



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - غرداية-

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

- أ.د. محمد عجيلة

- قاسمي رياض

المشرف المساعد:

أ.د. محمد كسنة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الاستاذ
رئيسا	غرداية	محاضر ب	شنيبي عادل
مشرفا	غرداية	استاذ تعليم العالي	عجيلة محمد
مساعد المشرف	غرداية	استاذ تعليم العالي	كسنة محمد
مناقشا	غرداية	محاضراً	بوقرة ايمان

الموسم الجامعي: 2021/2020

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهداً في سبيل إسعادي على الدّوام

(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

.صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي إلى أساتذتي ، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

شكروعرفان

أحمد الله على جزيل نعمه، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلى
وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد
"من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" واعترافا منا بالفضل وتقديرا للجميل،
لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني
إلى :

الدكتور ومساعد المشرف، عجيبة محمد على قبوله الإشراف على هذه المذكرة
ولما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه، وإرشاد وتشجيع، ودعم لإنجاز هذا
العمل؛

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا
وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب
ما بدا من أخطاء وهفوات؛

إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا
لنا طريق العلم والمعرفة وكان لهم فضل علي لإتمام هذه المذكرة والوصول إلى
هذه المرحلة ؛

عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي وبالأخص الطالبة بوخليفة هنيذة الذين كانوا عوناً لي وزرعوا
التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام
هذه المذكرة فلهم مني كل الشكر؛

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله ؛ فأملني أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب
إلى شروط

البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته؛

وأخردعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى اظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي باعتباره أحد أشكال الابداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد علاقة الأثر بين أبعاد الابداع التنظيمي المتمثلة في (الطلاقة الأصالة المرونة الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل المخاطرة) والميزة التنافسية .

وقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي كونه مناسب لموضوع الدراسة و تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 30 عاملا بغرض جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي اجري ميدانيا في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية حيث يشمل مجتمع الدراسة كل من الاداريين التقنيين ولقد تم استرجاع 30 من استبانة أي 85,71% من عدد الاستبانات الموزعة وقد تم التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي نسخة 22.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة هو أنه لا تتوفر كل أبعاد الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية محل الدراسة وتوجد علاقة أثر بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة . وأهم ما أوصت به الدراسة هو التركيز على الابداع التنظيمي وتعزيزه داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابداع التنظيمي، الميزة، الميزة التنافسية،

Abstract:

The study aimed at revealing the actually increasing role of "organization creativity" Considered as an advantage for competitiveness among economic institution through Fixing relation effect between dimensions of "organization creativity" such as: Fluency, originality, flexibility, anti-problem sensibility, analyses-ability, risk and Competitiveness.

We relied on the descriptive method for the study and gathered all information through opinion data sheets given to a community of 35 workers for "Algeria telecom in GHARDAIA". This community includes technicians and officers.30 out of 35 which is nearly %85,71 Out of data sheets were closely treated by workers and restored to us. We analyzed them through statistical analyses system SPSS.

One of the most important results reached through the study is that not all dimensions of organizational creativity are available in the ALGERIAN TELECOM ORGANIZATION in the wilaya of Ghardaia under study, and there is a relationship between organizational creativity and competitive advantage in the institution. The most important thing recommended by the study is to focus on organizational creativity and its enhancement within the institution.

Keywords: creativity, "organization creativity", competitiveness, Competitive advantage.

أ	الإهداء
ب	الشكر
ت	الملخص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
ا	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
7	المبحث الأول: الأطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة
7	المطلب الأول: الإبداع التنظيمي: مفهومه، خصائصه، أهميته وعناصره
10	المطلب الثاني: الميزة التنافسية: خصائصها، أهميتها،...
11	المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
13	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
13	المطلب الأول: الدراسات العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
17	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة	
22	المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة الدراسة.
22	المطلب الأول المؤسسة محل الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية غرداية
27	المطلب الثاني الأدوات المستخدمة.
37	المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
37	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة .
43	المطلب الثاني :مناقشة نتائج الدراسة .
45	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
49	قائمة المراجع
51	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
28	مجتمع الدراسة	(1-2)
28	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	(2-2)
28	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.	(3-2)
29	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي .	(4-2)
30	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة.	(5-2)
30	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.	(6-2)
31	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الدورات التكوينية المتعلقة بالابداع.	(7-2)
32	العبارات التي تقيس أبعاد الابداع التنظيمي.	(8-2)
32	العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية.	(9-2)
33	مقياس ليكارت الخماسي.	(10-2)
33	مسغوني نجوة قدة حياة مرجع سبق ذكره.	(11-2)
34	معامل ألفاكرونباخ لمتغيري الدراسة وبيانات الاستمارة.	(12-2)
35	مصفوفة الارتباط لمتغير الابداع التنظيمي.	(13-2)
36	مصفوفة الارتباط لمتغير الميزة التنافسية..	(14-2)
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الابداع التنظيمي.	(15-2)
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية.	(16-2)
39	اختبار طبيعة التوزيع للابداع التنظيمي والميزة التنافسية.	(17-2)

39-40	معاملات الارتباط بيرسن بين متغيرات الدراسة.	(18-2)
-------	---	--------

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
12	علاقة الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية	01
12	علاقة خلق المعرفة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية	02
23	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	03
26	الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة.	04
28	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.	05
28	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.	06
29	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	07
30	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة.	08
30	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.	09
31	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي.	10

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
01	الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان قبل التحكيم	51
02	الملحق الثاني(02) : استمارة الاستبيان بعد التحكيم	56
03	الملحق (03): قائمة المحكمين	60
04	الملحق رقم (04) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة	61
05	الملحق رقم (5) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة	61
06	الملحق رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب دورات التكوينية	62

07	الملحق رقم (07): معامل ألفاكرونباخ للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي	63
08	الملحق رقم (08) : معامل ألفاكرونباخ للمتغير التابع لميزة التنافسية	63
09	الملحق رقم (09) : معامل ألفاكرونباخ لإستمارة البيانات	63
10	الملحق رقم (10): مصفوفة الارتباط لمتغير الإبداع التنظيمي	64
11	الملحق رقم (11): مصفوفة الارتباط لمتغير الميزة التنافسية	65

المقدمة

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة على مختلف المجالات المحيطة بالمنظمات ولا سيما في ظل بيئة تنافسية بدرجة عالية جعلت من المنظمات أن تطور أعمالها في مختلف الاتجاهات معتمدة بذلك على الابتكار والابداع والموهبة والقيام بكل ما هو جديد لسوق العمل بما يحقق الاستجابة السريعة لتلك التغيرات وبالوقت نفسه تكسب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك يتحقق من خلال تعزيز الابداع التنظيمي في المنظمة.

لذلك أصبح من الواجب امتلاك موارد بشرية موهوبة بدرجة كافية تمكنها من الابداع والابتكار التي تصب جميعها في التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق والحصول على أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، والذي يمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تبني الأنشطة الابداعية والاستقلالية الاستباقية وتحمل المخاطرة من اجل المحافظة على ميزة تنافسية مستدامة ولدعم مركزها التنافسي.

لقد أصبحت حاجة المنظمات للأبداع متطلبا اجباريا اذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الاداء والمحافظة على استمراريتهما بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وان دور المنظمة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي من خلال ايمانها بان الابداع هو المجال الاكثر اهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة وتحقيق اهدافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس ايجابيا على تحسين ادائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو حيث ان للفكر الإبداعي أثرا كبيرا في تحقيق الكفاءة في اداء المنظمات.

ومنه تتجلى مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي متطلبات الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الآتية:

- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5% ؟
- هل تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% ؟

الفرضيات

من خلال التساؤلات السابقة يمكن طرح فرضيتين رئيسيتين التالية:

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5%.
- تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر كما تتضح الأهمية أيضا من خلال الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية والسعي لإيجاد العلاقة الموجودة بينهما قصد التوصل في الأخير الى ايجاد الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الاهتمام بموضوع الإبداع التنظيمي والاحاطة بمختلف جوانبه.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة. اتصالات الجزائر محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- حداثة وتجدد موضوع الإبداع التنظيمي.
- التعرف على الدور الذي يبرز الإبداع التنظيمي.
- معرفة العلاقة أو مدى تأثير الإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية

حدود الدراسة:

- أ- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر (غرداية).
- ب- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 24 مارس 2021 الى 10 أبريل 2021.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم استبانة موجهة الى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وتم تحليلها بواسطة SPSS بالإضافة الى الملاحظة.

صعوبات الدراسة

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تتوفر على متغيرات الموضوع وتعيش منافسة تامة داخل الولاية.

تقسيمات الدراسة

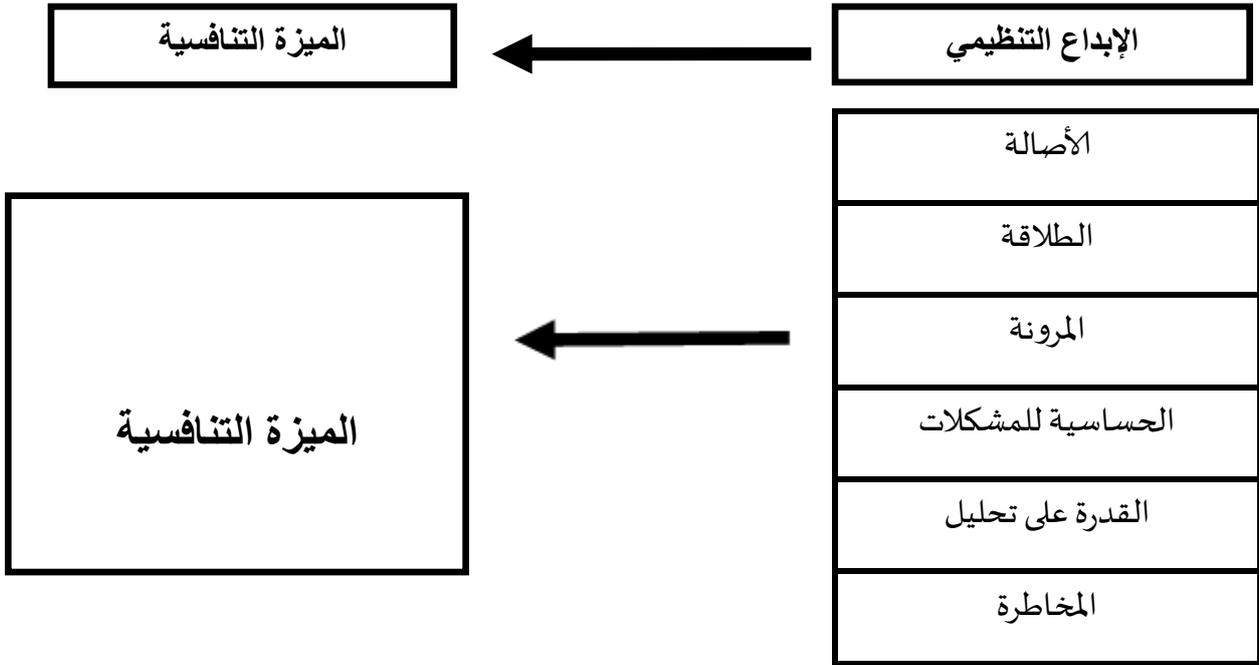
تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:

الفصل الأول، الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، قسم بدوره إلى مبحثين. المبحث الأول احتوى الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية والعلاقة بينهم في المطلب الثالث، أما المبحث الثاني فقط تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة ومقارنتهم بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني، دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة الاتصالات الجزائر بولاية غرداية، قسم هذا الفصل إلى مبحثين مباحث، المبحث الأول تعلق بتعريف شامل حول المؤسسة محل الدراسة و يركز على طريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

نموذج الدراسة:

تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغيرين: الإبداع التنظيمي (متغير مستقل) والميزة التنافسية (متغير تابع)، و تم إدراج لكل متغير مجموعة من الأبعاد والعناصر المشكلة له والشكل التالي يوضح ذلك:



الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة والدراسات

السابقة

تمهيد

تعرف بيئة الأعمال اليوم شدة منافسة وكثرة منافسين خاصة في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فان المؤسسة الاقتصادية لا تجد خيارا غير المنافسة ومن أجل البقاء في السوق يجب عليها أن تمتلك على الأقل ميزة تنافسية بمثابة صمام لمواجهة المنافسين ويعتبر الابداع التنظيمي وسيلة هامة لنمو وتطور المنظمات وحصولها على مزايا تنافسية جديدة. وهذا ما سنتطرق اليه في هذا الفصل حيث قسمناه الى مبحثين.

المبحث الأول الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية والعلاقة بينهم، أما المبحث الثاني الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة ونقاط التشابه والاختلاف بينهما.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسوف نقوم كذلك بتقديم الأسس النظرية للميزة التنافسية، والمطلب الثالث سوف نتطرق إلى العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: الإبداع التنظيمي: مفهومه، خصائصه، أهميته وعناصره.

سنتناول في هذا المطلب أهم المفاهيم الأساسية للإبداع التنظيمي من خلال معرفة مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته، وخصائصه وعناصره.

1- مفهوم الإبداع التنظيمي:

أ- عرف جيلفورد الإبداع التنظيمي بأنه مجموعة من السمات الاستعدادية المتضمنة (الطلاقة في التفكير المرنة الحساسية للمشكلات والأصالة) فضلا عن إعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل¹.

ب- وعرف روبينس (2011) الإبداع التنظيمي على أنه عملية خلق أفكار جديدة من أجل تغيير وتطوير منتج أو خدمة ما أو تبني أسلوب إداري جديد للوصول إلى ما هو مختلف عن المنافسين.²

ت- كما ذكر العزاوي (2011) أن الإبداع التنظيمي يتمحور حول ادراك المنظمة لأهمية وحتمية ومقدرتها على تحقيق الأهداف، والنتائج المحققة لرسالتها، والاستخدام الإبداعي للموارد البشرية، وإتاحة بيئة مناسبة لتبني وخلق الأفكار الإبداعية.³

ومنه نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو قدرة العامل على إنتاج أفكار وأساليب جديدة من خلال إيجاد طرق جديدة للعمل والقدرة على التوصل إلى حل المشاكل المتعلقة بالتنظيم.

¹ محمد حمزة حسن الصديقي، أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، الإدارة العامة جامعة ال البيت 2019/2018، ص 39.

² فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2019/2018، ص 17.

³ فراس علي عبد الله الحميش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2- مراحل عملية الابداع التنظيمي:

تتمثل مراحل عملية الابداع التنظيمي حسب دراسات بعض الباحثين من بينهم القحطاني (2016) والغالي (2011) وجلدة وعبوي (2006) فيمايلي:⁴

- مرحلة الاهتمام: تعني أن عملية الابداع تبدأ من الشعور بحاجة أو رغبة بموضوع معين؛
- مرحلة الاعداد: تعني البدء بجمع البيانات والمعلومات حول المشكلة التي تمثل صميم اهتمام الشخص المبدع ويطلق عليها مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة؛
- مرحلة الاحتضان أو الاختمار: تعد هذه المرحلة من أهم المراحل وأدقها حيث يحدث خلالها عمليات التشابك أو الارتباط والتفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع بحثه حيث يقوم بمحاولات عديدة لمعرفة الحقائق والبحث عنها حتى يتم الوصول الى مجموعة من الحلول وبدائلها؛
- مرحلة الالهام: تعبر هذه المرحلة عن ظهور الفكرة الجوهرية اذ يتمكن الفرد من إعادة تشكيل وترتيب أفكار للوصول الى الحل المثالي من مجموعة البدائل حيث تبرز هذه المرحلة خصائص الابداع الذاتية التي لا يمر بها الا المبدعون؛
- مرحلة التحقق: تشمل هذه المرحلة عملية التبصر بالعقل والتحقق من الفكرة حيث أن التبصر يعني دور الحدس في الهام وومضة الحل البديل الغير متوقع لكن في هذه المرحلة يجب الاستعانة بأدوات البحث المناسبة للفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة للتحقق من صحتها لذلك يعتبر الفرد مبدعا عندما يقدم فكرته الإبداعية ولا يتوقف عندها لأن النتيجة الإبداعية لا تتحقق الا عند مرورها بهذه المرحلة ومن ثم التنفيذ.

3- عناصر الابداع التنظيمي:

وفقا لدراسة بعض الباحثين مثل جيلفورد (1959) وأبو زريق (2017) فان عناصر الابداع التنظيمي تنقسم الى أربعة عناصر وهي:⁵

- الطلاقة: تعني قدرة الفرد على تقديم أو انتاج عدد كبير من المرادفات أو البدائل أو الاستخدامات أو الأفكار عند المواجهة والاستجابة لحدث أو موقف معين فضلا عن السرعة في توليدها؛

⁴ محمد حمزة حسن الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص46.

⁵ محمد حمزة حسن الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص41.

- المرونة: تعني القدرة على تنوع واختلاف الأفكار التي يقدمها أو يطرحها الفرد بالإضافة لقدرته على تغيير أو تحويل وجهة نظره أو رؤيته أو مسار تفكيره حسب مجريات ومتطلبات الحدث أو المشكلة:
- الحساسية للمشكلات: تعني قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل المختلفة ونقاط الضعف والفجوات في المشكلة أو القضية أو الموقف الواحد:
- الأصالة: تعني قدرة الفرد على تقديم أو انتاج شيء غير تقليدي غير مألوف ومدهش أو نادر ومتفرد بعيد المدى حيث يشير العلماء الى أن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة تماما الا اذا لم يسبقها أحد ما وكانت غير مألوفة.

4- أهمية الابداع التنظيمي

- وفقا لدراسة مجموعة من الباحثين بيرمان وكيم (2010) والدراسات العربية المرشد (2014) اللامي (2007) العمري (2003) القحطاني (2002) حيث يشيرون جميعا الى أهمية الابداع التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:⁶
- الابداع يدعم المنظمات ويمكنها من الاستجابة للتحديات والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة والتكيف معها بشكل مرن مما يجعلها في وضع مستقر بحيث تكون قادرة ومستعدة لمواجهة التحديات والاحداث المتوقعة أو الفجائية بشكل لا يؤثر على مسار أنشطتها ومشاريعها الحالية والمستقبلية .
 - الابداع يساعد المنظمات على تلبية الحاجيات ومتطلبات المواطنين المتزايدة حيث أن وعيهم وادراكهم بالإنجازات الحضارية للبلدان المختلفة تدفعهم للإصرار والمواظبة بثوة للحصول على الخدمات بسهولة وسرعة ودقة.
 - الابداع يساعد في تنمية وتطوير قدرات وامكانيات الأفراد من خلال اتاحة الفرص لهم عن طريق استخدام الأساليب الإبداعية المواكبة للتطورات الحديثة.
 - الابداع يساهم في تخفيض نسبة البطالة من خلال إيجاد مشاريع جديدة وفريدة من نوعها بحيث توفر فرص عمل للمواطنين في مختلف المجالات.
 - الابداع يساهم في تحسين ورفع مستويات الأداء للأفراد وتحقيق الرضا عن أنفسهم وبالتالي زيادة الثقة لديهم والايمان بقدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لتوظيفها لصالح المنظمة والمجتمع.

⁶ محمد حمزة حسن الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص49.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية: مفهومها، أهميتها، عناصرها.

1- مفهوم الميزة التنافسية:⁷

- عرفها بيت سلاي 1996 أنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطة ما
- أما أولجنش 2000 فرأى أنها شيء تقوم به المنظمة .
- أما (ماكميلان وتامبوك) عرفها بأنها الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها المكسب في منافستها مع الآخرين.
- وبذلك نستخلص أن الميزة التنافسية تمثل مؤشرا لتفرد المنظمة في تقديم الأفضل في عملها. وأنها تمثل قدرة المنظمة على تقديم أفضل ما لديها مقارنة بالآخرين.
- فالميزة التنافسية هي أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

2- أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:⁸ (سملالي 2004)

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة صورة المؤسسة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتجة في ظل بيئة شديدة المنافسة .
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

3- أنواع الميزة التنافسية

⁷ يوسف حجيم الطائي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص20.

⁸ أمل جواد كاظم، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، 2017، الصفحة 469.

تصنف الميزة التنافسية الى أنواع عديدة حسب تمييز الكثير من الأدبيات فقد صنف (برييد و فيرال) أنواع الميزة التنافسية الى ما يلي:⁹

- أ- منافسو العلامة التجارية: وهي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص ولنفس الزبائن وبنفس الأسعار.
- ب- منافسو المنتج: وهي المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج ونفس الصنف ولكن بخصائص مختلفة وأسعار مختلفة.
- ت- المنافسون العاميون: وتتمثل بالمنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الأساسية للزبون.
- ث- منافسو الموازنة الكلية: وتعني المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبون.

4- مراحل الميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يتم بثلاث مراحل هي:¹⁰

- تحليل بنية القطاع الذي تنتهي اليه المنظمة بعد دراسة القوى الخمسة التي تتمثل بالتهديد الذي يشكله المستثمرين الجدد قدرة المجهزين التفاوضية والتهديد الذي تشكله المنتجات الخدمات البديلة والتنافس بين المستثمرين الحاليين.
- إقرار استراتيجية تنافسية (porte): وهنا على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية .
- تطبيق الاستراتيجية التنافسية يجب أن تنظر المنظمة الى هذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة بل انها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتهي اليه ووضعها التنافسي فيه.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

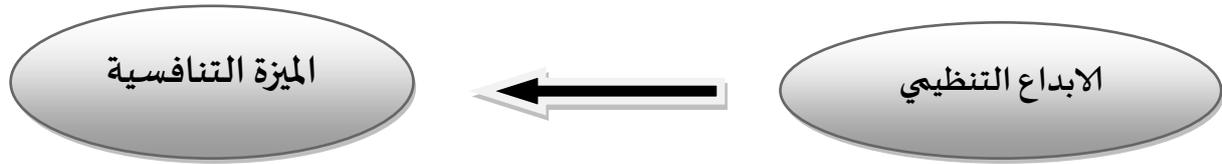
نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، فإن سرعة اندثار الابتكارات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فإن الدعامة الأساسية من أجل خلق ميزة تنافسية

⁹ أمل جواد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 469.

¹⁰ أمل جواد كاظم، مرجع سبق ذكره الصفحة 469.

والمحافظة عليها وتطويرها في ظل اقتصاد المعرفة هو الإبداع التنظيمي والابتكار هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر الإبداع التنظيمي والابتكار إنشاء للأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وهذا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين، ومن ثم يمكن التعبير عن العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بالشكل التالي:¹¹

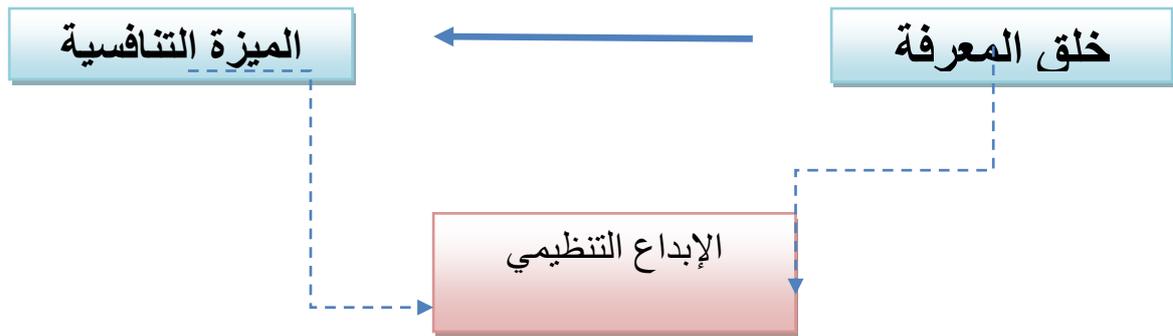
الشكل رقم (1): علاقة الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية



المصدر: مسغوني، قدة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي"، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018، ص 20.

وينبغي الإشارة إلى أن وجود الإبداع بأثر كبير يعد من أهم العوامل لاكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت القدرة على خلق المعرفة لدى خبراء المؤسسة عالية والشكل التالي يوضح علاقة خلق المعرفة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

الشكل رقم (2): علاقة خلق المعرفة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية



المصدر: مسغوني، قدة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي"، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018، ص 20-21.

¹¹ مسغوني، قدة، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي"، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018، ص 20-21.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع الابداع التنظيمي أو الميزة التنافسية والهدف من هذا هو معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتواصل اليها ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وعلى هذا الأساس قسمنا المبحث الى ثلاث مطالب مطلبين خاصين بالدراسات السابقة العربية والأجنبية والمطلب الثالث مقارنة الدراسات بدراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

من بين الدراسات التي رأينا أن لها صلة بموضوع الدراسة وتمكنا من الحصول عليها ودراستها وهي كالتالي:

1- بن طاشة نجمة، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة الى زيادة ايمان المدراء بأهمية تمكين العاملين من خلال منحهم لبعض الصلاحيات الإدارية لزيادة تحفيزهم في العمل لإبراز سلوكيات إبداعية. ومحاولة التعرف على مدى اهتمام الجامعة بدعم نشاط الابداع وتنميته ومحاولة تقديم دراسة سوسيولوجية لهذا الموضوع في صالح جامعة غرداية خاصة والمؤسسات الجزائرية عامة. حيث كانت مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال الرئيسي التالي هل يسهم تمكين العاملين في تنمية وخلق الابداع التنظيمي في جامعة غرداية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها. كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومجموعة من الأدوات الإحصائية SPSS. وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- تمكن الموظفين بالجامعة من كسب رضا مسؤوليهم عن طريق كفاءاتهم ومجهوداتهم المبذولة وهذا ما جعلهم يسعون أكثر الى إيجاد أساليب جديدة أكثر فعالية في عملهم وهذا يعود بالنفع للعمال خاصة وللجامعة عامة.
- وجود نسبة كبيرة من مسؤولي الجامعة يثقون في قدرة موظفيهم على انجاز المهام الموكلة لهم وهذا ما يشجعهم على تجريب أفكار جديدة في عملهم.
- تمكين العاملين يسهم في تنمية وخلق الابداع التنظيمي في جامعة غرداية .

2- مسغوني نجوى، قدة حياة. دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة مخبرالمجد للتحاليل الطبية بالوادي جامعة الوادي 2017./2018

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على موضوع الابداع التنظيمي والاحاطة بمختلف جوانبه والتعرف على مستوى الابداع التنظيمي في "مخبر المجد" التحاليل الطبية محل الدراسة. و التعرف على العلاقة التأثيرية بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة. كانت مشكلة الدراسة تتحدد في السؤال التالي هل يساهم الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي؟

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع أما فيما يتعلق بالأدوات المستخدمة فقد تم تصميم استبانة موجهة لعمال المخبر تم تحليلها بواسطة برنامج اسبي أساس وبرنامج مينيتاب بالإضافة الى المقابلة والملاحظة.

وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة تتوقف على قدرة المؤسسة على الابداع التنظيمي اذ تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال استراتيجيتين هما الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات استراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الابداع التنظيمي ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الاستراتيجيتين.
- استحواذ مخبر المجد على أكبر حصة سوقية نتيجة توفره على العديد من التحاليل الطبية التي لا يمتلكها المنافسين هذا ما أدى الى عدم ظهور علاقة الأثر بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية.
- لا يعتمد مخبر المجد على الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بصورة مباشرة برغم توفره على كل أبعاده.

3- فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات ادارة الجودة وأثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن جامعة ال البيت 2018/2019.

هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة ممارسات ادارة الجودة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة وأثره على الابداع التنظيمي من خلال التعرف على أثر ممارسات ادارة الجودة بأبعادها (التحسين المستمر اتخاذ القرارات بناء على المعلومات دعم الادارة العليا التركيز على العميل) على الابداع التنظيمي بأبعاده الأصالة الطلاقة الحساسية للمشكلات المخاطرة المرونة) في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من وجهة نظر العاملين في المشاريع.

وكذلك التعرف على أثر ممارسات الجودة بأبعادها في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من وجهة نظر العاملين في المشاريع. والتعرف على أثر الابداع التنظيمي بأبعاده في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن من وجهة نظر العاملين في المشاريع.

تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال وصف وتحليل المداخل العامة والعلاقة بينها وتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات إدارة الجودة بأبعادها في الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدعم الإدارة العليا في الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

4- خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية جامعة الأزهر غزة عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ماجستير المحاسبة 2017.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين من خلال التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها ومراحل تطورها وخطوات ومقومات وقواعد تطبيقها والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها ومصادرها وأبعادها وعناصرها ومؤشراتها ومعايير الحكم عليها. وكانت مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين؟

استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على المصادر العربية والانجليزية واعتمدت الدراسة على استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات الرئيسية التي تم توزيعها على أفراد العينة وثم مطابقة النتائج الصادرة عن التحليل الاحصائي بنتائج تحليل النسب المالية والغير مالية للتحقق من فاعلية أداء الدراسة الرئيسية وتعظيم موثوقية نتائج الدراسة.

تم التوصل الى مجموعة من نتائج أهمها:

- ان شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين تعني بتحقيق الميزة التنافسية من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها وقيمتها السوقية.

- تنوع شركات التأمين في استخدام الاستراتيجيات التنافسية المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية مثل تحقيق رضا العميل وزيادة قيمته وقيادة التكلفة والتميز والابداع والمرونة والتركيز واستخدام التكنولوجيا والتحالفات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1- Victoria Ali taha and others, **an analytical study on organizational creativity: Implication for management.** Polish Journal of Management Studies · December 2014.Vol.10 No2.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الإبداع التنظيمي وتحلل الدراسة إبداع الموظفين في العمل كان جمع البيانات الأولية أجريت من خلال استبيان بين الموظفين (معظمهم من المديرين) العاملين في منطقة بريشوف. تم إجراء البحث على عينة من 118 مستجيبًا من بريشوف منطقة في سلوفاكيا. لتقييم البيانات والفرضيات تم استخدام البرنامج الإحصائي STATISTIC باستخدام معامل ارتباط بيرسون (r).

أشارت نتائج البحث إلى أن معظم الموظفين يعتبرون أنفسهم كذلك المبدعين واعتبار الإبداع مهمًا في متابعة مهنتهم، يوفر أصحاب العمل مساحة كافية لموظفيهم للاستخدام الإبداعي والتطوير في العمل ومنحهم أيضًا الحرية عند حل المشكلات و تقديم أفكارهم الخاصة.

2- Hira Riaz, Atif Hassan. **Mediating Role of Organizational Creativity between Employees' Intention in Knowledge Management Process and Organizational Performance: Empirical Study on Pharmaceutical Employees,** Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2019, Vol. 13 (3), 635-655.

تهدف الدراسة إلى تفكيك العلاقة بين عملية إدارة المعرفة (KMP) والأداء التنظيمي مع تأثير الوساطة للإبداع التنظيمي، ركزت الدراسة على الدور المحوري الذي يلعبه الموظفين/ مستخدمين هذا النظام لنجاح هذه العملية، وتشمل الدراسة تأثير إدارة المعرفة العلمية (الإنشاء، التخزين والنقل، والاستخدام) من منظور المستخدم ودراسة العملية بقصد إشراك الموظفين في إنشاء منتجات / خدمات جديدة لتحسينها الأداء التنظيمي في سياق المنطقة الباكستانية.

تعتبر الدراسة بحث كمي، تم استخدام الاستراتيجية وجمع البيانات من المستجيبين عبر تقنية المسح من المنظمات الصيدلانية بحجم عينة من 203 موظفًا. معادلة هيكلية تم استخدام النمذجة للتحقق من العلاقة السببية وتم تطبيق عملية Hays عليها اختبار الوساطة، اتضح أن الإبداع التنظيمي يلعب دور

الوساطة ويقود نحو تنشيط الأداء التنظيمي، و يجب على المتخصصين في الصيدلة يعتبروا أن نوايا الموظفين تجاه KMP ضرورية لخدمة الغرض من النظام.

يكشف هذا البحث عن أهمية النية المستخدمة في KMP وإضافة قيمة في سياق قطاع الأدوية في باكستان.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

من خلال هذا المبحث تطرقنا لبعض الدراسات السابقة في مجال الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالآتي:

من حيث المتغيرات :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة مثل : الإبداع التكنولوجي، متطلبات إدارة الجودة الشاملة إدارة المعرفة، تمكين الموظفين وإبداع العاملين، بطاقة الأداء المتوازن، والميزة التنافسية.

من حيث العينة:

تم القيام بمسح شامل تمع الدراسة الذي يتكون من جميع عمال كؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي كونه المؤسسة محل الدراسة وعددهم 33 عاملا، أما الدراسات السابقة فقد استعملت عينات مختلفة مثل الدراسات العشوائية (دراسة فراس علي عبد الله 2018- و دراسة خليل موفق خليل صافي 2015). والعينات المقصودة كدراسة victoria ali and others ب118 عينة، و Hira hiraz and others ب 203 عينة.

من حيث الأداة:

تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهو ما يتوافق تقريبا مع اغلب الدراسات السابقة رغم اختلافها في عدد الاستبيانات والفئة الموجهة إليها وعدد الأساليب المستخدمة.

من حيث المكان والزمن:

الدراسة الحالية أجريت على مستوى ولاية غرداية سنة 2021، نجد في الكلية على مستوى الولاية العديد من المدكرات التي أخذت موضوع الابداع و الميزة التنافسية ولكن بمتغيرات مختلفة و زمان مختلف وحتى مؤسسة محل الدراسة تختلف كدراسة بن طاشة نجاة 2017

خارج الكلية، نجد دراسة مسغوني نجوى وقدة حياة قد تناولتا موضوع الابداع التنظيمي والميزة التنافسية لکن في ولاية الوادي واختلفت المؤسسة محل الدراسة بحيث تم تطبيق الدراسة في مخبر التحاليل خاص.

أما الدراسات السابقة فقد تمت في بيئات عربية وأجنبية مختلفة وسنوات مختلفة مثل غزة 2017، الاردن 2018، سوافاكيا 2014، باكستان 2019.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل بعض المفاهيم النظرية لكل من الابداع التنظيمي والميزة التنافسية ثم تم توضيح العلاقة بينهما حيث أنه كل ما كان خلق معرفة وجد ابداع تنظيمي وكل ما كانت ميزة تنافسية وجد ابداع تنظيمي الذي بدوره يعمل المحافظة على البقاء والتميز للمنظمة وهذا ما سنحاول البحث عنه من خلال دراسة الحالة التي أجريناها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفصل الثاني:

دراسة حالة

تمهيد

بعد تحديد الاطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول في الفصل الثاني ابراز مساهمة الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي بالمؤسسة محل الدراسة .

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على الأفراد العاملين بالمؤسسة لمعرفة آراءهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية .

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

يتناول هذا المبحث ما يلي:

- ✍ المؤسسة محل الدراسة، تقديم عام للمؤسسة... تقديم للمصلحة
- ✍ الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

المطلب الأول: المؤسسة محل الدراسة: المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية غرداية

1.1. تعريف المؤسسة: اتصالات الجزائر

في إطار الإصلاحات التي تبنتها وزارة البريد والمواصلات وحسب القانون 03 المؤرخ في 05 أوت 2000 تم إنشاء اتصالات الجزائر بفروعها وموبيليس بوحدها التابعة لها.¹²

نشأت اتصالات الجزائر في 2003 بعد فصلها عن البريد والمواصلات التي كانت خاضعة للقانون الوظيفي العمومي فبعد ظهور العولمة واقتصاد السوق وظهور التكنولوجيا المتطورة في ميدان الاتصالات يمس هذا التطور قطاع البريد والمواصلات فتم إبرام اتفاقية جماعية للمؤسسة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر لشركة ذات أسهم وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة لاتحاد العمال الجزائريين برأسمال قدره 100.000.000 دج فتم التفاوض بخصوص هذه الاتفاقية في إطار إصلاح 2000 المؤرخ في 05 أوت قطاع البريد والمواصلات الذي نص عليه القانون 2000/03 بعد هذه الاتفاقية انتقلت اتصالات الجزائر من نظام إدارة عمومية إلى نظام منظمة تجارية تنشط في قطاع تنافسي يعتبر تغيرا أساسيا في مستواها.¹³

أنشئت رسميا في سنة 2003 وتعد ثاني شركة وطنية للموارد المالية بعد سوناطراك ولقد ارتفع رأسمالها في 03 سبتمبر 2006 إلى 500.000.000 دج كما استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة

¹² زرباني حفيظة, المراقبة الداخلية على العمليات النقدية, دراسة حالة الوكالة التجارية اتصالات الجزائر بغرداية, قسم مالية ومحاسبة جامعة غرداية, 2016/2015 الصفحة 24.

¹³ زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره.الصفحة 24.

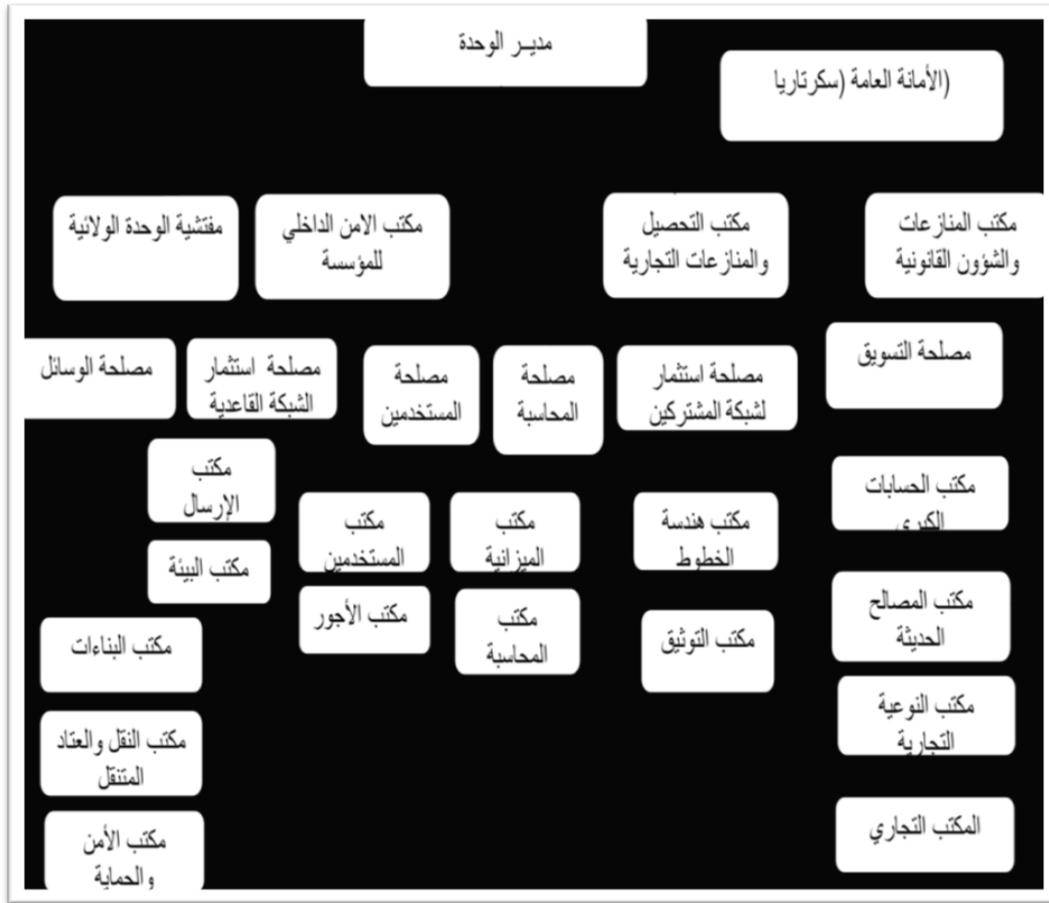
لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت في 2003 والنقل في سنة 2002 أخذت المنظمة بتسمية اتصالات الجزائر نسبة إلى الأعمال التي تمارسها ويقع مقرها المركزي في الجزائر العاصمة.¹⁴

لدى المنظمة 13 مديرية إقليمية موزعة عبر أنحاء الوطن كما يلي. "الجزائر, البلدية, تزي وزوو, وهران, تلمسان, بشار, شلف, سطيف, قسنطينة, عنابة, الاغواط, باتنة".¹⁵

2.1. الهيكل التنظيمي:

المخطط أدناه يبين الهيكل التنظيمية للمؤسسة:

الشكل رقم (3): يوضح الهيكل التنظيمي



المصدر: زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره.الصفحة 25.

¹⁴ زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره.الصفحة 24.

¹⁵ زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره.الصفحة 25.

يبين الشكل أعلاه التنظيم الإداري للمؤسسة والمتمثل في:

- مدير الوحدة: وهو المسؤول الرئيسي و الأول ومن مهامه الرقابة والمصادقة على مختلف مهام المصالح المتواجدة داخل المؤسسة.
 - الأمانة العامة (سكرتاريا): وتعتبر كمساعد لمدير الوحدة من تبليغ المراسلات لكل مصلحة خاصة بها.
 - مكتب المنازعات والشؤون القانونية: يهتم بمختلف المنازعات والشؤون القانونية الخاصة بالمؤسسة والمتعلقة مع مختلف المؤسسات.
 - مصلحة استثمار لشبكة المشتركين: ومن مهامها التخطيط ، متابعة المشاريع ، وهي مكلفة بالدراسات الخاصة بشبكة المشتركين ومتابعة التعطيلات.
 - مصلحة المحاسبة: ومن أهم مهامها تسيير ميزانية العمل وتمويل المعدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة خاصة تلك المتعلقة بمناقصات التنظيم والتوثيق.
 - مصلحة المستخدمين: ومهامها تسيير وتنظيم شؤون العمال كالتوظيف وتنظيم الامتحانات والمسابقات بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون الاجتماعية الثقافية والرياضية للعمال.
 - مصلحة استثمار الشبكة القاعدية: ومهامها تتمثل في متابعة تكييف التجهيزات ، ونقل المكالمات الوطنية والدولية عبر الألياف البصرية وضمان وصولها .
 - مصلحة الوسائل: وتهتم بالمشتريات ، وتسيير الوسائل المادية (المركبات، الأسهم، المخزونان ... الخ)
 - مصلحة التسويق: مهامها التسيير الإداري للشبكات الهاتفية و الاتصالات المتخصصة مثل في الاستغلال والتسويق والتسعير. وهي مؤلفة من 04 مكاتب وكل مكتب له مهام خاصة به:
1. مكتب الحسابات الكبرى:
دوره يتمثل في إنشاء الخطوط المتخصصة مثل "25x" أو "DZ Pack" وهي تتعامل مع كل من البنوك، الشرطة، الجيش، الحماية المدنية.... على مستوى الولاية ويقوم هذا الأخير بإنشاء أنظمة التنبيه (الإنذار) للمؤسسات.
 2. مكتب المصالح الحديثة:
ويتمثل دوره أو مهامه في متابعة الوكلاء التجاريين من جانب "ADSL" من حيث عدد الزبائن وعدد الخطوط الممنوحة للإنترنت وحساب رقم الأعمال فيما يخص ADSL.
 3. مكتب النوعية التجارية:
يتمثل دوره في مراقبة وصيانة الخطوط الهاتفية fixe وحتى خطوط ال ADSL والخطوط المتخصصة على حساب نوع الزبون حيث ينقسم هذا الأخير الى ثلاثة أنواع وهم الزبون العادي

والزبون المتوسط والحسابات الكبرى والمصالح العمومية ومراقبة نوعية الحسابات المقدمة.

4. المكتب التجاري: و تتمثل مهامه فيما يلي:

- ✓ تنظيم الوكالات التجارية و تحسيس دور كل عامل فيهم وبنوعية عمل الخطوط المتخصصة.
- ✓ متابعة المداخل وذلك عن طرق فواتير الهاتف و ADSL عبر الوكالات التجارية التابعة لها (وكالة ورقلة + وكالة حاسي مسعود + وكالة تقرت)
- ✓ متابعة التركيبات (installation) الجديدة للزبائن إن وجدت.
- ✓ وضع برنامج هادف مسطر لإتباعه عبر جميع الولايات وتحقيقه.
- ✓ توجيه العمال مع التعامل مع الزبون أي كيفية تعامل العمال مع الزبون بطريقة حضرية.
- ✓ تحسيس وتوعية العمال بضرورتهم في هذه المؤسسة وان لهم دور ومن خلال هذا نجد أن مصلحة التسويق ذات تسيير تجاري في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر.

3.1. وظائف المؤسسة: من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسة ما يلي:¹⁶

1.3.1. وظيفة التسويقية .

2.3.1. وظيفة الموارد البشرية .

3.3.1. وظيفة مالية والمحاسبة .

4.1.1. أهداف المؤسسة: وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من الاهداف تمكنها من مواجهة

تغيرات البيئة التي تعمل فيها وتتمثل فيمايلي:¹⁷

- ديمومة تقديم الخدمات الهاتفية.
- السعي من اجل الحصول على حصص اكبر في سوق الاتصالات الذي يتواصل نموه أكثر فأكثر.
- ترقية المتوجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر مثل الانترنت مع جوانب (Wi-Fi/wall/fttx) تأجير نطاق التميرير vast
- الوصل بالشبكات العمومية لضمان استمرار للخدمة الشاملة.

2. تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدروسة (تقديم المصلحة المعنية)

¹⁶ زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره، ص 27.

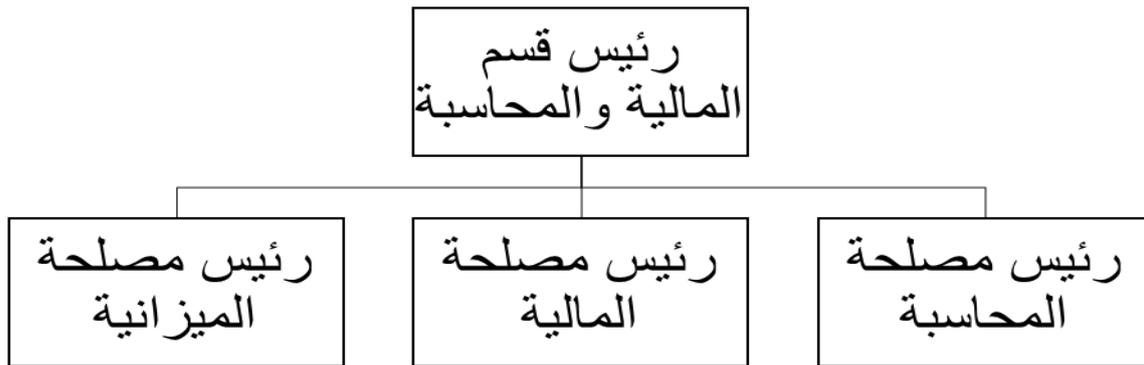
¹⁷ زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره، ص 27.

1.2. تعريف بالمصلحة المالية والمحاسبة :

تعد مصلحة المالية والمحاسبة من اهم مصطلح مديرية اتصالات الجزائر والتي تعتمد عليها في تقييم التدفقات النقدية اليومية الواردة في حساب المؤسسة والصندوق ' وترتكز اساسا على تسديد فواتير من طرف الزبائن او على التحصيلات التي تكون في حسابها الجاري او البنكي كما تقوم المصلحة بتسيير ميزانية العمل وتمويل معدات والتجهيزات اللازمة والقيام بشؤون المحاسبة خاصة المتعلقة بمناقصات التنظيم والتوثيق.

2.1. المخطط الهيكلي للمصلحة:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لمصلحة المالية والمحاسبة



المصدر: زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره، الصفحة 28.

يبين المخطط التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة المصالح المنضوية تحت هذا القسم وهي:

2.2. مهام ونشاط المصلحة: تؤدي المصلحة كباقي المصالح في المؤسسة مجموعة من الوظائف والمهام متمثل في ما يلي:¹⁸

- ❖ المراقبة اليومية لحركة الاموال في حساب المؤسسة الجاري او البنكي .
- ❖ تقدير مبيعات المؤسسة اليومية .

¹⁸ زرباني حفيظة مرجع سبق ذكره.الصفحة 28.

❖ تمويل معدات وتجهيزات المؤسسة.

❖ تسيير ميزانية العمل.

1.2. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الوصول الى الأهداف المرجوة من الدراسة سنوضح من خلال هذا المبحث الطريقة والأدوات المستعملة فيها .

1. طريقة الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في اعداد البحث وذلك للوصول الى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي...

1- المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الاطار النظري للموضوع والتي تضمنت الكتب الرسائل والأطروحات والمذكرات الجامعية المجالات والمكتبيات.

2- المنهج التحليلي وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها وتفسيرها .

وذلك من خلال معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية فيما يتعلق بدور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات ..

3- المصادر الثانوية وتم الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

4- المصادر الأولية وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض وقد تم توزيعه عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية كونها محل الدراسة وعددهم من أكثر من 40 عاملا حيث تم القيام بتوزيع 35 استبانة وتم استرجاع 30 منها أي ما يعادل

نسبة 85,71% وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 05 استبانات أي نسبة 14,29% والجدول التالي

يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (1-2) يوضح مجتمع الدراسة

الاستبانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع
العدد	35	30	05
النسبة	%100	%85,71	%14,29

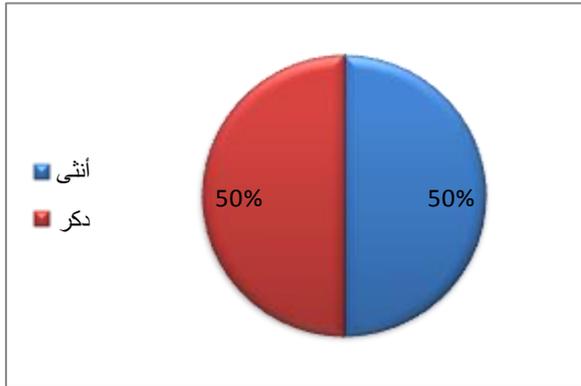
ثالثا البيانات الشخصية:

يتميز أفراد مجتمع الدراسة من الخصائص كما يلي:

1- حسب الجنس

الجدول 2-2 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس. الشكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	%50
أنثى	15	%50
المجموع	30	%100



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة

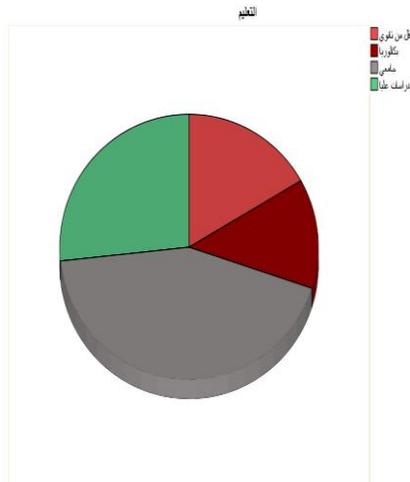
الجنسين مساوية ل 50% وذلك يعود إلى طبيعة

القطاع الذي أجريت فيه الدراسة كونه يتطلب تواجد كلا من الجنسين ولا يميز بينهما.

2- حسب السن :

جدول رقم 3-2 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن. الشكل رقم 6 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
18 الى 23 سنة	0	0
24 الى 29 سنة	1	%3,3
30 الى 36 سنة	6	%20
37 الى 43 سنة	16	%53,3
44 الى 50 سنة	7	%23,3
المجموع	30	%100



نلاحظ من خلال الجدول السابق

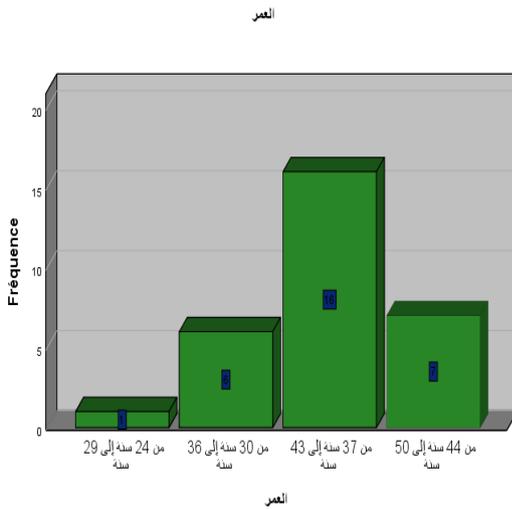
أن كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية أعمارهم ما بين 37 إلى 43 سنة، حيث أن الفئة العمرية ما بين 18 إلى 23 سنة منعدمة في المؤسسة، و نلاحظ أيضا أن الفئة ما بين 24 إلى 29 سنة بنسبة مساوية ل 3,3%، في حين أن الفئة العمرية ما بين 44 إلى 50 سنة بنسبة 23,3%. هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد أكثر على الفئة متوسطة العمر وخبراتهم في تسيير المؤسسة.

3- المستوى التعليمي

جدول رقم 2-4 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

شكل رقم 7 يوضح توزيع أفراد مجتمع حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	5	16,7%
بكالوريا	4	13,3%
جامعي	13	34,3%
دراسات عليا	8	26,7%
المجموع	30	100%



المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات

SPSS

من خلال جدول توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة نلاحظ:

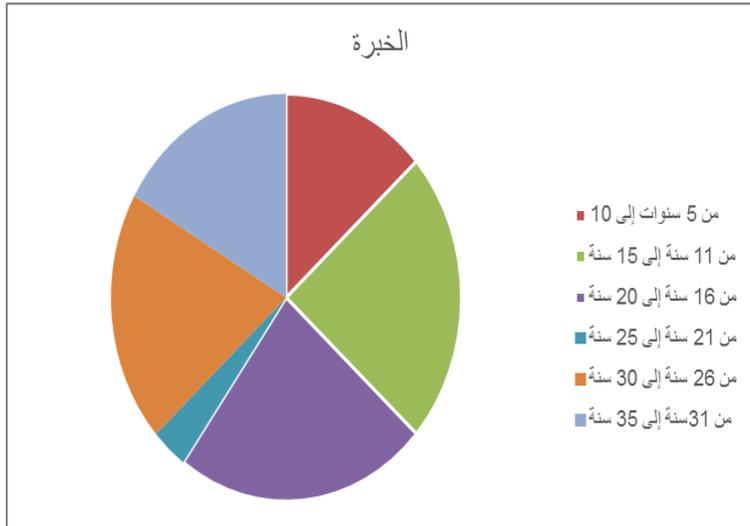
أن أعلى نسبة للمستوى الجامعي ب 34,3% وتليها نسبة الدراسات العليا ب 26,7% وأقل من ثانوي بنسبة 16,7% وأخيرا مستوى بكالوريا ب 13,3%، وهذا يعني أن معظم أفراد مجتمع الدراسة ذوي مستويات عالية بحكم طبيعة عمل هذه المؤسسة وحساسية نشاطها مما يتطلب توفر عمال بمستوى عالي متخصص للقيام بالعمليات المطلوبة.

4- الخبرة:

جدول رقم 2-5 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

شكل رقم 8 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

الخبرة



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 5 الى 10 سنوات	4	13,3%
من 11 الى 15 سنة	7	23,3%
من 16 الى 20 سنة	7	23,3%
من 21 الى 25 سنة	1	3,3%
من 26 الى 30 سنة	6	20%
من 31 الى 35 سنة	5	16,7%
المجموع	30	100%

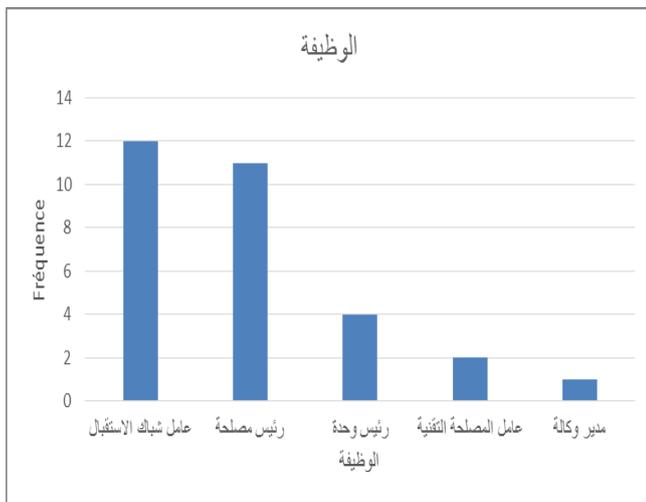
المصدر: من إعداد الطالب وفق مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ نسبة الخبرة الاعلى في فئتين وهي من 11 إلى 15 سنة ب 23,3% و فئة من 16 إلى 20 سنة ب 23,3%، و تليها فئة من 26 إلى 30 سنة ب 20% ثم 16,7% و في الاخير فئة من 5 إلى 10 سنوات ب 13,3%.

5- الوظيفة :

جدول رقم 6-2 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة شكل رقم 9 يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب الوظيفة

من خلال الجدول نلاحظ وظيفة شباك الاستقبال ب 40% ووظيفة رئيس مصلحة ب



الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس الوحدة	4	13,3%
رئيس المصلحة	11	36,7%
مدير الوكالة	1	3,3%
عامل شباك الاستقبال	12	40%
عامل المصلحة التقنية	2	6,7%

36,7% وبعدها رئيس وحدة ب 13,3% ثم في الاخير مدير وكالة ب 3,3%، وهذا ناتج عن نشاط المؤسسة بحيث تحتاج لعمال في شباك الاستقبال بحكم المؤسسة خدماتية اقتصادية تقدم خدمات متنوعة

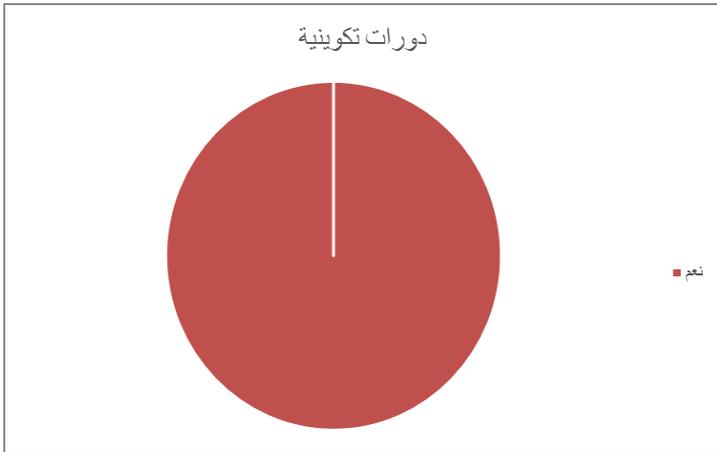
لزيائتها للاستفسار وتلبية طلباتهم

6- حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالابداع التنظيمي :

جدول رقم 2-7 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة
الشكل رقم 10 يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب حضور
الدورات التكوينية المتعلقة بالابداع
حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالابداع.

النسبة المئوية	التكرار	حضور دورات تكوينية متعلقة بالابداع التنظيمي
100%	30	نعم
0%	0	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال الذين أجابوا على الاستبيان حضروا دورات تكوينية



متعلقة بالإبداع التنظيمي و ما شهاها بنسبة 100%، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم لتطوير مهارات عمالها و خدماتها أكثر.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: أداة الدراسة :

تم استخدام الأدوات التالية :

1- الاستبيان : كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة وقد تم اعداد استبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

المحور الأول: تضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة، حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالابداع التنظيمي).

المحور الثاني: تضمن المتغير المستقل وهو الابداع التنظيمي بأبعاده الستة (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل المخاطرة)

وشملت هذه الأبعاد (22) عبارة، موزعة لكل بُعد 4 عبارات ماعدا بُعد المرونة والقدرة على التحليل 3 عبارات.

رقم العبارة	البعد
(4-1)	الطلاقة
(8-5)	الأصالة
(11-9)	المرونة
(15-12)	الحساسية للمشكلات
(18-16)	القدرة على التحليل
(22-19)	المخاطرة

الجدول 8-2 يمثل العبارات التي تقيس أبعاد الابداع التنظيمي .

المحور الثالث: تضمن المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها الستة (التكلفة المعرفة المرونة الجودة الوقت الابداع)، وشملت هذه الأبعاد 23 عبارة موزعة لكل بعد 4 عبارات ماعدا بعد المعرفة 3 عبارات. الجدول 9-2 يمثل العبارات التي تقيس أبعاد الميزة التنافسية.

رقم العبارة	البعد
(4-1)	التكلفة
(7-5)	المعرفة
(11-8)	المرونة
(15-12)	الجودة
(19-16)	الوقت
(23-20)	الابداع

وللاطلاع على آراء وتوجهات المستقصين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستمارة، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطائها كل رأي قيمة معينة من 01 الى 05 كما هو موضح في الجدول التالي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

الجدول 10-2 يمثل مقياس ليكارت الخماسي .

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي :

- حساب المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = 4 = 1 - 5

- ثم قسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية $0.8 = 5/4$

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + أقل قيمة في المقياس وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى الموافق له
من 1 الى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.8 الى أقل من 2.6	غير موافق	ضعيف
من 2.6 الى أقل من 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 الى أقل من 4.2	موافق	مرتفع
من 4.2 الى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

الجدول 11-2 تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا

2-الملاحظة: من خلال مشاهدة مختلف الوسائل المستخدمة في المخبر وطرق تنظيم العمل والخدمات المقدمة.

ثانيا- صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي إطار ذلك حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين عددهم اثنان(2)، وأسمائهم في الملحق رقم(3).

وقد استجينا لآراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك وصل الاستبيان لصورته النهائية.

ثالثا- ثبات الدراسة: تم التأكد بثبات الاستبانة من خلال:

- 1- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ: الذي يدل على الإتساق الداخلي بين فقرات الإستبيان، ويعد ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 0.6 كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (2-12): معامل ألفا كرونباخ لمتغيري الدراسة وبيانات الاستمارة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.717	22	الإبداع التنظيمي
0.636	23	الميزة التنافسية
0.643	45	بيانات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-11) أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لمتغير الإبداع التنظيمي تقدر بـ 0.717، و لمتغير الميزة التنافسية تقدر بـ 0.654 ولكافة بيانات الاستمارة تقدر بـ 0.643، وجميعها أكبر 0.05 وهو ما يعني أن قيمة الثبات محققة.

- 1- مصفوفة الارتباط: التي تبين الاتساق الداخلي بين كل محور والأبعاد المشكلة له

جدول رقم (2-13): مصفوفة الارتباط لمتغير الإبداع التنظيمي

Corrélations

		الابداع التنظيمي	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	الأصالة	على_القدرة التحليل
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,490**	-,103	,445*	,327	,746**	,493**
	Sig. (bilatérale)		,006	,589	,014	,078	,000	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30
الطلاقة	Correlation de Pearson	,490**	1	-,027	-,014	,148	,552**	,046
	Sig. (bilateral)	,006		,885	,941	,435	,002	,810
	N	30	30	30	30	30	30	30
المرونة	Correlation de Pearson	-,103	-,027	1	-,331	,117	-,091	,093
	Sig. (bilateral)	,589	,885		,074	,538	,632	,623
	N	30	30	30	30	30	30	30
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	,445*	-,014	-,331	1	-,325	,375*	,046
	Sig. (bilatérale)	,014	,941	,074		,080	,041	,808
	N	30	30	30	30	30	30	30
المخاطرة	Corrélation de Pearson	,327	,148	,117	-,325	1	-,166	,311
	Sig. (bilatérale)	,078	,435	,538	,080		,381	,094
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأصالة	Corrélation de Pearson	,746**	,552**	-,091	,375*	-,166	1	,068
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,632	,041	,381		,722
	N	30	30	30	30	30	30	30
على_القدرة التحليل	Corrélation de Pearson	,493**	,046	,093	,046	,311	,068	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,810	,623	,808	,094	,722	
	N	30	30	30	30	30	30	30

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد ترابط قوي لمتغير الإبداع التنظيمي والأبعاد المشكلة له.

- مصفوفة الارتباط لمتغير الميزة التنافسية:

جدول رقم (2-14): مصفوفة الارتباط لمتغير الميزة التنافسية

Corrélations							
		الميزة_التنافسية	الإبداع	الوقت	الجودة	المعرفة	التكلفة
الميزة_التنافسية	Corrélation de	1	,444*	,349	,430*	,640**	,613**

	Pearson						
	Sig. (bilatérale)		,014	,058	,018	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
الإبداع	Corrélation de Pearson	,444*	1	-,070	,073	,047	,057
	Sig. (bilatérale)	,014		,715	,701	,805	,765
	N	30	30	30	30	30	30
الوقت	Corrélation de Pearson	,349	-,070	1	,096	,172	,020
	Sig. (bilatérale)	,058	,715		,612	,364	,918
	N	30	30	30	30	30	30
الجودة	Corrélation de Pearson	,430*	,073	,096	1	-,140	,209
	Sig. (bilatérale)	,018	,701	,612		,460	,267
	N	30	30	30	30	30	30
المعرفة	Corrélation de Pearson	,640**	,047	,172	-,140	1	,228
	Sig. (bilatérale)	,000	,805	,364	,460		,226
	N	30	30	30	30	30	30
التكلفة	Corrélation de Pearson	,613**	,057	,020	,209	,228	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,765	,918	,267	,226	
	N	30	30	30	30	30	30

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

رابعاً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة والتحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم الترميز وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) نسخة 22 وتمثل هذه الأساليب في:

1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة ومدى موافقتهم على عبارات الاستبيان.

2- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات أفراد الدراسة.

4- اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk لمعرفة طبيعة التوزيع

5- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نعرض نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وكذا نتائج اختبار الفرضيات.

أولا-نتائج الإحصاءات الوصفية:

1- متغير الإبداع التنظيمي:

وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع التنظيمي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والمخاطرة.

وبالتالي فإن أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	الطلاقة	4.07	0.95	2	مرتفع
2	الأصالة	3.84	0.455	4	مرتفع
3	المرونة	4.91	0.227	1	مرتفع
4	الحساسية للمشكلات	3.78	0.283	5	مرتفع
5	القدرة على التحليل	4.066	2.41	3	مرتفع
6	المخاطرة	3.44	0.637	6	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الإبداع التنظيمي	3.84	0.93		مرتفع

المصدر من اعداد الطالب

الجدول (2-15) يمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي

- متغير الميزة التنافسية: وقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الميزة التنافسية، وذلك لكل الأبعاد المكونة له وهي التكلفة، المعرفة، المرونة، الجودة، الوقت والإبداع.

وبالتالي فإن أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:
الجدول (2-16) يمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	التكلفة	4.00	2.52	3	مرتفع
2	المعرفة	3.85	0.51	4	مرتفع
3	المرونة	4.31	0.23	1	مرتفع جدا
4	الجودة	3.76	0.24	5	مرتفع
5	الوقت	3.64	0.098	6	مرتفع
6	الإبداع	4.07	0.25	2	مرتفع
	المتوسط العام لأبعاد الميزة تنافسية	3.90	0.69		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج SPSS.

ثانيا- نتائج الإحصاءات الاستدلالية: وهي كالآتي

1- اختبار طبيعة التوزيع: كونه شرط للقيام بالاختبار المتبقي

الجدول رقم: (2-17) اختبار طبيعة التوزيع للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإبداع التنظيمي	,092	30	,20 0*	,963	30	,379
الميزة التنافسية	,138	30	,14 9	,910	30	,015

المصدر: مخرجات برنامج spss

- بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير الإبداع التنظيمي (sig=0.02) حسب -
KolmogorovSmirnov^a و (sig=.379) حسب Shapiro-Wilk وهي أكبر من مستوى الدلالة
المعتمدة (0.05) فإن المتغير المستقل "الإبداع التنظيمي" يتبع التوزيع الطبيعي.
- بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير الميزة التنافسية (sig=0.149) حسب
KolmogorovSmirnov^a و (sig=0.015) حسب Shapiro-Wilk وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة
(0.05) فإن المتغير التابع "الميزة التنافسية" يتبع التوزيع الطبيعي.

1. اختبار معاملات الارتباط بيرسن بين متغيرات الدراسة

الجدول رقم:(2-18) يمثل معاملات الارتباط بيرسن بين متغيرات الدراسة

الإبداع التنظيمي التنافسية	الطلاقة	الأصالة	المرونة	الحساسية للمشكلات	القدرة على التحليل	المخاطرة	الإبداع التنظيمي
التكلفة	0.22	0.017	0.313	-0.195	-0.224	0.093	0.018
المعرفة	0.568	0.976	-0.42	0.345	0.017	0.131	0.707
المرونة	-0.27	-0.091	-1.73	-0.331	0.093	0.117	-0.103
الجودة	0.164	-0.207	0.290	-0.332	-0.029	0.492	-0.73
الوقت	0.279	0.052	-0.173	-0.159	0.067	0.052	0.084
الإبداع	-0.47	0.061	-0.234	-0.306	-0.218	-0.059	-0.804
الميزة التنافسية	0.504	0.59	0.075	-0.167	-0.155	0.184	0.354

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لمخرجات برنامج Spss.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة (التحليل)

أولاً: تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية:

1- متغير الإبداع التنظيمي :

أولاً بعد الطلاقة :

يتضح من الجدول (2-15) أن بعد الطلاقة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.95) وبما أن أغلبية الإجابات مرتفعة فهذا يدل على أن العمال بالمؤسسة يتمتعون بحركة جيدة في النقاش والحوار والتعبير عن مقترحاتهم.

ثانيا بعد الأصالة :

يتضح من الجدول (2-15) أن بعد الأصالة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.455) وبما أن مستوى الإجابات كان مرتفع فان عمال المؤسسة يعتمدون على الأساليب والطرق الحديثة ويحرصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة.

ثالثا بعد المرونة:

يتضح من الجدول (2-15) أن بعد المرونة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.91) وانحراف معياري (0.227) وبما أن مستوى الإجابات كان مرتفع فهذا يدل على أن عمال المؤسسة يملكون القدرة على التكيف والتأقلم مع طرق العمل الجديدة.

رابعا بعد الحساسية للمشكلات:

يتضح من خلال الجدول (2-15) أن بعد الحساسية للمشكلات سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.283)، وأغلب الإجابات مرتفعة كل هذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بقدرة على حل مشاكل العمل.

خامسا بعد القدرة على التحليل :

يتضح من الجدول (2-15) أن بعد القدرة على التحليل سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.066) والانحراف المعياري (2.41) وأغلب الإجابات مرتفعة بالتالي هذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بقدرة على تحليل وتفسير الأفكار والمواقف المختلفة.

سادسا بعد المخاطرة:

يتضح من الجدول (2-15) أن بعد المخاطرة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.637) وأغلب الإجابات كانت مرتفعة هذا دليل على أن العمال لديهم ثقة بالنفس وخبرة في شتى الأفكار والأساليب الجديدة.

- متوسطات أبعاد الابداع التنظيمي :

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (2-15) فإن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يتمتعون بإبداع تنظيمي يشمل الطلاقة الأصالة المرونة الحساسية للمشكلات القدرة على التحليل والمخاطرة بشكل مرتفع .

أما المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول محور الابداع التنظيمي بجميع أبعاده وعباراته بشكل عام كان (3.84) وانحراف معياري (0.93) وهو مستوى مرتفع .

2. متغير الميزة التنافسية

أولا بعد التكلفة

يتضح من الجدول (2-16) أن بعد التكلفة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (2.52) وأغلب الاجابات كانت مرتفعة فهذا يفسر معرفة العاملين بمدى تحكم مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة في التكلفة.

ثانيا بعد المعرفة

يتضح من الجدول (2-16) أن بعد المعرفة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.51) أي أغلب الاجابات كانت مرتفعة فهذا يدل على أن عمال المؤسسة يمتلكون مؤهلات علمية ومعرفة باحتياجات ورغبات الزبائن.

ثالثا بعد المرونة

يتضح من الجدول (2-16) أن بعد المرونة سائد بدرجة مرتفعة جدا في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.23) أي كل الاجابات كانت مرتفعة فهذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمرونة عالية تجعلهم قادرين على مواكبة تغيرات السوق وتؤثر ايجابيا على أداءهم في العمل.

رابعا بعد الجودة

يتضح من الجدول (2-16) أن بعد الجودة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.24) أي أغلب الاجابات كانت مرتفعة فهذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة يحرصون على أن تكون منتجاتهم بجودة عالية جدا .

خامسا بعد الوقت

يتضح من الجدول (2-16) أن بعد الوقت سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.098) أي أغلب الاجابات كانت مرتفعة فهذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على التحكم في الوقت المحدد والازم.

سادسا بعد الابداع

يتضح من الجدول (2-16) أن بعد الابداع سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.25) أي أغلب الاجابات كانت مرتفعة فهذا يدل على أنه يوجد ابداع داخل المؤسسة محل الدراسة.

- متوسطات أبعاد الميزة التنافسية

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (2-16) فان مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية تتمتع بميزة تنافسية وتشمل بعد المرونة بمستوى مرتفع جدا وبعد التكلفة المعرفة الجودة الوقت الابداع بمستوى مرتفع .

والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة حول محور الميزة التنافسية بجميع أبعادها بشكل عام كان (3.90) والانحراف المعياري (0.69) وهو مستوى مرتفع.

ثانيا- تحليل نتائج الإحصاء الاستدلالي (اختبار الفرضيات): وهي كالتالي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

تحليل الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

H1: توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (2-18) الذي يبين نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية أن معامل الارتباط ($R=-0.354$) قوي وباتجاه طردي، وبالتالي نقبل الفرضية **H1** ونرفض الفرضية **H0** أي أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

تحليل الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

H1: تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم (2-12) الذي يبين نتائج اختبار الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي أن قيمة Sig بين الأبعاد التنظيمي و بُعد الطلاقة يساوي 0.06 أي أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية **H0** ونرفض الفرضية **H1**، أي أنه يتوفر بعد الطلاقة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

وتبين أيضا نتائج جدول اختبار الارتباط بين أبعاد الإبداع التنظيمي أن قيمة Sig بين الأبعاد التنظيمي و بُعد المرونة يساوي 0.589 وهي قيمة أكبر من 0.05 وعليه

قيمة الارتباط بين الأبعاد التنظيمي و بُعد المخاطرة يساوي 0.078 وهي قيمة أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية **H0** ونرفض الفرضية **H1**، أي أنه يتوفر بعد المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

بحيث نجد أن قيم الارتباط بين الابداع التنظيمي والابعاد الباقية كالاصالة والقدرة على التحليل و الحساسية للمشكلات تساوي على التوالي 0.000، 0.006، 0.014 و هي قيم أقل من 0.05 وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه لا يتوفر الابعاد الباقية للإبداع التنظيمي كالاصالة و القدرة على التحليل والحساسية للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى واقع الابداع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية محل الدراسة حيث قمنا بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال اجابة المستجوبين (عمال المؤسسة محل الدراسة) حول بنود ومحاور الاستمارة وتحليل النتائج التي تم التوصل اليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي الانحراف المعياري مصفوفة الارتباط بيرسن تحليل الانحدار الخطي البسيط) حيث تم التوصل الى أنه توجد علاقة بين أثر بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى أنه لا تتوفر أبعاد الابداع التنظيمي .

الخاتمة

في ظل بيئة الأعمال الراهنة المتسارعة والمتقلبة ولأجل حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من مواجهة المنافسة حاولت من خلال بحثنا تسليط الضوء على مدخلين اداريين يعتبران نسبيا من أحدث المناهج التي توصل اليها الفكر الاداري .فكانت الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل ابراز الدور الذي يلعبه الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة , ولهذا الغرض قمنا بطرح الاشكالية :
ما هي متطلبات الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وللاجابة على الاشكالية التالية قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي الانحراف المعياري معامل الارتباط...) من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن هذه الاشكالية لابرز علاقة أثر كل بعد من أبعاد الابداع التنظيمي بالميزة التنافسية والتعرف على توفرها في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

سنقوم بتوضيح النتائج التي تم التوصل اليها مع تقديم بعض التوصيات التي نراها تدعم الابداع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر وتحافظ على استمرار الميزة التنافسية وبقائها وفي الأخير نقترح بعض الافاق التي لها علاقة بجوانب أخرى بالموضوع لم أتعرض اليها في دراستي .

نتائج اختبارات الفرضيات :

- توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

- لا تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية غرداية عند مستوى معنوية 5%.

نتائج الدراسة :

- تمتلك الشركة حصة سوقية كبيرة نتيجة توفرها على العديد من المميزات التي لا يمتلكها المنافس هذا ما أدى الى ظهور العلاقة بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية.
- مساهمة الابداع التنظيمي في تطوير وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة من خلال موقعها الاستراتيجي .
- ارتباط المؤسسة في تأهيل المورد البشري للميزة التنافسية والابداع التنظيمي على خلق فرص العمل.

- كفاءة وقدرات المؤسسة للتكنولوجيا ساهم في فعالية الابداع التنظيمي والميزة التنافسية.

توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلنا اليها نقترح التوصيات التالية :

- التركيز على الابداع التنظيمي وتعزيزه داخل المؤسسة.
- البحث عن المبدعين داخل المؤسسة وخلق استراتيجية خاصة بهم تسمح للشركة بتقوية ميزتها التنافسية .
- الاعتماد على الأفكار الابداعية وتطويرها.
- الاهتمام أكثر بالاعلام والاشهار والدورات التحسيسية ليتعرف الزبون أكثر بابداعات الشركة ومميزاتها.
- التركيز على التفتيش الدوري الداخلي للحفاظ على جودة وتميز خدمات المؤسسة.

أفاق الدراسة : نقترح العناوين التالية كافاق للدراسة في بحوث قادمة :

- الابداع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .
- دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية.
- دور الابداع التنظيمي في تحقيق وتطوير تخطيط ادارة المعرفة .
- دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

1. محمد حمزة حسن الصديقي، أثر عملية خلق المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، الإدارة العامة جامعة ال البيت 2018/2019.
2. فراس علي عبد الله الحميش، ممارسات إدارة الجودة وأثرها على الابداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن، 2018/2019.
3. يوسف حجيم الطائي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
4. أمل جواد كاظم، اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 2017، العدد 50، 2017.
5. مسغوني، قدة، دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي"، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018.
6. زرباني حفيظة، المراقبة الداخلية على العمليات النقدية دراسة حالة الوكالة التجارية اتصالات الجزائر بغرداية، قسم مالية ومحاسبة جامعة غرداية، 2015/2016.
7. بن طاشة نجمة، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، 2017/2018.
8. خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية جامعة الأزهر غزة عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ماجستير المحاسبة 2017.
9. Victoria Ali taha and others, **an analytical study on organizational creativity: Implication for management.** Polish Journal of Management Studies · December 2014.Vol.10 No2.
10. Hira Riaz, Atif Hassan. **Mediating Role of Organizational Creativity between Employees' Intention in Knowledge Management Process and Organizational Performance: Empirical Study on Pharmaceutical Employees,** Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2019, Vol. 13 (3), 635-655.
- 11- ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة الابداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، كلية الأعمال قسم إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط 2012_2013.

12- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة 2006-2007 .

13-/<https://hrdiscussion.com/hr19663.html>.

14- /<https://www.iasj.net>.

15_/<https://www.asjp.cerist.dz>.

16- حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلول أثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، جامعة قلمة 8 ماي 1945 المجلد 04 العدد 07 ديسمبر 2019.

17- محمد الأمين، كروش الطاهر لحرش، دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة (الجزائر)، المدرسة العليا للتجارة (الجزائر) المجلد 11 العدد 02 (2020) ص 35-52.

18- بشني يوسف، غلاي نسيمه الابداع ضرورة أساسية لخلق ميزة تنافسية جامعة مستغانم العدد رقم 02 سبتمبر 2014.

19- بغداد كربالي، دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات حالة المؤسسات الجزائرية جامعة وهران المجلد رقم 2352-9822 العدد الثاني/ديسمبر 2014 .

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان قبل التحكيم

استمارة الاستبيان قبل التحكيم

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وفي اعداد مذكرة بعنوان دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونو جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون و الاهتمام والسلام عليكم....

ملاحظة الرجاء وضع العلامة () في الخانة المناسبة

الرجاء الإجابة على جميع البيانات

المحور الأول البيانات الشخصية

1- الجنس ذكر أنثى 2- السن 30 سنة أو أقل من 31 الى 40 س من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 3- المستوى التعليمي ثانوي تكوين مهني جام دراسات عليا أخرى

4- الوظيفة

6- عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالابداع التنظيمي

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

العدد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الطلاقة	1	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.					
	2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة					
	3	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .					
	4	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة .					
الأصالة	5	أنجز ما يسند الي من أعمال بطرق متعددة .					
	6	أبتعد عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .					
	7	أحرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .					
	8	أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج .					
المرونة	9	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .					
	10	لدي القدرة على رؤية الأشياء بطريقة مختلفة.					
	11	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.					
الحساسية للمشكلات	12	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .					
	13	أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها .					

					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	1 4	
					لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب أو المواقف.	1 5	
					أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل.	1 6	القدرة على التحليل
					أستطيع ادراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها .	1 7	
					لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة .	1 8	
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	19	
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج .	20	المخاطرة
					أقدم على الأعمال الشاقة والمعقدة .	21	
					أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	22	

المحور الثالث: الميزة التنافسية

البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التكلفة	01	تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من المنتجات المعلبة .					
	02	تسعى مؤسستنا الى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.					
	03	تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف مقارنة بمؤسسة أخرى					
	04	أسعار منتجات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات .					
المعرفة	05	تسعى مؤسستنا الى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية					
	06	يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر.					
	07	يتم اجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية .					
المرونة	08	يتوافق حجم انتاج خدمات المؤسسة مع التقلبات غي السوق.					
	09	تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.					
	10	تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات والالات الإنتاج.					
	11	يملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل .					
	12	تتبنى مؤسستنا الجودة في رسالتها بشكل صريح					
	13	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية					

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

الملحق الثاني(02) : استمارة الاستبيان بعد التحكيم

استمارة الاستبيان بعد التحكيم

تحية طيبة وبعد

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وفي اعداد مذكرة بعنوان دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونو جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية وأمانة كما نطمئنكم بأن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وستحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون و الاهتمام والسلام عليكم....

ملاحظة الرجاء وضع العلامة () في الخانة المناسبة

الرجاء الإجابة على جميع البيانات

المحور الأول البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. السن: 18 سنة إلى 23 سنة من 24 الى 29 سنة
- من 24 الى 29 سنة من 30 سنة الى 36 سنة
- من 37 إلى 43 سنة من 44 إلى 50 سنة
3. المستوى التعليمي: أقل من ثانوي بكالوريا جامعي
- دراسات عليا
4. الوظيفة: رئيس وحدة رئيس مصلحة مدير وكالة
- عامل شبك الاستقبال عامل التقنية
5. الخبرة : من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 سنة إلى 15 سنة
- من 16 سنة إلى 20 سنة من 21 سنة إلى 25 سنة

- من 26 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 35 سنة
6. عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالابداع التنظيمي نعم لا
- 7.

المحور الثاني: الابداع التنظيمي							
البعد	الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الطلاقة	1	لدي القدرة على التعبير عن افكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.					
	2	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة					
	3	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .					
	4	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة .					
الأصالة	5	أنجز ما يسند الي من أعمال بطرق متعددة .					
	6	أبتعد عن تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل .					
	7	أحرص على تقديم أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .					
	8	أستطيع فرض رأيي عادة بالحجج .					
المرونة	9	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .					
	10	لدي القدرة على رؤية الأشياء بطريقة مختلفة.					
	11	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.					
التحدي	1	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .					

						2	
					أخطط لمشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	1 3	
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	1 4	
					لدي القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب أو المواقف.	1 5	
					أمتلك القدرة على تجزئة مهام العمل.	1 6	القدرة على التحليل
					أستطيع ادراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها .	1 7	
					لدي القدرة على الاستدلال في المواقف المختلفة .	1 8	
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	19	المخاطرة
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج .	20	
					أقدم على الأعمال الشاقة والمعقدة .	21	
					أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	22	

المحور الثالث: الميزة التنافسية							
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد
01	تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من المنتجات المعلبة .						التكلفة
02	تسعى مؤسستنا الى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.						
03	تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف مقارنة بمؤسسة أخرى						
04	أسعار منتجات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات .						
05	تسعى مؤسستنا الى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية						المعرفة
06	يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر.						
07	يتم اجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية .						
08	يتوافق حجم انتاج خدمات المؤسسة مع التقلبات في السوق.						المرونة
09	تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.						
10	تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في معدات والآت الإنتاج.						

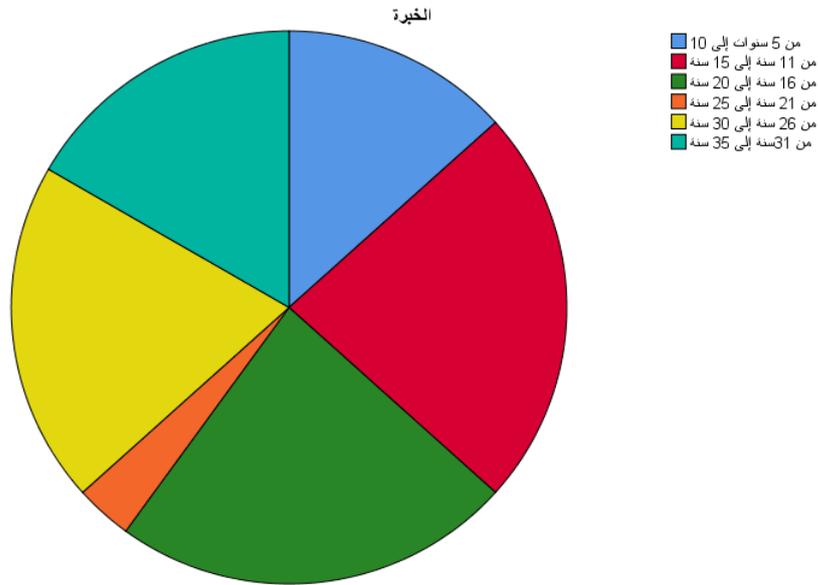
				يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل .	11	
				تتبنى مؤسستنا الجودة في رسالتها بشكل صريح	12	الجودة
				المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة .	13	
				تقوم مؤسستنا على اختيار مورديها على أساس جودة المواد الخام التي يقدموها .	14	
				تعتمد مؤسستنا على إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة المنتج الذي تنتجه.	15	
				تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات الى الزبائن باستمرار.	16	الوقت
				لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	17	
				يتم اختيار الموردين على أساس وقت تسليم المواد الأولية.	18	
				تستخدم مؤسستكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	19	
				تحاول مؤسستنا تقليد المؤسسات المنافسة .	20	الابداع
				تسعى مؤسستنا لتقديم منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل مقارنة بالمنافسين.	21	
				المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العاملين.	22	
				تتعاون مؤسستنا مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجاتها.	23	

الملحق (03): قائمة المحكمين

الجامعة	المحكمين	الرقم
جامعة الأغواط	الدكتور سعيداني محمد سعيد	01
خميس مليانة-عين دقلی	الدكتورة موسى مروة	02

الملحق رقم (04) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة

		الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 سنوات إلى 10	4	13,3	13,3	13,3
	من 11 سنة إلى 15 سنة	7	23,3	23,3	36,7
	من 16 سنة إلى 20 سنة	7	23,3	23,3	60,0
	من 21 سنة إلى 25 سنة	1	3,3	3,3	63,3
	من 26 سنة إلى 30 سنة	6	20,0	20,0	83,3
	من 31 سنة إلى 35 سنة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

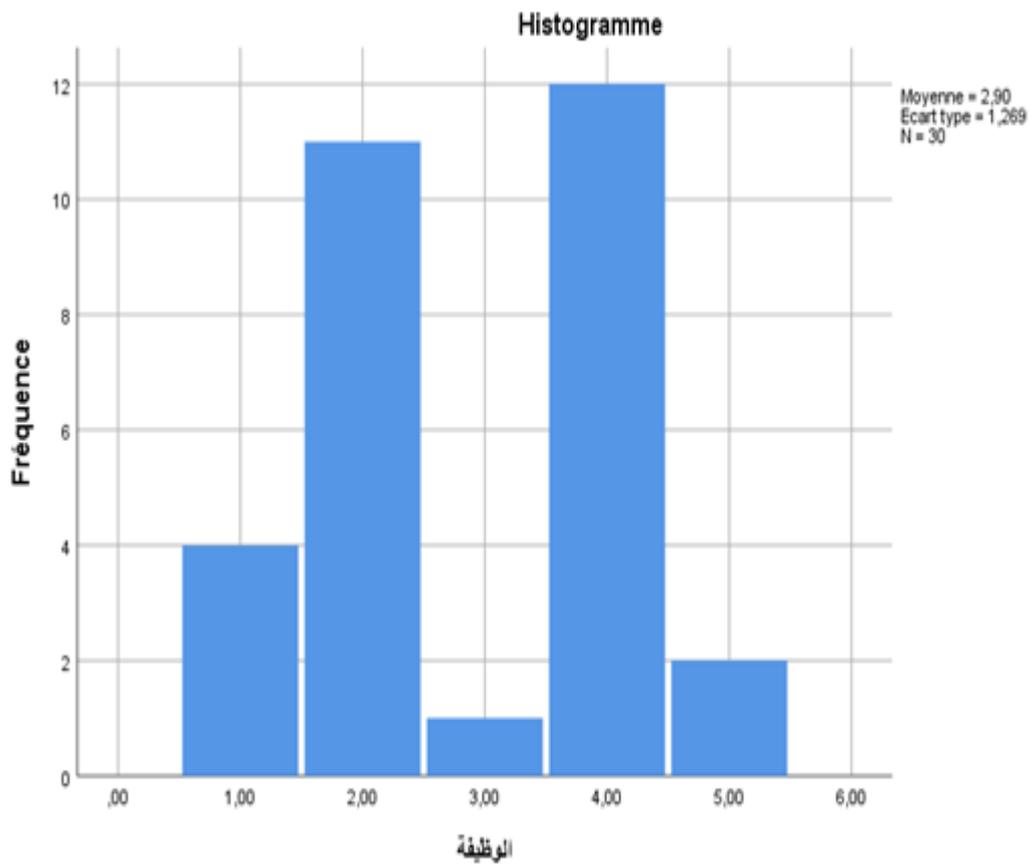


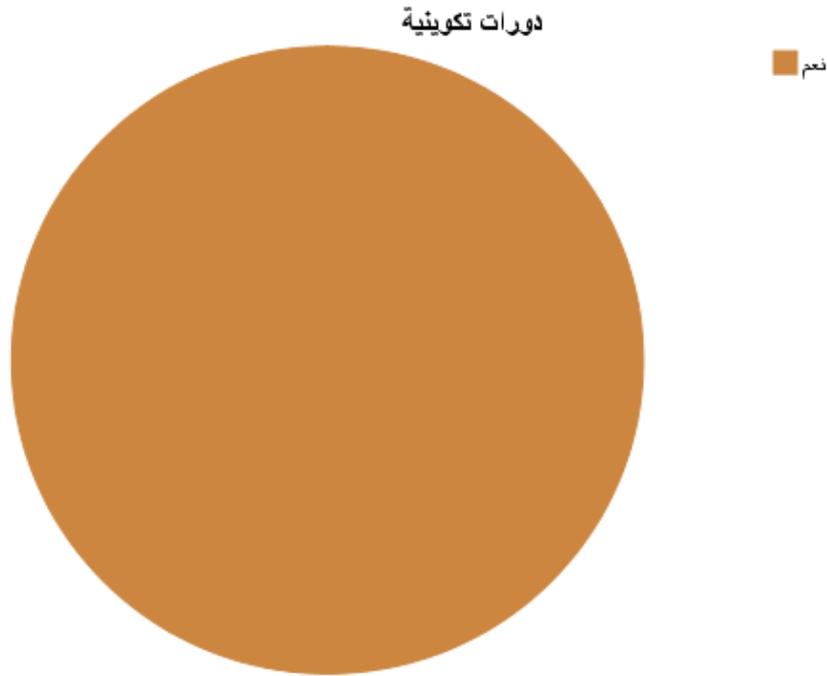
الملحق رقم (05) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس وحدة	4	13,3	13,3	13,3
	رئيس مصلحة	11	36,7	36,7	50,0
	مدير وكالة	1	3,3	3,3	53,3
	عامل شبكات الاستقبال	12	40,0	40,0	93,3
	عامل المصلحة التقنية	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب دورات التكوينية

		دورات تكوينية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	30	100,0	100,0	100,0





الملحق رقم (07): معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,717	22

الملحق رقم (08) : معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع لميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,636	23

الملحق رقم (09) : معامل ألفا كرونباخ لإستمارة البيانات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	45

الملحق رقم (10): مصفوفة الارتباط لمتغير الإبداع التنظيمي

Corrélations								
		الإبداع التنظيمي	الطلاقة	المرونة	_الحساسية للمشكلات	المخاطرة	الأصالة	_على_القدرة التحليل
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,490**	-,103	,445*	,327	,746**	,493**
	Sig. (bilatérale)		,006	,589	,014	,078	,000	,006
	N	30	30	30	30	30	30	30
الطلاقة	Correlation de Pearson	,490**	1	-,027	-,014	,148	,552**	,046
	Sig. (bilateral)	,006		,885	,941	,435	,002	,810
	N	30	30	30	30	30	30	30
المرونة	Correlation de Pearson	-,103	-,027	1	-,331	,117	-,091	,093
	Sig. (bilateral)	,589	,885		,074	,538	,632	,623
	N	30	30	30	30	30	30	30
_الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	,445*	-,014	-,331	1	-,325	,375*	,046
	Sig. (bilatérale)	,014	,941	,074		,080	,041	,808
	N	30	30	30	30	30	30	30
المخاطرة	Corrélation de Pearson	,327	,148	,117	-,325	1	-,166	,311
	Sig. (bilatérale)	,078	,435	,538	,080		,381	,094
	N	30	30	30	30	30	30	30
الأصالة	Corrélation de Pearson	,746**	,552**	-,091	,375*	-,166	1	,068
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,632	,041	,381		,722
	N	30	30	30	30	30	30	30
_على_القدرة التحليل	Corrélation de Pearson	,493**	,046	,093	,046	,311	,068	1
	Sig. (bilatérale)	,006	,810	,623	,808	,094	,722	
	N	30	30	30	30	30	30	30

الملحق رقم (11): مصفوفة الارتباط لمتغير الميزة التنافسية

Corrélations							
		الميزة التنافسية	الإبداع	الوقت	الجودة	المعرفة	التكلفة
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,444*	,349	,430*	,640**	,613**
	Sig. (bilatérale)		,014	,058	,018	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
الإبداع	Corrélation de Pearson	,444*	1	-,070	,073	,047	,057
	Sig. (bilatérale)	,014		,715	,701	,805	,765
	N	30	30	30	30	30	30
الوقت	Corrélation de Pearson	,349	-,070	1	,096	,172	,020
	Sig. (bilatérale)	,058	,715		,612	,364	,918
	N	30	30	30	30	30	30
الجودة	Corrélation de Pearson	,430*	,073	,096	1	-,140	,209
	Sig. (bilatérale)	,018	,701	,612		,460	,267
	N	30	30	30	30	30	30
المعرفة	Corrélation de Pearson	,640**	,047	,172	-,140	1	,228
	Sig. (bilatérale)	,000	,805	,364	,460		,226
	N	30	30	30	30	30	30
التكلفة	Corrélation de Pearson	,613**	,057	,020	,209	,228	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,765	,918	,267	,226	
	N	30	30	30	30	30	30