40 سنة) مما يعني أنها لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا علي نتائج البحث .

ثالثا - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-13): توزيع عينة دراسة حسب الشكل رقم (2-14): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي



البيان	التكرار	النسبة
ليسانس	14	35.9%
ماستر	17	43.6%
دراسات عليا	03	7.7%
أخرى	05	12.8%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي لشهادة الماستر حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة مئوية 43.6% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي لشهادة ليسانس 35.9% ، ونسبة حاملي شهادات أخرى 12.8% ، وفي أخير نسبة حاملي لشهادة دراسات عليا 7.7% ، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

رابعا- توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

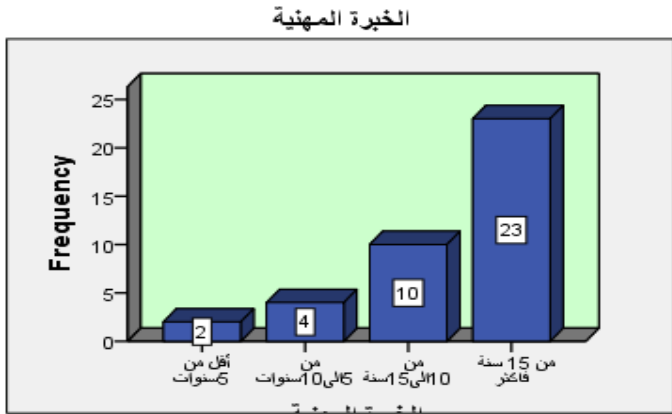
جدول رقم (2-15): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

الشكل رقم (2-16): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

المهنية

المهنية

النسبة	التكرار	البيان
5.1%	02	أقل من 5 سنوات
10.3%	04	بين 5 و10 سنوات
25.6%	10	بين 10 و 15 سنة
59%	23	أكثر من 15 سنة
100%	39	المجموع



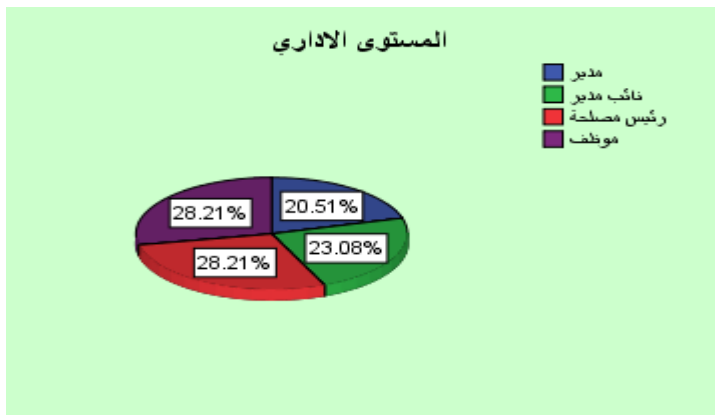
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يمثل الجدول والشكل السابقين توزيع العينة حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز أكثر من 15 سنة قدرت ب 59 %، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بين 10 و 15 سنة بنسبة مئوية 25.6 %، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 05 الى 10 سنوات بنسبة مئوية تقدر ب 10.3 %، ثم أولئك الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية قدرت ب 5.1%. اي ان معظم افراد العينة خبرتهم

تتعدى 15 سنة . خامسا : توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-18) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (2-17) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة



النسبة	التكرار	الفئة
20.5 %	08	مدير
23.1 %	09	نائب مدير
28.2 %	11	رئيس مصلحة
28.2 %	11	موظف
100%	39	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين الإداريين ورؤساء المصالح يمثلون أكبر نسبة 28.2%، أما بالنسبة للمدير و نوابهم يمثلون نسبة 20.5% و 23.1% و سبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت الخماسي

سنتطرق إلى عرض و تحليل نتائج هاته الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي والذي سبق ذكره في المبحث الاول، وحتى تكون النتائج دقيقة و واضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جدول و بوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، و تم حساب من النسب المئوية المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر المستجوبين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي و حسب اقل قيمة للتشتت و الذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي،:

أولا : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور التوجه الإبداعي:

لدينا في محور التوجه الإبداعي أربعة ابعاد وسوف نفضل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات

الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعدها البناء بالإبداع:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعدها البناء بالإبداع كما يلي :

الجدول رقم (2-19) : اتجاه إجابات العينة حول بعد البناء بالإبداع

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد البناء بالإبداع
موافق	4	0.532	4.80	بادرا البنك بتقديم خدمات جديدة تلبى رغبات المستخدمين
موافق	6	0.451	4.18	قام البنك باستحداث خدمات تناسب مع حاجيات عملائها
محايد	1	0.628	3.36	تحصل البنك على براءات اختراع استحداث خدمات جديدة
موافق	5	0.447	4.10	سعى البنك على تعديلات اداة على تحسين خدماته المقدمة
محايد	2	0.628	3.36	ساعدت براءات الاختراع التي تحصل عليها البنك في الادراج تطورات على الخدمات الحالية
موافق	3	0.680	3.90	قدم البنك خدمات ادت الى رضى المستخدمين
موافق		0.327	3.82	الإجمالي

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد البنية بالإبداع أغلب إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق ماعدا العبارتين الثالثة والخامسة كانت تتجه نحو محايد ، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.82) والانحراف المعياري قدره (0.327)، وهذه تقع في المجال (3.40-4.19) ، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5) ، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (0.628) ومتوسط حسابي قدره (3.36) حيث اقررو أنه تحصل البنك على براءات اختراع استحداث خدمات جديدة ، بينما احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.628) حيث ساعدت براءات الاختراع التي تحصل عليها البنك في الادراج تطورات على الخدمات الحالية ، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.447).

وعموما نقول ان افراد العينة وافقوا على عبارات بعد البنية بالإبداع، وحققت العبارة أن البنك تحصل على براءات اختراع استحداث خدمات جديدة المرتبة الأولى .

2/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعء البنية التحتية للإبداع

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء البنية التحتية للإبداع كما يلي :

الجدول رقم (2-20) : اتجاه إجابات العينة حول بعد البنية التحتية للإبداع

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد البنية التحتية للإبداع
موافق	6	0.712	4.18	قام البنك بتعديلات في اداء عملياته الخدمية للمتعاملين معهم
موافق	1	1.016	3.62	اتبعا البنك استراتيجيات حديثة في مجال واساليب عرض خدماته
موافق	4	0.882	3.90	قام البنك بتغيرات جذرية في عملية تقديم خدماته
موافق	2	0.737	3.67	قام البنك بتغيرات اساسية في استعمال الانظمة الحاسوبية في عملياته
موافق	3	0.601	3.82	اعتمد البنك على سياسات جديدة في ادراج عملياته التشغيلية
موافق	5	0.623	3.92	اجرى البنك انماط جديدة في عملية تقديم خدماته
موافق		0.505	3.85	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد البنية التحتية بالإبداع كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.85) ويقدر الانحراف المعياري (0.505) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5) ، ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(1.016)، وتشير إلى ان البنك يتبع استراتيجيات حديثة في مجال واساليب عرض خدماته ، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.737) ، حيث يقوم البنك بتغيرات اساسية في استعمال الانظمة الحاسوبية في عملياته ، واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(0.623).

عموما وافق افراد عينة الدراسة على عبارات بعد البنية التحتية بالإبداع ، وحققت العبارة القائلة ان البنك يتبع استراتيجيات حديثة في مجال واساليب عرض خدماته الرتبة الأولى

3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعث تأثير الإبداع

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعث تأثير الإبداع كما يلي:

الجدول رقم (2-21): اتجاه إجابات العينة حول بعث تأثير الإبداع

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعث تأثير الإبداع
موافق	4	0.630	3.85	روح المخاطرة تثير بداخلي حماس بتقديم اراء جديدة ومبدعة
موافق	2	0.741	3.77	لا اتردد في احداث او تبني التغيير المطلوب لصالح انشطة البنك
موافق	3	0.683	3.82	اشارك في التعليقات وابداع الرأي أثناء الندوات والاجتماعات التي يعقدها البنك
موافق	5	0.703	3.92	ادعم الآراء المقترحة من الاخرين في مكان عملي
محايد	1	0.383	3.33	أسعي لإيجاد طرف جديدة لتوظيف استعمال المعدات الحالية الموجودة في البنك
موافق		0.492	3.73	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد تأثير الإبداع كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.73) ويقدر الانحراف المعياري (0.490) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط

الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5) ، ولقد احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.838)، وتشير إلى أن سعي لإيجاد طرف جديدة لتوظيف استعمال المعدات الحالية الموجودة في البنك ؛ بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.742) حيث لا اتردد في احداث او تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة البنك ، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(0.703).

عموما اتجهت الإجابات على هذا البعد الى الموافقة على بعد البنية تأثير الإبداع ، وان اهم عبارة كانت أن سعي البنوك لإيجاد طرف جديدة .

4/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعده تنفيذ الإبداع

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعده تنفيذ الإبداع كما يلي:

الجدول رقم (2-22): اتجاه إجابات العينة حول بعد تنفيذ الإبداع

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	بعد تنفيذ الإبداع
موافق	1	0.721	3.51	اسعى لحل المشكلات مع لجان وفرق العمل لاتخاذ القرارات المهمة
موافق	2	0.767	3.79	أسعى جاهدا لاكتشاف المشكلات بهدف حلها والاسهام في تخطي البنك لها
موافق	3	0.683	3.82	أحرص على المشاركة في دورات تدريبية خارجية لتبادل الآراء مع المشاركين فيها
موافق	5	0.492	3.92	تفوض لي كامل الصلاحيات التي تساعدني في اتخاذ القرارات المهمة بالتغيير والتحديث
موافق	4	0.670	3.85	أخذ بعين الاعتبار أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل
موافق	6	0.510	3.95	أحاول المساهمة برأي لتمكين البنك باتخاذ القرارات الجديدة
موافق		0.416	3.807	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن بعد تنفيذ الإبداع كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.80) ويقدر الانحراف المعياري (0.416) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط

الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5) ، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.721)، وتشير إلى أن سعى لحل المشكلات مع لجان وفرق العمل لاتخاذ القرارات المهمة ،بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.767) حيث أنه تسعى جاهد لاكتشاف المشكلات بهدف حلها والاسهام في تحطي البنك لها ، واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(0.510).

عموما اتجهت الإجابات على هذا البعد الى الموافقة على بعد تنفيذ الإبداع ، وان اهم عبارة كانت أن سعى لحل المشكلات مع لجان وفرق العمل لاتخاذ القرارات المهمة.

ثانيا : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الميزة التنافسية :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمحور الميزة التنافسية كما يلي:

الجدول رقم (2-23): اتجاه إجابات العينة حول محور الميزة التنافسية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية
محايد	1	0.815	3.38	تعمل المؤسسة على اعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة
موافق	7	0.788	3.56	تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق
موافق	3	0.682	3.46	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين تعتبر أسعار خدمات البنك أحسن من تكاليف البنوك الأخرى المنافسة له
موافق	4	0.822	3.46	يتمتع البنك بأحسن علاقة بين جودة الخدمات وأسعارها
موافق	8	0.821	3.56	عملاء البنك يبدون رضاهم عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم
موافق	11	0.830	3.85	يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم
موافق	13	0.510	3.95	تتمتع معاملات البنك بالمصداقية لدى العملاء
موافق	2	0.815	3.38	يتم اختيار الموردين على اساس وقت تسليم المواد الاولية

موافق	9	0.783	3.56	يتم اجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية
موافق	5	0.682	3.46	تسعى المؤسسة للحصول على المزايا سعريه من الموردين لتخفيض التكاليف
موافق	6	0.822	3.46	تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية
موافق	10	0.821	3.56	تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول اليها من قبل المنافسين
موافق	12	0.630	3.85	تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول المنافسين جدد
موافق		0.480	3.577	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن محور الميزة التنافسية كل آراء أفراد العينة قد أعطوا الموافقة ، حيث قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.577) وقدر الانحراف المعياري (0.480) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5). ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.815) ، التي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على اعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة ، بينما احتلت الفقرة الثامنة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.815)، وتشير الى انه يتم اختيار الموردين على اساس وقت تسليم المواد الاولية، واحتلت الفقرة السابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.510).

اخيرا نستنتج ان افراد العينة وافقوا على محور الميزة التنافسية ، وأن أهم عبارة كانت أن المؤسسة تعمل على اعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا او لا ، ولان حجم العينة يفوق 30 اذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

أولا/ اختبار التوزيع الطبيعي

ستستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا اولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة : 0.05

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا محورين اساسيين وينقسم المحور الأول الى أربعة ابعاد، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-24): اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار شابيرو		إختبار سيمنروف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.054	0.934	0.071	0.135	بعد البنية بالإبداع
0.571	0.976	0.200	0.090	بعد البنية التحتية للإبداع
0.114	0.927	0.081	0.191	بعد تأثير الإبداع
0.088	0.920	0.101	0.191	بعد تنفيذ الإبداع
0.141	0.957	0.200	0.076	المحور الأول التوجه الإبداعي
0.859	0.985	0.200	0.096	المحور الثاني الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss انظر الملحق 03

من نتائج الجدول نلاحظ ان قيم المعنوية لإحصائية سيمنروف لأبعاد المحور الاول الأربعة كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 أي أنه تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف ، كذلك اجمالي المحور الاول كانت معنويته أكبر من 0.05 أي انه يتبع توزيعا طبيعيا ، وأيضا المحور الثاني حسب اختبار سيمنروف فهو يتبع توزيعا طبيعيا لان قيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي ان المحور الثاني يتبع توزيعا طبيعيا ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية قيم إحصائية شابيرو فكانت ابعاد المحور الاول معنويتها أكبر من 0.05 ونقول ان كل الأبعاد الأربعة تتبع توزيعا طبيعيا ، وكذلك اجمالي المحور الاول واجمالي المحور الثاني حسب اختبار شابيرو كانت معنويتها أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري القائل ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا .

وبعد اختبار الطبيعة وامام هذه الحالة وبما ان العينة اكبر من 30 وحسب اختبار شايرو لإجمالي المحاور نقول ان البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وهنا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة .

ثانيا/ الاختبار المعلمية:

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين اهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث انواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لان التوزيع طبيعي ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلين ، واختبار ANOVA ، اما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

1/ اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لان التوزيع طبيعي

ونختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-25):معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني: الميزة التنافسية		المحور الأول: التوجه الإبداعي
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.005	**0.441	بعد البنية بالإبداع
0.000	**0.546	بعد البنية التحتية للإبداع
0.008	**0.422	بعد تأثير الإبداع
0.000	**0.675	بعد تنفيذ الإبداع
0.000	**0.644	اجمالي المحور الاول

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الجدول 02 الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

☒ العلاقة بين بعد البنية بالإبداع واجمالي محور الميزة التنافسية كانت طردية متوسطة ومعامل

الارتباط مساوي الى (0.441) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة

sig= 0.005 وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين بعد البنية التحتية للإبداع واجمالي محور الميزة التنافسية كانت طردية ومتوسطة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.546) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 ، أي نرفض الفرض الصفري .

✘ العلاقة بين بعد تأثير الإبداع واجمالي محور الميزة التنافسية طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي (0.422) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين بعد تنفيذ الإبداع واجمالي محور الميزة التنافسية طردية قوية لان معامل الارتباط يساوي (0.675) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لان قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين اجمالي محور التوجه الإبداعي واجمالي محور الميزة التنافسية يساوي (0.644) وهو ارتباط طردي قوي نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التوجه الإبداعي واجمالي محور الميزة التنافسية ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

1- اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة الى قسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئيتين كما يلي :

1-1/ الفرضية الرئيسية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى الجنس ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور الاول التوجه الإبداعي ترجع الى خاصية الجنس

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور الثاني الميزة التنافسية ترجع الى خاصية الجنس

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-26) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

المحاور	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
المحور الأول التوجه الإبداعي	1.467	0.234	-0.191	0.850
المحور الثاني الميزة التنافسية	0.110	0.743	0.298	0.768

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول السابق نلاحظ ان قيمة اختبار التجانس للمحور الأول (التوجه الإبداعي) $F = 1.467$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي ان التباين متساو ونقبل الفرض الصفري القائل ان التباين متساوي أي ان العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الاول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 03) ، وكذلك بالنسبة للمحور الثاني (الميزة التنافسية) كانت قيمة اختبار التجانس $F = 0.110$ الذي نقبل فيه الفرض الصفري لان قيمة المعنوية لقيمة F اكبر من 0.05 ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الاول كذلك من جدول اختبارات للاستقلالية .

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.191، 0.298) وكلها بمستويات معنوية كالآتي وعلى الترتيب (0.850 ، 0.768) ، مما يعني قبول الفرضية الجزئية الأولى القائلة بانه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور الأول التوجه الإبداعي ترجع للجنس ، وكذلك قبول الفرضية الجزئية الثانية القائلة بانه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور الثاني الميزة التنافسية ترجع للجنس .

2- اختبار تحليل التباين الأحادي : هذا الاختبار من الاختبارات المعملية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة الى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد اربعة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية، المستوى الإداري (الوظيفة)) ، اذا ستكون هناك أربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة فرضيتين جزئيتين كالآتي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور التوجه الإبداعي ترجع الى العمر.

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحور الميزة التنافسية ترجع الى العمر

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة للعمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-27) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول التوجه الإبداعي	1.065	0.376
المحور الثاني الميزة التنافسية	1.684	0.188

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين كما هي موضحة في الجدول أعلاه و كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقوم بقبول كل الفرضيات الجزئية أي انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل

العلمي ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور التوجه الإبداعي ترجع الى

المؤهل العلمي .

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الميزة التنافسية ترجع الى المؤهل

العلمي .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ،

وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-28) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول التوجه الإبداعي	1.048	0.368
المحور الثاني الميزة التنافسية	1.313	0.816

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS انظر الملحق 04

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين كما هي موضحة في الجدول أعلاه و كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقوم بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي .

3-2/ الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية سنوات الخبرة ا ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على التوجه الإبداعي ترجع لسنوات الخبرة .

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الميزة التنافسية ترجع لسنوات الخبرة .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة سنوات الخبرة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-29) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا لسنوات الخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول التوجه الإبداعي	0.181	0.908
المحور الثاني الميزة التنافسية	0.547	0.653

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS انظر الملحق 04

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين كما هي موضحة في الجدول أعلاه و كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقوم بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية سنوات الخبرة .

4-2/ الفرضية الرئيسية الرابعة : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى خاصية المستوى الإداري ، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور التوجه الإبداعي ترجع الى المستوى الإداري .

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحور الميزة التنافسية ترجع الى المستوى الإداري.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المستوى الإداري، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-30) اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للمستوى الإداري

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الأول التوجه الإبداعي	0.432	0.731
المحور الثاني الميزة التنافسية	0.398	0.755

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS انظر الملحق 04

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين كما هي موضحة في الجدول أعلاه و كلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقوم بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى الإداري .

3 / فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من اجمالي محور أبعاد التوجه الإبداعي كمتغير مستقل ، ومحور الميزة التنافسية كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية كما يلي :

3-1- اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين اجمالي محور التوجه الإبداعي والميزة التنافسية :

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور التوجه الإبداعي اجمالاً مع محور الميزة التنافسية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-31) نتائج اختبار اثر اجمالي محور التوجه الإبداعي و الميزة التنافسية

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF	Sig	β	Sig
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	0.644	0.415	26.231	1	0.000	0.876	0.000
				37			
				38			

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 0.244 + 0.876X$$

$$T = (0.373)(5.122)$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية إذ بلغ معامل ارتباط (0.644) وهو ارتباط قوي طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.415) حيث أن 41.5% من التغير في الميزة التنافسية يرجع للتغير في أبعاد التوجه الإبداعي وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.876$) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد التوجه الإبداعي بمكوناتها يؤدي الي زيادة الميزة التنافسية بقيمة (0.876) ويؤكد معنوية أثر أبعاد التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.231=F) وهي دالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لان قيمة (0.000=sig) ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5%.

3-2- إختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد التوجه الإبداعي و الميزة التنافسية

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد التوجه الإبداعي في المؤسسة بالوادي على الميزة التنافسية ، تم استخدام الانحدار المتعدد ، عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذي دلالة احصائية لأبعاد التوجه الإبداعية في المؤسسة و

المتتمثلة في (البنية بالإبداع ، البنية التحتية للإبداع ، تأثير الإبداع ، تنفيذ الإبداع) على الميزة التنافسية في المؤسسة بالوادي ونتائج الاختبار موضحة بالجدول التالي :

الجدول رقم (2-32) نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التوجه الإبداعي على الميزة التنافسية

Sig	β	Sig	DF	F	(R2)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.898	البنية الإبداع -0.032	0.000	04	8.723	0.506	0.712	الميزة التنافسية
0.885	البنية التحتية للإبداع 0.075		34				
0.049	تأثير الإبداع 0.204		38				
0.031	تنفيذ الإبداع 0.659						

المصدر : من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS انظر الملحق 05

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$\hat{Y} = 0.148 + -0.032X_1 + 0.073X_2 + 0.0.204X_3 + 0.659x_4$$

$$T = (0.206) \quad (-0.129) \quad (0.409) \quad (1.325) \quad (3.543)$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الإبداعي في المؤسسة بالوادي على الميزة التنافسية إذ بلغ معامل ارتباط (0.712) وهو ارتباط طردي قوي، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.506) أي أن 50.6% من التغيير في الميزة التنافسية ناتج عن التغيير في الاهتمام بأبعاد التوجه الإبداعي، كما بلغت قيمة التأثير لمعامل بنية الإبداع ($\beta_1=0.032$) أي ان الزيادة بوحدة واحدة في بعد بنية الإبداع يؤدي الى الزيادة في الميزة التنافسية بـ 0.3.2%، ولكنها غير معنوية نظرا لان قيمة المعنوية كانت 0.898، اما عن قيمة التأثير لبعده البنية التحتية للإبداع فقد بلغت ($\beta_2=0.075$) وهذا يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في البنية التحتية للإبداع يؤدي الى الزيادة في الميزة التنافسية بـ 0.7.5%، وهي كذلك غير معنوية لان قيمة المعنوية تقدر بـ 0.885، اما عن قيمة التأثير لبعده تأثير الإبداع فقد بلغ ($\beta_2=0.204$) وهذا يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في تأثير الإبداع يؤدي الى الزيادة في الميزة التنافسية بـ 20.4%، وهي معنوية في النموذج لان قيمة المعنوية تقدر بـ 0.049، واهيرا فقد كانت قيمة التأثير لبعده تنفيذ الإبداع تساوي الى (0.659= β_3) مما يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في بعد تنفيذ الإبداع يؤدي الى زيادة للميزة التنافسية بـ 65.9%، وهي كذلك معنوية في النموذج لان قيمة المعنوية 0.031

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق ان كل من البعدين الاول والثاني لا يؤثران على الميزة التنافسية في البنوك التجارية بولاية الوادي وهذا لعدم معنويتهم في هذا النموذج بينا وجدنا ان بعد تأثير الابداع وبعد تنفيذ الابداع يؤثران في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في ولاية الوادي

خاتمة العامة

في ضوء التحليل الذي تم في فصل الاول والجزء التطبيقي في فصل الثاني وهذا من خلال اعداد استمارة اسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة المتماثلة في موظفي البنوك التجارية في ولاية الوادي، ومن خلال كل هذا سوف تقوم باختبار صحة الفرضيات كما يلي:

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الاولى: تم اثبات صحتها في الفصل النظري من خلاله يتضح ان التوجه الابداعي هو القدرة على ايجاد اشياء جديدة ومختلفة ، والتي قد تكون على شكل افكار او تقييم حلول مبتكرة، او القيام بطرح منتجات او تقديم خدمات، او اي طرق واساليب عمل قد تفيد المنظمة.

الفرضية الثانية: تم اثبات صحتها حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارة او التقنية او المورد الذي يتيح المنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء عما يقدمه المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون.

الفرضية الثالثة: تم اثبات صحتها في الفصل التطبيقي حيث وجدنا ان هناك علاقة بين التوجه الابداعي وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية من خلال معامل الارتباط الذي كان يقدر بـ 0.644 وهو ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الرابعة: فقد تم اختبار صحتها من خلال اختبار فرضيات الفرق بين متوسطات اجابات العينة على محاور الدراسة مع ثلاث متغيرات وصفية وهي الجنس والعمر والمؤهل العلمي، حيث وجدنا انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اجابات العينة تعزى الى المتغيرات الوصفية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الخامسة: لقد تم اختبار فرضية التأثير في الفصل التطبيقي حيث وجدنا ان هناك بعدين فقط يأتزان على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية وهما بعد تأثير الابداع وبعد تنفيذ الابداع وهذا عند مستوى دلالة 5% ، هنا تتحقق صحة الفرضية في بعدين فقط اما الابعاد الاخرى فالفرضية غير محققة.

النتائج:

بعد اختبار صحة الفرضيات توصلنا الى مجموعة من النتائج متمثلة في :

- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان مستوى تطبيق التوجه الابداعي في البنوك التجارية في ولاية الوادي كان مرتفعا في سبيل تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت المتوسطات الحسابية على كل الابعاد تقريبا أكبر من الوسط النظري وهو (04)، مما يبين اهمية التوجه الابداعي وادراك افراد العينة له في البنوك التجارية
- وجدنا هناك علاقة بين التوجه الابداعي والميزة التنافسية في البنوك التجارية وكانت العلاقة طردية حيث ان الزيادة في اهمية التوجه الابداعي تزيد في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية
- أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة البنوك التجاري بولاية الوادي ، وترجع هذه النتيجة الى ازدياد الاهتمام بجوانب التوجه الابداعي لما لذلك الاثر في تقليل التكلفة والوقت وازافة نوع من المرونة عند التعامل مع العملاء.
- أظهرت نتائج الدراسة الاحصائية ان بعدي تأثير الابداع وتنفيذ الابداع لهما الاثر في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة البنوك التجارية بولاية الوادي، ويعزى ذلك الى توفير ادارة المجموعة قدرا مناسب من الدورات التدريبية لزيادة قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات ، واشراك الموظفين بحل مشكلات العمل اليومية ، اضافة الى اعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في وضع الخطط المستقبلية التي تخص الموظف اعتماد على الخبرات السابقة التي يمتلكها الموظف السابق.
- كما بينت النتائج ان مستوى تحقيق ميزة الاستجابة في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

التوصيات :

من خلال النتائج المتوصل اليها اردنا وضع التوصيات التالية :

- كون الدراسة أظهرت ان للتوجه الابداعي اثر في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة البنوك التجارية، فان الدراسة توصي المجموعة بضرورة الاهتمام بجوانب التوجه الابداعي (النية بالإبداع والبنية التحتية بالإبداع).
- استحداث دائرة تهتم بمجال الابداع ، بهدف تأصيل الاعمال الابداعية وتنميتها، وتهتم بتشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات الابداعية.

- ضرورة الاهتمام ادارة المجموعة بمجال التنمية البشرية وتطوير وبناء القدرات، وتوجه اهتمام مجموعة نحو الاستثمار بالعقول والموارد البشرية.
- ضرورة قيام البنوك التجارية الجزائرية بتهيئة خدمات تتناسب وحاجة عملائها من كافة الفئات وذلك بتبني المفاهيم العصرية في اساليب تقديم الخدمات بما يتلاءم واحتياجاتهم.
- ضرورة قيام البنوك التجارية الجزائرية باعتماد أنماط جديدة ومعاصرة في ادارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الاجنبية العاملة في دولة الجزائرية.
- ضرورة الاهتمام باسشارك العاملين في البنوك التجارية الجزائرية في التعليقات وابداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي يعقدها البنك.
- قيام البنوك التجارية الجزائرية بالتأكيد على العمل بأسلوب اللجان أو فرق العمل لحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة بخصوص الية تقديم الخدمات المصرفية.

افاق البحث:

بعد اتمام دراستنا ومحاولة الامام بالكثير من جوانبها الا ان الكامل لله وحده لذا يبقى البحث العلمي في هذا المجال واسع لذا راينا ان نطرح اشكاليات مستقبلية كما يلي:

- ما هو دور النية الابداع في المؤسسات البنكية على تحقيق ميزة تنافسية.
- هل البنية التحتية للإبداع اثر على تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

مراجع

I. الكتب:

1. حمود، خضير، اللوزي، موسى، مبادئ ادارة الاعمال، الطبعة 1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
2. السلمي، علي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
3. شاويش، مصطفى، الادارة الحديثة: مفاهيم، وظائف وتطبيقات، الطبعة 1، دار الفرقان، اربد، الاردن، 1993.
4. طلعت اسعد عبد الحميد، الادارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقرا، القاهرة، 1998.
5. عريبات، ياسر، المفاهيم الادارة الحديثة، الطبعة 1، دار يافا العلمية، عمان، الاردن، 2008.
6. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الاسكندرية، 2003\2004.

II. المذكرات:

1. بوقرائية عبد الحفيظ، دراسة محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاديات مالية وبنوك، 2013.
2. جندب، عبد الوهاب، "اثر التوجيهات الابداعي والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013.
3. حومدي هناء، الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسات (wissal, modren hass)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، 2012-2014.
4. الحقباني، تركي، اثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض: المملكة العربية السعودية، 1997.
5. العبيدي، جواهر، اثر التوجه الابداعية استراتيجية التدريب على اداء العاملين في شركة نפט الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
6. العاني، علي فائق، "دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 2004.
7. فيصل غازي عبد العزيز المطيري، اثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير، الاردن، 2012.

8. الفيومي احمد، "اثر الاصول غير ملموسة في تحقيق ميزة التنافسية في ظل تبني معايير ادارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2010.
9. الكميم، ماجد محمد صالح، "دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية والمالية والأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن، 2017.
10. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير (غير منشورة)، في ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2003.

III. المجالات:

1. ايوب ، العوامل المؤثر على السلوك الابداعي والابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلد40، العدد2، الرياض.
2. الزهراني ، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ،مجلة عالم الفكر، مجلد30، العدد3.
3. سالم، زيدان محمد، العجومي ،عبير، احمد، نهيل، والغماري، وسام، "دور الابداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من جهة نظر العملاء" مجلة جامعة الازهر بغزة: سلسلة العلوم الانسانية، المجلد(13)، العدد(2)

IV. المؤتمرات:

1. احمد بن عيشاوي، ادارة المعرفة و تحسين الميزة التنافسية للمنظمات ،الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005.
2. سفيان نقماري، الابداع والابتكار في النظام المصرفي و دوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الاول حول اقتصاديات المعرفة والابداع ،جامعة البليدة، 2013.
3. الطويل، اكرم احمد، و اسماعيل، رغيد ابراهيم، "العلاقة بين انواع الابداع التقني وابعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي" ورقة العمل:1-29.
4. عجيلة محمد ،بن نوي مصطفى، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية – أفكار و مناهج- الملتقى الدولي حول الابداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة ،جامعة البليدة ،12-13 ماي 2010.
5. قاسمي ،اميمة، " مفهوم الابداع الاداري وتنميته"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العربي الثالث في الادارة القيادية الابداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت: لبنان، 2002.

.V مراجع اجنبية

- 1) Certo, Samuel C., **principles of Modern Management**, 4 th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1989
- 2) Hodgetts, Richard M, **Management : Theory , process and Practice** ,3th ed , Tokyo , Japan,(1982).
- 3) Michael Porter, **L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, bunod paris, 1999..
- 4) M. Porter, **l'avantage concurrentiel des nation des nation** ,dunod, paris, 1999.
- 5) Wickam ,PhilipA, **Strategic Entrepreneurship**,2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England,2001.
- 6) Angel, Robert. "**Putting an Innovation Culture into Practice**". Ivey Business Journal ,06-12-2014,2006
- 7) Bolinao, Edger S,(2009) "**Innovation Process and Performance in small to Medium – Sized Firms : a Conceptual framework** ". DLSU Business and Economics review 19.1.2009.
- 8) Dobin .C Brooke, "**The Relationship between innovation Orientation and Organizational performance** ",International Journal of Innovation and learning,Vol.10,No.3,2011.
- 9) Herbig, P. and Dunphy ,S. "**Culture and Innovation** ,in :**Cross Cultural Management**" ,International Journal, 5(4), 13-21,1998.
- 10) Human & Naude ,p, "**Relationship and innovation orientation inabusiness-to-business context**",South African Journal of Business Management, Vol.41,No.4,2010.
- 11)Salomo, Sören; Talke, Katrin & Strecker, Nanja, "**Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance**" ,Jornal of Product Innovation Management,Vol.25,NO.6,2008.
- 12)Chang,C.H. "**The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage "The mediating role of green innovation.** Journal of Business Ethics,104(3),2011.
- 13)Cheraghi,Hossin;Khaligh,AlirezaAbdolhosseini&Naderi,Abbass, "**Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran**"International Business Resiness,Vol.5,No.2,2012.
- 14)Zhang, X., Batrol, K., "**Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement**",Academ of Management Journal 2010, Vol.53,No,1.
- 15)Zhou ,Kevin Zheng ;Gao, Gerald Yong, Zhilin &Zhou, Nan, "**Developing Strategic Orientation in Chira : Antecedents and Consequences of Market and Innoration Orientations** "Journal of Business Research,Vol.58,No.8,2005.

16) Wieland, T . (2004) "**Innovations Kultur: theoretische und empirische Ananaherungen an einen Begriff**" , Michener Zentrun fur Wissenschafts- und Technikgeschichte. (2014-12-06)

[URL:www.innovationskulfur.mwn.de/papers/wieland_2.pdf](http://www.innovationskulfur.mwn.de/papers/wieland_2.pdf) ,14:30

الملاحق

الملحق رقم 01: اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية

استمارة اسئلة

يسعدنا سيدي الكريم ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان في اطار حصول على شهادة الماستر تخصص ادارة الاعمال والموسومة تحت عنوان "اثر التوجه الابداعي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، ونحن على يقين بانكم في خدمة العلم والطلبة، لذا نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الاسئلة الواردة بهذه الاستمارة بدقة وموضوعية.

ونعلمكم سيدي المحترم ان المعلومات التي ستدلي بيها ستحاط بسرية تامة ولا يمكن استخدامها الا من اجل اغراض البحث العلمي، كما لا يفوتنا ان نشكركم على حسن تعاونكم ومساعدتكم وتفهمكم على مساعدتنا في انجاز هذا البحث ومنحكم لقدر من وقتكم في ملء هذه الاستمارة .

ملاحظة: يرجى الاجابة بوضع علامة x في الخانة المناسبة.

تحت اشراف:

من اعداد:

نصر ضو

امينة دونه /اماني امنة/احمادي صبرينة

الجزء الاول: البيانات الشخصية

1) الجنس

ذكر أنثى

2) العمر

أقل من 30 سنة من 30-34 سنة
 من 34-39 سنة 40 سنة فأكثر

3) المؤهل العلمي

شهادة ليسانس شهادة ماستر
 دراسات عليا اخرى تذكر.....

4) عدد السنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات من 05-10 سنوات
 من 10-15 سنة من 15 سنة فاكثر

5) المستوى الاداري

مدير نائب مدير مسؤول مصلحة
 موظف اخرى يجب ذكرها.....

الجزء الثاني: عبارات التوجه الابداعي

الفقرة	لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
النية بالأبداع					
1					بادرا البنك بتقديم خدمات جديدة تلي رغبات المستخدمين
2					قام البنك باستحداث خدمات تتناسب مع حاجيات عملائها
3					تحصل البنك على براءات اختراع استحداث خدمات جديدة

					سعى البنك على تعديلات اداة تحسين خدماته المقدمة	4
					ساعدت براءات الاختراع التي تحصل عليها البك في الادراج تطورات على الخدمات الحالية	5
					قدم البنك خدمات ادت الى رضى المستخدمين	6
البنية التحتية للإبداع						
					قام البنك بتعديلات في اداء عملياته الخدمية للمتعاملين معهم	7
					اتبعا البنك استراتيجيات حديثة في مجال واساليب عرض خدماته	8
					قام البنك بتغيرات جذرية في عملية تقديم خدماته	9
					قام البنك بتغيرات اساسية في استعمال الانظمة الحاسوبية في عملياته	10
					اعتمد البنك على سياسات جديدة في ادراج عملياته التشغيلية	11
					اجرى البنك انماط جديدة في عملية تقديم خدماته	12
تأثير الابداع						
					روح المخاطرة تثير بداخلي حماس بتقديم اراء جديدة ومبدعة	13
					لا أتردد في احداث او تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة البنك	14
					اشارك في التعليقات وابداع الراي اثناء الندوات والاجتماعات التي يعقدها البنك	15
					ادعم الآراء المقترحة من الاخرين في مكان عملي	16
					اسعى لإيجاد طرف جديدة لتوظيف استعمال المعدات الحالية الموجودة في البنك	17
تنفيذ الابداع						
					اسعى لحل المشكلات مع لجان وفرق العمل لاتخاذ القرارات المهمة	18
					أسعى جاهدا لاكتشاف المشكلات بمهدف حلها والاسهام في تخطي البنك لها	19
					أحرص على المشاركة في دورات تدريبية خارجية لتبادل الآراء مع المشاركين فيها	20
					تفوض لي كامل الصلاحيات التي تساعدني في اتخاذ القرارات المهمة بالتغيير والتحديث	21

					أخذ بعين الاعتبار أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	22
					أحاول المساهمة برأي لتمكين البنك باتخاذ القرارات الجديدة	23

الجزء الثالث: عبارات الميزة التنافسية

الفقرة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	ا
الميزة التنافسية						
24						تعمل المؤسسة على اعاقه دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة
25						تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق
26						تعمل المؤسسة على تقاسم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين تعتبر أسعار خدمات البنك أحسن من تكاليف البنوك الأخرى المنافسة له
27						يتمتع البنك بأحسن علاقة بين جودة الخدمات وأسعارها
28						عملاء البنك يبدون رضاهم عن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم
29						يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم
30						تتمتع معاملات البنك بالمصداقية لدى العملاء
31						يتم اختيار الموردين على اساس وقت تسليم المواد الاولية
32						يتم اجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية
33						تسعى المؤسسة للحصول على المزايا سعريه من الموردين لتخفيض التكاليف
34						تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية
35						تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول اليها من قبل المنافسين
36						تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول المنافسين جدد

الملحق رقم 2:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	7

eliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.886	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	13

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	36

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
المستخدمين رغبات تلبية جديدة خدمات بتقديم البنك بادرا	39	0	4.08	.532
عملانها حاجيات مع تتناسب خدمات باستحداث البنك قام	39	0	4.18	.451
جديدة خدمات استحداث اختراع براءات على البنك تحصل	39	0	3.36	.628
المقدمة خدماته تحسين على اداة تعديلات على البنك سعى	39	0	4.10	.447
الحالية الخدمات على تطورات الادراج في البنك عليها تحصل التي الاختراع براءات ساعدت	39	0	3.36	.628
المستخدمين رضى الى ادت خدمات البنك قدم	39	0	3.90	.680
الاول_البعد	39	0	3.8291	.32778

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
معهم للمتعاملين الخدمية عملياته اداء في بتعديلات البنك قام	39	0	4.18	.721
خدماته عرض واساليب مجال في حديثة استراتيجيات البنك اتبعا	39	0	3.62	1.016
خدماته تقديم عملية في جذرية بتغيرات البنك قام	39	0	3.90	.882
عملياته في الحاسوبية الانظمة استعمال في اساسية بتغيرات البنك قام	39	0	3.67	.737
التشغيلية عملياته ادراج في جديدة سياسات على البنك اعتمد	39	0	3.82	.601
خدماته تقديم عملية في جديدة انماط البنك اجرى	39	0	3.92	.623
الثاني_البعد	39	0	3.8504	.50552

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
المهمة القرارات لاتخاذ العمل وفرق لجان مع المشكلات لحل اسعى	39	0	3.51	.721
لها البنك تخطي في والاسهام حلها بهدف المشكلات لاكتشاف جاهد أسعى	39	0	3.79	.767
فيها المشاركين مع الآراء لتبادل خارجية تدريبية دورات في المشاركة على أحرص	39	0	3.82	.683
والتحديث بالتغيير المهمة القرارات اتخاذ في تساعدني التي الصلاحيات كامل لي تفوض	39	0	3.92	.422
العمل في الجديدة والمقترحات الأفكار أصحاب الاعتبار بعين أخذ	39	0	3.85	.670
الجديدة القرارات باتخاذ البنك لتمكين برأي المساهمة أحاول	39	0	3.95	.510
الرابع_البعد	39	0	3.8077	.41630

Statistics

N	Mean	Std.
---	------	------

	Valid	Missing		Deviation
الجودة على التركيز خلال من جدد منافسين دخول اعاقه على المؤسسة تعمل	39	0	3.38	.815
والتفوق الفرص لتحقيق المنافسين لدى والضعف القوة نقاط بدراسة المؤسسة تقوم	39	0	3.56	.788
خدمات أسعار تعتبر المنافسين عن مختلفة وتحسينات جديدة بمزايا منتجات تقديم على المؤسسة تعمل	39	0	3.46	.682
له المنافسة الأخرى البنوك تكاليف من أحسن البنك				
وأسعارها الخدمات جودة بين علاقة بأحسن البنك يتمتع	39	0	3.46	.822
لهم المقدمة والمنتجات الخدمات عن رضاهم يبدون البنك عملاء	39	0	3.56	.821
صارم بشكل الجودة ضمان معايير البنك يتبنى	39	0	3.85	.630
العملاء لدى بالمصادقية البنك معاملات تتمتع	39	0	3.95	.510
الأولية المواد تسليم وقت اساس على الموردين اختيار يتم	39	0	3.38	.815
وتوقعاتهم العملاء ورغبات احتياجات على للتعرف دوري بشكل الاستطلاعية الدراسات اجراء يتم	39	0	3.56	.788
المستقبلية				
التكاليف لتخفيض الموردين من سعرية المزايا على للحصول المؤسسة تسعى	39	0	3.46	.682
المحلية الاسواق وتعزيز جديدة اسواق فتح خلال من السوقية الحصة زيادة على المؤسسة تعمل	39	0	3.46	.822
المنافسين قبل من اليها الوصول يصعب جديدة لأسواق للوصول المؤسسة تسعى	39	0	3.56	.821
جدد المنافسين دخول من للحد الزبائن مع علاقتها المؤسسة تعمق	39	0	3.85	.630
الثاني_المحور	39	0	3.5779	.48002

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاول_البعد	.135	39	.071	.934	39	.054
الثاني_البعد	.090	39	.200*	.976	39	.571
الثالث_البعد	.191	39	.081	.927	39	.114
الرابع_البعد	.191	39	.101	.920	39	.088
الاول_المحور	.076	39	.200*	.957	39	.141
الثاني_المحور	.096	39	.200*	.985	39	.859

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

	الاول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الرابع_البعد	الاول_المحور	الثاني_المحور
Pearson Correlation	1	.622**	.580**	.513**	.809**	.441**
الاول_البعد Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.005
N	39	39	39	39	39	39
Pearson Correlation	.622**	1	.568**	.638**	.889**	.546**
الثاني_البعد Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
N	39	39	39	39	39	39
Pearson Correlation	.580**	.568**	1	.317*	.780**	.422**
الثالث_البعد Sig. (2-tailed)	.000	.000		.049	.000	.008
N	39	39	39	39	39	39

	Pearson Correlation	.513**	.638**	.317*	1	.753**	.675**
الرابع_البعد	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.049		.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39
	Pearson Correlation	.809**	.889**	.780**	.753**	1	.644**
الاول_المحور	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	39	39	39	39	39	39
	Pearson Correlation	.441**	.546**	.422**	.675**	.644**	1
الثاني_المحور	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.008	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Equal variances assumed	1.467	.234	-.191	37	.850	-.02500-	.13112	-.29068-	.24068	
الاول_المحور Equal variances not assumed			-.165	12.617	.872	-.02500-	.15163	-.35359-	.30359	
Equal variances assumed	.110	.743	.298	37	.768	.05305	.17818	-.30798-	.41408	
الثاني_المحور Equal variances not assumed			.288	14.788	.778	.05305	.18446	-.34060-	.44670	

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاول_المحور Between Groups	.396	3	.132	1.065	.376

	Within Groups	4.339	35	.124		
	Total	4.735	38			
	Between Groups	1.105	3	.368	1.684	.188
الثاني_المحور	Within Groups	7.651	35	.219		
	Total	8.756	38			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.403	3	.134	1.084	.368
الاول_المحور	Within Groups	4.332	35	.124		
	Total	4.735	38			
	Between Groups	.229	3	.076	.313	.816
الثاني_المحور	Within Groups	8.527	35	.244		
	Total	8.756	38			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.072	3	.024	.181	.908
الاول_المحور	Within Groups	4.663	35	.133		
	Total	4.735	38			
	Between Groups	.392	3	.131	.547	.653
الثاني_المحور	Within Groups	8.364	35	.239		
	Total	8.756	38			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.169	3	.056	.432	.731
الاول_المحور	Within Groups	4.566	35	.130		
	Total	4.735	38			
	Between Groups	.289	3	.096	.398	.755
الثاني_المحور	Within Groups	8.467	35	.242		
	Total	8.756	38			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	.169	3	.056	.432	.731
الاول_المحور	Within Groups	4.566	35	.130		
	Total	4.735	38			

	Between Groups	.289	3	.096	.398	.755
الثاني_المحور	Within Groups	8.467	35	.242		
	Total	8.756	38			

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.644 ^a	.415	.399	.37212

a. Predictors: (Constant), الاول_المحور

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	3.632	1	3.632	26.231	.000 ^b
1	Residual	5.124	37	.138		
	Total	8.756	38			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الاول_المحور

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.244	.654		.373	.711
	الاول_المحور	.876	.171	.644	5.122	.000

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.506	.448	.35650

a. Predictors: (Constant), الثاني_البعد, الاول_البعد, الثالث_البعد, الرابع_البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4.435	4	1.109	8.723	.000 ^b
1	Residual	4.321	34	.127		
	Total	8.756	38			

a. Dependent Variable: الثاني_المحور

b. Predictors: (Constant), الرابع_البعد, الثالث_البعد, الاول_البعد, الثاني_البعد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.148	.721		.206	.838
1 الاول_البعد	-.032	.248	-.022	-.129	.898
1 الثاني_البعد	.073	.177	.076	.409	.685
الثالث_البعد	.204	.154	.210	1.325	.049
الرابع_البعد	.659	.186	.571	3.543	.031

a. Dependent Variable: الثاني_المحور