



جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان :

دور الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة

من إعداد الطالبات :

صراح مستور

عبير شريفي

فاطمة محبوب

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ :

أمام اللجنة المكونة من السادة :

(أستاذ محاضر، جامعة الوادي) رئيسا

د. موسى جديدي

(أستاذ محاضر، جامعة الوادي) مشرفا ومقررا

د. نصر رحال

(أستاذ محاضر، جامعة الوادي) مناقشا

د. سامر زلاسي

السنة الجامعية : 2018/2017

الملخص:

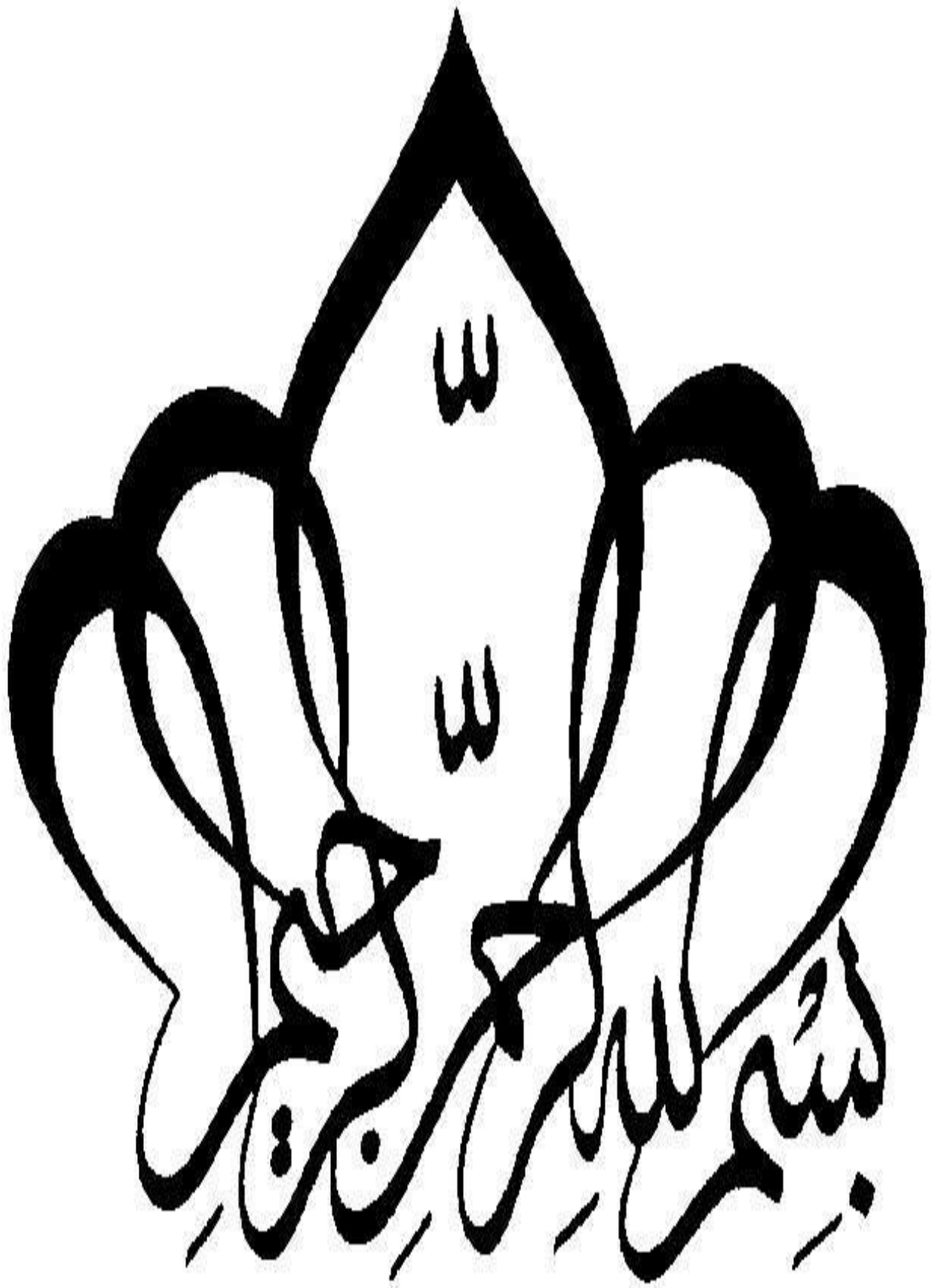
من المعلوم أن الإبداع والابتكار لهما أهمية بالغة في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات غير أن بعض المؤسسات لا تعطي لهذه العناصر اهتماما لدرجة أنها تقوم فقط بتقديم منتجاتها أو خدماتها على ضوء التقليد فنكاد لا نجد أية محاولة لترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار لعمالها ومحاولة دفعهم نحو التنافس من أجل تنمية الأفكار الإبداعية من خلال تحفيزهم بشتى الحوافز المادية وغيرها ، وقد حاولنا من خلال هذه المذكرة إبراز الدور الهام للإبداع والابتكار الذان يلعبانه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من المؤسسات في ولاية الوادي مركزين على قطاعين هامين هما القطاع الإنتاجي والخدماتي.

الكلمات المفتاحية : الإبداع ، الابتكار، الميزة التنافسية.

Résumé:

On sait que la créativité et l'innovation sont d'une importance cruciale dans la réalisation des avantages concurrentiels des entreprises, mais certaines institutions ne prêtons donnent pas ces éléments dans la mesure où ils offrent uniquement leurs produits ou services à la lumière de Venkad tradition nous ne trouvons pas toute tentative d'établir une culture de la créativité et de l'innovation à leurs travailleurs et essayer de les pousser vers la concurrence pour le développement de idées créatives à travers diverses incitations matérielles pour les motiver et d'autres, nous avons essayé à travers cette note pour souligner le rôle important de la créativité et de l'innovation dans la réalisation des chasseurs Alabanh qui avantage concurrentiel des entreprises grâce à la distribution d'un questionnaire sur un échantillon des institutions de l'État sur la vallée Les deux principaux secteurs sont le secteur de la production et des services.

Mots-clés: créativité, innovation, avantage concurrentiel.



## الإهداء

- إلى من به أدركت بحور العطاء... و الحب و الحنان، إلى من كنت أستلهم في كل مرة قبسا من نوره كي أمشي.....

### إلى والدي العزيز

- إلى من سهرت كثيرا... ملأ السنين و الأيام كي تراني في عداد من حققوا تفاصيل التطلع و الأمنيات.

### أمي الغالية

- إلى زوجي العزيز وابني أسر.
- إلى جميع أساتذتي بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- إلى جميع الإخوة و الأخوات.
- إلى جميع الأقارب.
- إلى كافة الزملاء والأصدقاء.

## الإهداء

أهدي هذا العمل للوالدين الكريمين وإلى زوجي وبناتي وإلى :

- إلى جميع أساتذتي بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- إلى جميع الإخوة و الأخوات.
- إلى جميع الأقارب.
- إلى كافة الزملاء والأصدقاء.

شريف عبيد

## الإهداء

أهدي هذا العمل للوالدين الكريمين وإلى زوجي وابني وإلى :

- إلى جميع أساتذتي بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي.
- إلى جميع الإخوة و الأخوات.
- إلى جميع الأقارب.
- إلى كافة الزملاء والأصدقاء.

محبوب فاطمة

## شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" فاذكروني أذكركم و أشكروا لي و لا تكفرون "

"صدق الله العظيم": سورة البقرة الآية 152

فالحمد لله العزيز الكريم الذي وفقنا لإتمام هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأستاذنا الدكتور: رحال نصر على قبوله تأطير هذه الدراسة وتحمله التعب والنصب من أجل مساندتنا وتقديم أفضل النصائح والتوجيهات العلمية والمنهجية القيمة، و لا ننسى أيضاً أن نتقدم بشكرنا لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد خلال إعداد وإخراج هذه المذكرة في شكلها النهائي.

فهرس الجدول

| رقم الصفحة | البيان   | الرقم |
|------------|--|-------|
| 20         | وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية  | 01    |
| 25         | يبين مختلف الإستراتيجيات   | 02    |
| 36         | يمثل مدى قيام العمال بكل الأعمال المسندة إليهم وبأسلوب متميز                       | 03    |
| 36         | يوضح مدى توفر القدرة على التغيير المطلوب   | 04    |
| 37         | يوضح مدى استعداد العمال لحل أي مشكل يتعرضون إليه في المؤسسة                        | 05    |
| 38         | يوضح مدى توفر القدرة على القيام بالأنشطة الإبداعية في المؤسسة                      | 06    |
| 38         | يوضح لنا ميول العمال لاستخدام أسلوب التقليد في حل المشكلات التي تعترضهم في مؤسستهم | 07    |
| 39         | يبين نوعية الطرق القانونية المستعملة في عدم دفع الضريبة                            | 08    |
| 40         | يبين مدى توفر الحماس لدى عمال المؤسسات   | 09    |
| 40         | يوضح مدى توفر البرامج التدريبية  | 10    |
| 41         | تجسيد ثقافة الإبداع  | 11    |
| 42         | السماح للعمال بمشاركة اتخاذ القرارات   | 12    |
| 42         | السماح للعمال بمشاركة اتخاذ القرارات   | 13    |
| 43         | منح الحوافز المادية للعمال المتميزين والمبدعين                                     | 14    |
| 44         | منح الحوافز المادية للعمال المتميزين والمبدعين                                     | 15    |
| 44         | مشاركة العمال في حل المشكلات   | 16    |
| 45         | الاهتمام بعمليات البحث والتطوير والتصميم   | 17    |
| 46         | الاهتمام بعمليات البحث والتطوير والتصميم   | 18    |
| 46         | قدرة المؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات متميزة                                     | 19    |
| 47         | تبني معايير الجودة   | 20    |
| 47         | تشجيع المؤسسة لعمالها على المبادرات  | 21    |
| 48         | تعاون المؤسسة مع غيرها قصد تحقيق الجودة والتميز                                    | 22    |
| 49         | علاقة الإبداع بالحصص السوقية والمركز التنافسي                                      | 23    |
| 49         | علاقة الإبداع بالحصص السوقية والمركز التنافسي                                      | 24    |
| 50         | علاقة الإبداع والابتكار بالاستراتيجيات التنافسية                                   | 25    |
| 51         | علاقة الإبداع والابتكار بالجودة  | 26    |
| 51         | علاقة الإبداع والابتكار بأساليب المنافسة   | 27    |

## فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | البيان                    | الرقم |
|------------|---------------------------|-------|
| 23         | مستويات المنافسة          | 01    |
| 27         | يبين حجم الميزة التنافسية | 02    |

## فهرس المحتويات

| الصفحة | البيان  |
|--------|---|
| I      | الإهداء   |
| IV     | شكر وتقدير  |
| V      | فهرس الجداول  |
| VI     | فهرس الأشكال  |
| VII    | فهرس المحتويات  |
| أ      | المقدمة العامة  |
| 02     | المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار والإبداع والميزة التنافسية |
| 02     | المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار                         |
| 02     | مفهوم الابتكار  |
| 03     | تصنيف الابتكار  |
| 03     | أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية                               |
| 04     | مصادر الابتكار في المؤسسة                                       |
| 04     | مصادر الابتكار في البيئة الخاصة                                 |
| 04     | مصادر الابتكار غير المتوقعة                                     |
| 05     | مصادر الابتكار في البيئة العاملة                                |
| 06     | الأسباب الداعية للابتكار  |
| 06     | تزايد شدة التنافس العالمي                                       |
| 07     | تزايد وتسارع المتغيرات في محيط منظمات الأعمال                   |
| 07     | المستهلك المسير للمؤسسة   |
| 07     | التسارع التكنولوجي  |
| 08     | تزايد ظاهرة المنظمات الساعية للتعلم                             |
| 10     | المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع                            |
| 10     | ماهية الإبداع   |
| 10     | مفهوم الإبداع   |
| 10     | تعريف الإبداع   |
| 12     | العلاقة بين الإبداع والابتكار                                   |
| 13     | دوافع الإبداع   |

|    |   |
|----|---|
| 14 | خصائص الإبداع   |
| 15 | عناصر الابداع   |
| 16 | العوامل المؤثرة في الإبداع  |
| 16 | العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي   |
| 17 | العوامل المؤثر في الإبداع التنظيمي  |
| 18 | <b>المطلب الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية</b>  |
| 18 | ماهية الميزة التنافسية  |
| 21 | خصائص الميزة التنافسية  |
| 21 | مصادر الميزة التنافسية  |
| 22 | الميزة التنافسية المستدامة  |
| 23 | المحيط العام للمنافسة   |
| 24 | إستراتيجية التنافس كأساس التنافسية  |
| 24 | الإستراتيجية التنافسية لبورتر   |
| 24 | إستراتيجية التمييز  |
| 25 | إستراتيجية التركيز  |
| 26 | أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها  |
| 26 | التكلفة الأقل   |
| 26 | تمييز المنتج  |
| 27 | حجم الميزة التنافسية  |
| 28 | <b>المبحث الثاني : الدراسات السابقة</b>   |
| 31 | <b>خلاصة الفصل الأول :</b>  |
| 32 | <b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>   |
| 34 | <b>المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>  |
| 35 | <b>المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان</b>   |
| 35 | <b>المطلب الأول : تحليل المحور الأول – مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العمال –</b>          |
| 40 | <b>المطلب الثاني : تحليل المحور الثاني – المؤسسة وسياسات تنمية الإبداع والابتكار –</b>      |
| 45 | <b>المطلب الثالث : تحليل المحور الثالث – الميزة التنافسية –</b>                             |
| 48 | <b>المطلب الرابع : تحليل المحور الرابع – تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية –</b> |
| 52 | <b>خلاصة الفصل الثاني :</b>   |
| 53 | <b>الخاتمة العامة :</b>   |
| 55 | <b>قائمة المراجع والمصادر :</b>   |



# المقدمة العامة

مقدمة :

### أولا : طرح الإشكالية

إن المؤسسات الاقتصادية عرفت عدة تحولات وهذه الأخيرة كانت بمثابة الرهان والتحدي في مجال نشاطها وأعمالها ، ونستطيع القول بأن ظاهرة العولمة هي أهم تحدي خاصة وأن العالم أصبح قريب من بعضه البعض بالإضافة إلى أن ظهور الاقتصاد القائم على رأس المال الفكري والمعرفي الى حدوث تغيير جذري في اهتماماتها حيث كان الاهتمام سابقا بالموارد المادية والطبيعية.

ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية في ظل الظروف والتغيرات السائدة اصبح من الضروري ان تبحث المؤسسات عن الوسائل والطرق والأساليب والاستراتيجيات الفعالة التي تكفل بذلك .

كما أن نجاح ورقي المؤسسات بصفة عامة مرهون بإيجاد تلك الوسائل ولعل الإبداع والابتكار يعتبران من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لضمان استقرارها ونموها ومحاولة التصدي لقوى المنافسة ، ومما لا شك فيه أن القدرة على المنافسة والتموقع وكسب مكانة سوقية ممتازة يستدعي امتلاك ميزة تنافسية من طرف المؤسسة وفي ظل هذا النسق يمكن القول بان الميزة التنافسية قد تحققها المؤسسة من عدة مسببات بما فيها الإبداع والابتكار.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية بحثنا كما يلي :

إلى أي مدى يمكن أن يساهم كل من الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وبغرض الإجابة عن هذا السؤال طرحنا الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف نصل إلى تحقيق ميزة تنافسية؟
- هل الإبداع والابتكار كافيين لتحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة ؟
- ما هو المستوى المطلوب من الإبداع حتى تحقق الميزة التنافسية ؟
- هل يمكن التأكيد بأن الإبداع والابتكار كفيلا بتحقيق الميزة التنافسية ؟

### ثانيا : الفرضيات

حتى تتمكن من تحليل الإشكاليات يمكن أن نقدم بعض الفرضيات كإجابات أولية على الأسئلة المطروحة.

- إن الوصول إلى ميزة تنافسية يستدعي اكتساب مهارات عديدة ومستوى عاليا من الإبداع والابتكار.

- إن الإبداع والابتكار بإمكانهما أن يساهما في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- يجب أن يكون مستوى الإبداع عالي حتى تتمكن المؤسسة من المنافسة وحتى السيطرة في ظل البيئة الجديدة التي تحيط بالمؤسسات .
- يجب أن يكون مستوى الإبداع عالي حتى تتمكن المؤسسة من المنافسة وحتى السيطرة في ظل البيئة الجديدة التي تحيط بالمؤسسات .
- بالتأكيد فإن الإبداع والابتكار كفيلا بتحقيق المزايا التنافسية بل أنهما أصبحا ضرورة للمؤسسات في واقعنا اليوم.

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- 1- الأهمية البالغة التي يكتسيها الموضوع.
- 2- رغبتنا في تناول هذا الموضوع خاصة وأنه يدخل في عمق تخصص دراستنا.
- 3- إثراء مكتبة الجامعة خاصة في مجال الإبداع والابتكار.

### رابعا : أهمية البحث

يكتسي موضوع الإبداع والابتكار أهمية بالغة خاصة في المؤسسات الاقتصادية حيث أصبح الإبداع وخاصة فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي أحد أهم عوامل تحقيق المزايا التنافسية ومن ثم القدرة على المنافسة وضمن الاستمرارية والبقاء ، وبناء على ذلك ارتأينا أن ندرس هذا الموضوع ونسقطه على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى يتضح لنا الأثر الذي يسببه الإبداع والابتكار على خلق المزايا التنافسية

### خامسا: أهداف الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نحقق مجموعة من الأهداف أهمها:

- إبراز أهمية الإبداع والابتكار في مستقبل مؤسساتنا الاقتصادية
- توضيح العلاقة الوطيدة بين الإبداع والابتكار والمزايا التنافسية
- محاولة إسقاط الدراسة على واقع مؤسساتنا الاقتصادية حتى نلمس التغيير الذي يحدث في مستوى التنافسية بمجرد تبني مستوى من الإبداع والابتكار

سادسا: المنهج المستخدم

من اجل التوصل لإجابات دقيقة للأسئلة المطروحة واختبار فرضيات دراستنا ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من اجل التغطية الشاملة لكافة جوانب الموضوع .

كما أننا قمنا بدراسة حالة لدى مؤسسة اقتصادية حتى نبرز أهمية الإبداع والابتكار في تنافسيتها وازدهارها واستمراريته .

سابعا: صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث التداخلات وعدم التفرقة بين الإبداع والابتكار في العديد من المراجع والدراسات المنجزة سابقا.

- غموض مسيري المؤسسة في تعاملهم معنا ربما يرجع ذلك لتخوفهم من تسرب معلومات لمنافسيهم.

ثامنا: أقسام البحث

لقد قسمنا بحثنا إلى فصلين تبعا لطريقة IMRAD حيث خصص الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة والفصل الثاني لطرح الاستبيان وتحليله واستخلاص نتائجه.

الفصل الأول : البناء النظري للإبداع

والابتكار والميزة التنافسية

## المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار والإبداع والميزة التنافسية

### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول الابتكار

#### 1- مفهوم الابتكار

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير إلا أن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين هو عدم وجود تعريف شامل ومحدد لمفهوم الابتكار، فيعرفه كل باحث حسب الجانب الذي يراه مهما في الابتكار، البعض يركز على درجة الحداثة المدخلة على موضوع الابتكار 1 .

البعض الآخر يعرف الابتكار على أنه كل شئ مختلف تم إدماجه في المنظمة ، كما عرف أيضا بأنه إنتاج و تنفيذ الأفكار والمنتجات الجديدة في سياق خاص 2 .

وتجدر الإشارة إلى تعريف J.Schumpeter بخصوص الابتكار في الوسط الصناعي ومفهوم القوة الإبداعية المدمرة التي تبرز بوضوح في نشاط المقاول، حيث يرى هذا الأخير أن الابتكار يتمثل في خمس عناصر هي : إنتاج سلعة جديدة، اعتماد طريقة جديدة، إنشاء تنظيم جديد، فتح سوق جديدة، الحصول على مورد إنتاج جديد.

التعريف الآخر الشائع للابتكار الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وفحواه أن الابتكار يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال.

يبدو أن تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يتفق مع أفكار جوزيف شومبيتر في قبول جانين أساسيين:

- الابتكار عن طريق التحسين والتطوير .

- الابتكار عن طريق الاختراع والكتشافات الجديدة.

يمكن بلورة تعريف الابتكار على أنه إنجاز أشياء جديدة من خلال توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى قيم قابلة للتسويق في شكل منتجات جديدة أو تقنيات أو طرق فعالة تحدث تغييرا في الوسط والمجال المستهدف مما يسمح بخلق ميزة منفردة.

<sup>1</sup> - Rogers, EM and Kim, j-j., Diffusion of Innovation in public Organizations, (in) Innovation in the public sector, edit, R.L.Merritt and A.J.Merritt, London, sage publications, 1985, pp 85

<sup>2</sup> - ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقال منشور بمجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 27 ، ص: 119.

## 2- تصنيف الابتكار

يصنف الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين :

- أ- ابتكارات دفع التكنولوجيا، وهي الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي وتطور العلم والمعرفة.
- ب- ابتكارات جذب السوق، وهي الابتكارات الناتجة عن تغير سلوكيات وحاجات الزبائن والمستهلكين.

## 3- أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية

إن خصائص الاقتصاد الحالي القائم على المنافسة الحرة جعل من الاعتماد على إستراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية تتوافق دائما وأهداف المؤسسات المعاصرة، فالتنافس اليوم ما بين المنشآت لم يعد قائما على حجم أو قيمة الهياكل والموارد المادية، وإنما على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار. 3 يرى بيتر داركر أن للمؤسسة الاقتصادية وظيفتين أساسيتين هما :

- وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار .

إن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لإثراء المعرفة المؤدية إلى الابتكار هدفه الأساسي رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تطوير عمليات الإنتاج والتسويق مبتغاها الأول والأخير زيادة نصيب الشركة في الأسواق المحلية والدولية ، وإذا كان الابتكار يعني الميزة التنافسية فإن جودة هذه الأخيرة ترتبط بقيمة الاستثمار في البحث والتطوير وزيادة ذخيرة المعرفة والإدارة

الرشيدة للموارد البشرية، ورغم تفاوت المؤسسات الاقتصادية في معدلات ومستويات هذا الاستثمار يمكن اعتماد بعض المؤشرات الدالة مثل :

قيمة وعدد الأبحاث المنجزة من طرف المؤسسة الاقتصادية، نسبة ميزانية البحث والتطوير إلى القيمة المضافة، كثافة البحث حسب القطاع الصناعي، عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للبحث والتطوير، كما يمكن قياس نتائج الإنفاق على البحث والتطوير بالنسبة للمؤسسة الواحدة من خلال معيار بمقياس هما :

- مقياس المدخلات : يضم مؤشرين هما نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات، نسبة الباحثين إلى عدد الموارد البشرية.

- مقياس المخرجات : يضم مؤشرين هما عدد براءات الاختراع المسجلة من طرف المؤسسة، كمية المبيعات من المنتج الجديد ومعدل الزيادة فيها.

#### 4- مصادر الابتكار في المؤسسة

يوجد عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة ( بيئة الصناعة ) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المؤسسة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحديا للمؤسسة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار، وفيما يلي أهم مصادر الابتكار:

#### 4-1- مصادر الابتكار في البيئة الخاصة

إن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون إبتكارية ومتجددة ويقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

4-1-1- مصادر الابتكار غير المتوقعة : يمثل هذا المصدر حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقا بقدر ما تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو يمثل فرصة فردية، فقد تجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير، مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها .

عدم الكفاية : يشير هذا المصدر من مصادر الابتكار إلى التناقض ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون وما بين هذه وتلك يمكن خلقه فرصة للابتكار، مثال مؤسسة ( seal- Land ) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها .

4- بوحديد ليلي، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مقال منشور في مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، العدد الرابع 2016، ص:

الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها : يركز على هذا المصدر على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الأفراد يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء اتجاهها، فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو مؤسسة ترغب بعرض هذه الحلقة المفقودة، حيث تكتشف بعض المؤسسات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين. مثال تطوير نوع من الإنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجودا ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف .

التغيرات في الصناعة وهيكل السوق : المؤسسة تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى مؤسسة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة إلى السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا، حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلئم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

#### 4-1-2- مصادر الابتكار في البيئة العاملة

إن التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار والتجديد ومن بينها :

التغيرات السكانية : إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المؤسسة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرص للابتكار، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذي طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها .

التغيرات في الإدراك والأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع: إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف والمعتقدات وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحذ همة المؤسسة نحو الابتكار، فعلى سبيل المثال الشعور اتجاه الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية، حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة. هذه التغيرات

وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل 5.

المعرفة الجديدة: التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد. مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المؤسسات العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة، حيث تسعى للإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا. هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب 5- الأسباب الداعية للابتكار

تميز البيئة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتغير السريع والدائم، وهذا التغير يشمل جميع الجوانب، سواء في أذواق المستهلكين، التكنولوجيا المستعملة والأفكار الجديدة للمنتجات وأساليب إنتاجها، بالإضافة إلى تزايد حدة المنافسة... هذه المتغيرات تشكل وتبين التحديات التي تواجهها المؤسسات، لذلك كان لابد على المؤسسة أن توجد طرق وأساليب لمواجهة تلك التحديات ومن بينها وأهمها، تنشيط الإبداع في المؤسسة .

أما من ناحية الأسباب فهناك أسباب كثيرة ومتعددة ولعل أهمها وأبرزها :

## 5-1- تزايد شدة التنافس العالمي

لم تعد العولمة فرضيات تبنى عليها الدراسات الاقتصادية الجزئية والكلية وإنما أصبحت واقعا ملموسا في أصغر الأسواق المحلية ، وهذه العولمة التي لم تعد تعترف بالحدود السياسية ولا الجغرافية شكلت من العالم سوقا واحدة تختلف في أحجامها وتتماثل في متغيراتها .

ولعل من أبرز مظاهر التكتل بين المنظمات التي أدت إلى ظهور مؤسسات عالمية، وهذا ما يعكس اتساع نطاق حجم الأسواق والاتجاه نحو عالمية الأسواق خاصة في ظل اتساع نشاط المنظمة العالمية للتجارة هذه المتغيرات أضفت نوعا من المرونة والحساسية على الأسواق المحلية والعالمية التي تزيد في حدة المنافسة العالمية 6.

5- جرادات ناصر، المعاني أحمد، عريقات أحمد، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 13  
6 - مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2008 ، ص :

في ظل هذه المتغيرات تجد منظمات الأعمال خاصة الصغيرة والمتوسطة منها والتي تملك قدرات وإمكانات محدودة بالمقارنة مع المؤسسة الكبيرة نجد نوعا من الصعوبة في التكيف والتأقلم مع تلك المتغيرات والتحديات، وهذا ما يتطلب منها المزيد من الجهد عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية ... المحدودة عن طريق الرفع من مستوى النشاط الإبداعي في المؤسسة، وذلك بزيادة مستوى البحث والتطوير وتأهيل اليد العاملة ... حتى تضمن المؤسسات البقاء في الأسواق.

## 5-2- تزايد وتسارع المتغيرات في محيط منظمات الأعمال

تعمل المؤسسات في بيئة أقل ما يقال عنها محشوة بالمتغيرات المتسارعة والمتزايدة والتي تفرز جملة كبيرة من الفرص والتهديدات، فرص تزداد حدة التنافس عليها وتهديدات تحتاج إلى خبرات كبيرة كي تتحاشاها المؤسسات

تنشط المنظمة بين الفرص صعبة المنال، نظرا للتنافس الكبير والتهديدات الكبيرة التي قد تفتك وتهز المركز التنافسي للمؤسسة في وسط يتميز بالتكاليف العالية للموارد سواء (المالية- المادية - البشرية - التكنولوجية ... ) بالإضافة إلى زيادة تطور رغبات المستهلك، وعدم استقرار اليد العاملة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من هروب الكفاءات نحو مؤسسات يقدمون أجور أعلى وظروف عمل أحسن .

ويتطلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعامل مع هذه البيئة بأساليب أكثر حكمة، ومحاولة رصد الفرص المتاحة والتقليل من الأضرار التي تفرزها البيئة التنافسية عن طريق إنشاء نظام معلوماتي استخباري لهذه المهمة .

## 5-3- المستهلك المسير للمؤسسة

زاد في الآونة الأخيرة استعمال هذا المصطلح نظرا لأن المؤسسة أصبحت تنتج وفقا لرغبات المستهلك، فزيادة استعمال التكنولوجيا يزيد من شدة التنافس على أكبر شريحة من المستهلكين، وعليه لابد من الاقتراب من المستهلك والبحث عن رغباته وطلباته وتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الإنتاج والتسويق بالطريقة التي تكتسب رضا وراحة المستهلك .

أصبح المستهلك يعطي أوامر بطريقة غير مباشرة لمسييري المؤسسات، هذه الأوامر في شكل رغبات وأذواق وما على المؤسسات سوى ترجمة تلك الأذواق والحاجات في شكل منتجات وخدمات وأنظمة تزيد من رضا الزبون من أجل تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تنويع المنتجات وطرق البيع بواسطة الإبداع.

#### 5-4- التسارع التكنولوجي

إن التزايد في معدلات الإبداع وخاصة الإبداع التكنولوجي أدى إلى التخفيض والتقليص في دورة حياة المنتجات، ومنه بات لزاما على المؤسسات الإسراع في تقديم منتجات جديدة، تركز على إبداعات جديدة يتطلب هذا الأمر تفعيل نشاطات البحث والتطوير في المؤسسة بغرض تمديد حياة المنتجات بإدخال التحسينات عليها أو عرض منتجات جديدة تعوض تلك المنتجات المنتهية .

تعمل المؤسسات في الوقت الحالي على إضافة التحسينات، سواء على الناحية الشكلية أو الفعلية للمنتجات أكثر مما تعتمد على طرح منتجات جديدة نظرا لما يتطلب هذا الأمر قدرات هائلة، خاصة إذا كنا نتكلم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تملك قدرات وإمكانات أقل بكثير من تلك التي تملكها الشركات الضخمة والعملاقة .

#### 5-5- تزايد ظاهرة المنظمات الساعية للتعلم

هناك علاقة ترابط بين الابتكار والتعلم، يمكن اعتبار الابتكار إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد وتركيبات جديدة إلى الاقتصاد وتركيبات جديدة لمعارف قديمة، مع اعتبار أبسط الابتكارات هي نتائج تعلم فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة وهذه المعارف تترجم في شكل أفكار وابتكارات .

وتعتبر نظرية دروكر الجديدة أن المعرفة هي الصدر الأساسي للثروة ، كما أن الابتكار يتبع المحيط والبيئة التي تنشط فيها المؤسسة في إشارة إلى نوع الصلة الإقليمية أو المكانية التي تحقق أداء عالي، وقد أصبح لبعض المناطق شهرة دولية كمنطقة "si liconvalleg" ومنطقة "Route 128" في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن هذه المناطق تعزز من فرض التعلم الجماعي وقدرة الشركات على الابتكار .

يعتبر التعلم صميم قدرة أي شركة على التكيف والتأقلم مع بيئة تتميز بالتغير السريع، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون واستغلالها عن طريق تحويل تلك البيانات إلى قيمة اقتصادية .

إن البقاء في بيئة سريعة التغير والديناميكية يفرض على المؤسسة والأفراد الموجودين فيها التعلم، وينظر M.sengepeter إلى منظمة التعلم على أنها منظمات تخدم أفراد معينون إلى تحقيق النتائج باستمرار، حيث يلعب الطموح الجماعي دورا كبيرا في التعلم ومن ثم الابتكار والإبداع .

إن السرعة التي تتعلم بها المنظمات قد تصبح في المستقبل هي المصدر الوحيد والسبيل الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية ويضع M.sengepeter خمسة قواعد أساسية من أجل منظمات التعلم هي :

- التمكن الشخصي للأفراد، حيث أن المنظمات تختار الأشخاص الذين تتوفر فيهم المواصفات اللازمة، مع شحن هذه الطاقات وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية .

- تحديد نماذج لكيفية التفكير والتعرف عن طريق تحديد التغيرات عن طريق المعارف التطبيقية وتطوير هذه النماذج عن طريق كشف المكبوتات والتصورات الداخلية وفحصها بدقة .

- التعلم الجماعي وتطوير قدرة الفريق على تحقيق النتائج عن طريق بناء رؤية مشتركة، ويعتبر التعلم الجماعي أهم العناصر الحيوية، لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة .

- الرؤية المشتركة التي تبدأ بالرؤية الفردية، ويجب أن تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها وليس من رؤية القائد فقط ولكن من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد .

- التفكير بطريقة المنظومة، وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة من التفكير الآلي والنحوي .

### المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع

يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تواجه بيئة متغيرة و معقدة ، لذلك أصبح تشجيع الإبداع و الحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها و قد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها و التي زادت من حاجة المؤسسة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال .

لذا سوف يتم التركيز في هذا المبحث على النقاط التالية :

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

#### 1- ما هي الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع و تتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته ، فلا توجد اتفاق واضح حول تعريفه و يعود ذلك لتعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة و تعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى ،

مما أدى إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لموضوع الإبداع ، و سوف يتم في هذا المطلب استعراض بعض التعاريف المتعلقة بالإبداع ، مع إبراز دوافعه ، خصائصه و أهم عناصره.

## 1-1- مفهوم الإبداع :

1-1-1- تعريف الإبداع : تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع و يمكن عرض أهمها فيما يلي :

الإبداع في اللغة العربية من "بدع" و بدع الشيء "أي أنشأه على غير مثال سابق" ، و في اللغة الإنجليزية تعني كلمة innovate "إحداث / إيجاد شيء جديد"<sup>7</sup> .

لقد عرف علماء قنديل الإبداع بأنه : "أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصلة بحل امثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أوسع و إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة و متطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام"<sup>8</sup>.

كما عرف جمال أنيس الإبداع بأنه : "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الرد و الجماعة ، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج"<sup>9</sup>.

أما التوجهات العامة للفكر الإداري فتشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم و هي :<sup>10</sup>

**العملية :** و تشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها و مصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملها ؛

**توليد أو تبني أفكار جديدة و تطبيقها :** والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة و وضعها قيد التطبيق العملي ؛  
**النتاج الإبداعي :** الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالجدة و الأصالة و القيمة من اجل المجتمع ؛

**قدرات الأفراد :** و المعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المحازفة و القدرة على التغيير و حل المشكلات ؛

<sup>7</sup> حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2003، ص303.

<sup>8</sup> علماء محمد سيد قنديل ، القيادة الادارية و ادارة الابتكار ، دار الفكر، ط1، عمان ، 2010، ص125.

<sup>9</sup> جمال انيس خير الله ، الابداع الاداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2009، ص6.

<sup>10</sup> محمد سعد فهد المشوط ، اثر بيئة العمل على الابداع الاداري ، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2011، ص 25-26.

سلوك المنظمة : والذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة. و في سياق ذاته عرف DRUKER الإبداع بأنه: " تغيير في ناتج الموارد ، أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة و الرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك " <sup>11</sup>.

كما عرف هواري معراج الإبداع بأنه : " عبارة عن مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية و جديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرة المؤسسة أو المجتمع أو العالم " <sup>12</sup>.

كذلك عرف بن نذير نصر الدين الإبداع بأنه : " تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ، طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي و ناجح على أداء المنظمة " <sup>13</sup> من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنه : العملية التي بواسطتها تستعمل المؤسسات مهاراتها و مصادرها لتوليد أو تبني أفكار جديدة و تطبيقها بحيث تقود إلى نتاج يتصف بالجددة و الأصالة و يحمل قيمة إضافية للمؤسسة مما يتحقق ميزة تنافسية لها .

أما الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد المؤسسات على تحقيق الأهداف التالية <sup>14</sup>:

- زيادة الربحية من خلال تقليل التكاليف؛
- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج و تقليل الأسعار و زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات؛
- تقليل تكاليف الرقابة و متابعة الأعمال؛

### 1-1-2 العلاقة بين الإبداع والابتكار:

لقد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار و اعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما و فيما يلي بعض الاختلافات بينهما .

يرى محمد مرياتي أن الابتكار هو : "إيجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي، أي أن المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد" <sup>15</sup>.

11 خالد ذيب حسن اوزيد ، اثر الفترة التنظيمية على الإبداع الوطني في البنوك التجارية الاردنية، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2010، ص34.

12 هواري معراج، خليل عبد الرزاق ، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد6، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006، ص69.

13 بن نذير نصر الدين، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الاعمال، مجلة الابحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد04، جامعة البليدة، 2010، ص227 .

14 يحيوي مفيدة، موفق سهام ، دور القيادة في تشجيع الإبداع، ملتقى وطني حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة بسكرة، يومي13 و14 ماي 2012، ص8.

15 عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد03، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004، ص49.

في حين أكد مايكل بورتير MICHAEL PORTER : أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار يمنعه الواسع ضمن وحداتها و نشاطاتها و استراتيجياتها ، وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة و القيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت<sup>16</sup>.

من خلال ما تقدم من تعاريف لكل من الإبداع و الابتكار يمكن القول :

-إن العلاقة بين الإبداع و الابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على {الأفكار ، العاملين و التمويل} تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ، و مخرجات تشتمل على {الإبداع ، النمو و العائد على الاستثمار} تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج و تحقيق المكاسب المادية.

من خلال هذا الكل يتضح أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة و مناسبة تشتمل : الأفكار، الأفراد و التمويل ، و يعتبر مدخلات للعملية الإبداعية ، في حين الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية و تشتمل: الإبداع ، النمو و العائد على الاستثمار و يعتبر مخرجات للعملية الإبداعية، حيث تقوم بعض المؤسسات بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث و التطوير، و يمكن تشبيه هذه العملية بجهاز يتم فيه إدخال الأفكار الإبداعية من ناحية ، ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة و عوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات و الخدمات الجديدة من ناحية أخرى.

-أن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح ملموسة كالسلع و الخدمات و غيرها<sup>17</sup>.

- بالنسبة لويست وفار west and farr فيريان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية و التي تكون إحداثها خلال الشخص<sup>18</sup>.

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل و العلاقة ما بين الإبداع و الابتكار فهما وجهان لعملة واحدة حيث أن صاحب الفكرة يدعمها و يروجها و ينميها و ينفذها و يطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي .

## 2- دوافع الإبداع :

<sup>16</sup> Joe tidd .john bessant. Et keith pavit. Management de l'innovation du changement technologique. Commercial et organisationnel. Paris.deboeck.2006.p.66.

<sup>17</sup> عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، صص36-37

<sup>18</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الابداع التنظيمي، المنظمة العربية الادارية، مصر، 2005، ص10.

هناك دوافع ملحة فرضت على المنظمات و إداراتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوبا و منهجا، و لعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية<sup>19</sup>:

1. التغيرات في عناصر البيئة التنافسية و تزايد المستجعات البيئية التي واجهت المنظمات؛ الأمر الذي بات يتطلب التحديث و التعديل و ضرورة الاستجابة بتبني سياسات و أنشطة داعمة للإبداع لتتمكن من مواكبة التغيرات و التحديات البيئية و لإيجاد و تطوير حلول و أفكار و آراء جديدة تمكنها من النمو و الديمومة.

2. ازدياد التحديات و الضغوط المنافسة الشديدة، و انفتاح العالم على بعضه؛ نتيجة العولمة و ثورة المعلومات و التحولات العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختبار و التنوع في السلع و الخدمات أمام المستهلك.

3. ندرة الموارد؛ الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة .

4. المسؤولية الاجتماعية : نظرا لبدا الكينونة الاجتماعية و العلاقات المتداخلة و المتبادلة ما بين المنظمات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تعيش في الواقع أكثر وعيا و مرونة ، و تعمل على زيادة إسهامها في دعم و تحسين ظروف و قدرات العاملين فيها من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع لديهم و ذلك انطلاقا من كونهم جزء من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة.

5. التسهيلات و المساعدات الحكومية : التي تقدم لدعم عمليات الإبداع سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية ، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها<sup>20</sup> .

### 3- خصائص الإبداع:

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

فيما يلي الخصائص المميزة للإبداع و المتمثلة في<sup>21</sup>:

<sup>19</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، صص 41-42

<sup>20</sup> بهاز الجيلاني ،خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل اللفية الثالثة، الجزائر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2008، صص 135.

<sup>21</sup> احمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الادارة الابداعية للجامعات { نماذج حديثة } عالم الكتب الحديثة، ط1، عمان، 2006، صص 70-71.

1. الإبداع ظاهرة فردية و جماعية : بمعنى أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد ، و ليس عملية فردية بالضرورة ، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المؤسسات و يتأكد ذلك في الوقت الحاضر إذ يظهر الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف و الظواهر و المغيرات التي يعيشها الإنسان و تتداخل بصورة بالغة التعقيد و تحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد : فالإبداع ليس حكراً على الخبراء و العلماء و الأخصائيين لذلك فان من مهام إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة و تعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين و المواطنين ، و ان تعمل على فتح مجال أمام أي بواكر إبداعية و تقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها و تطويرها.

3. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته و تطوره: إن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية و هي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير خاصة في المجالات و الأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة، و هذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تنمية الاستعدادات لدى الآخرين و ان درجة الاستجابة و نمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية و العوامل التربوية<sup>22</sup>.

#### 4- عناصر الإبداع :

أن القدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية و بدونها لا يمكن التحدث عن إبداع فعال و هي:

4-1 الطلاقة: و يقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، و بصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمها، فيجب أن يكون لدى الفرد القدرة على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها، و بعد التوصل إلى أكبر عدد من الأفكار يتم إخضاعها للتصفية و التقييم، بمعنى آخر هي القدرة على سيولة الأفكار و سهولة توليدها<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> محمد الصيرفين الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : الجزء الثالث التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص270.

<sup>23</sup> سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص53.

4-2 المرونة: هي المقدرة على توليد أفكار متنوعة، و توجيه و تحويل مسار التفكير مع متطلبات الموقف، و يمكن تقسيم المرونة إلى نوعين<sup>24</sup>.

- المرونة التكيفية: هي المقدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.  
- المرونة التلقائية: هي المقدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.  
4-3 الحساسية للمشكلات: يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة و تحديدها تحديدا دقيقا، التعرف على حجمها و جوانبها و أبعادها و آثارها و الوعي بالأخطاء و نواحي القصور فيها ، و أهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي و اكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق.

4-4 الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به ، و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات فالأصالة أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي<sup>25</sup>.

4-5 القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء و فهمه للعلاقات بين العناصر، و امتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات و جمعها و تبويبها و تقويمها و الاحتفاظ بها عند الحاجة إليها، كما يمكنه أيضا إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء وفق أسس مدروسة، و يتمكن من خلال ذلك من إحداث تغيير أو تجديد الواقع العملي ، و يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ، ثم يقوم بتوسيعه و رسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا<sup>26</sup>.

4-6 القدرة على تكوين ترابط و اكتشاف علاقات: ويقصد بها القدرة على تكوين عناصر الخبرة و تشكيلها في بناء و ترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر و السبب و تفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة .

4-7 المخاطرة: يقصد بها أن الشخص المبدع يميل لا خذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة و البحث عن الحلول لها.

<sup>24</sup> عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الابداعية في عملها، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، صص 42-43.

<sup>25</sup> محمد سعد فهد المشوط، مرجع سابق، صص 28-29.

<sup>26</sup> خالد علين اثر الابداع الاداري على الاداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال ، اطروحة لنيل: شهادة الماجستير غير منشورة، المركز الجامعي العربي التبسي ، تبسة، 2007، ص19.

4-8 الخروج عن المألوف: يعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التصورات الشائعة، و القدرة على التعامل مع الأنظمة و القوانين الجامدة و تطويعها للواقع العملي، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد و الأنماط السلوكية التي تم العمل بها في حل المشكلات و الرغبة في التجديد .

4-9 النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر و القضايا التي يمكن أن يراها الآخرين أبعاد مسلم بها، بل انه يميل عادة للشك و انتقادها و اعتبارها أمور نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد اتجاهها لذا فان عملية التجريب و التحقيق و التأكيد يعد من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين .

4-10 النقد الذاتي: يميل المبدع أحيانا لتقويم الذات و نقدها و تهذيب أبعادها السلوكية و تقويمها للمفاهيم و الأفكار و استخدام وسائل التحليل الاجتماعي و النفسين و عدم الركون لأية صورة لا تنسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته و نقدها و تقويمها باستمرار .

4-11 الشجاعة أو الثقة بالنفس: وتعد من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي و الدفاع عن الفكر و المواقف و عدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة<sup>27</sup>.

#### 5- العوامل المؤثرة في الإبداع

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

#### 5-1 العوامل المؤثرة في الإبداع الفردي

الإبداع الفردي يتأثر بعاملين هما<sup>28</sup>:

أ- العامل الفسيولوجي : وهو العامل الذي يعتمد على القدرات العقلية و الذهنية الإبداعية للفرد وأهمها المرونة و الطلاقة و الأصالة و القدرة على التنبؤ.

ب- العامل النفسي أو السيكولوجي : وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في التنظيمات إلى الإبداع وهي الحاجة لتحقيق الذات و الحاجة إلى الانجاز.

<sup>27</sup> محمد فهد سعد المشوط، مرجع سابق، ص 30-31.

<sup>28</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 68، 67.

كما أن العامل الاجتماعي للفرد يلعب دورا مؤثرا في الجانب الإبداعي وتشمل العوامل الاجتماعية على جوانب مختلفة التي تؤدي دورا فعالا في تكوين الشخصية الإبداعية كالأسر و المؤسسات الاجتماعية و الثقافية و المجتمع المحيط.

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

## 5-2 العوامل المؤثر في الإبداع التنظيمي

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

هناك مجموعة من العوامل الداخلية المؤثرة في الإبداع وهي<sup>29</sup>:

- الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المنظمة؛
  - الاعتماد على استخدام وتكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمنظمة،
  - التركيز على توجيه كافة الموارد والطاقات المختلفة في المنظمة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المنظمة.
  - بينما كرس آخرون جهودهم ليجمعوا على أن الإبداع يتأثر بعوامل أخرى رئيسية وهي:
- العوامل الخارجية: وهي العوامل التي تتعلق بالقدرات المالية والبشرية في المنظمة، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والنمط القيادي أو الإداري المستخدم وحجم المنظمة، ودعم الإدارة العليا للإبداع والابتكار إذ تعتبر تلك الجوانب عناصر قوة وضعف والتي بناءا عليها يتم تحقيق العملية الإبداعية والابتكارين في المنظمة .

## المطلب الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية

### 1- ماهية الميزة التنافسية

<sup>29</sup> نفس المرجع ، ص: 74،75.

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

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

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

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

والبعد الخارجي للميزة التنافسية يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على لجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أساس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء

المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم. وكمثال على ذلك نلاحظ أن الميزة التنافسية الجيدة هي الميزة التي تجعل المؤسسة تملك موقفا أقوى من المشترين عندما يحين موعد التفاوض حول الأسعار أو الكميات أو الخصومات أو جودة المنتجات، وينطبق الكلام نفسه على الميزة التي تجعل المؤسسة تتفوق في السوق على المصانع الأخرى المنافسة.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير<sup>30</sup>.

### 1-1- تعريف الميزة التنافسية

يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>31</sup>.

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

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

كما أشار (Liu) إلى أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي ميزة المؤسسة في منظور سوق الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمؤسسة، ويعني ذلك بأن الميزة التنافسية تعني حصول المؤسسة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق<sup>32</sup>.

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

<sup>30</sup> مدونة الدكتور/ صنهات العتيبي <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/2000>

<sup>31</sup> - منصورى الزين ، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة البليدة، الجزائر ، 2011، ص: 04

<sup>32</sup> - أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد/قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/ دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات في محافظة نينوى

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

إن التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً، لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع.

أما التعريف الثاني فهو يعتمد على مصدر من مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية التنافس.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم 01 : وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

| الباحث                   | التعريف  | التوجه أو التركيز |
|--------------------------|--|-------------------|
| HOFER                    | هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها  | الأنشطة           |
| FAHEY                    | أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.                              | المكانة الذهبية   |
| ROPPAPORT                | قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون. | الكلفة            |
| EVANS                    | القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون  | قيمة الزبون       |
| MACMALL<br>AND<br>TAMPPO | هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين  | المنافسة          |

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

## 1-2- خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

## 1-3- مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:

الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتبار الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".

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

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

تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

تخفيض زمن الدورة لزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).

الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسيدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي<sup>33</sup>:

- المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع<sup>3</sup> الموجودات... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

## 2- الميزة التنافسية المستدامة

وهي ألا تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع المؤسسة أن تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، وفي عالم اليوم فإن الفترة الزمنية الطويلة قد تكون قصيرة للغاية، وخاصة في حالة الصناعات المتسمة بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك أنه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المؤسسات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة بشكل ملائم<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> - طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص310.

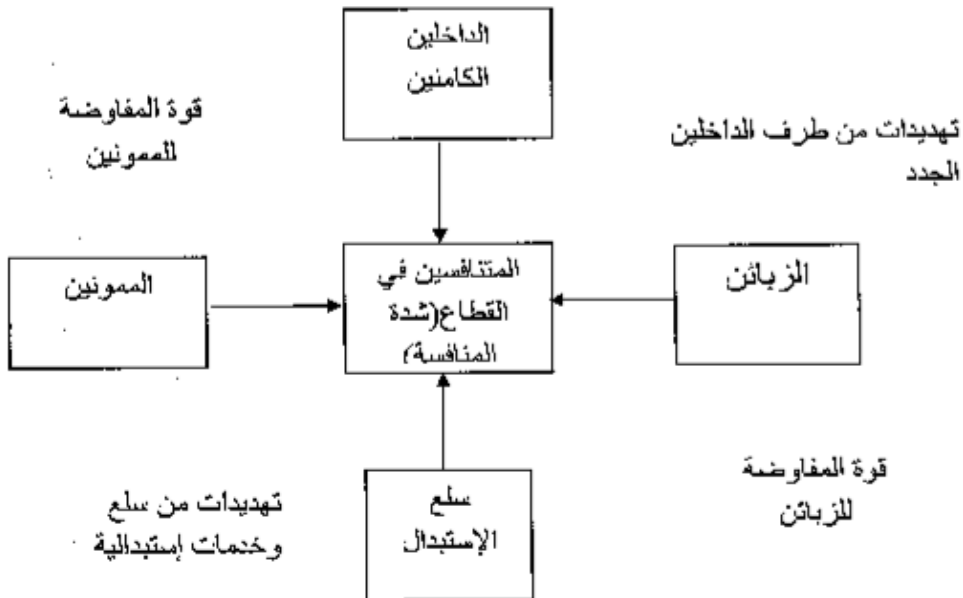
<sup>34</sup> - فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008، ص30

### 3- المحيط العام للمنافسة

إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الاقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع البديلة إلخ...، وحسب توجد خمس قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل (01) وهي:

- شدة المنافسة.
- التحديات من الداخلين الجدد.
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن.
- قوة المفاوضة من طرف الممونين.

الشكل رقم 01 : مستويات المنافسة



المصدر : عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة

.2006

#### 4- إستراتيجية التنافس كأساس التنافسية

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لحذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوع الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال<sup>35</sup>. وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية و ظروف المنافسة في نفس الصناعة.

#### 4-1- الإستراتيجية التنافسية لبورتر

إستراتيجية قيادة الكلفة: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانب على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول<sup>36</sup>، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة لتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين .

#### 4-2- إستراتيجية التمييز

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات

35 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص417

36 - محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره عمان- الأردن ص367.

نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ماهو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات و روابط بين مجموعة الأنشطة والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.

#### 4-3- إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : يبين مختلف الإستراتيجيات

| الإستراتيجية  | المهارات والموارد المطلوبة   | المتطلبات التشغيلية  |
|---------------|--|--|
| قيادة التكلفة | <ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأس مالي مع توفر مزيد من رأس المال في تناول اليد.</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات.</li> <li>- الإشراف المكثف للعمل.</li> <li>- تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع</li> <li>- نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف.</li> <li>- إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية متكررة.</li> <li>- تنظيم ومسؤوليات واضحة.</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.</li> </ul> |
| التميز        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية.</li> <li>- هندسة المنتجات.</li> <li>- الاتجاه نحو الإبداع.</li> <li>- كفاءات عالية في البحوث الأساسية.</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة</li> <li>- الريادة في التكنولوجيا.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث.</li> <li>- والتطوير وتطوير المنتجات.</li> <li>- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.</li> <li>- رواتب ومزايا جيدة لجذب</li> </ul>            |

|  |  |         |
|--|--|---------|
| العمالة والكفاءات المبدعة                                  | - خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى.<br>- تعاون قوي من قنوات التوزيع. |         |
| - مزيج من السياسات أعلاه.<br>- توجيهه لتحقيق هدف استراتيجي | - مزيج من السياسات أعلاه.<br>- توجيهه لتحقيق هدف استراتيجي معين.                               | التركيز |

المصدر : نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال- مركز الإسكندرية للكتاب مصر1998ص

## 84

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا جديدة بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالنعوية مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبيا قياسا بالمنافسين<sup>37</sup>.

### 5- أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل **Costleadership** ، و تمايز أو تمييز المنتج **Différentiation**.

#### 5-1- التكلفة الأقل

معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي ف النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة **Valuechaine** للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

#### 5-2- تمييز المنتج

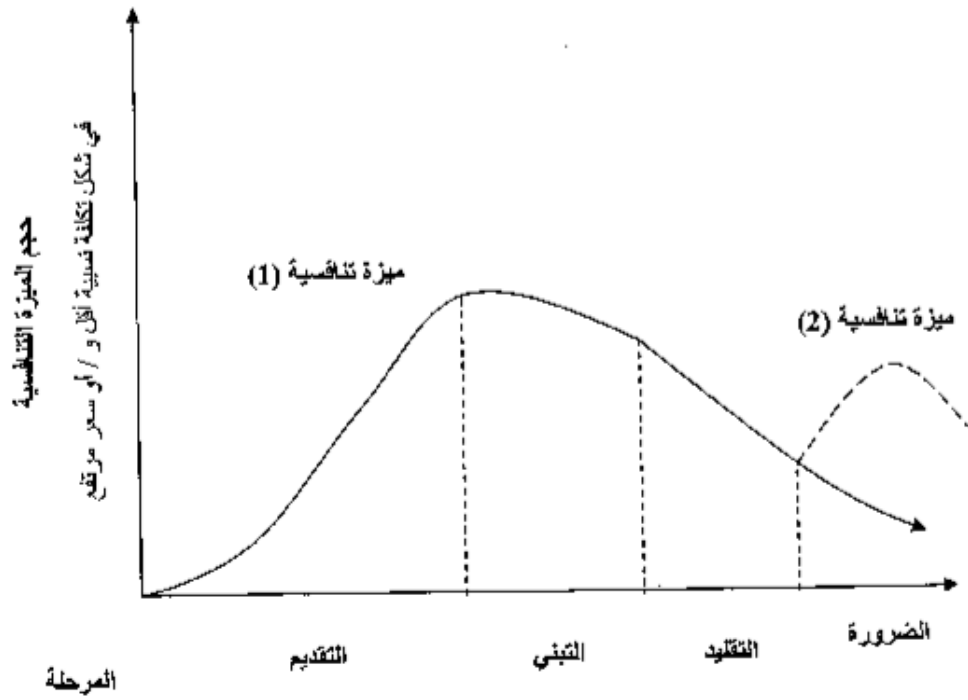
<sup>37</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره، ص. 421

معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى) - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا أصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز. محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميز التنافسية ونطاق التنافس.

## 6- حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة لمحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل الآتي :

الشكل رقم 02 : يبين حجم الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل - الميزة التنافسية في مجال الأعمال - مركز الإسكندرية للكتاب مصر 1998.

#### المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة و التي تناولت موضوع دور الإبداع والابتكار في خلق الميزة التنافسية ، وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليهم و الأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى عملية المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية .

1- دراسة مرزوقي مرزوقي ، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر،

مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2008/2007

كانت إشكالية الباحث متمثلة في السؤال التالي : إلى أي مدى يستطيع الإبداع الإداري انه يحقق الميزة التنافسية ؟ وقد طرح الباحث مجموعة من الأسئلة التي من شأنها سهلت تحليل إشكالية و أما من ناحية هدف الدراسة فكان يتمثل في تحسيس الجهات الوصية بأهمية تشجيع العمليات الإبداعية خاصة في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة لتدعيم التكنولوجيا الموجودة على غرار العوامل الأخرى ، و الاهتمام أكثر بالجانب التنظيمي في المؤسسات الجزائرية على غرار الاهتمام بالجانب المادي و المالي و قد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- الإبداع التكنولوجي ليس محدد الأساسي للقدرة التنافسية لأنه يوجد في كثير من المؤسسات التي تملك تكنولوجيا عالية إلا انه ليس لها قدرة تنافسية بحجم تكنولوجيتها .

- الإبداع التنظيمي هو الضامن الأكبر لنجاح و استمرار الإبداع التكنولوجي سواء في مرحلة الإنتاج أو التسويق وهو ما يعطيها فكرة عن أهمية الإبداع الإداري و الإبداع في مجال تسيير الموارد البشرية و هي عناصر الإبداع التنظيمي .

2- دراسة خميسات نوال ، سليمان وفاء الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بورقلة ، مذكرة الليسانس ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2013/2012 .

كانت الإشكالية المطروحة متمثلة في السؤال التالي : إلى مدى يستطيع الإبداع الإداري أن يحقق الميزة التنافسية ؟ و قد طرحت أسئلة من طرف الباحثين لتبسيط و معالجة الموضوع ، وقد كان هدف الدراسة متمثل في معرفة الإبداع الإداري و إبراز واقع الإبداع في مؤسسة موبيليس ورقلة و دوره في كسب ميزة تنافسية وفي الأخير توصلنا الباحثين إلى النتائج الآتية :

- الإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط الأفكار و المتمثلة في الإبداع التعبيري إبداع المنتج ، الإبداع الابتكاري ، الإبداع التخيلي ، الإبداع التحليلي .

- الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب و أفكار جديدة و مغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة .

- يعتمد الإبداع الإداري على عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية و التي من أهمها إستراتيجية الإدارة بالأهداف

3- عظيمي دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2010

وتمثل إشكالية الدراسة : كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تؤسس و تطور مزايا تنافسية قوية ؟ و إلى أي مدى يمكن المحافظة عليها في ظل تعقد المحيط التنافسي و اضطرابه ؟

أهداف الدراسة تتمثل في ما يلي :

- تحليل طبيعة و دور المزايا التنافسية في بقاء المنظمات في ظل خصائص بيئات الأعمال .

- رصد و تحليل العلاقات المتبادلة بين متغيرات المزايا التنافسية ، منظمات الأعمال ، المحيط الحركي .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن تأسيس المزايا التنافسية و الحفاظ عليها هو إستراتيجية صعبة التحقيق و ذلك لتعارض متغيراتها الميزة

التنافسية هي المحدد الوحيد لتباين أداء المتنافسين في ظل تشابه الموارد و الإمكانيات و الظروف التي تحكم

النشاط التنافسي 4- عبد الرؤوف حجاج ، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة

الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات

خلال الفترة 2004-2013 مذكرة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - 2014/2015.

حيث انطلقت هذه الدراسة بإشكالية مرسومة ب كيف يساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية ؟ وما هو مستوى كفاءته في تنمية الميزة التنافسية بشركة كوندور؟ يهدف هذا البحث إلى

إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي و أنواع الميزة التنافسية ، و يتم

الاعتماد على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية من خلال وصف و تحليل المداخل العامة و العلاقة فيما

بينهما ، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما :

- مصادر داخلية متمثلة أساس في الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، وأخرى خارجية متمثلة أساس في إستراتيجيات التنافس الثلاث <التكلفة الأقل ، تمييز المنتج ، التركيز>

5- سمية روبي ، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة

مؤسسة المشروبات الغازية مامي ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 2011/2010

إن الإشكالية المطروحة من طرف الباحثة متمثلة في : ما هو الدور الذي يلعبه الإبداع و الابتكار في بلورة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟ حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور الإبداع و الابتكار في دعم و إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث توصلت الباحثة إلى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمتلك مجموعة من الخصائص كالتقرب من الزبائن و مرونة الهيكل التنظيمي ، مما اوجد لها أرضية خصبة للإبداع و الابتكار كما توصلت إلى أن جودة رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية و بالتالي وجب على المؤسسة استقطاب المبدعين و أن توفر لهم بيئة عمل تحفز على الإبداع و الابتكار ، كما أجرى محور الدراسة على مؤسسة مامي للمشروبات الغازية و توصل إلى أن هذه المؤسسة تهتم بالإبداع و الابتكار من خلال تكوين لجنة إستراتيجية ، تعمل على تنمية الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة .

6- دراسة بويعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات

الجزائر للهاتف النقال موبيليس ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة - 2012 /2011

كانت إشكالية الدراسة متمثلة في : ما هو اثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية و كذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية.

و توصل الباحث للتائج التالية :

- أن الابتكار يحقق ميزة التنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار .
- أن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات ، و يمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك .

#### خلاصة الفصل :

- إن الإبداع والابتكار كلاهما أساسي ومهم في المؤسسة ، فإمكانها أن تقدم منتجات متميزة وخدمات رائعة لجذب زبائنها وتمكنها من مجابهة المنافسة من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية تميزها عن غيرها ولهذا الغرض حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع من خلال سرد المفاهيم الأساسية لكل من الإبداع والابتكار وكذا الميزة التنافسية وأشكالها المتعددة وقد توصلنا للملاحظات التالية :
- الإبداع هو المقدرة التي قد تظهر عن مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة .
  - بإمكان المؤسسة أن تعتمد عن أساليب إبتكارية والتي من شأنها أن تنتج أفكار إبداعية جديدة .
  - إن امتلاك المؤسسة لموارد بشرية يتمتعون بقدرات إبداعية عالية يعد أهم مصدر للميزة التنافسية .
  - الميزة التنافسية هي المكانة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات .

# الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد تناول أبرز المفاهيم المتعلقة بالإبداع والابتكار وكذا علاقة كل منهما بالميزة التنافسية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على عينة من المؤسسات وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات في ولاية الوادي، مبرزين في ذلك الدور الذي يلعبه كل من الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة أو المزايا التنافسية.

وفيما يلي سنقدم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها و الأداة المستخدمة في جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.**

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان**

### المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

من أجل إتمام الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان وهي "عبارة عن قائمة من الأسئلة تهدف لدراسة فئة معينة وهو من أكثر أدوات البحث شيوعاً"، وتكمن أهميتها في الحصول على بيانات عينة من الأفراد أو المؤسسات خلال فترة قصيرة بالإضافة إلى معرفة آراء المختصين حول الموضوع.

سنتعرض في البداية إلى توضيح الجانب المنهجي الذي تم إتباعه والأدوات المستعملة في ذلك مروراً بعرض الاستبيان والأسلوب المتبع في تحليل بياناتها.

#### 1- المنهج المطبق

نظراً لطبيعة الموضوع فإننا اخترنا المنهج الوصفي التحليلي والذي تمثلت أدواته دراسة ميدانية عن طريق طرح استبيان، وذلك من أجل وصف و جمع البيانات المتعلقة بفئة الدراسة وتحليلها و استخراج النتائج .

#### 2- الأدوات المستعملة

لقد استخدمنا أدوات لجمع البيانات والتي من خلالها حاولنا أن نستخلص بعض النتائج وقد تمثلت هذه الأدوات فيما يلي :

#### 1-2- المقابلة الشخصية

إن المقابلة الشخصية هي محاولة موجهة يقوم بها شخص مع آخر أو مع مجموعة بهدف حصوله على معلومات لاستغلالها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في التوجيه و التشخيص و العلاج"1 وقد تم استعمال المقابلة مع بعض عناصر العينة المختارة من المؤسسات ،وذلك قصد الإقناع و توضيح الغرض من الدراسة .

#### 2-2- الاستمارة

إن الإعداد الجيد لاستمارة البحث تنعكس على النتائج المراد تحقيقها ،وفي دراستنا هذه حاولنا أن نضع الأسئلة مبسطة وواضحة لتيسير فهمها ،وكذلك تسهيل عملية التحليل و التفسير الإحصائي فالاستمارة التي تم إعدادها للمؤسسات تضمنت أربعة محاور بما يعادل 29 سؤالاً باستثناء البيانات الشخصية للمستجوبين وهم رؤساء المؤسسات .

1 - عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي، الطبعة 12 ، مكتبة وهبة ، القاهرة 1998، ص : 330 .

## 2-3- الأساليب الإحصائية

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على البرنامج الإحصائي الأمريكي لتحليل البيانات الإحصائية المسمى SPSS ، وبعد جمع الاستمارات تم إدخال المعطيات للبرنامج وعلى إثرها قمنا بالتحليل الوصفي واختبرنا الفرضيات بواسطة قانون كاي تربيع .

## 3- نوعية الدراسة

إن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز الدور الذي يلعبه كلا من الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ولاية الوادي كمحل للدراسة ، ولهذا فإننا لا نستطيع تعميمها على كل المتعاملين ومن هذا المنطلق أخذنا عينة تتكون من 100 مؤسسة وقد ركزنا على قطاع الإنتاج والخدمات في تكوين هذه الأخيرة ونظرا لتزايد عدد المؤسسات الإنتاجية فإننا أخذنا بالتناسب 60 مؤسسة إنتاجية و 40 مؤسسة خدماتية.

## المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الاستمارة، والتي تم توزيعها على عينة المؤسسات وذلك بمساعدة المحاسبين المعتمدين وبعض محافظي الحسابات بالإضافة إلى العلاقات الشخصية لأن عملية الإقناع كانت صعبة .

لقد قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب بحسب محاور الاستبيان.

## المطلب الأول : تحليل المحور الأول – مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العمال –

سنعتمد في تحليلنا على النسب والأعداد التي أعطاها برنامج SPSS بعد إدخال الإجابات وتجدر الإشارة إلى أننا استعملنا ترميزا خاصا وهو كما يلي :

العدد 1 للإجابة بنعم .

العدد 2 للإجابة بلا .

العدد 9 في حالة عدم الإجابة .

## 1- قيام العمال بكل الأعمال المسندة إليهم وبأسلوب متميز

إن قيام العمال بكافة الأعمال المسندة إليهم يعد عاملا مهما لنجاح وتميز المؤسسة ، وهذا ما سنعرضه من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم 3 : يمثل مدى قيام العمال بكل الأعمال المسندة إليهم وبأسلوب متميز.

VAR1

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 59,0               | 59,0          | 59,0    | 59        | 1 Valid |
| 97,0               | 38,0          | 38,0    | 38        | 2       |
| 100,0              | 3,0           | 3,0     | 3         | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن عدد المؤسسات الذين أجابوا بنعم يقدر بـ 59 أي أن عمالهم يقومون بكافة الأعمال المسندة إليهم ،بينما عدد المؤسسات الذين أجابوا بلا يقدر بـ 38 ،في حين نجد 3 مؤسسات امتنعوا عن الإجابة ،ومن هذا المنطلق نستطيع القول بأن أغلبية المؤسسات عمالهم لا يرفضون القيام بكافة الأعمال المسندة إليهم.

2- مدى توفر القدرة على إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة.

سنحاول من خلال هذه الفقرة أن نتعرف على إمكانية توفر القدرة على إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة من طرف العمال.

الجدول رقم 4 : يوضح مدى توفر القدرة على التغيير المطلوب.

VAR2

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 35,0               | 35,0          | 35,0    | 35        | 1 Valid |
| 59,0               | 24,0          | 24,0    | 24        | 2       |
| 100,0              | 41,0          | 41,0    | 41        | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الإستمارة.

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن عدد المؤسسات الذين أجابوا بأنه يوجد قدرة بلغ 35 مؤسسة ،بينما عدد المؤسسات الذين قالوا بأنه لا تتوفر مقدرة على إحداث التغيير قدر ب 24 مؤسسة ،في حين نجد 41 مؤسسة إمتنعوا عن الإجابة،ومن هذا المنطلق نستطيع القول بأن رأي المؤسسات متقارب نسبيا حول هذه المسألة.

### 3- استعداد عمال المؤسسة لحل كل مشكل من مشاكل العمل

إن مهارة العمال تتجلى خصوصا في استعدادهم لحل كل المشاكل التي تعترضهم في العمل وهذا ما سنتعرف عليه من خلال التحليل الآتي :

الجدول رقم5:يوضح مدى استعداد العمال لحل أي مشكل يتعرضون إليه في المؤسسة.

VAR3

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 41,0               | 41,0          | 41,0    | 41        | 1 Valid |
| 97,0               | 56,0          | 56,0    | 56        | 2       |
| 100,0              | 3,0           | 3,0     | 3         | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول السابق نجد بأن عدد المؤسسات الذين أجابوا بنعم أي يوجد بالفعل استعداد لدى العمال لحل ومعالجة كل مشكل من مشاكل العمل بلغ 41 مؤسسة ، بينما توجد 56 مؤسسة غير متوفر لديهم هذا الاستعداد ، في حين أنه توجد 3 مؤسسات لم تقدم أي رأي بخصوص ذلك.

### 4- مدى تمتع عمال المؤسسة بالمقدرة على القيام بأنشطة إبداعية

فيما يلي سنعرض مدى تمتع عمال المؤسسة بالقدرة على القيام بأنشطة إبداعية والتي تعد من أهم الأساسيات التي تساهم في نجاح المؤسسات .

الجدول رقم 6 : يوضح مدى توفر القدرة على القيام بالأنشطة الإبداعية في المؤسسة

VAR4

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 61,0               | 61,0          | 61,0    | 61        | 1 Valid |
| 95,0               | 34,0          | 34,0    | 34        | 2       |
| 100,0              | 5,0           | 5,0     | 5         | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

لو نلاحظ الجدول نستنتج بأن 61 مؤسسة من أصل المائة أجابت بنعم أي عمالهم لديهم المقدرة على القيام بأنشطة إبداعية، في حين أننا نجد 34 مؤسسة لا تتوفر لدى عمالهم تلك القدرة، بينما نجد 5 مؤسسات لم تقدم أي انطباع .

#### 5- استخدام عمال المؤسسة لأسلوب التقليد في حل مشكلات العمل

إن عملية التقليد في حل مشكلات العمل من طرف العاملين توحى بنقص مستوى المهارة التي يتمتع بها هؤلاء العمال، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 7 : يوضح لنا ميول العمال لاستخدام أسلوب التقليد في حل المشكلات التي تعترضهم في

مؤسستهم .

VAR5

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 49,0               | 49,0          | 49,0    | 49        | 1 Valid |
| 86,0               | 37,0          | 37,0    | 37        | 2       |
| 100,0              | 14,0          | 14,0    | 14        | 3       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة

إن هذا الجدول يعطينا صورة حول استخدام أسلوب التقليد في حل ومعالجة مشاكل العمل والتي بلغ عددها 49 مؤسسة ، فالملاحظ هنا أن 37 لا تستخدم أسلوب التقليد ، بينما 14 مؤسسة كانت محايدة وبصورة عامة نجد أن التقليد في حل المشاكل متفشي بكثرة وهذا يعكس نقص مستوى التفكير والإبداع الإداري لدى عمال أغلبية المؤسسات .

#### 6- مبادرة العمال في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تميز الأداء

من خلال هذا الجدول سنبين مدى توفر المبادرة لدى العمال لتقديم الاقتراحات والأفكار التي من شأنها أن تميز الأداء.

الجدول رقم 8: يبين نوعية الطرق القانونية المستعملة في عدم دفع الضريبة .

VAR6

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequenc y |       |       |
|--------------------|---------------|---------|------------|-------|-------|
| 37,0               | 37,0          | 37,0    | 37         | 1     | Valid |
| 38,0               | 1,0           | 1,0     | 1          | 2     |       |
| 100,0              | 62,0          | 62,0    | 62         | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100        | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة

بلغ عدد المؤسسات المصرحة بوجود مبادرات لدى عمال بخصوص توفر مبادرات لتقديم إقتراحات وأفكار التي تساهم في تحقيق التميز كان 37 مؤسسة في حين أن مؤسسة واحدة نفت ذلك ، بينما إلتزم البقية الحياد . فمن خلال هذا نستطيع القول بأن توفر مثل هذه المبادرات لدى العمال ليس أمر هين بل هو صعب توفره في الموارد البشرية التي تعمل في هذه المؤسسات .

#### 7- توفر الحماس في تقديم الآراء الجديدة والمتنوعة

لاحظنا من خلال التحليل السابق أن توفر المبادرات كان نسبيا ضعيفا في هذه المؤسسات وفيما يلي سوف نكشف عن مدى توفر الحماس لدى العمال لتقديم الآراء الجديدة والمتنوعة ، وهذا ما سنحلله من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم 9 : يبين مدى توفر الحماس لدى عمال المؤسسات

VAR7

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| 26,0               | 26,0          | 26,0    | 26        | 1     | Valid |
| 100,0              | 74,0          | 74,0    | 74        | 2     | d     |
| 100,0              | 00,0          | 00,0    | 00        | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الإستمارة.

بلغ عدد المؤسسات المصرحة بوجود تحمس لدى عمالها بخصوص تقديم آراء جديدة ومتنوعة 26 مؤسسة ، في حين أن 74 مؤسسة نفت ذلك .

فمن خلال هذا نستطيع القول بأن توفر الحماس لدى عمال المؤسسات جد ضعيف وهذا قد يكون له العديد من الأسباب بل أن توفره يرتبط بعدة محددات أخرى .

المطلب الثاني : تحليل المحور الثاني - المؤسسة وسياسات تنمية الإبداع والابتكار -

8- قيام المؤسسة بوضع برامج تدريبية لتنمية مواردها البشرية

في هذه الفقرة سنقوم بإبراز مدى توفر البرامج التدريبية لدى المؤسسات بغية تنمية مواردها البشرية.

الجدول رقم 10 : يوضح مدى توفر البرامج التدريبية .

VAR8

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| 46,0               | 46,0          | 46,0    | 46        | 1     | Valid |
| 85,0               | 39,0          | 39,0    | 39        | 2     |       |
| 100,0              | 15,0          | 15,0    | 15        | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نجد بأن 46 مؤسسة تقول بأنها لديها برامج تدريبية لفائدة مواردها البشرية وذلك لتنمية قدراتهم ،لكن في المقابل نجد 39 مؤسسة لا تتوفر لديها أية برامج وهذا يعكس عدم الاهتمام بهذه الموارد ، في حين أن 15 مؤسسة لم تقدم أي رأي.

9- سعى المؤسسة لتجسيد وترسيخ ثقافة الإبداع

سنقوم من خلال الجدول أدناه توضيح قضية سعي المؤسسات لتجسيد وترسيخ ثقافة الإبداع لدى عمالها .

الجدول رقم 11 : تجسيد ثقافة الإبداع.

VAR9

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequenc y |   |       |
|--------------------|---------------|---------|------------|---|-------|
| 35,0               | 35,0          | 35,0    | 35         | 1 | Valid |
| 76,0               | 41,0          | 41,0    | 41         | 2 |       |
| 100,0              | 24,0          | 24,0    | 24         | 9 |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100        |   | Total |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الإستمارة.

من خلال هذا الجدول نجد بأن 35 مؤسسة تسعى جاهدة لترسيخ وتجسيد ثقافة الابداع لدى عمالها ،لكن في المقابل نجد 41 مؤسسة لا تسعى لذلك وهو عدد لا يستهان به مما يشير إلى حدوث الكثير من العراقيل مستقبلا ، بينما هناك 15 مؤسسة لم تقدم أي رأي.

10- سماح المؤسسة بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار

إن إشراك عمال المؤسسة في اتخاذ القرار يعد مؤشرا مهما لرقى المؤسسة ومستواها بل أن الدراسات الحديثة بينت الأثر البالغ لهذه القضية وفيما يلي سنبين مع اعتماد مؤسسات العينة على هذا النهج .

الجدول رقم 12 : السماح للعمال بمشاركة اتخاذ القرارات

VAR10

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |   |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---|-------|
| 22,0               | 22,0          | 22,0    | 22        | 1 | Valid |
| 76,0               | 76,0          | 76,0    | 76        | 2 |       |
| 100,0              | 02,0          | 02,0    | 02        | 9 |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       |   | Total |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال هذا الجدول نجد بأن 22 مؤسسة من أصل 100 تقوم بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات ، لكن في المقابل نجد 76 مؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار رأي العمال في اتخاذ القرارات ، بينما هناك 02 مؤسسة لم تقدم أي رأي.

11- استخدام المؤسسة أسلوب المحفزات للعمال الذين لديهم أفكار إبتكارية

إن إشراك عمال المؤسسة في اتخاذ القرار يعد مؤشرا مهما لرقى المؤسسة ومستواها بل أن الدراسات الحديثة بينت الأثر البالغ لهذه القضية وفيما يلي سنبين مع اعتماد مؤسسات العينة على هذا النهج .

الجدول رقم 13 : السماح للعمال بمشاركة اتخاذ القرارات

VAR11

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |   |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---|-------|
| 36,0               | 36,0          | 36,0    | 36        | 1 | Valid |
| 64,0               | 64,0          | 64,0    | 64        | 2 |       |
| 100,0              | 00,0          | 00,0    | 00        | 9 |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       |   | Total |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال هذا الجدول نجد بأن 36 مؤسسة من أصل 100 تقدم تحفيزات للعمال الذين لديهم أفكار إبتكارية ، لكن في المقابل نجد 64 مؤسسة لا تولي أي اهتمام لجانب التحفيز ، وهذا يعد إشكال لأن استقرار العمال وحرصهم وإتقانهم لعملهم يتوقف على مختلف الحوافز التي تقدمها المؤسسة.

### 12- تمنح المؤسسة حوافز مادية للعمال المتميزين والمبدعين

سنبين من خلال هذه الفقرة مدى تقديم المؤسسة للحوافز المادية لصالح العمال المتميزين والمبدعين .

الجدول رقم 14 : منح الحوافز المادية للعمال المتميزين والمبدعين

VAR12

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 13,0               | 13,0          | 13,0    | 13        | 1 Valid |
| 87,0               | 87,0          | 87,0    | 87        | 2       |
| 100,0              | 100,0         | 100,0   | 100       | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال هذا الجدول نجد بأن 13 مؤسسة من أصل 100 تقدم حوافز مادية للعمال المبدعين والمتميزين ، في حين نجد 87 مؤسسة لا تقدم أية تحفيزات ، وهذا يعكس عدم اهتمام أغلبية المؤسسات بعنصر الإبداع.

### 13- تقوم المؤسسة باستقطاب العمال المبدعين

سنبين من خلال هذه الفقرة مدى استقطاب المؤسسات للعمال المبدعين خاصة في مرحلة التوظيف .

الجدول رقم 15 : منح الحوافز المادية للعمال المتميزين والمبدعين

VAR13

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 04,0               | 04,0          | 04,0    | 04        | 1 Valid |
| 91,0               | 91,0          | 91,0    | 91        | 2       |
| 100,0              | 05,0          | 05,0    | 05        | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال هذا الجدول نجد بأن 04 مؤسسة من أصل 100 تركز في توظيفها للعمال على الجانب الإبداعي، في حين نجد 91 مؤسسة لا تعتمد على ذلك وهذا يعني أنها تميل لاعتبارات أخرى في مسألة التوظيف، بينما توجد 05 مؤسسات امتنعت عن الإجابة.

14- مشاركة المؤسسة جميع العمال لإيجاد حلول إبتكارية لبعض المشكلات

فيما يلي سنبين مدى مشاركة المؤسسة لعمالها في إيجاد حلول إبتكارية لبعض مشكلاتها .

الجدول رقم 16 : مشاركة العمال في حل المشكلات

VAR14

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 02,0               | 02,0          | 02,0    | 02        | 1 Valid |
| 98,0               | 98,0          | 98,0    | 98        | 2       |
| 100,0              | 00,0          | 00,0    | 00        | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال هذا الجدول نجد بأن 02 مؤسسة من أصل 100 تشارك عمالها في إيجاد حلول إبتكارية لبعض المشاكل التي تعترضهم في العمل، في حين نجد 98 مؤسسة لا تتبع هذا الأسلوب في حل المشاكل بل ينفرد المسؤول بقراراته. 15- تولي المؤسسة أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم فيما يلي سنبين مدى اهتمام المؤسسة بعمليات البحث والتطوير والتصميم .

الجدول رقم 17 : الاهتمام بعمليات البحث والتطوير والتصميم

VAR15

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequenc y |       |       |
|--------------------|---------------|---------|------------|-------|-------|
| 11,0               | 11,0          | 11,0    | 11         | 1     | Valid |
| 91,0               | 80,0          | 80,0    | 80         | 2     |       |
| 100,0              | 09,0          | 09,0    | 09         | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100        | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح جليا من خلال هذا الجدول بأن أغلبية المؤسسات لا تهتم بعمليات البحث والتطوير والتصميم حيث وجدنا إلا عدد قليل من المؤسسات يولي أهمية لهذه المسألة والذي بلغ عددهم 11 مؤسسة ، بينما توجد 09 مؤسسات لم تدلي بأي رأي .

المطلب الثالث : تحليل المحور الثالث – الميزة التنافسية –

16- المؤسسة تنفرد بمنتجات وخدمات ذات مزايا يصعب على بقية المؤسسات تقليدها

إن إنفراد المؤسسة بمنتجات وخدمات ذات مزايا يصعب تقليدها من طرف بقية المؤسسات يعتبر من أهم المزايا التنافسية التي تسمح للمؤسسة أن تبلغ مراكز ريادية وهذا الجدول يبين لنا ذلك .

الجدول رقم 18 : الاهتمام بعمليات البحث والتطوير والتصميم

VAR16

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| 31,0               | 31,0          | 31,0    | 31        | 1     | Valid |
| 100,0              | 69,0          | 69,0    | 69        | 2     |       |
| 100,0              | 00,0          | 00,0    | 00        | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

من خلال هذا الجدول نجد بأن 31 مؤسسة تنفرد بمنتجات وخدمات ذات ميزة يصعب تقليدها في حين أن أغلبية المؤسسات لا تمتلك ذلك ( 69 ) وهذا دليلا عن كثرة المنتجات والخدمات المقلدة في ولاية الوادي .

17- المؤسسة تستطيع أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة

سنيين من خلال الجدول أدناه مدى استطاعة المؤسسات أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة.

الجدول رقم 19 : قدرة المؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات متميزة

VAR17

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| 34,0               | 34,0          | 34,0    | 34        | 1     | Valid |
| 96,0               | 62,0          | 62,0    | 62        | 2     |       |
| 100,0              | 04,0          | 04,0    | 04        | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يبين هذا الجدول نجد أن 34 مؤسسة لها القدرة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة في حين نجد 62 مؤسسة لا تستطيع ذلك بينما 04 مؤسسات لم تقدم رأيها .

### 18- تبني المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها

سنيين من خلال الجدول أدناه واقع المؤسسات من حيث تبنيها لمواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها.

الجدول رقم 20 : تبني معايير الجودة

VAR18

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 04,0               | 04,0          | 04,0    | 04        | 1 Valid |
| 93,0               | 89,0          | 89,0    | 89        | 2       |
| 100,0              | 07,0          | 07,0    | 07        | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 04 مؤسسات تبني مواصفات ومعايير الجودة في مصالحتها ، غير أن الأغلبية لا تهتم بجانب الجودة تماما وهذا له أبعاد كثيرة كالمسوق المستهدفة وسلوك المستهلك وهدف هذه المؤسسات ومخططاتها وواقع المنافسة السائدة ، بينما 07 مؤسسات امتنعت عن الإجابة .

### 19- تشجيع المؤسسة لعمالها على المبادرات للارتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الأخرى

يبين لنا هذا الجدول تبني المؤسسة لأسلوب تشجيع عمالها للمبادرة نحو الارتقاء بمنتجاتها حتى تتميز عن غيرها .

الجدول رقم 21 : تشجيع المؤسسة لعمالها على المبادرات

VAR19

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |         |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---------|
| 16,0               | 16,0          | 16,0    | 16        | 1 Valid |
| 100,0              | 84,0          | 84,0    | 84        | 2       |
| 100,0              | 00,0          | 00,0    | 00        | 9       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total   |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 16 مؤسسة تتبنى أسلوب تشجيع عمالها للمبادرة من أجل الرقي بمنتجاتها بغرض التميز عن المؤسسات الأخرى ، بينما أغلبية المؤسسات ( 86 ) متجاهلين هذا الأسلوب .  
20- لا تمنع المؤسسة على التعاون مع مؤسسات أخرى بخصوص تحسين قدرتها في تحقيق الجودة والتميز يبين لنا هذا الجدول مدى تعاون المؤسسة مع غيرها من المؤسسات بخصوص تحسين قدرتها في تحقيق الجودة والتميز .

الجدول رقم 22 : تعاون المؤسسة مع غيرها قصد تحقيق الجودة والتميز

VAR20

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequenc y |       |       |
|--------------------|---------------|---------|------------|-------|-------|
| 00,0               | 00,0          | 00,0    | 00         | 1     | Valid |
| 97,0               | 97,0          | 97,0    | 97         | 2     |       |
| 100,0              | 03,0          | 03,0    | 03         | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100        | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 97 مؤسسة من أصل 100 لا يتبنون فكرة التعاون مع بقية المؤسسات بغرض تحسين قدراتها في مجال الجودة والتميز ، وهذا يعكس أمر مهم وهو اعتماد السرية في مجال الجودة أو خلق مزايا تنافسية نظرا لشدة المنافسة في ولاية الوادي .

المطلب الرابع : تحليل المحور الرابع - تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية -

21- علاقة الإبداع بزيادة الحصة السوقية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة

يبين لنا هذا الجدول العلاقة التي تربط الإبداع بزيادة مستوى الحصة السوقية وتعزيز مركزها التنافسي .

الجدول رقم 23 : علاقة الإبداع بالحصة السوقية والمركز التنافسي

VAR21

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| 83,0               | 83,0          | 83,0    | 83        | 1     | Valid |
| 89,0               | 06,0          | 06,0    | 06        | 2     |       |
| 100,0              | 11,0          | 11,0    | 11        | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total |       |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 83 مؤسسة توافق على أنه توجد علاقة وطيدة بين الإبداع و زيادة الحصة السوقية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة في حين أن 06 مؤسسات يعارضون ذلك ، بينما 11 مؤسسة لم تدلي برأيها .

22- يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات جذرية على كافة العمليات المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات

يبين لنا هذا الجدول الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في إحداث التغييرات الجذرية على كافة العمليات المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات.

الجدول رقم 24 : علاقة الإبداع بالحصة السوقية والمركز التنافسي

VAR22

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| 76,0               | 76,0          | 76,0    | 76        | 1     | Valid |
| 100,0              | 24,0          | 24,0    | 24        | 2     |       |
| 100,0              | 00,0          | 00,0    | 00        | 9     |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       | Total |       |

|  |  |  |  |       |
|--|--|--|--|-------|
|  |  |  |  | Total |
|--|--|--|--|-------|

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 76 مؤسسة توافق على أن الإبداع والابتكار له وزن في إحداث تغييرات جذرية على مستوى الإنتاج والخدمات، بينما بقية المؤسسات تنفي ذلك.

### 23- يؤثر الإبداع والابتكار على الاستراتيجيات التنافسية

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير كلا من الإبداع والابتكار على الاستراتيجيات التنافسية .

الجدول رقم 25 : علاقة الإبداع والابتكار بالاستراتيجيات التنافسية

VAR23

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |   |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---|-------|
| 32,0               | 32,0          | 32,0    | 32        | 1 | Valid |
| 83,0               | 51,0          | 51,0    | 51        | 2 |       |
| 100,0              | 17,0          | 17,0    | 17        | 9 |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       |   | Total |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 32 مؤسسة توافق على أن الإبداع والابتكار له تأثير على الاستراتيجيات التنافسية بينما الأغلبية ينفون ذلك ( 51 مؤسسة ) ، بينما توجد 17 مؤسسة لم تبدي رأيها .

### 24- يعطي الإبداع والابتكار جودة عالية وجاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة

يبين لنا هذا الجدول مدى تأثير كلا من الإبداع والابتكار على جودة وجاذبية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الجدول رقم 26 : علاقة الإبداع والابتكار بالجودة

VAR24

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |   |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---|-------|
| 65,0               | 65,0          | 65,0    | 65        | 1 | Valid |
| 98,0               | 33,0          | 33,0    | 33        | 2 |       |
| 100,0              | 02,0          | 02,0    | 02        | 9 |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       |   | Total |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 65 مؤسسة توافق على أن الإبداع والابتكار له تأثير على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بينما 33 مؤسسة عارضت ذلك ، و 02 مؤسسة لم تقدم إجابة .  
 25- يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب جديدة تختلف عن أساليب المؤسسات المنافسة  
 يبين لنا هذا الجدول مدى مساهمة كلا من الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب جديدة تختلف عن أساليب المؤسسات المنافسة.

الجدول رقم 27 : علاقة الإبداع والابتكار بأساليب المنافسة

VAR25

| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |   |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|---|-------|
| 72,0               | 72,0          | 72,0    | 72        | 1 | Valid |
| 100,0              | 28,0          | 28,0    | 28        | 2 |       |
| 100,0              | 00,0          | 00,0    | 00        | 9 |       |
|                    | 100,0         | 100,0   | 100       |   | Total |

المصدر : برنامج SPSS بعد إدخال بيانات الاستمارة.

يتضح من خلال هذا الجدول أن 72 مؤسسة توافق على أن الإبداع والابتكار له تأثير على إيجاد أساليب جديدة تختلف عن أساليب المؤسسات المنافسة ، في حين نجد 28 مؤسسة تنفي ذلك.

#### خلاصة الفصل :

بعد جمع البيانات وإدخالها للبرنامج الإحصائي وتحليل جميع فقرات الاستبيان اتضح لنا بأن مؤسسات ولاية الوادي لهم خصوصية قد تميزهم عن بقية الولايات فمن حيث المنافسة فهي شديدة ، أما تركيز هاته المؤسسات على عامل الجودة والتميز قليل جدا مما أدى بهم إلى عدم الاعتماد على الإبداع والابتكار في وضع سياساتهم وإستراتيجياتهم التنافسية، فمسألة الإبداع والابتكار لديهم ليست من الأولويات التي يركزون عليها كما أننا لمسنا عدم الاهتمام بالموارد البشري الذي له أثر بالغ في تحقيق أعلى مستويات الإبداع والابتكار سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو تقديم الخدمات أو المساهمة في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات، وقد يرجع هذا لضعف النضج والمستوى التعليمي لدى العديد من مسؤولي هاته المؤسسات وعدم تقبلهم لاستشارة المختصين في مجالات التسيير ، وما يميز أيضا مؤسسات الولاية التقليدي في طرح المنتجات وتأدية الخدمات لدرجة أن المستهلك ليس له فضاء واسع للمفاضلة والتمتع بالجودة اللائقة وتلبية رغباته ومتطلباته .

الخاتمة العامة :

من خلال هذه الدراسة التي استهدفت عينة من المؤسسات في ولاية الوادي تبين لنا بأن مؤسسات الولاية يميلون نحو التقليد في تقديم المنتجات والخدمات حيث أن الإبداع والابتكار لا يحظى بالاهتمام اللازم وهذا نتيجة طبيعة العمل في المنطقة وسلوك المستهلكين، كما أنه من المعلوم أن المورد البشري المبدع الذي تتوفر لديه مهارات يعد أهم عنصر في تحقيق الميزة التنافسية وبعد دراسة وتحليل فقرات الاستبيان استخلصنا النتائج التالية :

النتائج :

- الإبداع والابتكار كلاهما يعطي للمؤسسة تميز من حيث منتجاتها أو خدماتها.
- إن الاهتمام بترقية قدرات المورد البشري الإبداعية يعد عاملا مهما في تحقيق الميزة التنافسية.
- الإبداع هو المقدره التي قد تظهر عن مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة .
- بإمكان المؤسسة أن تعتمد عن أساليب إبتكارية والتي من شأنها أن تنتج أفكار إبداعية جديدة .
- الميزة التنافسية هي المكانة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- يسمح الإبداع والابتكار بتطوير العمليات الإنتاجية والخدماتية .
- لتوفير مناخ للعمال من أجل أن يكونوا مبدعين ومبتكرين يجب أن تتبنى المؤسسة سياسات لدعم وتنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية.

التوصيات :

يمكن تقديم التوصيات أو المقترحات التالية :

- العمل على تبني أساليب حديثة لتنمية روح الإبداع والابتكار في المؤسسات.
- محاولة تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى عمال المؤسسة .
- اعتماد نظام الحوافز التي تشجع على الإبداع والابتكار.
- إشراك العمال بصفة جدية في اتخاذ مختلف القرارات .

- ترسيخ ثقافة الإبداع لدى عمال المؤسسة .
- حث العمال على الإبداع من خلال توضيح أهميته في ظل المنافسة ومحاولة تحقيق الريادة.
- توفير مناخ إداري ممتاز من أجل النهوض بأفكار العمال الإبداعية والابتكارية.
- السعي وراء التميز وتحقيق المزايا التنافسية من خلال ترقية الأفكار الإبداعية .

قائمة المراجع :

الكتب :

أولاً: بالعربية

- 1- احمد محمود الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الإبداعية للجامعات { نماذج حديثة } عالم الكتب الحديثة، ط1، عمان، 2006.
- 2- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 3- جرادات ناصر، المعاني أحمد، عريقات أحمد، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 4- حسين حريم إدارة المنظمات منظور كلي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، 2003.
- 5- علماء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر، ط1، عمان ، 2010.
- 6- جمال أنيس خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، 2009.
- 7- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 8- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية الإدارية، مصر، 2005.
- 9-<sup>1</sup> عبير طایل فرحان البشاشة، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد، ط1، عمان، 2008.
- 10- فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008.
- 11- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل".
- 12- عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي، الطبعة 12 ، مكتبة وهبة ، القاهرة 1998.
- 13- عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الرابعة 2006.
- 14 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" مرجع سبق ذكره عمان- الأردن.
- 15- نبيل مرسي خليل- الميزة التنافسية في مجال الأعمال-مركز الإسكندرية للكتاب مصر1998.
- 16- محمد سعد فهد المشوط ، اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري ، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

- 17- خالد ذيب حسن اوزيد، اثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 18- محمد الصيرفين الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي : الجزء الثالث التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009.

ثانيا : بالانجليزية

- 1 - Rogers, EM and Kim, j-j., Diffusion of Innovation in public Organizations,( in) Innovation in the public sector, edit, R.L.Merritt and A.J.Merritt,London, sage publications,1985
- 2- Joe tidd .john bessant. Et keith pavit. Management de l'innovation du changement technologique. Commercial et organisationnel. Paris.deboeck.2006.

#### المقالات والمدخلات :

- 1 - ملايكية عامر، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 27 .
- 2- بوحديد ليلي، التغيير كأسلوب لتفعيل الابتكار في المؤسسات الجزائرية، مقال منشور في مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، العدد الرابع 2016.
- 3- هواري معراج، خليل عبد الرزاق ، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد6، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006.
- 4- بن نذير نصر الدين، الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد04، جامعة البليدة، 2010.
- 5- يحيوي مفيدة، موفق سهام ، دور القيادة في تشجيع الإبداع، ملتقى وطني حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة بسكرة، يومي13 و14 ماي 2012 .
- 6- عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03، جامعة فرحات عباس سطيف 2004.
- 7- بهاز الجيلاني ،خامرة الطاهر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ملتقى دولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، الجزائر، جامعة8 ماي 1945 قالمة، 2008، ص135.
- 8- منصور الزين ، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة البليدة، الجزائر ، 2011.

9- أكرم احمد الطويل أستاذ مساعد/قسم الإدارة الصناعية جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد مداخلة بعنوان العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/ دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات في محافظة نينوى.

الأطروحات والمذكرات :

1- خالد علي اثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال ، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير غير منشورة، المركز الجامعي العربي التبسي ، تبسة، 2007.

2- سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.

3- مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2008.

# الملاحق

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

كلمة الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي وذلك من خلال تناول البحث الموسوم بعنوان " دور الابداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية".

وحرصا منا لإثراء موضوع بحثنا ارتأينا أن نضع بين أيديكم أنتم مسيري المؤسسات هذه الاستثمارة قصد معرفة مستوى الابداع والابتكار لدى مؤسساتكم ومدى إسهامهما في تحقيق الميزة التنافسية. نتمنى من سيادتكم التفضل علينا بإجابات صريحة لأنها أساسا للنتائج المتوصل إليها، كما نؤكد لكم بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحتة.

تقبلوا منا أسمى آيات التقدير والاحترام

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الطالبات: مستور صراح

شريفى عبير ، محبوب فاطمة

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- اسم ولقب المستجوب اختياري:.....

|                     |                  |                   |
|---------------------|------------------|-------------------|
| 2- الجنس            | مذكر             | مؤنث              |
| 3- العمر            | أقل من 30 سنة    | من 30 إلى 40 سنة  |
|                     | من 30 إلى 50 سنة | أكثر من 50 سنة    |
| 4- المستوى التعليمي | دكتوراه          | ماجستير           |
|                     | ماستير           | ليسانس            |
|                     |                  | أخرى              |
| 5- الخبرة           | أقل من 5 سنوات   | من 5 إلى 10 سنوات |
|                     | من 10 إلى 15 سنة | أكثر من 15 سنة    |

المحور الثاني: مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العمال

| الرقم | السئلة   | نعم | لا |
|-------|--|-----|----|
| 01    | هل يقوم العمال بكل الأعمال المسندة إليهم وبأسلوب متميز.  |     |    |
| 02    | هل لديهم القدرة على إحداث التغيير المطلوب في المؤسسة.  |     |    |
| 03    | عمال مؤسستكم لديهم استعداد لحل كل مشكل من مشاكل العمل.   |     |    |
| 04    | هل يتمتع عمال المؤسسة بالمقدرة على القيام بأنشطة إبداعية.                                      |     |    |
| 05    | هل يستخدم عمال مؤسستكم أسلوب التقليد في مناقشة وحل مشكلات العمل أو يستخدمون أفكارهم ومهاراتهم. |     |    |
| 06    | هل لديهم المبادرة في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تسمح بأداء متميز في العمل .                |     |    |
| 07    | هل عمال مؤسستكم متحمسون لتقديم آراء جديدة ومبدعة .   |     |    |

المحور الثالث: المؤسسة وسياسات تنمية الإبداع والابتكار

| الرقم | السئلة   | نعم | لا |
|-------|--|-----|----|
| 08    | تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها .       |     |    |
| 09    | تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد وترسيخ ثقافة الابداع.                      |     |    |
| 10    | تسمح المؤسسة بإشراك العمال في عملية إتخاذ القرار.                    |     |    |
| 11    | تستخدم المؤسسة أسلوب المحفزات للعمال الذين لديهم أفكار إبتكارية.     |     |    |
| 12    | تمنح المؤسسة حوافز مادية للعمال المتميزين والمبدعين.                 |     |    |
| 13    | تقوم المؤسسة بإستقطاب العمال المبدعين .                              |     |    |
| 14    | تشارك المؤسسة جميع العمال من أجل إيجاد حلول إبتكارية لبعض المشكلات . |     |    |
| 15    | تولي المؤسسة أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم .           |     |    |

#### المحور الرابع: الميزة التنافسية

| الرقم | السئلة  | نعم | لا |
|-------|---|-----|----|
| 16    | المؤسسة تنفرد بمنتجات وخدمات ذات مزايا يصعب على بقية المؤسسات تقليدها.                  |     |    |
| 17    | المؤسسة تستطيع أن تقدم منتجات أو خدمات متميزة.  |     |    |
| 18    | تبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها .                              |     |    |
| 19    | تشجع المؤسسة العاملين على المبادرات للإرتقاء بالمنتجات بما يميزها على المؤسسات الأخرى . |     |    |
| 20    | لا تمنع المؤسسة على التعاون مع مؤسسات أخرى بخصوص تحسين قدرتها                           |     |    |

المحور الخامس: تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية

| الرقم | السئلة   | نعم | لا |
|-------|--|-----|----|
| 21    | يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية ويعزز مركزها التنافسي .                                      |     |    |
| 22    | يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات جذرية على كافة العمليات المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات . |     |    |
| 23    | يؤثر الإبداع والابتكار على الاستراتيجيات التنافسية .   |     |    |
| 24    | يعطي الإبداع والابتكار جودة عالية وجاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .                      |     |    |
| 25    | يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب جديدة تختلف عن أساليب المؤسسات المنافسة .                      |     |    |