

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص:تنظيم و إدارة مؤسسة

الموضوع:

اثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

(دراسة حالة:مؤسسة ميناء الجزائر)

الأستاذ المشرف:

د/ كشاد رايح

من اعداد الطالبة:

- سعدالله هاجر

مكان التبرص:مؤسسة ميناء الجزائر

فترة التبرص:من 2021/04/13 إلى 2021/05/13

السنة الجامعية:2020/2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة - القليعة -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص:تنظيم و إدارة مؤسسة

الموضوع:

اثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

(دراسة حالة:مؤسسة ميناء الجزائر)

الأستاذ المشرف:

د/ كشاد رايح

من اعداد الطالبة:

- سعدالله هاجر

مكان التبرص:مؤسسة ميناء الجزائر

فترة التبرص:من 2021/04/13 إلى 2021/05/13

السنة الجامعية:2020/2021



اهدي ثمرة جهدي و عملي المتواضع إلى...

من قال فيها عز و جل (وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا)

الى من سهر على تربيته و تعليمي و غمراني بحبها و عطفها و تشجيعها ، و نصحاني ووقفا دوما إلى جانبي
و منحاني ثقتهم و دفعاني لاختيار سبيل العلم و لم يبخلوا عني

إلى منبع فخري و اعتزازي

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي رحمة الله عليه

إلى تلك الشمعة التي تحترق لتضيء طريقي ابي الغالية حفظها الله

إلى رمز المحبة و الحنان و الوفاء و رفيقة دربي اختي زهرة

إلى منبع الحنان جدتي العزيزة زهرة

إلى كل أقاربي و أحبائي

إلى البرعم تقي الدين

إلى صديقاتي و رفقاء دربي صديقة(مروة) ، فاطمة الزهراء ، صليحة ، صورية ، ريان ، مروة، نوال ، ايمان ...

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

إلى كل من ذكرهم قلبي و نسيتهم قلبي أهدي إليكم هذا العمل المتواضع





الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات و الاعمال والصلاة والسلام على حبيبنا،

شفيعنا و قره أعيننا سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة وأعانا على أداء هذا العمل ووقفنا في اتمام انجازه

أتقدم بخالص الشكر والعرفان للدكتور والأستاذ المشرف "كشاد راجح" على توجيهاته القيمة وتفانيه في مساعدتي و لكل ما قدمه من التشجيع، والنصح، والحكمة، والعزم وكان إشرافه مبعث فخري واعتزازي جزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العمال الإداريين لمؤسسة ميناء الجزائر على المساعدات التي قدموها لي

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة بالمدرسة العليا للتجارة -القليعة-

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها لإظهارها بشكل علمي أفضل.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في مساعدتي على إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

فجزاهم الله عنا خير الجزاء...



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
II	شكر و عرفان
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة الرموز و الاختصارات
VIII	الملخص
أ - ح	مقدمة
الفصل الاول: أسس و خصائص الابداع التنظيمي	
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي
8	المبحث الثاني :المنظمة المبدعة
الفصل الثاني:الأسس النظرية للميزة التنافسية و علاقتها بالإبداع التنظيمي	
19	المبحث الاول : محددات الميزة التنافسية
30	المبحث الثاني : أسس تحسين و تطوير المؤسسة
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
38	المبحث الاول :عرض المؤسسة
48	المبحث الثاني :الاطار المنهجي للدراسة
61	المبحث الثالث :عرض و تحليل نتائج الدراسة .
93	خاتمة

98	قائمة المراجع
104	قائمة الملاحق
118	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-3)	عينة الدراسة	49
(2-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	49
(3-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	50
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	51
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة	52
(6-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي	53
(7-3)	العبارات التي تقيس البعد التنظيمي	55
(8-3)	العبارات التي تقيس الميزة التنافسية	56
(9-3)	مقياس ليكارت الخماسي	56
(10-3)	طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي	56
(11-3)	معامل ألفاكرونباخ لمتغيري الدراسة و بيانات الاستمارة	57
(12-3)	اختبار طبيعة التوزيع للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية	57
(13-3)	مصفوفة الارتباط لمتغير الإبداع التنظيمي	58
(14-3)	مصفوفة الارتباط لمتغير الميزة التنافسية	59
(15-3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الاصالـة	61
(16-3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الطلاقـة	62
(17-3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المرونـة	63
(18-3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الحساسـية للمشكلات	64
(19-3)	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد المخاطرة	65
(20-3)	المتوسط العام لأبعاد الإبداع التنظيمي	66
(21-3)	اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي	66
(22-3)	اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير: الجنس	69

70	اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير: المستوى التعليمي	(23-3)
70	اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير: عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي	(24-3)
72	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكلفة	(25-3)
73	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المعرفة	(26-3)
74	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة	(27-3)
75	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة	(28-3)
76	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابداع	(29-3)
77	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الوقت	(30-3)
78	متوسطات أبعاد الميزة التنافسية	(31-3)
78	اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الميزة التنافسية	(32-3)
81	معاملات الارتباط بيرسن بين متغيرات الدراسة	(33-3)
84	اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الابداع التنظيمي و الميزة التنافسية	(34-3)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	أبعاد الإبداع التنظيمي	(1-1)
13	معوقات الإبداع التنظيمي	(2-1)
29	أبعاد الميزة التنافسية	(1-2)
33	العلاقة بين الابداع و الميزة التنافسية	(2-2)
34	علاقة الابداع التنظيمي بالميزة التنافسية	(3-2)
50	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-3)
51	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-3)
52	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(3-3)
53	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة	(4-3)
54	توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي.	(5-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
106-104	استمارة الاستبيان	01
107	الأسئلة المطروحة في المقابلة	02
107	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
107	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	04
108	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
108	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة	06
109	توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي	07
110	معامل ألفاكرونباخ للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي	08
110	معامل ألفاكرونباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية	09
110	معامل ألفاكرونباخ لبيانات الاستمارة	10
110	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الاصالة	11
111	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الطلاقة	12
111	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده المرونة	13
111	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الحساسية للمشكلات	14
112	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده المخاطرة	15
112	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده التكلفة	16
112	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده المعرفة	17
113	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده المرونة	18
113	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الجودة	19
113	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الإبداع	20
114	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الوقت	21
114	اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي	22
114	اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة المتغير: الجنس	23
115	اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة المتغير: المستوى التعليمي	24
115	اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة المتغير: الدورات التكوينية	25
115	اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الميزة التنافسية	26

116	معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	27
116	اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الابداع التنظيمي و الميزة التنافسية	28
116	اختبار طبيعة التوزيع للإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية	29

قائمة الاختصارات و الرموز

الدلالة باللغة العربية	الاختصار / الرمز
الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS
مقدمة، الطرق، النتائج، والمناقشة	IMRAD
منظمة الجيش السري	OAS

أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة ميناء الجزائر)

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات باعتبار أن الإبداع التنظيمي من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات و مفتاح أساسي لتحقيق الميزة التنافسية لها.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع المعلومات البحث من خلال المقابلة و تصميم استبيان و توزيعه على عينة الدراسة التي بلغ عددها 64 عامل إداري في مؤسسة ميناء الجزائر محل الدراسة، ثم التحليل باستخدام برنامج spss 24 .

ومن أهم نتائج الدراسة وجود مستويات متوسطة من الإبداع التنظيمي، وجود مستويات متوسطة من الميزة التنافسية، عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، من أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة زيادة مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر من أجل تحقيق الميزة التنافسية ...

الكلمات الدالة: الإبداع، الإبداع التنظيمي، التنافسية، الميزة التنافسية.

The impact of organizational creativity in achieving the competitive advantage of the institution (case study of the port of Algeria corporation).

Abstract :

This study aimed to demonstrate the impact of organizational creativity on achieving competitive advantage in institutions, given that organizational creativity is important for all institutions and a fundamental key to achieving their competitive advantage.

This study was based on the descriptive and analytical method. Research information was collected through interview and questionnaire and distributed to the study sample, which numbered 64 administrative workers in the Algerian Port Corporation under study, then the analysis using the 24 spss program.

Among the most important results of the study are the presence of medium levels of organizational creativity, the presence of medium levels of competitive advantage, the absence of a relationship between organizational creativity and competitive advantage in the institution under study, one of the most important recommendations of the study is the need to increase the level of organizational creativity in the Algerian Port Corporation in order to achieve the advantageCompetitiveness...

Key words : creativity , organizational creativity , competitiveness ,Competitive advantage.

المقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي و المرتبطة بالعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل ،وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب ،بل بالدرجة الأولى من خلال الابداع في المنظمات.

ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة و تجنب خطر التقهقر و الزوال ،ولبلوغ ذلك لا بد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد و أصبح الابداع من الامور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة ، يعد الابداع والابتكار من أهم اهتمامات المنظمات الحديثة ،والتي يسعيان إلى تحقيق شيء رائع في احد المجالات الموجودة مسبقا ،كالتفوق والتميز في المؤسسات ،من خلال خلق شيء جديد او فكرة جديدة ،مما يجعله اكثر تميز او ابتكار شيء جديد ،و زادت اهمية الابداع في ظل زيادة المنافسة بين المنظمات.

ويعد الإبداع التنظيمي أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة ومفتاح أساسي لأي ميزة تنافسية ،حيث تمثل هذه الأخيرة القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية ،التي من النادر أن تملك سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين نظرا لمحدودية الموارد المتاحة ،الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية التنافسية والاحتفاظ بصفة دائمة خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

و من خلال هذا تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة ؟
2. هل هناك مستوى للميزة التنافسية في المؤسسة؟
3. هل هناك علاقة بين الابداع التنظيمي و الميزة التنافسية في المؤسسات؟
4. كيف يمكن للمؤسسة ميناء الجزائر ان تطور من ابداعها التنظيمي لتحسين ميزتها التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الاولى : الابداع التنظيمي في المؤسسة متناسب مع طبيعة نشاطها.

الفرضية الثانية : يوجد ابداع تنظيمي في المؤسسة وفقا لمتغيرات النوعية (الجنس ،المستوى ،الدورة التكوينية).

الفرضية الثالثة : هناك مستوى للميزة التنافسية في المؤسسة تبعا لمحيط المؤسسة .

الفرضية الرابعة : يوجد علاقة بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية دراسة هذا الموضوع في :

- ✓ الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.
- ✓ السعي لإيجاد العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.
- ✓ تأثير الإبداع التنظيمي على تطور ونمو أي مؤسسة وتفوقها في سوق شديد المنافسة.
- ✓ الوقوف على مدى اهتمام مديري المؤسسة محل الدراسة للدور الذي يؤديه الإبداع التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية.

مبررات اختيار الموضوع :

من أسباب اختيار الموضوع ما يلي :

- ✓ علاقة البحث بطبيعة تخصص الباحثة ،إدارة و تنظيم مؤسسات خصوصا بعد دراستنا لمقياس الإبداع واليقظة التكنولوجية و مقياس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- ✓ شعورنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات المتسارعة حيث أصبحت تقاس قوة الدول بمدى قدراتها على الإبداع لا بثرواتها ،و كذا التعرف على الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في المؤسسات.
- ✓ حداثة و تجدد موضوع الإبداع التنظيمي.

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى الاهداف التالية:

- ✓ محاولة التعرف على ماهية الإبداع التنظيمي و مستواه في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على الميزة التنافسية ،خصائصها ،انواعها و معايير التحكم فيها .
- ✓ محاولة التعرف على أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ميناء الجزائر .

حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية :تم تطبيق دراسة الحالة في المؤسسة ميناء الجزائر بالجزائر العاصمة .

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 13 أبريل إلى 13 ماي من سنة 2021.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم استبيان موجهة للعمال الاداريين لمؤسسة ميناء الجزائر، تم تحليلها باستخدام برنامج spss 24، بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلة والملاحظة.

مرجعية الدراسة: تم الاعتماد على مختلف المراجع والتي تضمنت الكتب، الرسائل و الاطروحات والمذكرات الجامعية، والمجلات والملتقيات.

صعوبات البحث :

- امتناع بعض المؤسسات من استقبال الطلبة وتوفير الجو الملائم للبحث العلمي.
- صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر على متغيرات الموضوع.
- ضيق الوقت المخصص للبحث.
- قلة الكتب في المكتبة خاصة في موضوع الإبداع التنظيمي.

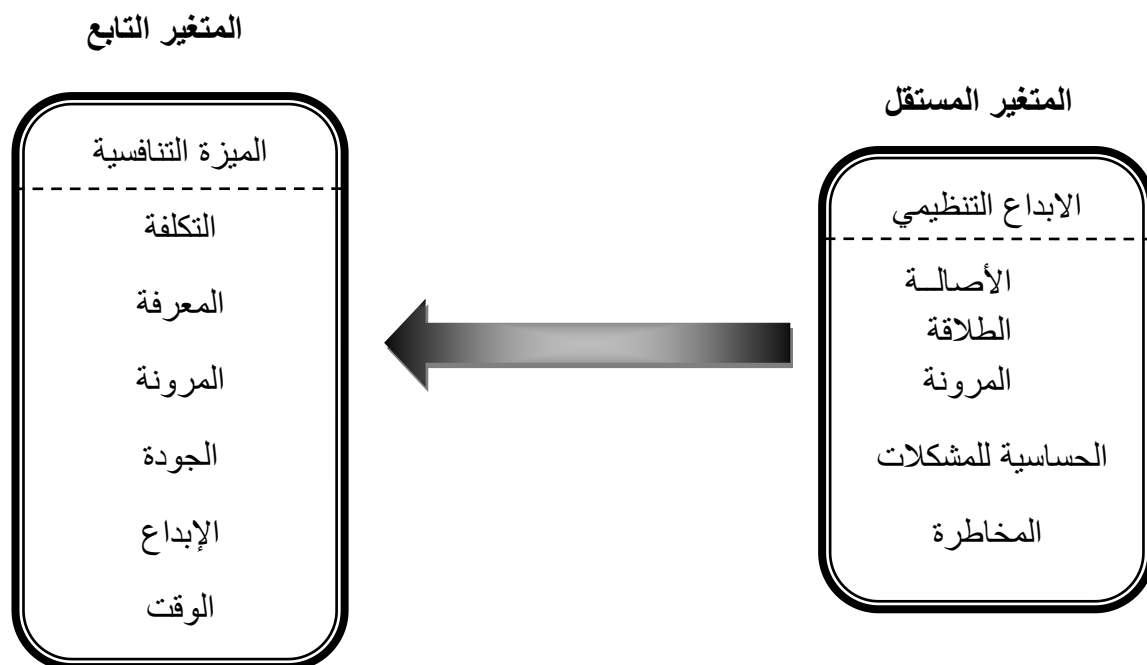
هيكل البحث: تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي، قسم بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول يحتوي على مفاهيم عامة حول الابداع و الابداع التنظيمي و خصائص الابداع و ابعاده و مستوياته، أما في المبحث الثاني تم تسليط الضوء على خصائص المنظمة المبدعة و حاجة المنظمة إليها.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية و علاقتها بالإبداع التنظيمي وقسم هذا الفصل الى مبحثين، يعرض المبحث الاول محددات الميزة التنافسية، أما في المبحث الثاني قدمنا أسس تحسين ة تطوير المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مؤسسة ميناء الجزائر قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الاول تم فيها عرض المؤسسة(الجانب النظري للمؤسسة)، المبحث الثاني تتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، و المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.

نموذج الدراسة : تم تقسيم نموذج الدراسة إلى متغيرين :متغير مستقل "الإبداع التنظيمي " ومتغير تابع "الميزة التنافسية " ،كما تم إدراج لكل متغير مجموعة من الأبعاد المشكلة له ،والشكل الآتي يوضح نموذج هذه الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

الدراسات السابقة:

أ- دراسات باللغة العربية:

- 1- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري ،أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ،مذكرة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط ،السنة 2012 .
- هدفت هذه الدراسة إلى تبين التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان شمل (30) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (102) مفردة ثم استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- ✓ أن مستوى تحقيق ميزة التمييز في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة.

✓ تأثير الإبداع و تنفيذه في البنوك التجارية الكويتية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا.

2- عاطف عوض أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة ،جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،السنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي لمؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانة وزعت على (425) فردا من العاملين في هذه المؤسسات واسترجاع منها (385) استبانة صالحة للتحليل ،وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : ما يزال مفهوم الإبداع الإداري ولاسيما الكتابات العربية ،وعلى الرغم من كثرتها محصورا في إطاره التقليدي ولم يأخذ بعده الاستراتيجي التطبيقي على النحو المناسب.

يستخلص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات وتمييزها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات.

3- محجوبي أسامة ،أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة) ،مذكرة ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016 :هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع التنظيمي وخصوصيتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،وكذا تأثير الإبداع التنظيمي على إدارة الموارد البشرية وخاصة على الأداء الوظيفي للعاملين ،بالإضافة إلى التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي وتوزيع استبيان على شركة وحدة تحويل البلاستيك بالجنوب - ورقلة - وتحليل نتائجه عن طريق برنامج SPSS20 ،توصلت الدراسة إلى نتائج من بينها :

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي على المتغير التابع الأداء الوظيفي.

✓ اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإبداع بشكل عام مقتصر على تنمية القدرات والمهارات الإبداعية لدى عمالها مرورا بالإبداع التنظيمي.

✓ تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في زيادة إيراداتها وتحقيق البقاء والنمو من خلال التركيز على النواحي العملية المؤدية لتحقيق أفضل مردود وأفضل خدمة على حد سواء.

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

وتتمثل إشكالية الدراسة: كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تؤسس وتطور مزايا تنافسية قوية؟ وإلى أي مدى يمكن المحافظة عليها في ظل تعقد المحيط التنافسي و اضطرابه؟ أهداف الدراسة تتمثل فيما يلي: تحليل طبيعة ودور المزايا التنافسية في بقاء المنظمات في ظل خصائص بيئات الأعمال .

رصد وتحليل العلاقات المتبادلة بين متغيرات المزايا التنافسية، منظمات الأعمال، المحيط الحركي .
 منهج الدراسة يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
 ✓ إن تأسيس المزايا التنافسية والحفاظ عليها هو استراتيجيه صعبة التحقيق وذلك لتعارض متغيراتها.
 ✓ الميزة التنافسية هي المحدد الوحيد لتباين أداء المنافسين في ظل تشابه الموارد والإمكانات والظروف التي تحكم النشاط التنافسي.

5-مقداد أصيلة ،بطيب عائشة دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح)، مذكرة ماستر في تسيير الموارد البشرية ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ،2016: وتمحورت إشكالية البحث حول الدور الذي يلعبه تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، الكشف على أهمية الكفاءات والمهارات البشرية بالمؤسسات والدور الذي تلعبه في خلق ميزة تنافسية راسخة وغير قابلة للتقليد والمحاكاة، من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث واختبار الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي وجمع البيانات عن طريق المقابلة والاستبيان، ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

✓ يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها.

✓ الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم.

✓ أصبح تحقيق ميزة تنافسية لا يعتمد على الموارد المادية فقط وإنما بحاجة إلى موارد بشرية ذوي كفاءة عالية وما تتميز به من قدرات ومهارات قادرة على صنع الفرق بين مؤسسة وأخر.

ب-دراسات باللغة الاجنبية:

6- دراسة Others and, u'Kising Muthami Titus بعنوان دور الابتكار التنظيمي في استدامة ميزة

تنافسية في جامعات كينيا Titus Muthami Kising'u, and Others: The Role of

Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention

Vol.3|Issue 09|Pg:2762-2786.2016.

الغرض من هذا البحث هو تقييم دور الابتكار التنظيمي في استدامة ميزة تنافسية للجامعات في

كينيا ،وعلى وجه التحديد بحثت الدراسة دور ابتكار المنتج والابتكار الإداري وابتكار العملية

،اعتمدت الدراسة على الاستبيان لاختبار فرضيات البحث ،تم استخدام العينات العشوائية الطبقية ،تم اختيار عينة تتكون من 57 جامعة من بين 67 جامعة معتمدة بكينيا ،تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات التي تدار ذاتيا والتي تم توزيعها من خلال عينة هادفة تتشكل من 285 قائد أكاديمي ،تم تحليل 215 إجابة عن طريق الإحصاءات الوصفية والاستدلالية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 24 ،أظهرت النتائج أن الابتكار التنظيمي وابتكار العملية يلعب دورا هاما في استدامة ميزة تنافسية للجامعات في كينيا.

7- دراسة "Atallah Tayser Mohammed" بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته

مع الموظفين وتحسين الأداء في شركات الاتصال السعودي.

Managerial Creativity and its relationship with Employees Performance level
Improvement In Saudi Telecommunication Companies ,European Journal of Business
and Innovation Research ,Vol.2,No.6,pp.1-30, September 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على عناصر الإبداع الإداري التي تسود في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ،ومدى تأثيرها على الموظف في هذه الشركات،وقصد الوصول إلى نتائج الدراسة تم توزيع استبيان على إدارات الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية 15الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية ،و هي: الاتصالات السعودية ،شركة "الاتصالات السعودية"، شركة موبايل للاتصالات وشركة الاتصالات زين ،تم اختيار عينة عشوائية تمثل فئة المسؤولين الذين يشغلون مناصب عليا في الشركات الثلاث، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أن هناك علاقة إيجابية بين عناصر الإبداع الإداري وأداء الموظفين من شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية ،أي إذا كانت هناك بيئة محفزة متاحة داخل هذه الشركات للإبداع الإداري فإنها تقوم برفع أداء الموظفين؛

✓ الشركات في المملكة العربية السعودية لديها القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء العمل ،ولهم القدرة على التفكير بسرعة لمواجهة مشكلات العمل ولها القدرة على تحليل العمل والارتباط بين أعمال مختلفة بطريقة متقدمة؛

✓ أن لوجود الإبداع الإداري في شركات الاتصالات السعودية يوجد موظفين قادرين على تحمل المسؤولية و الانتاج العالي وتحقيق الميزة التنافسية وجذب المزيد من الزبائن لهذه الشركات.

8- دراسة Others and Gabriel Ole بعنوان تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية

للشركات.

-Ole Gabriel and Others, The Impact Of Intellectual Capital On Firms' Competitive Advantage: AN EMPIRICAL STUDY OF LISTED INTEGRATED OIL COMPANIES, MASTEROPPGAVE(MSC) IN MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS, BUSINESS LAW, TAX AND ACCOUNTING - HANDELSHOYSKOLEN BI, 2016.

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والمزايا و العيوب التنافسية داخل الشركات ،وكذلك تحديد ميزة الأداء المتفوق المستدام مقارنة مع الشركات الأخرى ،وذلك باستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 8 شركات للنقط العالمي المتكامل من الفترة الزمنية 2004-2015.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

✓ وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مساهمة كل من الموارد (البشرية ،الهيكليية ،المادية ،المالية) وأداء الشركة (عند مستوى معنوية 1 %).

✓ يؤثر الاستثمار في البحث والتطوير على الاستدامة في المدى الطويل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

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

من حيث المتغيرات : بالنسبة لمتغيرات الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة منها التوجه الابداعي ،اداء العاملين ،الابداع الاداري ،الكفاءات البشرية ،تحسين أداء الشركات ،الابتكار التنظيمي.

من حيث العينة : تناولت الدراسة الحالية 64 موظف إداري لعينة من مؤسسة ميناء الجزائر ،أما الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة عن عينة الدراسة الحالية.

من حيث الأداة : في الدراسة الحالية ركزت على الاستبيان و التحليل الإحصائي و المقابلة للوصول إلى

النتائج بالإضافة إلى اعتماد دراسة برنامج spss اما في الدراسات السابقة تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وهو ما يتوافق تقريبا مع اغلب الدراسة الحالية رغم اختلافها في عدد الاستبيانات والفئة الموجهة إليها وعدد الأساليب المستخدمة.

من حيث المكان و الزمن : الدراسة الحالية في مؤسسة ميناء الجزائر بالجزائر العاصمة سنة 2021 ،أما

الدراسات السابقة تمت في بيئات محلية و عربية و أجنبية مختلفة مثل :سطيف 2010 ،الكويت 2012

،لبنان 2013 ،سعودية 2014 ،ورقلة 2016 ،تلمسان 2016 ،كينيا 2016 .

الفصل الأول

أسس و خصائص
الإبداع التنظيمي

تمهيد

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. تلك المشكلات وغيرها لها تأثير واضح و كبير في فشل كثير من المنظمات وانهارها ،كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة لذلك أصبح الإبداع التنظيمي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات ،حيث أن للإبداع التنظيمي دور هام في بقاء المنظمة و استمرارها وتطورها فالمنظمة التي لا تسعى الى الابداع والتميز في عملها والتي لا تسعى إلى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال ،فالإبداع التنظيمي يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها.

لذا أصبح يعد الإبداع والابتكار من اهم اهتمامات المنظمات الحديثة ،والتي يسعيان إلى تحقيق شيء رائع كالتفوق والتميز في أي مجال من مجالات التنظيم والتنسيق الاداري ،كذلك خلق شيء جديد او فكرة جديدة اي اضافة للشيء القديم ،مما يجعله أكثر تميز او ابتكار شيء جديد و ذلك لمواجهة التغيير الحاصل في محيطها .و عليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ،حيث سنقدم في المبحث الأول أسس وخصائص الابداع التنظيمي ،أما في المبحث الثاني سنتعرف على ماهية المنظمة المبدعة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي

سننطلق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية للإبداع التنظيمي في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني خصائص الإبداع التنظيمي و ابعاد الإبداع التنظيمي (الطلاقة، الاصاله، المرونة...)، و في المطلب الثالث نعرض انواع الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع، الإبداع التنظيمي.

أولاً: مفهوم الإبداع.

الإبداع: يقصد بالإبداع على أنه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين¹

الإبداع: هو استنباط فكرة جديدة بالنسبة لك.²

الإبداع: يعرفه الكسندر روشكا على أنه "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة، و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج..."³

من خلال التعريفات نستنتج ان الإبداع هو الإتيان بجديد أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة أو غريبة.

ثانياً: مفهوم الإبداع التنظيمي.

عرفه (غيلبرت، 1998) ان: الإبداع التنظيمي هو مزيج جديد من الوسائل و المواد أو المفاهيم، الموجودة بالفعل أو الجديدة، مقارنة بحالة من فن الإدارة عندما تظهر لأول مرة و التي تجعل من الممكن تنفيذ تقنية إدارة يمكن النظر إليها على أنها جديدة إلى حد ما من قبل الفرد أو أي وحدة تحليل أخرى.⁴

¹ فهيمة بديسي، وسام شبلي، حنان رزق الله، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي، حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011، يومي و18 و19 ماي، ص 5.
² كارول جومان، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض- المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2010، ص19.

³ د.طارق محمد السويدان، د.محمد أكرم العدلون، مبادئ الإبداع، قرطبة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2004، ص18.
⁴ Annabelle Jaouen, Frédéric le Roy, L'innovation managériale, Dunod, Paris, 2013, p34

◀ هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المنظمة سواء كان منتجاً جديداً أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، وتعتمد على سرعة المنظمة في تبني أكثر من نوع واحد من تلك الأنواع.¹

◀ عرفه (ROBBINS (1993)، بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن 3 يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة.²

من خلال التعارف نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة والتي يمكن أن تساهم في تطوير و تحسين العمليات الإدارية .

المطلب الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي و ابعاده.

أولاً: خصائص الإبداع التنظيمي.

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية ، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:³

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية) ، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها ، عن طريق متابعة هذه الأفكار و إثرائها من خلال العمل الجماعي و المنظمي ، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره .

¹ عبد الحليم الفاعوري رفعت ، إدارة الإبداع التنظيمي ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر ، 2005 ، ص25 .

² لطفي خصاونة عاكف ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2011، ص33.

³ درويش، مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26 - 27 أبريل). فلسطين:جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006، ص11.

- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع .
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة .
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم .
- يلعب رؤاد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

ثانياً: أبعاد الإبداع التنظيمي.

تتمثل أبعاد الإبداع التنظيمي فيما يلي:

- ◀ **الأصالة:** تعني إنتاج ما هو غير مألوف، ما هو بعيد المدى، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية و بعيدة المدى و ذات ارتباطات ذكية.¹
- ◀ **الطلاقة:** المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.²
- ◀ **المرونة:** و هي تغيير الحالة الذهنية لدى الفرد بتغيير الموقف.³
- و للمرونة مظهران هما:
- أ. المرونة التلقائية: و هو إعطاء عدد من الافكار المتنوعة التي تربط بموقف محدد.
- ب. المرونة التكيفية: و تعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.
- ◀ **الحساسية للمشكلات:** و هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في الأشياء و العادات، أو النظم، و رؤية جوانب النقص و العيب فيها.⁴

¹ محمد عبدعلى لطيفي ، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص61.

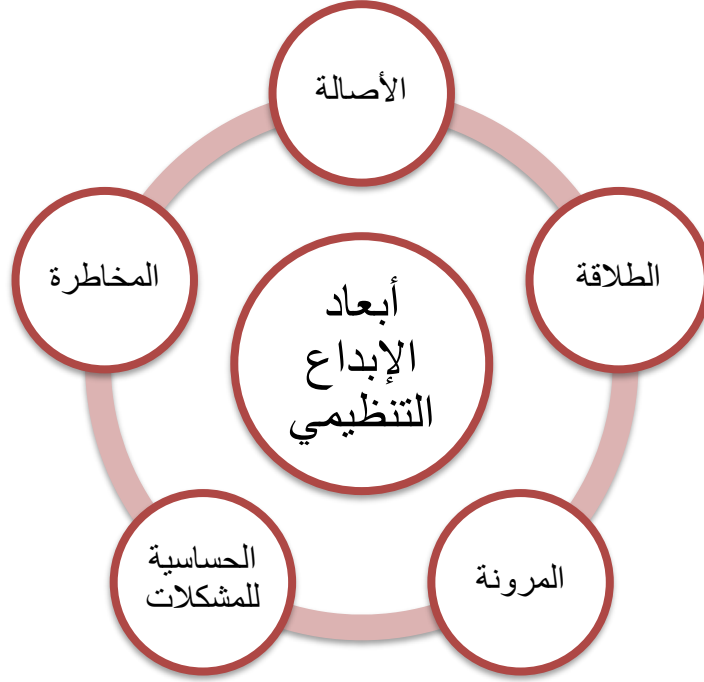
² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن ، 2009، ص29.

³ أسامة محمد خيربي ، إدارة الإبداع و الابتكارات ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012، ص52.

⁴ خيربي أسامة محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص52.

◀ **المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة¹.

الشكل 1-1: يوضح أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي و مستوياته.

أولاً - أنواع الإبداع التنظيمي :

صنف الإبداع التنظيمي إلى تصنيفات متعددة حسب وجهة نظر المهتمين بموضوع السلوك التنظيمي للمنظمات منطلقين بذلك من منطلقات مختلفة ، فهناك من صنفه وفقاً لاستعمالاته إلى نوعين هما:²

¹ عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان-؛ مجلة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، ص2
² العبيدي وآخرون، **الإبداع المنظم ودوره في تحسين جودة المنتج**، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010، ص: 217-218 .

إبداع المنتج: وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماما .

إبداع العملية: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجا وتوزيعا .

وغالبا ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين واحتمالية عمل النوعين معا ،كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج).

ثانيا :مستويات الإبداع التنظيمي:

هناك ثلاثة مستويات للإبداع التنظيمي و هي متكاملة فيما بعضها و هم كالآتي:

❖ **الإبداع على مستوى الفرد:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين

يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل: المعرفة ،الذكاء ،الشخصية والعادات الاجتماعية .¹

❖ **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل

الجماعة(قسم أو دائرة أو لجنة... الخ) ،واعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض و غيرها.²

❖ **الإبداع على مستوى المنظمات:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام

، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي و الجماعي معا داخل المنظمة.³

¹ حسين الحريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن ، 2009، ص:3

² نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 33، 2012، ص 49.

³ لنجار وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع(دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية ، جامعة جادارا، مجلد 26، العدد 2، 2010، ص265.

المبحث الثاني: المنظمة المبدعة.

سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف على خصائص المنظمة المبدعة و هذا في المطلب الأول ،أما في المطلب الثاني سنعرض أهمية الإبداع و حاجة المنظمة إليه ،و في المطلب الأخير سنستعرض معوقات الابداع التنظيمي.

المطلب الأول: خصائص المنظمة المبدعة.

الإبداع هو أداة لنمو المنظمة واستمرار بقاءها وظهر الإبداع التنظيمي لضرورة ملزمة في السوق قبل أن تكون حاجات الملحة لابتكارات المنتجات أو العمليات ، وكان نتيجة للإسراع في تحقيق الابتكارات والإبداع التنظيمي يتعارض مع التنظيمات البيروقراطية بما فيها من علاقات هرمية عمودية ورسمية والإجراءات الروتينية المطولة ، والإبداع التنظيمي ينشأ في المنظمات التي تهتم بالإبداع و الابتكار.

وحدد كل من (روس ، ومحمد ، 2011 ، 603) سمات الإدارة المبدعة في الآتي:¹

- ✓ تختار أفرادا مبدعين ليشكلوا العنصر البشري فيها.
- ✓ تقوم بدور قيادي اتجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ تتبنى التفويض ،و تبعد عن المركزية.
- ✓ إتاحة فرصة التعبير عن الأفكار.
- ✓ ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة قدر الإمكان.
- ✓ تخصيص ميزانية كافية لتشجيع الإبداع.
- ✓ وضع معايير دقيقة للكشف عن المبدعين الذين سيجملون الراية في المستقبل.
- ✓ العمل وفق مبدأ التطوير في الجانب البشري ، كما هو في الجانب المادي.

¹ ليلي أبو العلا ، مفاهيم و رؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان 2013 ، ص291.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع و حاجة المنظمة إليه

أولا: أهمية الإبداع:

تظهر أهمية الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:¹

- ✓ يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- ✓ القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ✓ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على تنظيم الفرد .
- ✓ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ✓ الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ✓ حسن استغلال الموارد البشرية و الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.
- فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.

ثانيا: حاجة المنظمة للإبداع التنظيمي:²

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة و كذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2016، ص333.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 338-339.

للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات ، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيرها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات الإدارية الإبداعية ترجع إلى ما يأتي :

- ◀ تعتبر الإدارة الإبداعية عنصرا أساسية في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها و إنتاجيتها ،وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- ◀ تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- ◀ تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- ◀ تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- ◀ تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات .
- ◀ العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية .
- ◀ حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكثها من مساهمة ركب التطور.
- ◀ وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.
- ◀ يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق و الانهيار .
- ◀ تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع التنظيمي و طرق تنميته.

أولا: معوقات الإبداع التنظيمي.

أشارت معظم الدراسات إلى وجود معوقات كثيرة ومتنوعة ، تقف في طريق تنمية الإبداع والتفكير الفعال ، وربما كانت الخطوة الأولى التي يجب أن ينتبه إليها الباحثون والدارسون هي تحديد هذه المعوقات حتى يمكن التغلب عليها بفاعلية ، وقد صنفت هذه المعوقات إلى شخصية فردية ، اجتماعية ثقافية ، اقتصادية ، وإدارية ، نوجزها في ما يلي :¹

أولاً: المعوقات الشخصي

تعد المعوقات الشخصية من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع ، ومن أهمها:

- 1 - ضعف الثقة بالنفس : لأن ضعفها يقود إلى تجنب المخاطرة والمواقف غير مأمونة العواقب .
 - 2 - الميل للمجاراة : الامتثال إلى المعايير السائدة تعيق استخدام جميع المداخلات الحسية ، وتحد من احتمالات التخيل والتوقع ، وبالتالي تضع حدود للتفكير الإبداعي .
 - 3 - الحماس المفرط : الحماس الزائد التحقّق الإنجازات يؤدي إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة ، أو القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة .
- و من المعوقات الشخصية نجد أيضا ، تجنب الغموض ، الخوف من الفشل ، إهمال المشكلات التي تكون خارج مجال الاختصاص ، الخوف من تحمل المسؤولية ، اعتقاد الفرد انه ليس مبدعة وانخفاض إحساسه بأهميته .

ثانيا : المعوقات اجتماعية - ثقافية : تظهر المعوقات الثقافية في المجالات التالية : الاعتقاد بأن الخيال والتأمل مضيعة للوقت ونوع من الكسل ، وتفضيل التقليد على التغيير والتجديد ، وإتباع العادات السائدة في الأسرة والمجتمع ، والخوف من أن يأتي المبدع بأشياء جديدة يعاقبه عليها المجتمع .

أما المعوقات الاجتماعية : تشمل التوقع على الذات وعدم الانفتاح على المجتمعات الأخرى ، واجترار أمجاد الماضي والتمسك بها وعدم السير نحو المستقبل ، ذوبان الفرد في الجماعة وإهمال مواهبه وقدراته ، القيود الاجتماعية التي تمنع التجديد الفكري والمعرفي ، وعدم الاستقرار الأمني والاجتماعي .

ثالثاً: المعوقات الإدارية

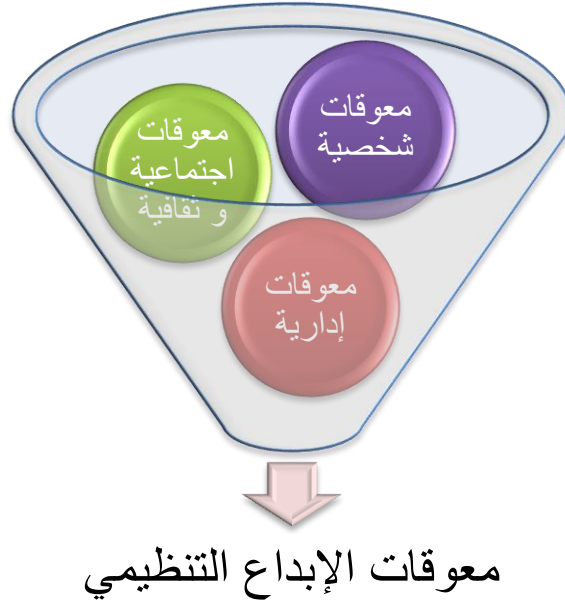
¹ أحمد الشباب ، عنان أبو حمور ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014 ، ص ص 43-48 .

كثيرة هي المعوقات الإدارية التي تحول دون تنمية الإبداع الإداري ،من أهمها:

- 1- مقاومة الإبداع الالتزام بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل لذلك نجد أن الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة تقتصر على مراقبة التقييد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها بتحقيق الهدف المرجو منها .
- 2- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم :إن عدم الثقة عند بعض المديرين بأنفسهم يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة ،بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الموظفين فرصة المشاركة .
- 3- سوء المناخ التنظيمي : يتمثل المناخ التنظيمي بالعلاقات داخل الجهاز الإداري ،وبنمط الإشراف ،وأسس الترقية ،ونظم التقييم .
- 4- عدم وجود قيادات إدارية مؤهلة :القيادات الإدارية لها دور الرئيسي في تحفيز الموظفين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة ، فإذا كانت ثقة مفقودة فإن ذلك يعد عاملا سلبيا ولا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ التنظيمي السيئ.
- 5- ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم :من أهم حوافز الإبداع هي أن ير الموظفون أن العامل الجاد يكافأ وان الكسول يعاقب ،وفي مثل تلك البيئات والأجواء يصبح الإبداع وسيلة للمكافأة
- 6- الإدارة البيروقراطية :والتي تتسم بالروتين والهرمية الهرم من الأعلى إلى الأسفل و محدودية الظروف والنظم الإبداعية في المؤسسة وهناك معوقات إدارية أخرى تحد من الإبداع و تحول دون تنميته ،وهي كآتي:

- ضعف الولاء التنظيمي
- التفكير غير المتعمق
- نبذ الزملاء
- الفواصل الرئاسية :أي صعوبة الاتصال بين الموظفين والمسؤولين في الإدارة العليا .

الشكل 1-2: يوضح معوقات الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: طرق تنمية و تشجيع الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في المنظمات، أهمها¹:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين .
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة .
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم .
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال .
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب .
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ .
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.

¹ حمود ، كاضم خيضر ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص:213.

- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة .
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا .
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة .
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابيتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبرز الومضات الإبداعية.
- و يمكن حصر أهم أساليب التنمية الإبداع التنظيمي في ¹:

1. أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة.

ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، وأحل المشكلات الإبداعية .

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي :

- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار .

- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة .

- البناء على أفكار الآخرين و تطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها .

2. أسلوب دلفي :

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

¹ رحمة توقير ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية": دراسة حالة مؤسسة نفضال – فرع الوفود- سكيكدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014-2015 ، صص:72-73.

3. أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل. و يستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجمعة بتقييم الأفكار عند توليدها. وان السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. زمن ثم فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية إلى كل من الإبداع التنظيمي و الابداع و أبعاده ثم تعرفنا على خصائص المنظمة المبدعة و حاجة المؤسسة إلى الابداع حيث أن الابداع اصبح من اهم اهتمامات المنظمات الحديثة،والتي تسعى إلى تحقيقه من أجل التفوق والتميز في أي مجال من مجالات التنظيم والتنسيق الاداري. فوجود الابداع يقود المؤسسة إلى الإبداع التنظيمي الذي يعد من أهم العوامل التي تضمن بقاء و ديمومة المؤسسة و أساس تطورها .

الفصل الثاني

الأسس النظرية للميزة التنافسية
و علاقتها بالإبداع التنظيمي

تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تلهف العديد من التطورات و التغيرات اللامتناهية ،اذ أن سمات و ملامح هذا العصر تختلف عن كل ما سبقه ،اذ تعتبر المنافسة التي تزداد شراسة يوماً بعد يوم خاصة في ظل تحرير التجارة الخارجية و أزلت الحواجز والعوائق بين مختلف دول العالم من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والدول على حد سواء . وتفرض بيئة جديدة على المؤسسات اذ تدفع بها إلى ضرورة الرفع من تنافسيتها واكتساب ميزة تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق الأسبقية على منافسيها .

وتمثل التنافسية والميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وبناءا عليه أصبح موضوع التنافسية و اكتساب ميزة تنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها وأصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في الأسواق أو حتى لمجرد الحفاظ عليه ،لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين ،وفي هذا الصدد يتساءل البعض عن سر صمود بعض المؤسسات دون غيرها في عالم أعمال يموج بالتنافسية ،بالتأكيد إن سر هذا الصمود والنجاح تقف خلفه العديد من الأسباب والعوامل ،إلا أن الإبداع يأتي في طليعتها ،فالإبداع سر من أسرار التفوق والريادة في مختلف ميادين الحياة على مستوى الأفراد ،المؤسسات وكذلك الدول .

وعليه يتضمن هذا الفصل مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى محددات الميزة التنافسية أما المبحث الثاني فتناول اسس تحسين و تطوير المؤسسة .

المبحث الأول:محددات الميزة التنافسية

يضم هذا المبحث ثلاثة مطالب ،سنتعرف في المطلب الأول على مفهوم الميزة التنافسية خصائصها ؛اما في المطلب الثاني سنتطرق إلى مصادر و أهمية الميزة التنافسية. و بالنسبة للمطلب الثالث سنعرض أنواع الميزة التنافسية و أبعادها.

المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

قبل التطرق الى مفهوم الميزة التنافسية لابد اولاً من تعرف على ما المقصود بالتنافسية.

أولاً:مفهوم التنافسية و أنواعها.

أ- مفهوم التنافسية:

هناك الكثير من التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية منها:

☞ عرف "فيليب كوتلر" التنافسية على انها قدرة المؤسسة على القيام بأنشطتها من خلال الأساليب التي

تجعلها رائد أمام المؤسسات الأخرى في الأمد القريب أو المستقبل.¹

☞ التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف الربحية ونمو ،استقرار و

توسع ،ابتكار و تجديد.²

☞ لتنافسية هي "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط ،وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية

والإنتاجية و الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات ،من أجل الحصول على شريحة أكبر

ورقعة أكثر اتساعاً من الأسواق التي تهتم بها.³

من خلال التعاريف السابقة للتنافسية يتبين انه لا يوجد تعريف موحد فهو مفهوم متشعب ويختلف من

مفكر لآخر،و عموماً يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيم و منافع للعملاء بطريقة

تمكنها من التفوق على منافسيها.

¹ P.Kotler et autres, Le Marketing Management (Pearson Education :PARIS, 2004), p265.

² الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر، العدد 35/34، مارس 2014، ص:281.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،القاهرة، مصر، 2001، ص 100

ب- أنواع التنافسية:

يمكن أن نميز بين عدة أنواع للتنافسية و هي: ¹

1. **التنافسية السعرية:** تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بسعر أقل من أسعار المنافسين، ذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها المشتري باقتناء المنتج.
 2. **التنافسية غير السعرية:** تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات و خدمات متميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام، تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتج ... الخ)
 3. **المنافسة النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك.
 4. **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية الإتقان.
- و أيضا نميز أن هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المنظمات، و ذلك بتقسيمها إلى منافسة غير مباشرة و منافسة مباشرة. ²

- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، تتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد و الموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالمواد الأولية و غيرها، ومن الطبيعي أن تحاول كل منظمة الحصول على أكبر نصيب منها.
- **المنافسة المباشرة:** تمثل أساسا تلك المنافسة القائمة بين المنظمات التي تتشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، هذا النوع من المنافسات هو الذي يهتم المنظمات بصفة أكبر من النوع الأول. و لا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، فنجدها شديدة في بعضها و محدودة في البعض الآخر.

¹ عبد الغني بوزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوغريج، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص. 50

² <https://www.tadwiina.com> لوحظ يوم 2021-06-06 على الساعة 18:46

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها.

أ- مفهوم الميزة التنافسية:

جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة (القدرة) كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو المشترين وغيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعدا خارجيا يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. كما تحمل الميزة التنافسية بعدا داخليا يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمصنع. أمام هذا الواقع فإنه يستوجب على هذه الدول تعزيز بنيتها الاقتصادية الموجهة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع الفكري والابتكار والبحث بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتفاع بمستوى الإنتاج وحجمه ونوعيته وتجاوز عقبة ضيق السوق المحلي ومحدودية آلياته التي تعد أكبر العقبات في طريق تحسين الكفاءة الإنتاجية والاستفادة من اقتصاديات الحجم واستدامة النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة¹.

وعلى ذلك يتعين تحديد المقصود بالميزة التنافسية، فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الميزة التنافسية حيث نجد عدة مفاهيم و منها:

✓ يعرف بورتر "Porter" أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.²

⇐ من خلال هذا التعريف ربط بورتر بين الميزة التنافسية والإبداع الذي يؤدي إلى خلق طرق جديدة للعمل، يسمح تطبيقها بتحقيق فعالية أكبر من المنافسين الآخرين.

✓ عرف كوتلر الميزة التنافسية على انها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، و يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.³

¹ عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال – موبيليس-)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص ص: 86 87.

² وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية "دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، 2012، ص 168.

³ سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، مصر، 2016، ص 98.

- ✓ عرف علي السلمي القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ،و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.¹
- ✓ الميزة التنافسية تعتمد على نتائج ،فحص و تحليل كل نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة للفرص و التهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق.²
- ✓ و يعرفها عبد الستار محمد علي "أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج و مثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج" .
- ❖ من خلال التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الخاصة أو مجموعة الخصائص التي تمنح للمنظمة التفوق على منافسيها و أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق القيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية و فعالة.

ب- خصائص الميزة التنافسية :

تتمثل خصائص الميزة التنافسية في :³

- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الاعمال .
- تشتق من رغبات و حاجات الزبائن.
- طويلة الامد و صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه و التحفيز لكل المؤسسة.

و بالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:

- ◀ تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .
- ◀ تتبع من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها.

¹ علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ،ص104.

² عبدالله حسن مسلم ،الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق ،دار المعزز للنشر و التوزيع ،عمان ،2014،ص119.

³ سمية عامر بوران ،مرجع سبق ذكره ، ص:99، 100.

- ◀ تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
- ◀ يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء و إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة و تحفزهم للشراء منها.
- ◀ تتحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها.

المطلب الثاني: مصادر وأهمية الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية:

إن التفوق و النجاح الذي تحققه المؤسسة ناتج عن عدة مصادر و تتمثل فيما يلي:¹

1. **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يركز عليها نشاط المؤسسة وأداؤها، فلا يمكن تحقيق رسالتها وأهدافها بدون هذه الأخيرة، ويرتبط نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة، وقد أثبتت المستويات العليا من النجاح التي حققتها بعض المؤسسات واكتساحها للأسواق على اختلاف مواقعها الجغرافي الدور الكبير و الفعال للمورد البشري في رفع وتحسين أداؤها، بما يحقق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى.
2. **الجودة:** ويقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق جودة في منتجاتها ، تخلق قيمة لدى زبائننا ،وتلبي حاجاتهم و رغباتهم مما يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها و رفع أسعارها.²
3. **التكنولوجيا:** تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية، وبما أن التكنولوجيا في تغيير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي. كما أن استخدام المؤسسة لتقنيات وتكنولوجيا متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

¹ فيروز زروخي ، كززة سكر ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف ، 13-14-ديسمبر 2011 ، ص15.

² مليكة علالي ، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الأيزو في تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة- ENICAB- مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، 2004 ، ص 87.

4. الاستثمارات: وتعني كل القيم المادية والمعنوية التي تكتسبها المؤسسة لغرض استغلالها على المدى المتوسط والبعيد كالبيانات و وسائل الإنتاج والشهرة التجارية وغيرها، فامتلاك المؤسسة لهذه الإمكانيات يعتبر مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفر الوسائل المادية والمعنوية اللازمة لأداء العاملين المهام الموجه لهم وتحمل مسؤوليات مما يجعلهم ينفذوا بكل دقة وفقاً للبرامج المسطر.
5. المتاحات المالية: ويقصد بها السيولة المالية التي تملكها المؤسسة في لحظة زمنية معينة، فالتحكم في تسييرها يمكن المؤسسة من الحفاظ على أحد محاور توازنها المالي من خلال تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل أنشطتها، والتحكم في تسييرها يؤدي إلى اقتناص الفرص الاستثمارية و التوجيه الصحيح والاستغلال العقلاني لأموال المؤسسة وبالتالي التوسع في نشاطها واكتساب حصة سوقية أكبر أو تنويع منتجاتها.¹

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك و تطوير الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة في المناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة أو المنتج، مثل الجودة العالية فهي تمثل مجموعة الاصول المادية و البشرية و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.²

و بالتالي يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية كالآتي:³

1. هناك من يعرف الادارة الاستراتيجية بالميزة التنافسية اذ لا تخلو الدراسات و الابحاث في مجال الادارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
2. أن الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمنظمة و أن المنظمات تنمي قدراتها و مواردها لدعم الميزة التنافسية لأنها تفشل بدون هذه الميزة.
3. أنها سلاح لمواجهة تحديات السوق و المنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة للعميل.

¹ فيروز زروخي، سكر كنزة، مرجع سبق ذكره، ص 16

² محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الاصول و الاسس العلمية، الدار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003، ص 40-41.

³ محمد خوجلي، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، 2015، ص 97.

4. أنها تمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم مبيعاتها و أرباحها.
5. تمثل الميزة التنافسية المحرك و المحفز لمنظمات لتنمية و تقوية مواردها و قدراتها و تدفعها الى البحث و التطوير من اجل المحافظة على هذه الميزة.
6. يؤدي امتلاك الميزة التنافسية إلى تحقيق الربحية الفائقة و التي تعتمد بشكل أساسي على ثلاث عوامل تتمثل في :القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات الشركة و السعر الذي تفرضه الشركة على المنتجات و تكاليف القيمة .
7. و عليه يتضح أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء و تلبية احتياجاتهم و تضمن الولاءهم و تحسين صورة المنظمة في أذهانهم.

المطلب الثالث :انواع الميزة التنافسية وأبعادها

أولاً :أنواع الميزة التنافسية:¹

- سواء كانت المنظمة تمتلك ميزة تنافسية ،أو ترغب في امتلاكها ،و مهما كانت الطريقة تسعى من خلالها إلى الحصول عليها ، فإنها ستجد نفسها أمام نوعين أساسيين و هما:
- 1- **ميزة التكلفة الأقل** :تعد التكلفة الأدنى الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات التي تتنافس مباشرة على السعر ،فيمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية بتقديم خدمات او سلع بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين. لإيصالها للعملاء بأقل سعر ممكن بهدف تحقيق رضاهم وزيادة عدد المقتنين لها على ألا يؤثر على جودتها مما يؤدي إلى رفع هوامش الربح . وإذا أرادت المؤسسة تخفيض تكاليفها ، عليها مراقبة الآتي
 - تكاليف فرق العمل
 - تكاليف التكنولوجيا والتسهيلات والأدوات المصرفية على إيجار وتبديل وصيانة ونصب المعدات
 - تكاليف المواد والأموال المصرفية على المواد المستهلكة ومجال استهلاكها ويتحدد الهدف الرئيسي من ميزة التكلفة بالإجابة على التساؤل الآتي (كيف يمكن للمؤسسة أن تقلص كلفها لتقليل أسعار منتجاتها ؟)

¹ نورالدين حامد ،نور الهدى بورغدة ،دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة ،دار خالد اللحياني للنشر و التوزيع ،عمان ،2016 ، ص ص: 115 ،116 ، 119 ، 120.

و بالمقابل، يفضل العملاء التعامل مع المؤسسات التي تحقق:

- أسعار مناسبة
- جودة عالية
- استجابة سريعة

2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها . و ذلك باختلافها عن باقي المنافسين في السوق ،التكيف مع التطورات البيئية السريعة و كذا التغيير في أذواق المستهلكين . لذا على المؤسسة أن تتبنى تغييرات سريعة صعبة التحصيل من طرف المنافسين كونها معرضة دوما للتقليد ، وهذا لا يتأتى إلا بتدريب الأفراد على التفاعل السريع مع كل ما هو جديد و يندرج نحو التحسين المستمر . و حتى تتحقق ميزة التميز يجب تقادي الأخطاء الموائية :

- التميز المفرط: قد يحدث إفراط في التميز من قبل المؤسسة تصبح المؤسسة هدفا سهلا للمنافسة من طرف المؤسسات التي تملك منتج ذو جودة مناسبة و سعر منخفض .
- سعر المنتج المتميز مرتفع جدا: قد يحدث و أن تغالي المؤسسة في أسعار منتجاتها المتميزة ،فالتكلفة الباهظة لاقتناء هذا المنتج تجعل العميل يتردد في شرائه و يلجأ للمنتجات المنافسة أو البديلة.
- عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط ، ما دامت القيمة الملحوظة من قبل العملاء هي التكلفة ،لذا على المؤسسات ألا تنسى تحديد الأنشطة المسؤولة عن التميز و تستغل فرص تخفيض التكاليف .
- التركيز الشديد على المنتج: قد تنظر المؤسسة للتميز من الناحية الفيزيائية للمنتج فقط و تهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها ، التي يمكن أن تقدم فرص عديدة و مستمرة للتميز .
- ☞ تسمح المعرفة الجيدة بميزتي التكلفة الأقل و التميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها و كفاءتها .و تختار المؤسسة نوع الميزة التي تريد تحقيقها بحسب العوامل التالية:
- جاذبية الصناعة ؛حدة المنافسة التكنولوجيا المستعملة ؛ تطور احتياجات العملاء خلال الزمن ؛ التهديدات والفرص المستقبلية.

و من المستحسن أن تجمع المؤسسة بين الميزتين شرط ألا يحدث تعارض في الأهداف.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الأبعاد التي تعتبر كمدخل لتنافسية المؤسسة ،و بالتالي تستطيع هذه الاخيرة التميز بعبء طرق ،مثلا تقدم خدمة أو منتج الأرخص أو الأحدث أو الأسرع . و تصنف هذه الابعاد إلى :

■ **التكلفة:** يؤكد (Dilworth) على أن أي شركة عليها أن تركز على بعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج و تسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. و يشير (العزاوي) إلى أن ادارة العمليات تسعى إلى تخفيض تكلفة الانتاج مقارنة بالمنافسين و الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز الميزة التنافسية للمنتجات في السوق. نرى أن بعد التكلفة يعد من الركائز الاساسية في نجاح المؤسسة و تفوقها من خلال الوقوف أمام الشركات المنافسة و مساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسة في السوق.¹

■ **المرونة:** هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن ،والمرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جيدة وتعديل الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات الزبون على تغيير العمليات إلى طرق أخرى كتغيير طريقة وقت أداء العمليات. فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:²

● مرونة المنتج:وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

● مرونة المزيج:وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

● مرونة الحجم:وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط

الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

● مرونة التسليم:وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

■ **المعرفة:** و هي مصدرا أساسيا من مصادر الميزة التنافسية و هي تتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري الذي يشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من تقنيات ،نظريات ،مفاهيم و غيرها من

¹ عبدالله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره ، ص 133-134.

² يشار محمد خليل العبيدي، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات الصناعية ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، 2005 ، ص 88.

الأشكال. و ما يزيد من فعالية هذه المعرفة هو اعتماد المؤسسة على الكتاب العلمي الذي يعتبر وسيلة للاستقصاء المنظم و التدقيق و الذي تنتقل المؤسسة من خلاله من المجهول إلى المعلوم. تسمح معرفة جميع التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تنشط فيها من تعديل سياستها و إستراتيجيتها التنافسية بما يتلاءم مع المتغيرات و الأوضاع الجديدة.¹

■ **الجودة:** يؤكد (Heizer and Render) أن حصول المؤسسة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها.²

إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة التي تساعد في بقاء واستمرار المؤسسات، فهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقدمي منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. كما أنهم يرغبون بالمنتجات ذات جودة تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان.³

■ **الإبداع:** الإبداع هو ذلك المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو العالم إذا كانت النواتج من المستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية.⁴

أما العالم الاقتصادي الأمريكي Schumpeter فقد عرف الإبداع على أنه النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع المكونات المنتج أو كيفية تصميمه. ولقد حدد Schumpeter خمسة أشكال للإبداع وهي :

- إنتاج منتج جديد .
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق.
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.
- فتح وغزو سوق جديد.

¹ سمية عامر بروان، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

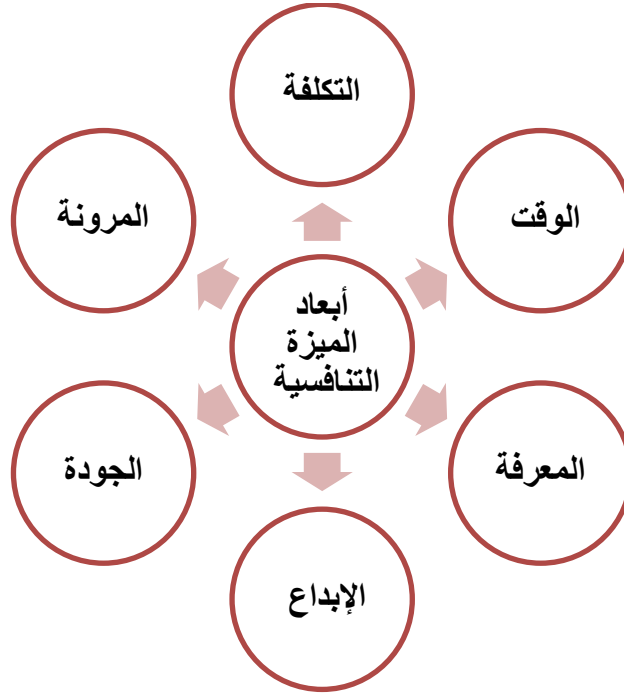
² عبدالله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 134.

³ ليلي بوحديد، إلهام يحيوي، دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة ملبنة الأوراس في باتنة -، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، عدد 43، 2018، ص 225.

⁴ حليلة بوكيشريدة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز -TIFIB- بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 66-67.

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.
- الوقت: و المقصود بها تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون ، و هذا من خلال تقديم المنتجات و الخدمات الى المستهلكين في أوقات تكون أقل من أوقات تسليم المنافسين.¹

الشكل (1-2): يوضح أبعاد الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: أسس تحسين و تطوير المؤسسة

¹ ليلي بوحديد ،إلهام يحيوي ،مرجع سبق ذكره ،ص 225.

تعد مهارة الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة و الميزة التنافسية من اهم العوامل التي تأثر على أداء المؤسسة و التي تعمل المؤسسة على اكتسابها و تطويرها. لذا سيقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث سنعرض في المطلب الأول الإبداع وأثره في تحسين أداء المؤسسة ،أما في المطلب الثاني سنتعرف على دور الإبداع في تدعيم تنافسية المؤسسة ،وفي الأخير نعرض اثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

المطلب الأول: الإبداع و أداء المؤسسة

قبل التعرف على لعلاقة التي تربط الإبداع أداء المؤسسة لابد من التعرف اولا على مفهوم الاداء و العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.

أولا: مفهوم الأداء .

يعرف على أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.¹

عرفه Peter Druker على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و الديمومة بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال.²

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:³

عموما يمكن تصنيف هذه العوامل إلى نوعين:

- عوامل خاضعة لتحكيم المؤسسة نسبيا :يكون دور المسيرين تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقليل من السلبية و يمكن أن نذكر أهمها :التحفيز ،المهارات ،التكوين ،التدريب ،و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة أدائهم.
- العوامل غير الخاضعة لتحكيم المؤسسة :و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية ،الاجتماعية ،التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية.

ثالثا: دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.

¹ توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء ،دار الفكر العربي ،مصر ،2002 ،ص3.

² P.Druker. *L'avenir du management selon Druker* ,Edition Vilage mondial ,Paris ,1999 ,P :73.

³ صبرينة ترغيني ،دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية ، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ،العدد الثاني ، ديسمبر 2017 ، ص 72-73.

إن نجاح و تفوق المؤسسة مبني على الاداء الذي ستحققه نتيجة الابتكار أو الابداع اللذان يرتبطان في الاساس بتحقيق الميزة التنافسية للمنتج و جلب المستهلكين باعتباره خاصا و متميزا و مصدر القيمة الاضافية بالنسبة إليهم ،و بصيغة أخرى يمكن أن نلمس دور الابداع في زيادة أداء المؤسسة من خلال:

1- جانب متعلق بالتكلفة ،بحيث يؤدي الابداع الى استخدام أساليب جديدة و متطورة في عملية الانتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الانتاج.

2- جانب متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.

3- باعتبار أن الابداع يؤدي إلى الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة المادية و المالية و البشرية و التكنولوجية ،مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء.

المطلب الثاني: دور الابداع في تدعيم تنافسية المؤسسة.

عندما يتحقق الابداع في المؤسسة فإن ذلك يتيح لها المقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها ،لأن حصول عملية الإبداع يعني أن المؤسسة بذلت المزيد من الجهود عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية ،وهذا بتفعيل نشاط البحث والتطوير الأمر الذي يمكنها من البقاء والصمود في الأسواق ،وتظهر مساهمة الابداع في تدعيم وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال:¹

1 . علاقة الإبداع بتطوير المنتجات :في ظل سوق العمل المتميز بالتنافس الشديد ،أصبح من الضروري تحسين المنتجات فيما يخص جودتها ووظيفتها واستراتيجيات تسويقها بصفة مستمرة للتمكن من اختراق السوق والتمتع برضا العملاء و المزيد من الطلب على المنتجات.

2. دور الإبداع في تحقيق التميز والريادة :إن الإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد المؤسسات على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات و إرضاء الزبائن ،والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق niche market ،بحيث يتجلى الابداع الريادي في:

عبد الرزاق حميدي ،مرجع سبق ذكره ، ص: 283-284-285.

الإبداع الجزئي وهو يتعلق بان يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

- الإبداع الداخلي الجديد: ويتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

- الإبداع التخصصي: ويتم في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى طموح دون المطلوب.

- الإبداع العالمي الجديد: و يتمثل في استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.

3. دور الإبداع في التنافس بالوقت: يتبارى المتنافسون في اختزال وقت انتاج وتقديم المنتجات ،وتسليم المنتجات في وقتها دون تأخير ،ويظهر أثر الإبداع في هذا المجال من خلال ما يسمى الوقت الإبداعي ،الذي يخصص لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي ،أو الوقت الذي يصرف في تحسين وضع الأداء وتطوير انجازات المؤسسة ،من خلال تقديم المنتجات المناسبة في الوقت المناسب الذي يحدده العملاء ويسهم في تحقيق رضاهم عن المؤسسة.

4. دور الإبداع في تدعيم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين ،ويظهر أثر الإبداع على التكلفة النهائية عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج ،حيث ترفع هذه التقنيات من عدد الوحدات المنتجة كما تمكن من الإسراع في عملية الإنتاج ،وذلك بمعالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة ، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية وبالتالي فإن البعد الحقيقي للإبداع يتمثل في تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

5. دور الإبداع في تنمية الحصة السوقية وحجم الصادرات: تعتبر القدرة على التصدير من المعايير الهامة في قياس وتقييم أداء المؤسسات ،وتظهر ملاحظات ANVAR علاقة إيجابية بين إمكانية وجود مشاريع إبداعية وأداء المؤسسة ،فالمؤسسات المبدعة هي غالبا الأكثر تصديرا ،ويبين CONUS أن هناك علاقة بين نسبة المبيعات المحققة في الخارج والميل إلى الإبداع في المؤسسات.

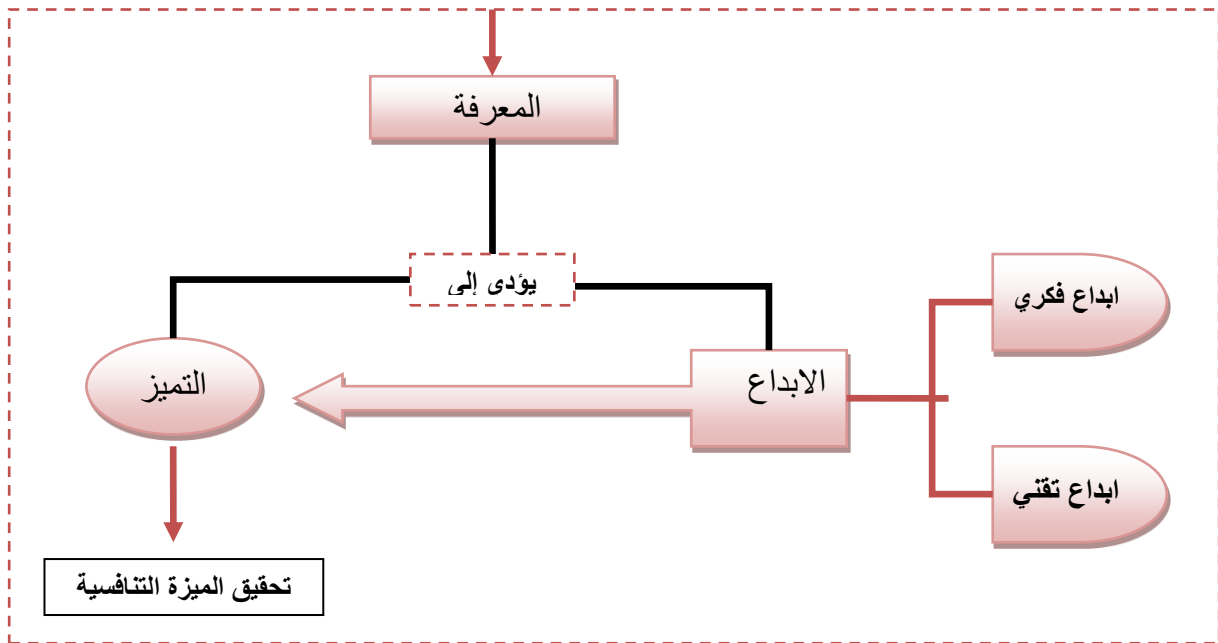
6. تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي: إن المؤسسات العملاقة في عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق حادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح

لها منتجات جديدة و متطورة مع تكلفة معقولة ،وعليه فالإبداع والبحوث والتطوير هي الباب الرئيسي القيمة المضافة الأعلى ومن ثمة الربحية الأعلى .

7. تأثير الإبداع على قوى التنافس: يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات ،وتنبثق قوة الابداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية .
المطلب الثالث :علاقة الابداع التنظيمي بالميزة التنافسية.

¹ نظرا لسرعة التغيرات و التطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة ،نتيجة لارتفاع معدل استخدام و انتاج المعرفة ،فإن سرعة اندثار الابتكارات و الافكار و المزايا التنافسية تنامت بشكل كبير ،و لهذا فإن الدعامة الاساسية لمحافظة على الميزة التنافسية لهذا الاخير من خلال التفرّد و التميز في المنتج عن بقية المنتجات المنافسين ،و من ثم يكمن التعبير عن العلاقة بين الابداع و الميزة التنافسية بالشكل التالي :

الشكل (2-2) يوضح العلاقة بين الابداع و الميزة التنافسية



ينبغي أن نشير إلى أن الإبداع في المنتج يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية ،حيث يعد الإبداع التنظيمي من أهم العوامل لاكتساب مزايا تنافسية خاصة إذا كانت قدرة الإبداع عالية لدى خبراء المؤسسة.

¹ ناصر الفضلي ،المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث و الاستشارات الاجتماعية -لندن:حول موضوعات العلوم الاجتماعية و الانسانية في العالم الاسلامي :ابحاث محكمة ،جامعة زايد ،دبي ، فيفري 2013 ،ص466.

يوضح الشكل (2-3) علاقة الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الأسس النظرية للميزة التنافسية و بعض المفاهيم النظرية إلى كل من الميزة التنافسية و التنافسية و إلى أسس تحسين و تطوير المؤسسة و ذلك من خلال الإبداع ثم توضيح العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية ،حيث أن الإبداع التنظيمي من بين أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية في المؤسسة وتشجعها على النمو و البقاء و الاستمرارية , حيث أن خلق معرفة يؤدي إلى خلق الإبداع وكلما وجدت ميزة تنافسية وجد إبداع تنظيمي الذي بدوره يعمل على تقدم المؤسسة و نجاحها.

وهذا ما سنحاول اكتشافه في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من المؤسسة ميناء الجزائر .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

تعتبر مؤسسة ميناء الجزائر من المؤسسات الكبرى في الجزائر، ولقد مرت المؤسسة مثلها مثل العديد من المؤسسات العمومية، بمراحل عدة حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، هذه المراحل جاءت تلبية لمتطلبات جملة الإصلاحات التي قامت بها الدولة.

لقد كانت التغييرات التي عرفتها مؤسسة ميناء الجزائر حافزا أساسيا بالنهوض الذاتي لها لمواجهة متطلبات السوق الجزائرية للخدمات المينائية، والاعتماد على الذات في التسيير الجيد للمؤسسة من جميع النواحي، حيث ساعدتها في تحقيق العديد من النتائج المهمة .

وهذا لا يمنع من وجود بعض الصعوبات والعوائق التي تمر في خضمها هذه المؤسسة وعلى رأسها المنافسة الحادة إن لم نقل الاحتكار الذي تتعرض إليه في عالم تسوده العولمة الاقتصادية، و التي تخدم الشركات الكبرى من خلال فرض سيطرتها على اقتصاد الدول، إما عن طريق قناع حرية التجارة التي تدعو بها منظمة التجارة العالمية، وإن طبقت دولة ما سياسة حماية تحاول من خلالها حماية اقتصادها فإنها تتوغل عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر متوارية وراء قناع الإيجابيات التي ستخلفها على اقتصاد الدولة، متغاضية عن السلبيات التي تنتج عنها.

نحاول في هذا الفصل دراسة ومعرفة أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر و حيث أخذنا أربعة مديريات عمليتيه (مديرية المناولة، مديرية الحاويات، مديرية العتاد، مديرية التشغيل) و ركزنا عليها بكثير لأنها تعتبر قلب العمل من خلال عملية الشحن و التفريغ، وذلك باختيار عينة عشوائية من المديريات الأربعة ومحاولة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية وذلك بتقديم استبيان موجه للعمال الإداريين لدى المديريات السابقة الذكر و استجواب مدير كل مديرية وقد احتوى هذا الفصل على ثلاث مباحث، نبدأ بتقديم المؤسسة بالتعرض للمحة تاريخية لها والتعريف بها وبتنظيمها وبعض مهامها، وهذا هو الجانب النظري من دراستنا التطبيقية، أما الجانب التطبيقي من الدراسة سنقوم بشرح الطريقة و الوسائل المستخدمة في الدراسة ثم ننتقل إلى عرض النتائج و المناقشة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

يعتبر هذا المبحث تمهيدا لدراستنا التطبيقية إذ نتطرق فيه إلى لمحة تاريخية عن ميناء الجزائر وتعريف مؤسسة ميناء الجزائر وهيكلها التنظيمي والأخير سنتناول مهامها.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن ميناء الجزائر

لقد حظي ميناء الجزائر بثلاثة أسماء ما بين القرن الثاني قبل الميلاد والعصر الحاضر، وهذه التسميات هي "إيكوزيم" و"إيكوزيوم" و"الجزائر". ،حيث في عهد الفينيقيين ،أعطيت له اسم " إيكوزيم" التي تعني جزيرة النورس و ذلك لنشأته في وسط طبيعي غير مغطى بين الساحل والجزر ،ثم مع وصول الرومانيين تحول اسمها إلى "إيكوزيوم".

في سنة 935 م شرع "بولوغين ابن زيري" في تأسيس الجزائر على آثار معالم المدينة القديمة و"الجزائر جمع جزيرة إشارة للجزر الصغيرة التي كانت موجودة قرب الشاطئ ،وسميت بمدينة الجزائر بـ "مزغنة" نسبة إلى القبيلة الصنهاجية القاطنة بتلك الناحية.

قبل القرن السادس عشر ،أثناء هذه الفترة المرتبطة بظهور البروج البحرية الإسبانية،فرغم انهزامهم أمام العثمانيين القادمين لحماية الأهالي من الهيمنة الإسبانية تمسك الإسبان بـ "برج البنون" الواقع على الجزيرة حجرية و هذا إلى غاية سنة 1529،حيث يرجع بناء أول البناءات البحرية إلى هذا التاريخ. بعدما ربط الداى خير الدين البنون إلى المدينة بفضل حاجز مادي وكذلك برصيف "Le Môle" على طول امتداد الجزيرة مكونا بذلك ملجأ للسفن أثناء العواصف تم بناء هذا الجزء الأول من ميناء والمكون من حواجز طبيعية "Blocs" من طرف 3000 عامل في ظرف ثلاث سنوات فقط ليشكل جزءا من الحاجز المائي الحالي والمعروف باسم مؤسسة حاجز "خير الدين" فهذه الحواجز تحمي بصفة فعالة الإمبريالية من الناحية الشمالية .

وفي سنة 1830 عند الغزو الفرنسي لبلادنا كان الميناء يتوفر على مساحة إجمالية تقدر بـ 3 هكتارات و 50 أريس ويحتوي على مضيق بحري يبلغ عرضه 130 متر جنوبا.

وابتداء من سنة 1830 م عرف ميناء الجزائر عدة تغيرات وتطورات ندرجها في المراحل التالية:

من عام 1830 م إلى 1870 م :بناء حوض الميناء القديم

من عام 1870 م إلى 1914 م: بناء حوض أغا

من عام 1914 م إلى 1971 م: بناء حوض مصطفى المنفصل عن حوض أغا بالحاج الكبير بولوغين وبمدخل قدره 100 متر.

من عام 1971 م إلى 1988 م: تم إنجاز الرصيف العائم وثلاث منحدرات للشحن الأفقي في المخازن والسقف.

وابتداء من سنة 1992 م إلى 1998 م تم بناء نهائي الحاويات بمساحة تقدر بحوالي 18 هكتار ،كما تم إنجاز تحف للميناء بنفس مكان حدوث جريمة (O.A.S) تخليداً لذكرى 02 ماي 1962 م، وعرض نظام المراقبة عن بعد وجهاز التفتيش بالسكانير.

وأخيراً في إطار إعادة التنظيم الداخلي لمؤسسة على أساس تخصيص النشاطات والحرف تم إنشاء مديرية القطر في جانفي 2002 م.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة ميناء الجزائر

أولاً: ماهية مؤسسة ميناء الجزائر

إن ميناء الجزائر مسير من طرف مؤسسة عمومية اقتصادية أنشأت سنة 1982 م، بإدماج الديوان الوطني للموانئ و الشركة الوطنية للمناولة و بعد ذلك التحقت بهما وحدة القطر التي كانت تحت وصاية الشركة الوطنية الجزائرية للملاحة وذلك وفقاً للمرسوم 286/82 المؤرخ في 14 أوت 1982 الذي ينص على تأسيس مؤسسة ميناء الجزائر و التي استقلت مادياً في ديسمبر 1989 م و أصبحت شركة ذات أسهم ،و يقدر رأس مالها بـ 10 ملايين و 500 مليون دينار جزائري في سنة 2015 وملكاً للدولة الجزائرية بصفة كلية و لحيازتها في نفس الوقت هي تابعة مجمع الخدمات المينائية (SERPORTS) و التابعة لوزارة الأشغال العمومية و النقل.

يعتبر ميناء الجزائر رئة الاقتصاد الوطني باعتباره أول ميناء للتجارة في كامل القطر الجزائري ،كما لها دور في تسيير ميناء دلس ،توظف المؤسسة في سنة 2017 قرابة 2882 عاملاً مقسمين الى 2603 عامل دائم و 277 عامل متعاقد .و هم بدورهم مقسمين كما يلي :

- 312 إطرارات التسيير العالي.
- 196 إطار.
- 507 أعوان التحكم.
- 1894 أعوان التنفيذ.

يتأأس مجلس إدارة مؤسسة ميناء الجزائر " رئيس مجلس الإدارة " و يديرها مدير عام و يساعده في ذلك :

- مدير عام مساعد للمديريات العملية

- مدير عام مساعد إداري

وكلاهما إطار مسير.

كما يجب الإشارة على وجود مكتب للأمن الداخلي للمؤسسة تابع مباشرة للإدارة العامة.
محيط المؤسسة:

❖ **الموانئ التجارية في الجزائر:** يبلغ عدد الموانئ التجارية في الجزائر 11 ميناء من الحجم الصغير و المتوسط من بينها ثلاث موانئ متخصصة في المحروقات و متمثلة في ميناء سكيكدة ،بجاية ،وارزيو في وهران ،وثلاث موانئ رئيسية الجزائر العاصمة ،عنابة و وهران ،إضافة إلى خمس موانئ تجارية من الشرق إلى الغرب جن جن في جيجل ،دلس في بومرداس ،تنس في الشلف و مستغانم ،الغزوات في تلمسان ،فبمجرد النظر لطبيعة المبادلات التي تتم عبر البحر نرى التنافس و الأهمية الاقتصادية و التجارية التي تمثل النقل البحري في الاقتصاد الجزائري.

❖ **الشراكة الجديدة لميناء الجزائر و موانئ دبي العالمية:** في 15 فيفري 2009 تم إنشاء شراكة القطاع الخاص الاجنبي بين مؤسسة ميناء الجزائر مع موانئ دبي العالمية بهدف تنمية البنية التحتية لميناء الجزائر. تهدف هذه الشراكة إلى تخفيض التكاليف و مدة الانتظار في الميناء الجزائري. وهي ثالث أكبر مشغل للحاويات. و لكن يعتبر ميناء دبي العالمي منافس غير مباشر لمؤسسة ميناء الجزائر.

ثانيا: مهام مؤسسة ميناء الجزائر

إن مؤسسة ميناء الجزائر هي مؤسسة عمومية تتمتع بالسلطة المينائية و كذا فهي مؤسسة ذات طابع تجاري تحدد مهامها و نشاطاتها وفقا للمرسوم التأسيسي المؤرخ في 14 أوت 1982 و اللائحة التنظيمية المؤرخة في 03 أوت 1989 و هي تقوم في إطار المخطط الوطني للتطور الاقتصادي بالمهام التالية:

- تسير استغلال و تنمية كل ما يتعلق بالميناء بما فيه الموانئ التي هي مسؤولة عنها.
- استغلال الأدوات المينائية.
- تحتكر العمليات الخاصة بالشحن و التفريغ في الميناء.
- تمارس عمليات إرساء و جر السفن و قيادتها.
- تأمين سلامة و أمن تركيبات الأملاك العمومية للميناء.
- القيام بعمليات المناولة و الاستغلال التجاري المينائي تنفيذ أعمال الترتيب و إعادة الهيكلة المينائية.
- إعداد برامج الأشغال الخاصة بالصيانة،التهيئة و إنشاء الهياكل المينائية.
- تحقيق الأمن العام للتجهيزات
- احترام قوانين النظافة و مكافحة التلوث
- كما تقدم المؤسسة الخدمات المرفئية كالقيادة داخل الميناء التموين واستغلال المنشآت المرفئية،الجر و النقل بالمزلق إلى أحواض الترميم إضافة إلى أعمال الصيانة و تخزين البضائع.
- كما أنها مسؤولة عن المنشآت المينائية التالية (المخازن المقوسة السقف و الطرق المؤدية إليها،المنشآت التي تقع على الأرصفة،منشآت التخزين،معدات الصيانة،خدمات تقدم للبواخر).

ثالثا: أهداف مؤسسة ميناء الجزائر

- من اجل تحسين نوعية الخدمات بشتى أنواعها و في إطار متابعة برامج عصرنة و تطور الميناء تهدف مؤسسة ميناء الجزائر إلى تجديد
- إصلاح و عصرنة التجهيزات المينائية.
 - انجاز الهياكل و العمارات الإدارية للاستغلال.
 - اقتناء تجهيزات و التجديد المستمر للمعدات.
 - انجاز مراكز التعمير و التفريغ و الصيانة.
 - انجاز،صيانة و تطوير مختلف الشبكات الإعلامية و الأنظمة المعلوماتية.

المطلب الثالث: تنظيم مؤسسة ميناء الجزائر

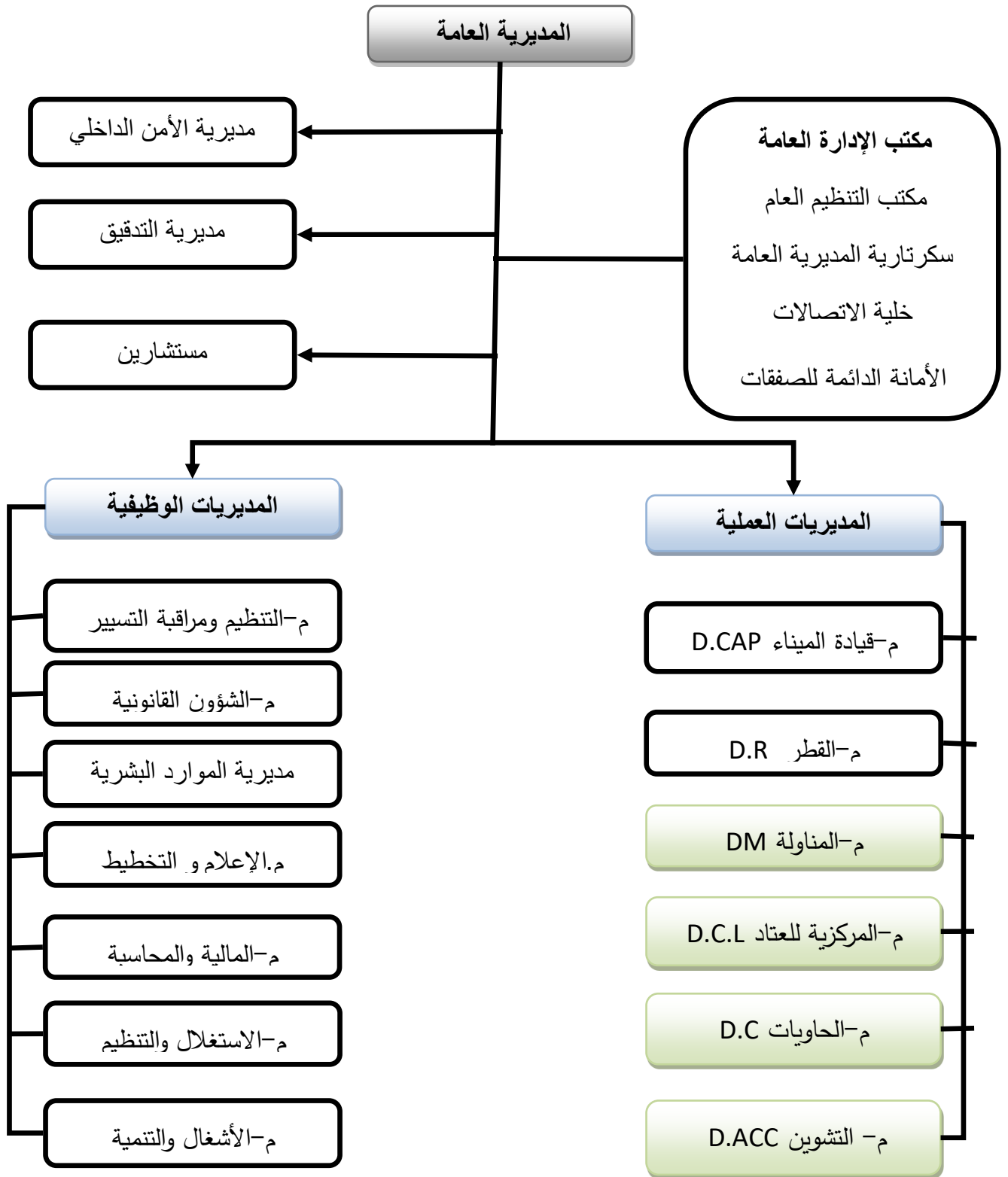
يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصورة المعبرة تحدد من خلالها مختلف الوظائف و المهام و المسؤوليات و كذا ترتيبها و توزيعها على مختلف المديريات و المصالح ، و فيما يلي نقدم الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر الذي يعبر بدوره عن ضخامة هذه المؤسسة و أهميتها على المستوى الوطني. إذ ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

☞ المديرية العامة.

☞ المديريات الوظيفية.

☞ المديريات العملية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر EPAL



المصدر: من الوثائق الخاصة بالمؤسسة

التعريف بالهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر

أولا : المديرية العامة

تمثل أعلى سلطة في المؤسسة يقودها المدير العام و الذي له سلطة على جميع المديريات الوظيفية و العملية.

نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أن المديرية العامة تتكون من مجموعة المكاتب التالية :

سكرتارية المديرية العامة :

تتمثل مهامها في تنفيذ أي مهمة يكلف بها الرئيس المدير العام :

- كتابة، حفظ و ترتيب التقارير المختلفة، المذكرات الإدارية، المقررات و مختلف مراسلات المديرية العامة مع الهياكل الداخلية للمؤسسة و المؤسسات الخارجية.
- تنظيم الملفات و الوثائق الإدارية الصادرة و الواردة إلى المديرية العامة.
- وضع الملفات و الوثائق في الأرشيف و ضمان سريتها.
- الاهتمام باستقبال و توجيه الوفود الأجنبية في المؤسسة.

مديرية الاتصالات :

هي خلية تهتم بكل ما يتعلق بالاتصال داخل مؤسسة ميناء الجزائر مثل إعداد مجلة الميناء ،جريدة أصداء الميناء إلى غير ذلك.

مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة :

تهدف هذه المؤسسة إلى الوقاية من الأخطار الخارجية و الحماية من كل خطر يهدد النظام و الأمن داخل المؤسسة .

مكتب التنظيم : مكلف بـ :

- استقبال وتسجيل الملفات و الوثائق الإدارية الواردة.
- توزيع الملفات و الوثائق الإدارية إلى الهياكل الداخلية المعنية و إخبارها من طرف المدير العام
- استقبال و تسجيل الملفات و الوثائق الإدارية الصادرة.

- الاهتمام بإرسال البريد.
- القيام بأعمال التنظيم و الترتيب للملفات و الوثائق الصادرة.

مكتب الصفقات:

و هو مكتب متكون من مستشارين تقنيان مكلف بدراسة و إبرام مختلف العقود و الصفقات و الاتفاقيات الخاصة بالمؤسسة.

مكتب المستشارين :

و هو مكتب متكون من مجموعة من المستشارين في عدد من التخصصات مكلفين بـ :

- متابعة تسيير الوظائف.
- وضع نظام داخلي لمراقبة التسيير.
- السهر على تطبيق القواعد الأمنية الخاصة بالأشخاص و السلع في الميناء.
- دراسة العمليات الدقيقة.
- إجراء دراسات معينة بطلب من الإدارة العامة

ثانيا :المديريات العملية

وتشمل المديريات التالية :

1-مديرية قيادة الميناء :

تختص هذه المديرية بمراقبة ملاحه البواخر ابتداء من وصولها إلى رصيف الميناء الى غاية مغادرته وتعتبر من الناحية القانونية ممثلة الدولة لكونها تمثل السلطة المنائية.

2-مديرية القطر:

تم إنشاء مديرية القطر في جانفي 2002 وتتمثل مهام هذه المديرية في توفير قاطرات لديها القدرة على سحب و دفع و إسناد السفن في حركتها داخل أحواض الميناء و عرض البحر.

3- مديرية المناولة La manutention:

تعد مديرية المناولة من أهم المديريات بمؤسسة ميناء الجزائر من حيث تعداد المستخدمين و تلعب دورا رئيسيا في نشاط الميناء تلعب دورا رئيسيا في نشاط الميناء ،من حيث شحن وتفرغ البواخر،تحويل البضائع

أو المستودعات. كما تتكفل هذه المديرية بالتسيير الإداري للعمال و كذلك ببرمجة و استغلال كل خدمات المناولة الموجودة و الممكنة على متن السفن و الشاحنات عندما يتعلق الأمر بالتفريغ المباشر للبضائع من السفينة إلى الشاحنة أو بوضعها على الأرض ثم تخزينها.

4- مديرية الاستغلال التجاري (التشوين) L'acconage

تهتم بتسيير المخازن والسطوح لمؤسسة الميناء كما تيسر عبور البضائع (الاستلام ،تأشير ،التخزين ،التسليم) ،وتهدف إلى إقامة علاقات تجارية تعاقدية مع المتعاملين البحريين فيما يخص تسليم البضائع و حفظ البضائع طيلة مدة إيداعها لدى الميناء وأيضا تحقيق زيادة في نشاط الميناء من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة و التحكم الجيد في استخدام مساحات الميناء و تقليص زمن إيداع البضائع في الميناء .

5- مديرية نهائي الحاويات Terminal conteneurs :

اهتمت مؤسسة ميناء الجزائر بإنشاء نهائي الحاويات حيث أن للمديرية نشاط خاص بالاستغلال التجاري للحاويات وهي بهذا الصدد مكلفة بتقييد واستيداع الحاويات وإدارة عمليات الرفع والتسليم و وضع تنظيم فعال و ملائم لهذا النوع من النقل.

6- مديرية المركزية للعتاد DIRECTION CENTRAL LOGISTIQUE :

وهي مكلفة بتسيير عتاد المناولة المينائية وتوجيهها تبعا لحاجة مديرية المناولة والاستغلال التجاري لها ،وتأجيرها لغيرهم من مستعملي ميناء الجزائر (وكلاء العبور...الخ) وهي مكلفة أيضا بصيانة مجمل عتاد المؤسسة و هي تتوفر على وسائل هامة و متنوعة للرفع و التفريغ.

ثالثا :المديريات الوظيفية

1-مديرية الموارد البشرية :

تساهم في وضع إستراتيجية المؤسسة الخاصة بالموارد البشري ،من حيث وضع خطط عمل الموارد البشرية في إدارتها ،تقييمها ،تحفيزها ،تكوينها و توفير كل الإمكانيات اللازمة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و تعتبر هي الممر الرئيسي لأي إجراء تربصي تطبيقي ،أيضا تهتم بكل ما يتعلق بشؤون العاملين من تكوين ،تقييم ،و متابعة المسار المهني.

2-مديرية المالية والمحاسبة :

هي مديرية مكلفة بوضع سياسة التسيير المالي والإجراءات المحاسبية للمؤسسة و بمراقبة و تدعيم حساباتها بهدف تحقيق الأرباح للمؤسسة ،يجب على مسؤول المالية استثمار أموال المؤسسة وضعها في الأسواق المالية المناسبة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة وهي مكلفة أيضا بالمحاسبة تبعا للقانون و ضمان المتابعة الدائمة للخزينة .

3-مديرية التخطيط والمعلوماتية:

تهتم بضمان صنع ودراسة التخطيط ،جعل مختلف إجراءات التسيير الآلية ،كما تساعد المديريات الأخرى على صنع و وضع إجراءات يدوية ومعلوماتية ،كما تقوم أيضا بدراساتها.

4- مديرية التنظيم ومراقبة التسيير.

تقوم هذه المديرية بتسيير نظام الجودة في مؤسسة ميناء الجزائر (ISO 9001 V2015) و مدى تطبيقه على أرضية الميدان ،كما تقوم بمرافقة التدقيق الخارجي الذي يحل بالمؤسسة.

5- مديرية الاستغلال و التنظيم

يعتبر الاستغلال العقلاني للعقارات و للمساحات المينائية من أساسيات عمل مؤسسة ميناء الجزائر و يتمثل ذلك من خلال مديرية التنظيم و الاستغلال.

6- مديرية الشؤون القانونية

هي مديرية حديثة النشأة مكلفة بتحمل نزاعات التي تخص المؤسسة و هي موكلة بحل هذه النزاعات و تتكفل بكل ما له علاقة بالتأمين فيما يخص السلع.

7- مديرية الأشغال والتنمية:

تهتم هذه المديرية بصيانة العمارات وتركيب الهياكل المينائية ،تحقيق أشغال التهيئة والتطوير و تحديث العمارات والمخازن.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الاول: المناهج المعتمدة.

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

* المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جميع البيانات والمعلومات عن ظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها .

* المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر.

وذلك من خلال أخذ عينة من مؤسسة ميناء الجزائر باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية : وتتمثل في الكتب والمجلات، الملتقيات والمقالات و مقابلات.

المصادر الأولية : وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض ووزعت على مجموعة من عمال إداريين في المديرية التالية (مديرية المناولة، مديرية العتاد، مديرية الحاويات، مديرية التشوين) في مؤسسة ميناء الجزائر. وأيضا الاعتماد على مقابلة مع مدير كل مديرية.

مجتمع الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في المديرية في المؤسسة محل الدراسة و عددهم 196 إطار.

عينة الدراسة :قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية قدرها 70 عامل إداري من أصل 196 عامل اداري بالمديريات المعنية في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان على العمال الإداريين بالمديريات المذكورة سلفا، وتم استرجاع 64 استبيان أي ما يعادل نسبة 91.43 % وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع بـ 04 استبيانات أي بنسبة % 5.71 و غير الصالحة 02 أي بنسبة %2.86.

الجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1-3) : توزيع عينة الدراسة.

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	غير المسترجع	غير صالحة
العدد	70	64	04	02
النسبة	100%	91.43%	5.71%	2.86%

المصدر : من إعداد الطالبة

البيانات الشخصية:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة متمثلة في (العمر ،الجنس ،المستوى التعليمي ،الخبرة في المؤسسة)والمأخوذة من المعلومات العامة التي احتوتها الاستبيان وانطلاقا من ذلك تم وصف العينة كما يلي:

أ- حسب الجنس :

الجدول (2-3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس		
	التكرار	النسبة المئوية
نكر	50	78,1
أنثى	14	21,9
Total	64	100,0

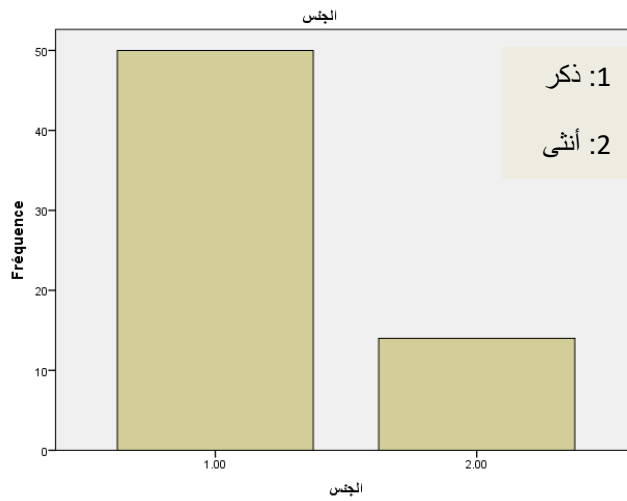
المصدر : من إعداد الطالبة من مخرجات spss24

يتضح من خلال الجدول(2-3) أن نسبة عدد الذكور تقدر بـ 78.1% في حين بلغت نسبة الإناث

بـ 21.9% ،و هنا يتبين أن أغلبية أفراد العينة هم فئة الذكور و هذا يفسر ان عنصر الذكور هم

المسيرون للشؤون الإدارية اكثر من الاناث و ذلك نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة من الناحية العملية و الشاقة التي تتطلب الفئة الذكورية.

الشكل (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من مخرجات spss24

ب- حسب العمر

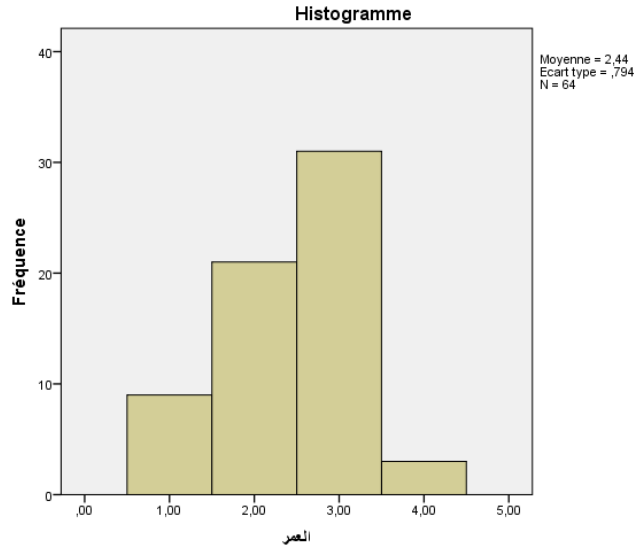
الجدول (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر			
	التكرار	النسبة المئوية	النسب المئوية التراكمية
<30	9	14,1	14,1
(30-40(21	32,8	46,9
(40-50(31	48,4	95,3
>50	3	4,7	100,0
Total	64	100,0	

المصدر : من إعداد الطالبة مخرجات spss24

يظهر الجدول رقم (3-3) أن ما يقارب نصف أفراد العينة كانت ضمن الفئة العمرية [40-50] بمجموع 31 فردا والتي قدرت بنسبة 48.4%، كما أن 21 منهم يمثلون ما نسبته 32.8%، تتمركز أعمارهم ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 40، بينما 9 أفراد يمثلون نسبة تقدر 14.1% من إجمالي العينة التي ضمن الفئة أقل من 30 سنة و 3 أفراد يمثلون 4.7% من إجمالي العينة التي ضمن الفئة أكثر من 50 سنة .

يمثل الشكل (2-3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



- 1: أقل من 30 سنة
- 2: من 30 إلى أقل من 40 سنة
- 3: من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 4: أكثر من 50 سنة

المصدر: من مخرجات spss24

ج - حسب المستوى التعليمي:

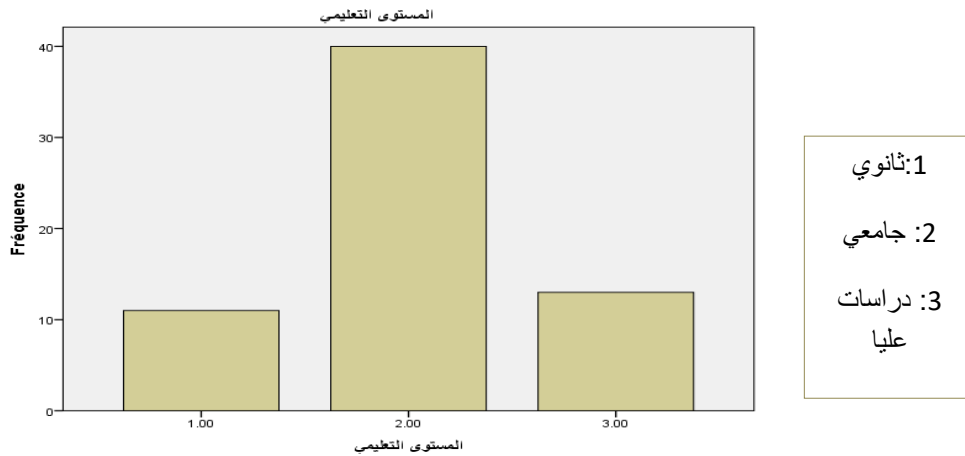
الجدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	11	17,2
جامعي	40	62,5
دراسات عليا	13	20,3
Total	64	100,0

المصدر: اعداد الطالبة من مخرجات Spss24

يتبين من الجدول (3-4) أن النسبة الأكبرهم جامعيون و بلغ عددهم 40 فرد وقدرت بنسبتهم 62.5% ،في حين بلغ عدد الافراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا 13 و نسبتهم 20.3% و نجد الفئة المحصلة على أقل نسبة هم الثانوي بنسبة 17.2% و عددهم 11 فرد ،هذا يعني أن أغلبية فئة الدراسة هم جامعيون.

الشكل (3-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات spss24

د- حسب الخبرة في المؤسسة

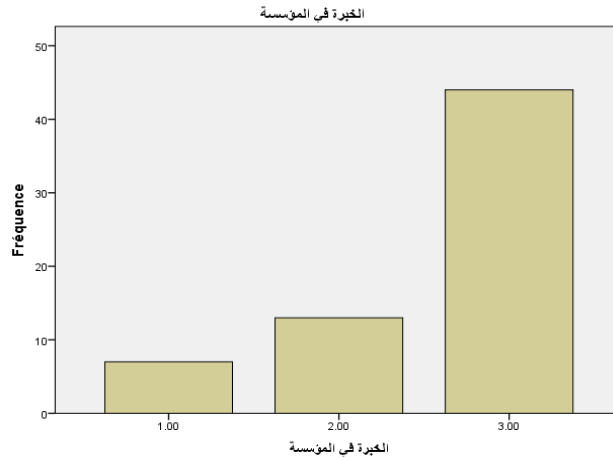
الجدول (3-5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة

	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 5 سنوات	7	10,9	10,9
من 5 إلى 10 سنوات	13	20,3	31,3
أكثر من 10 سنوات	44	68,8	100,0
المجموع	64	100,0	

المصدر: اعداد الطالبة من مخرجات spss24

يبين الجدول (3-5) توزيع عينة المستوى حيث ان أعلى نسبة للأفراد الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات عدد تكرار للإفراد 44 فرد و تقدر نسبتهم بـ 68.8% وهذا يعكس أن الافراد في المؤسسة ذو خبرة ،ثم نجد 13 فرد ذو خبرة من 5 إلى 10 سنوات و تقدر نسبتهم بـ 20.3% وفي الاخير نجد 7 أفراد لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و بنسبة 10.9%. يعني أن أغلبية افراد عينة الدراسة هم أشخاص ذو خبرة تفوق العشر سنوات ،أي أن المؤسسة تمتلك أشخاص ماهرين و يتقنون جيدا عملهم.

الشكل (3-4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة في المؤسسة.



المصدر: من مخرجات spss24

و- عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

الجدول (3-6) توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

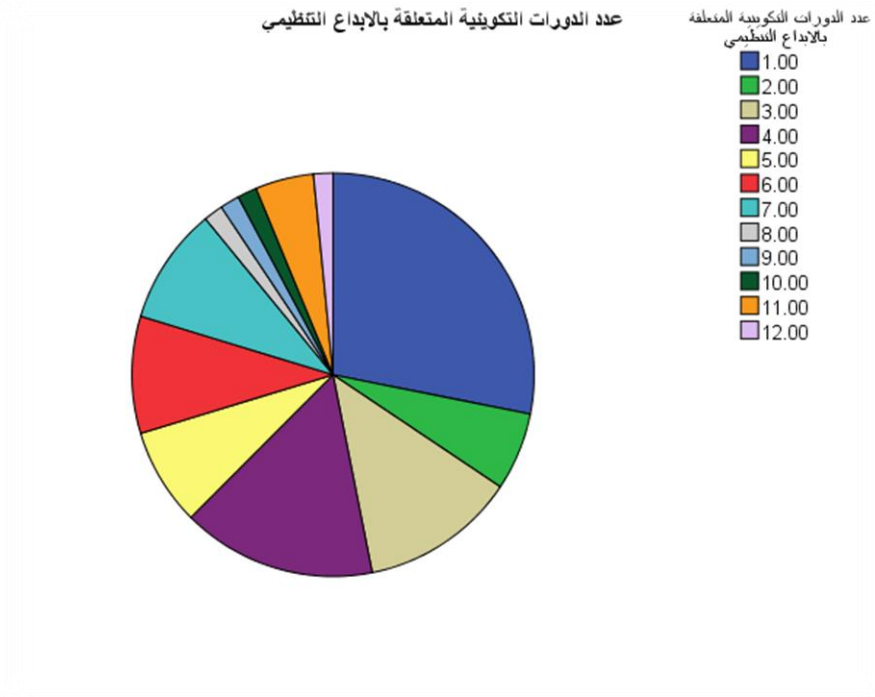
عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي			
عدد حضور الدورات	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
,00	18	28,1	28,1
1,00	4	6,3	34,4
2,00	8	12,5	46,9
3,00	10	15,6	62,5
4,00	5	7,8	70,3
5,00	6	9,4	79,7
6,00	6	9,4	89,1
7,00	1	1,6	90,6
8,00	1	1,6	92,2
9,00	1	1,6	93,8
10,00	3	4,7	98,4
12,00	1	1,6	100,0
Total	64	100,0	

المصدر: اعداد الطالبة من مخرجات spss24

من خلال النسب المدونة في الجدول (3-6) نلاحظ أن 28.1 من أفراد مجتمع الدراسة لم تستفيد ولا مرة من دورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي و نسبة 15.6% استفادت من 3 دورات تكوينية نسبة 12.5% استفدت من دورتين تكوينيتين و نسبة 9.4% استفادوا من 5 و 6 دورات تكوينية و نسبة 6.3% استفادوا من دورة واحدة و اما الافراد الذين استفادوا من دورات تكوينية بعدد كبير كثمانية و تسعة و 10 و 12 دورة فنسبتهم 1.6%. و هذا يفسر بعدم وجود مبدأ تكافؤ الفرص في الحصول على الدورات التكوينية بين العمال.

الشكل (3-5) يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع

التنظيمي.



المصدر: اعداد الطالبة من مخرجات spss24

المطلب الثاني: عرض مختصر الاستبيان و المقابلة:

1- الاستبيان: كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، و قد تم اعداد استبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي (ضعيف، متوسط، محايد، كبير، كبير جدا) و تم تقسيمها الى ثلاث محاور تمثلت في: المحور الاول: تتضمن هذا المحور المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة، عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي). المحور الثاني: تتضمن المتغير المستقل و هو الابداع التنظيمي بأبعاده الخمسة (الاصاله، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) شملت هذه الابعاد (19) عبارة موزعة لكل بعد 4 عبارات ما عدا بعد المرونة 3 عبارات.

الجدول (3-7) العبارات التي تقيس البعد التنظيمي

رقم العبارة	البعد
(1.2.3.4)	الاصالة
(5.6.7.8)	الطلاقة
(9.10.11)	المرونة
(12.13.14.15)	الحساسية للمشكلات
(16.17.18.19)	المخاطرة

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة.

المحور الثالث: تتضمن المتغير التابع و هو الميزة التنافسية بأبعاده الستة (التكلفة، المعرفة، المرونة، الجودة، الابداع، الوقت) و شملت 22 عبارة موزعة لكل بعد 4 عبارات ما عدا بعد التكلفة و المعرفة 3 عبارات.

جدول (3-8) العبارات التي تقيس بعد الميزة التنافسية .

رقم العبارة	البعد
(1.2.3)	التكلفة
(4.5.6)	المعرفة
(7.8.9.10)	المرونة
(11.12.13.14)	الجودة
(15.16.17.18)	الابداع
(19.20.21.22)	الوقت

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة.

و للاطلاع على اراء و توجهات المستقيمين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستمارة ،فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(3-9) يوضح مقياس ليكارت الخماسي

كبير جدا	كبير	محايد	متوسط	ضعيف
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبة

جدول(3-10) طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المستوى الموافق له	الاتجاه	المتوسط الحسابي
منخفض جدا	ضعيف	من 1 إلى 1.79
منخفض	متوسط	من 1.80 الى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 الى 3.39
مرتفع	كبير	من 3.4 الى 4.19
مرتفع جدا	كبير جدا	من 4.20 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبة

2- المقابلة: اجريت مع مدير الحاويات ،مدير العتاد،مدير التشوين ،رئيس الدائرة التجارية ،رئيس مصلحة المناولة ،وذلك قصد الاجابة على بعض الاسئلة التي تساعدنا على تفسير و تحليل المعطيات المقدمة من طرفهم.

3- الملاحظة: من خلال مشاهدة مختلف الوسائل المستخدمة شحن و تفريغ البواخر و طرق تنظيم العمل. ثبات الدراسة: تم التأكد بثبات الاستبيان من خلال:

1- حساب معامل الثبات ألفاكرونباخ :الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان ،ويعد ألفاكرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته 0.6 كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-11) معامل ألفاكرونباخ لمتغيري الدراسة و بيانات الاستمارة

ألفاكرونباخ	عدد العبارات	
0.887	19	الابداع التنظيمي
0.953	22	الميزة التنافسية
0.929	41	بيانات الاستمارة

المصدر :من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss 24 .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-11) أعلاه أن قيمة ألفاكرونباخ لمتغير الإبداع التنظيمي تقدر بـ 0.887 ،ولمتغير الميزة التنافسية تقدر بـ 0.953 ولكافة بيانات الاستمارة تقدر بـ 0.929 ،وجميعها أكبر من 0.6 وهذا يعني أن قيمة الثبات محققة.

2- اختبار طبيعة التوزيع:كونه شرط للقيام ببقية الاختبارات الأخرى .

الجدول رقم : (3-12)اختبار طبيعة التوزيع للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإبداع لتنظيمي	,088	64	,200 [*]	,976	64	,243
الميزة التنافسية	,066	64	,200 [*]	,979	64	,327

المصدر:من مخرجات spss24

✓ بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير الإبداع التنظيمي (sig=0.2) حسب Kolmogorov- Smirnov^a و (sig=0.24) حسب Shapiro-Wilk وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن المتغير المستقل "الإبداع التنظيمي" يتبع التوزيع الطبيعي.

✓ بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمتغير الميزة التنافسية (sig=0.2) حسب Kolmogorov- Smirnov و (sig=0.32) حسب Shapiro-Wilk وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإن المتغير التابع "الميزة التنافسية" يتبع التوزيع الطبيعي.

3- مصفوفة الارتباط: التي تربط الاتساق الداخلي بين كل محور و الابعاد المشكلة له.
أولا: مصفوفة الارتباط بالنسبة لمتغير الإبداع التنظيمي.

الجدول: (3-13) مصفوفة الارتباط لمتغير الإبداع التنظيمي

Corrélations							
		الإصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	الإبداع التنظيمي
الإصالة	Corrélation de Pearson	1	,713**	,338**	,244	,576**	,778**
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,052	,000	,000
الطلاقة	Corrélation de Pearson	,713**	1	,507**	,385**	,423**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,001	,000
المرونة	Corrélation de Pearson	,338**	,507**	1	,432**	,558**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,000	,000	,000
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	,244	,385**	,432**	1	,263*	,640**
	Sig. (bilatérale)	,052	,002	,000		,036	,000
المخاطرة	Corrélation de Pearson	,576**	,423**	,558**	,263*	1	,759**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,036		,000
الإبداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	,778**	,812**	,733**	,640**	,759**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
الارتباط مهم عند مستوى 0.01. **							
الارتباط مهم عند مستوى 0.05. *							

المصدر: من مخرجات spss24

من خلال الجدول (3-13) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط عند أبعاد الإبداع التنظيمي ($\text{sig} < 0.05$) و هذا يعني أنه يوجد ترابط قوي لمتغير الإبداع التنظيمي والأبعاد (الإصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة) المشكلة له، و بالتالي هناك اتساق داخلي بين كل من المحور و أبعاده.

ثانيا: مصفوفة الارتباط بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية.

الجدول (3-14) يوضح مصفوفة الارتباط لمتغير الميزة التنافسية

Corrélations								
		التكلفة	المعرفة	ميزة المرونة	الجودة	الإبداع	الوقت	الميزة التنافسية
التكلفة	Corrélacion de Pearson	1	,569**	,441**	,415**	,413**	,449**	,608**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,001	,000	,000
المعرفة	Corrélacion de Pearson	,569**	1	,777**	,707**	,585**	,568**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
ميزة المرونة	Corrélacion de Pearson	,441**	,777**	1	,811**	,606**	,664**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
الجودة	Corrélacion de Pearson	,415**	,707**	,811**	1	,801**	,732**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000	,000
الإبداع	Corrélacion de Pearson	,413**	,585**	,606**	,801**	1	,803**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000	,000
الوقت	Corrélacion de Pearson	,449**	,568**	,664**	,732**	,803**	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,608**	,824**	,870**	,915**	,867**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

**الترابط مهم عند مستوى 0.01.

المصدر: من مخرجات spss24

نلاحظ من خلال الجدول (3-14) اعلاه أن معامل الارتباط لمتغير الميزة التنافسية و أبعادها تساوي ($\text{sig} < 0.05$) يفسر ذلك بأنه هناك ترابط قوي بين الميزة التنافسية و أبعادها المتمثلة في (التكلفة، المرونة، المعرفة، الجودة، الإبداع، الوقت) المشكلة لها، أي هناك اتساق داخلي بين محور الميزة التنافسية و أبعادها.

المطلب الثالث: عرض تقنيات التحليل الإحصائي

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 24 وتمثل هذه الأساليب في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة ومدى موافقتهم على عبارات الاستبيان .
- 2- معامل أفكار ونباح لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- 3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات أفراد الدراسة.
- 4- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- 5- اختبار Smirnov-Kolmogorov و Wilk-Shapiro لمعرفة طبيعة التوزيع.
- 6- اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسطات المحسوبة بالمتوسطات النظرية
- 7- تحليل التباين (ANOVA Way One) لاختبار الفروق بين المتغيرات المستقلة والتابع في حالة احتمال أكثر من إجابتين.

عرض تحليل مضمون المقابلة.

تم استخدام التحليل النوعي و ذلك من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث قمت بالاعتماد على المقابلة من خلال تنظيم جلسات خاصة مع فرد واحد و وذلك من أجل الحصول على اجابات عالية الدقة و تكون ذات مصداقية و شفافية؛ أولاً حددت أفراد عينة الدراسة اللذين تعاملت معهم بشكل مباشر بعد أن أخذت موافقتهم قبل الشروع في المقابلة و من ثم اعتمدت على المقابلة الشخصية، بعدها قمنا بتوجيه اسئلة مفتوحة متعلقة بموضوع الدراسة لعينة المختارة و تدوين كل الاجابات و الملاحظات التي لفتت انتباهي و اخيرا استخلاص النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض و تحليل نتائج الدراسة للاستبيان في المطلب الأول ،ثم عرض و تحليل نتائج المقابلة في المطلب الثاني أما في المطلب الثالث سنقوم بعرض التحليل التركيبي بينهم.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

في هذا المطلب سنعرض نتائج اختبار الفرضيات للاستبيان و تحليلها .

الفرضية الأولى: الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر محل الدراسة متناسب مع طبيعة نشاطها.

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية ،والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الإبداع التنظيمي ،وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي: الأصالة ،الطلاقة ،المرونة ،الحساسية للمشكلات والمخاطرة.

البعد الأول : الأصالة.

الجدول (3-15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاصالة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة	التكرار	03	22	4	24	11	3.28	1.24	متوسط
		النسبة	4.7	34.4	6.3	37.5	17.2			
02	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	التكرار	6	29	1	22	6	2.89	1.25	متوسط
		النسبة	9.4	45.3	1.6	34.4	9.4			
03	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع	التكرار	6	10	4	39	5	3.42	1.14	مرتفع
		النسبة	9.4	15.6	6.3	60.9	7.8			
04	أحرص على تقديم أفكار قيمة و تستمر نتائجها لمدة طويلة	التكرار	1	22	1	37	3	3.30	1.05	متوسط
		النسبة	1.6	34.4	1.6	57.8	4.7			
	المتوسط العام لبعد الاصالة							3.22	0.83	متوسط

المصدر: اعداد الطالبة من مخرجات spss24

التحليل رقم 1 :متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء الأصالة.

يتضح من الجدول (3-15) أن بعد الأصالة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.22) و انحراف معياري (0.83)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري قدره (1.14)، ثم تليها عبارة " أحرص على تقديم أفكار قيمة و تستمر نتائجها لمدة طويلة " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.05)، ثم تليها عبارة " أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة " بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.24)، بينما جاءت العبارة " أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.24) حيث يدل هذا على أنهم لا يعتمدون على الأساليب والطرق الحديثة و لا يحرصون على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة بنسبة عالية بل بمستوى متوسط فقط.

البعء الثاني:الطلاقة.

الجدول (3-16)يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الطلاقة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	التكرار	4	16	8	30	6	3.28	1.13	متوسط
		النسبة	6.3	25	12.5	46.9	9.4			
02	لدي القدرة على التعبير وصياغة أفكارى بسهولة و في كلمات مفيدة	التكرار	2	26	0	32	4	3.16	1.3	متوسط
		النسبة	3.1	40.6	0	50	6.3			
03	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة	التكرار	3	30	2	23	6	2.99	1.18	متوسط
		النسبة	4.7	46.9	3.1	35.9	9.4			
04	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة.	التكرار	1	19	2	32	10	3.48	1.13	مرتفع
		النسبة	1.6	29.7	3.1	50	15.6			
المتوسط العام لبعء الطلاقة								3.22	0.85	متوسط

المصدر:اعداد الطالبة من مخرجات spss24

التحليل رقم 2: متوسطات إجابة أفراد الدراسة لبعء الطلاقة.

يتضح من الجدول (3-16) أن بعد الطلاقة سائد بدرجة متوسطة في مؤسسة ميناء الجزائر بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.85)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "أملك القدرة على رد الفعل بسرعة" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري قدره (1.13) ثم تليه عبارة "لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري قدره (1.13) ثم تليها عبارة "لدي القدرة على التعبير وصياغة أفكارى بسهولة و في كلمات مفيدة" بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.3)، ثم تليها عبارة "لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة" بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.18)، حيث يدل هذا على أن العمال لا يتمتعون بحركة جيدة في النقاش والحوار والتعبير عن مقترحاتهم.

البعء الثالث: المرونة

الجدول (3-17) يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المرونة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة	التكرار	3	14	1	32	14	3.62	1.18	مرتفع
		النسبة	4.7	21.9	1.6	50	21.9			
02	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل	التكرار	2	19	5	29	9	3.75	1.14	مرتفع
		النسبة	3.1	29.7	7.8	45.3	14.1			
03	لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة.	التكرار	2	15	4	36	7	3.48	1.06	مرتفع
		النسبة	3.1	23.4	6.3	56.3	10.9			
	المتوسط العام لبعء المرونة							3.49	0.87	مرتفع

المصدر: اعداد الطالبة من مخرجات spss24

التحليل رقم 3 :متوسطات إجابة أفراد الدراسة لبعء المرونة.

يتضح من الجدول (3-17) أن بعد المرونة سائد بدرجة مرتفعة في مؤسسة ميناء الجزائر بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.87)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري قدره

(1.14) ثم تليه عبارة " لذي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري قدره (1.18) ثم تليها عبارة " لذي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.06) ،حيث يدل هذا على أن العمال يتمتعون بقدرة جيدة في رؤية الاشياء و التكيف مع طرق العمل الجديدة.

البعد الرابع:الحساسية للمشكلات

الجدول (3-18)يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	التكرار	7	25	0	26	6	2.98	1.27	متوسط
		النسبة	10.9	39.1	0	40.6	9.4			
02	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	التكرار	3	19	0	37	5	3.34	1.13	متوسط
		النسبة	4.7	29.7	0	57.8	7.8			
03	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	التكرار	0	19	0	38	7	3.52	1.04	مرتفع
		النسبة	0	29.7	0	59.4	10.9			
04	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني	التكرار	2	22	2	29	9	3.32	1.18	متوسط
		النسبة	3.1	34.4	3.1	45.3	14.1			
	المتوسط العام لبعد الحساسية للمشكلات							3.29	0.84	متوسط

المصدر:اعداد الطالبة من مخرجات spss24

التحليل رقم 4 :متوسطات إجابة أفراد الدراسة لبعد الحساسية للمشكلات

يتضح من الجدول (3-18) أن بعد الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.29) ،كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل " بمتوسط حسابي (3.52) وبانحراف معياري (1.04) ،ثم تليها عبارة " أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها " بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.13) ،ثم تليها عبارة " أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني " بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.18).حين جاءت العبارة " أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها " بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (1.27) ،وهذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة لا يتمتعون بجزء فعال في حل مشاكل العمل.

البعد الخامس: المخاطرة

الجدول (3-19) يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المخاطرة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	التكرار	3	24	1	30	6	3.18	1.18	متوسط
		النسبة	4.7	37.5	1.6	46.9	9.4			
02	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	التكرار	8	24	8	20	4	2.81	1.19	متوسط
		النسبة	12.5	37.5	12.5	31.3	6.3			
03	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج	التكرار	3	16	1	28	16	3.59	1.24	مرتفع
		النسبة	4.7	25	1.6	43.8	25			
04	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	التكرار	12	20	2	25	5	2.86	1.33	متوسط
		النسبة	18.8	31.3	3.1	39.1	7.8			
	المتوسط العام لبعد المخاطرة							3.11	0.91	متوسط

المصدر: اعداد الطالبة من مخرجات spss24

التحليل رقم 5: متوسطات إجابة أفراد الدراسة لبعد المخاطرة.

يتضح من الجدول (3-19) أن بعد المخاطرة سائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.11) و بانحراف معياري (0.91)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري قدره (1.24)، ثم تليها عبارة " أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات " بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (1.18)، ثم تليها عبارة " أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح " بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.33)، بينما جاءت العبارة " أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري قدره (1.19)، حيث يذل هذا على أن العمال لديهم ثقة بنفس وخبرة قليلة في شتى الأفكار والأساليب الجديدة.

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول (3-20) يمثل المتوسط العام لأبعاد الإبداع التنظيمي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	الإصالة	3.22	0.83	متوسط
02	الطلاقة	3.22	0.85	متوسط
03	المرونة	3.49	0.87	مرتفع
04	الحساسية للمشكلات	3.29	0.84	متوسط
05	المخاطرة	3.11	0.91	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الإبداع التنظيمي.	3.27	0.67	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 6: متوسطات أبعاد الإبداع التنظيمي

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (3-20) فإن مؤسسة ميناء الجزائر يتمتع عمالها بإبداع تنظيمي يشمل الإصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات والمخاطرة بمستوى متوسط و المرونة بمستوى مرتفع أما المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة حول محور الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده وعباراته بشكل عام كان (3.27) وانحراف معياري (0.67) وهو مستوى متوسط.

✓ اختبار أبعاد الفرضية الاولى: الإبداع التنظيمي في المؤسسة متناسب مع طبيعة نشاطها.

الجدول رقم(3-21) يمثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي

Test sur échantillon unique					
	Valeur de test = 0				
	t	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
				Inférieur	Supérieur
الإصالة	30,617	,000	3,21875	3,0087	3,4288
الطلاقة	30,179	,000	3,22656	3,0129	3,4402
المرونة	32,180	,000	3,49479	3,2778	3,7118
الحساسية للمشكلات	28,669	,000	3,37109	3,1361	3,6061
المخاطرة	27,351	,000	3,11328	2,8858	3,3407
الإبداع_التنظيمي	40,041	,000	3,28490	3,1210	3,4488

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 7: اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي.

أ- تحليل بعد الاصاله

H0: لا يتوفر بعد الاصاله في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد الاصاله في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-21) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 30.61 ومستوى الدلالة لبعء الاصاله يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد الاصاله في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

ب- تحليل بعد الطلاقه

H0: لا يتوفر بعد الطلاقه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد الطلاقه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-21) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 30.17 ومستوى الدلالة لبعء الطلاقه يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد الطلاقه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

ت- تحليل بعد المرونه

H0: لا يتوفر بعد المرونه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد المرونه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-21) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 32.18 ومستوى الدلالة لبعء المرونه يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد المرونه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

ث- تحليل بعد الحساسيه للمشكلات.

H0: لا يتوفر بعد الحساسيه للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد الحساسيه للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-21) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 28.69 ومستوى الدلالة لبعده الحساسة للمشكلات يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد الحساسة للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

ج- تحليل بعد المخاطرة

H0: لا يتوفر بعد المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-21) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 27.35 ومستوى الدلالة لبعده المخاطرة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

تحليل أبعاد الابداع التنظيمي.

H0: لا تتوفر ابعاد الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: تتوفر ابعاد الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-21) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 40.04 ومستوى الدلالة للإبداع التنظيمي يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه تتوفر ابعاد الابداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

✓ وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى أنه يوجد الابداع التنظيمي في المؤسسة و متناسب مع طبيعة نشاطها.

الفرضية الثانية: يوجد ابداع تنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغيرات النوعية (الجنس، المستوى التعليمي، عدد حضور الدورات التكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي).

جدول رقم (3-22) اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير: الجنس

ANOVA					
الابداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,672	11	,243	,516	,884
Intragroupes	24,464	52	,470		
Total	27,136	63			

المصدر: من مخرجات spss24

تحليل نتائج اختبار فرضية الثانية: يوجد ابداع تنظيمي في المؤسسة وفقا لمتغيرات النوعية (الجنس، المستوى التعليمي، الدورة التكوينية).

التحليل رقم 08: اختبار ANOVA لمعرفة وجود فروق في متغير الجنس.

H0 : لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير الجنس.

H1 :توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير الجنس .

حسب الجدول رقم (3-22)الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر لمتغير الجنس ،حيث أن مستوى الدلالة (0.884) أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

جدول رقم (3-23) اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير:المستوى التعليمي

ANOVA					
الابداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,645	1	,645	1,509	,224
Intragroupes	26,491	62	,427		
Total	27,136	63			

المصدر: من مخرجات spss24

التحليل رقم 09: اختبار ANOVA لمعرفة وجود فروق في متغير المستوى التعليمي .

H0: لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير المستوى التعليمي .

حسب الجدول رقم (3- 23) الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر لمتغير المستوى التعليمي ،حيث أن مستوى الدلالة (0.224) أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (3-24) اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير: الدورات التكوينية.

ANOVA					
الإبداع التنظيمي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,739	2	,370	,854	,431
Intragroupes	26,397	61	,433		
Total	27,136	63			

المصدر: من مخرجات spss24

التحليل رقم 10: اختبار ANOVA لمعرفة وجود فروق في متغير عدد حضور الدورات التكوينية .

H0: لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير عدد حضور الدورات التكوينية.

H1: توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير عدد حضور الدورات التكوينية .

حسب الجدول رقم (3- 24) الذي يبين نتائج اختبار ANOVA لوجود فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر لمتغير عدد حضور الدورات التكوينية ،حيث أن مستوى الدلالة (0.431) أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة وفقا لمتغير عدد حضور الدورات التكوينية.

✓ بناء على اختبار ANOVA للمتغيرات النوعية (الجنس، المستوى التعليمي، عدد حضور الدورات التكوينية) نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا للمتغيرات الاسمية (الجنس، المستوى التعليمي، عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي).

الفرضية الثالثة: هناك مستوى للميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر محل الدراسة تبعا لمحيطها.

للإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الميزة التنافسية، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي التكلفة، المعرفة، المرونة، الجودة، الإبداع، الوقت.

البعد الأول : التكلفة

الجدول (3- 25) يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد التكلفة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.	التكرار	13	21	11	17	2	2.59	1.18	منخفض
		النسبة	20.3	32.8	17.2	26.6	3.1			
02	تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من المتعاملين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	التكرار	13	22	19	8	2	2.44	1.05	منخفض
		النسبة	20.3	34.4	29.7	12.5	3.1			
03	أسعار خدمات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات.	التكرار	9	27	14	11	3	2.56	1.08	منخفض
		النسبة	14.1	42.2	21.9	17.2	4.7			
	المتوسط العام لبعد التكلفة									منخفض

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة: وجود مستوى للميزة التنافسية في المؤسسة تبعا لمحيط المؤسسة.

التحليل رقم 11: متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد التكلفة.

يتضح من الجدول (3-25) أن بعد التكلفة بدرجة منخفضة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.53) و بانحراف معياري (0.87)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار " بمتوسط حسابي (2.59) و بانحراف معياري (1.18)، ثم تليها عبارة " أسعار خدمات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات " بمتوسط حسابي (2.56) و انحراف معياري (1.08)، ثم تليها عبارة " تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعريه من المتعاملين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة " بمتوسط حسابي (2.44) و انحراف معياري (1.05) . وهذا يفسر عدم وجود معرفة مدى تحكم هذه المؤسسات في التكلفة محل الدراسة.

البعد الثاني: المعرفة

الجدول (3-26) يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المعرفة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تسعى مؤسستنا إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية.	التكرار	15	27	3	17	2	2.44	1.21	منخفض
		النسبة	23.4	42.2	4.7	26.6	3.1			
02	يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر .	التكرار	20	22	1	19	2	2.39	1.29	منخفض
		النسبة	31.3	34.4	1.6	29.7	3.1			
03	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعات المستقبلية	التكرار	18	28	4	12	2	2.25	1.15	منخفض
		النسبة	28.1	43.8	6.3	18.8	3.1			
	المتوسط العام لبعد المعرفة	التكرار النسبة						2.36	1.06	منخفض

المصدر : من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 12: متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد المعرفة.

يتضح من الجدول (3-26) أن بعد المعرفة سائد بدرجة منخفضة في مؤسسة ميناء الجزائر بمتوسط حسابي (2.36) و انحراف معياري (1.06)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة

"تسعى مؤسستنا إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية" بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.21)، ثم تليها عبارة "يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر" بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.29)، كما جاءت عبارة "يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.15)، وهذا يدل على أن عمال المؤسسة لا يمتلكون مؤهلات علمية ومعرفة باحتياجات ورغبات الزبائن.

البعد الثالث: المرونة

الجدول (3-27) يمثل قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.	التكرار	15	21	2	22	4	2.67	1.33	متوسط
		النسبة	23.4	32.8	3.1	34.4	6.3			
02	يملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.	التكرار	10	26	1	25	2	2.73	1.22	متوسط
		النسبة	15.6	40.6	1.6	39.1	3.1			
03	تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في نظام العمل.	التكرار	11	27	4	15	7	2.68	1.30	متوسط
		النسبة	17.2	42.2	6.3	23.4	10.9			
04	يتوافق حجم إنتاج خدمات المؤسسة مع التقلبات في السوق.	التكرار	13	25	6	15	5	2.59	1.27	منخفض
		النسبة	20.3	39.1	9.4	23.4	7.8			
	المتوسط العام لبعد المرونة							2.67	1.07	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 13: متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد المرونة.

يتضح من الجدول (3-27) أن بعد المرونة سائد بدرجة متوسط في مؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.07) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل " بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.22)، ثم تليها عبارة " تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في نظام العمل " بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.30) ثم تليها عبارة "تستجيب مؤسستنا لتغيرات

حاجات ورغبات الزبائن " بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.33) في حين جاءت عبارة "يتوافق حجم إنتاج خدمات المؤسسة مع التقلبات في السوق" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.27) وهذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمرونة متوسطة تجعلهم قادرين على مواكبة تغيرات السوق وتؤثر إيجابيا على أدائهم في العمل.

البعد الرابع: الجودة

الجدول (3-28) يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الجودة

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.	التكرار	9	23	5	19	8	2.90	1.32	متوسط
		النسبة	14.1	35.9	7.8	29.7	12.5			
02	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة.	التكرار	14	26	7	15	2	2.45	1.16	منخفض
		النسبة	21.9	40.6	10.9	23.4	3.1			
03	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد كبير من الزبائن.	التكرار	14	21	2	19	8	2.78	1.41	متوسط
		النسبة	21.9	32.8	3.1	29.7	12.5			
04	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة.	التكرار	12	19	7	19	7	2.84	1.33	متوسط
		النسبة	18.8	29.7	10.9	29.7	10.9			
	المتوسط العام لبعد الجودة							2.74	1.10	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 14: متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد الجودة.

يتضح من الجدول (3-28) أن بعد الجودة سائد بدرجة متوسطة في مؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.10) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.32) ،ثم تليها عبارة " المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة . " بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.33) ،ثم تليها عبارة " تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد كبير من الزبائن " بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.41) ،في حين جاءت عبارة " تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.16) ،وهذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة يحرصون على تقديم خدمات ذات جودة .

البعد الخامس: الإبداع

الجدول (3-29): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الإبداع

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تسعى مؤسستكم لتقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل	التكرار	15	19	8	15	7	2.69	1.35	متوسط
		النسبة	23.4	29.7	12.5	23.4	10.9			
02	المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العامل.	التكرار	19	20	6	17	2	2.42	1.26	منخفض
		النسبة	29.7	31.3	9.4	26.6	3.1			
03	يتم تطوير منتجاتو خدمات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة	التكرار	13	27	4	14	6	2.58	1.29	منخفض
		النسبة	20.3	42.2	6.3	21.9	9.4			
04	تتعاون مؤسستنا مع خبرات واستشارا خارجية من اجل تقديم منتجات	التكرار	16	21	11	12	4	2.48	1.23	منخفض
		النسبة	25	32.8	17.2	18.8	6.3			
	المتوسط العام لبعد الإبداع							2.54	1.074	منخفض

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 15:متوسطات إجابة أفراد العينة لبعد الإبداع.

يتضح من الجدول (3-29) أن بعد الإبداع سائد بدرجة منخفضة في مؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (1.074)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسعى مؤسستكم لتقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.35)، ثم تليها عبارة " يتم تطوير منتجات و خدمات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.29)، ثم تليها عبارة "تتعاون مؤسستنا مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تقديم خدمات" بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (1.23) في حين جاءت عبارة " المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العامل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.26) وهذا يدل على عدم وجود إبداع في المؤسسة.

البعد السادس: الوقت

الجدول (3-30) يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الوقت

الرقم	العبارات	المقياس	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار	التكرار	7	23	5	19	10	3.03	1.32	متوسط
		النسبة	10.9	35.9	7.8	29.7	15.6			
02	لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	التكرار	9	26	5	13	11	2.86	1.36	متوسط
		النسبة	14.1	40.6	7.8	20.3	17.2			
03	يتم اختيار المتعاملين على أساس وقت تسليم السلع .	التكرار	10	21	14	14	5	2.73	1.20	متوسط
		النسبة	15.6	32.8	21.9	21.9	7.8			
04	يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق.	التكرار	7	17	2	21	17	3.37	1.41	متوسط
		النسبة	10.9	26.6	3.1	32.8	26.6			
	المتوسط العام لبعده الوقت							3	1.17	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 16: متوسطات إجابة أفراد العينة لبعده الوقت.

يتضح من الجدول (3-30) أن بعد الوقت سائد بدرجة متوسط في مؤسسة ميناء الجزائر محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (1.17)، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق." بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.41) ثم تليها عبارة " تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.32)، ثم تليها عبارة " لمؤسستنا القدرة على تسليم الطلبيات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين " بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (1.36) في حين جاءت عبارة "يتم اختيار المتعاملين على أساس وقت تسليم السلع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.20) وهذا يدل على أن عمال المؤسسة محل الدراسة لديهم القدرة على التحكم في الوقت المحدد واللازم بمستوى متوسط.

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول (3-31) يمثل متوسطات أبعاد الميزة التنافسية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	الرقم
منخفض	0.87	2.53	التكلفة	01
منخفض	1.06	2.36	المعرفة	02
متوسط	1.07	2.67	المرونة	03
متوسط	1.10	2.74	الجودة	04
منخفض	1.074	2.54	الابداع	05
متوسط	1.17	3	الوقت	06
متوسط	0.88	2.64	المتوسط العام لإبعاد الميزة التنافسية	

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 17: متوسطات أبعاد الميزة التنافسية.

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (3-31) فإن مؤسسة ميناء الجزائر لا تتمتع بميزة تنافسية عالية حيث نجد أن بعد التكلفة، المعرفة و الابداع بمستوى منخفض بينما بعد المرونة، الجودة والوقت بمستوى متوسط، والمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد الدراسة حول محور الميزة التنافسية بجميع أبعادها وعباراتها بشكل عام كان (2.64) وانحراف معياري (0.88) وهو مستوى متوسط .

الجدول رقم(3-32) يمثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الميزة التنافسية.

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التكلفة	23,161	63	,000	2,53125	2,3129	2,7496
المعرفة	17,869	63	,000	2,35938	2,0955	2,6232
مرونة	19,997	63	,000	2,67188	2,4049	2,9389
الجودة	19,912	63	,000	2,74609	2,4705	3,0217
الابداع	18,939	63	,000	2,54297	2,2746	2,8113
الوقت	20,423	63	,000	3,00000	2,7065	3,2935
الميزة التنافسية	23,925	63	,000	2,64193	2,4213	2,8626

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

التحليل رقم 18: اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي.

1- تحليل بعد التكلفة.

H0: لا يتوفر بعد التكلفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H1: يتوفر بعد التكلفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم (3-32) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 23.16 ومستوى الدلالة لبعء التكلفة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد التكلفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

2- تحليل بعد المعرفة

H0: لا يتوفر بعد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H1: يتوفر بعد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم (3-32) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 17.86 ومستوى الدلالة لبعء المعرفة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

3- تحليل بعد المرونة

H0: لا يتوفر بعد المرونة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

H1: يتوفر بعد المرونة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم (3-32) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 19.99 ومستوى الدلالة لبعء المرونة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد المرونة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

4- تحليل بعد الجودة:

H0: لا يتوفر بعد الجودة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد الجودة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-32) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 19.91 ومستوى الدلالة لبعدها يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد الجودة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

5- تحليل بعد الإبداع

H0: لا يتوفر بعد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-32) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 18.93 ومستوى الدلالة لبعدها يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد الإبداع في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

6- تحليل بعد الوقت

H0: لا يتوفر بعد الوقت في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1: يتوفر بعد الوقت في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول رقم(3-32) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 20.42 ومستوى الدلالة لبعدها يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه يتوفر بعد الوقت في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

7- تحليل أبعاد الميزة التنافسية

H0: لا تتوفر ابعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

H1 : تتوفر ابعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %.

يتضح من الجدول رقم (3-32) الذي يبين نتائج اختبار T للعينة الواحدة أن قيمة t المحسوبة تساوي 23.925 ومستوى الدلالة لبعد الاصاله يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0، أي أنه تتوفر ابعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

✓ وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة أنه يوجد الميزة التنافسية في المؤسسة تبعا لمحيطها.

الفرضية الرابعة: يوجد علاقة بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية في المؤسسة.

الجدول رقم (3-33) يمثل معاملات الارتباط بيرسن بين متغيرات الدراسة.

		الاصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	الابداع التنظيمي
التكلفة	Corrélation de Pearson	,007	-,018	,097	-,062	-,032	-,004
	Sig. (bilatérale)	,958	,885	,448	,628	,802	,974
	N	64	64	64	64	64	64
المعرفة	Corrélation de Pearson	,004	-,043	-,022	,005	-,062	-,032
	Sig. (bilatérale)	,976	,734	,863	,970	,625	,802
	N	64	64	64	64	64	64
مرونة	Corrélation de Pearson	,140	,051	,032	,024	,122	,099
	Sig. (bilatérale)	,271	,688	,800	,848	,335	,438
	N	64	64	64	64	64	64
الجودة	Corrélation de Pearson	,203	,202	,198	,175	,210	,266*
	Sig. (bilatérale)	,108	,110	,117	,166	,096	,034
	N	64	64	64	64	64	64
الابداع	Corrélation de Pearson	,276*	,306*	,209	,068	,268*	,300*
	Sig. (bilatérale)	,027	,014	,097	,591	,032	,016
	N	64	64	64	64	64	64
الوقت	Corrélation de Pearson	,317*	,275*	,202	,013	,288*	,290*
	Sig. (bilatérale)	,011	,028	,109	,916	,021	,020
	N	64	64	64	64	64	64
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,199	,164	,147	,049	,169	,193
	Sig. (bilatérale)	,116	,196	,248	,700	,182	,126
	N	64	64	64	64	64	64

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

تحليل الفرضية الرابعة: يوجد علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة.

التحليل رقم 19 : تحليل بيرسون لمعرفة العلاقة بين الابداع التنظيمي و الميزة التنافسية .

قبل أن نختبر الفرضية الرابعة سوف نقوم باختبار العلاقات التالية:

1- تحليل العلاقة بين الأصالة و الميزة التنافسية .

H0 : لا توجد علاقة إحصائية بين الاصالة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%

H1 : توجد علاقة إحصائية بين الاصالة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (3-33) الذي يبين نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الاصالة والميزة التنافسية أن معامل الارتباط $R = (0.199)$ ضعيف و باتجاه الطردي ، وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد علاقة إحصائية بين الاصالة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

2- تحليل العلاقة بين الطلاقة و الميزة التنافسية .

H0 : لا توجد علاقة إحصائية بين الطلاقة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%

H1 : توجد علاقة إحصائية بين الطلاقة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (3-33) الذي يبين نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الطلاقة والميزة التنافسية ، أن معامل الارتباط $R = (0.164)$ ضعيف و باتجاه الطردي ، وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد علاقة إحصائية بين الطلاقة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

3- تحليل العلاقة بين المرونة و الميزة التنافسية .

H0 : لا توجد علاقة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%

H1 : توجد علاقة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (3-33) الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين المرونة والميزة التنافسية أن معامل الارتباط $R = (0.147)$ ضعيف و باتجاه الطردي ، وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد علاقة إحصائية بين المرونة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

4- تحليل العلاقة بين الحساسية للمشكلات و الميزة التنافسية

H0 : لا توجد علاقة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%

H1 : توجد علاقة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (3-33) الذي يبين نتائج اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية أن معامل الارتباط $R = (0.049)$ ضعيف و باتجاه الطردي ، وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 أي أنه لا توجد علاقة إحصائية بين الحساسية للمشكلات والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

5- تحليل العلاقة بين المخاطرة و الميزة التنافسية.

H0 : لا توجد علاقة إحصائية بين المخاطرة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%

H1 : توجد علاقة إحصائية بين المخاطرة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

يتضح من الجدول (3-33) الذي يبين نتائج اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المخاطرة والميزة التنافسية أن معامل الارتباط $R = (0.169)$ ضعيف و باتجاه الطردي ، وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1 أي أنه توجد لا علاقة إحصائية بين المخاطرة والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

اختبار الفرضية الرابعة: يوجد علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة.

الجدول (3-34) يمثل اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية.

Corrélations			
		الإبداع_التنظيمي	الميزة_التنافسية
الإبداع_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,193
	Sig. (bilatérale)		,126
	N	64	64
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	,193	1
	Sig. (bilatérale)	,126	
	N	64	64

المصدر: من اعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss24

تحليل رقم 20:

نتائج تحليل اختبار بيرسون لمعرفة الارتباط بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية كما يبين الجدول (3-34) حيث أن مستوى الدلالة $Sig = (0.126)$ أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية أي انه لا يوجد علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

المطلب الثاني : عرض و تحليل نتائج المقابلة.

أولاً : عرض نتائج المقابلة.

أجريت أول مقابلة مع مدير العتاد ، و قام هذا الاخير من خلال المقابلة الشخصية بتزويدنا بمختلف المعلومات التي تخص البحث من خلال طرح بعض الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

1- مقابلة مع مدير العتاد :

س1- بالنسبة لمؤسسة عمومية و بالنسبة لنشاطكم المينائي ماذا يمثل الابداع و كيف يمكن تطبيقه بالنسبة لمحيطكم ؟

ج1- لا يوجد ابداع ، بل هناك تأقلم و هذا لوجود قواعد و قوانين يجب الالتزام و التقيد بها .

س2- هل تأخذ الافكار الجديدة بعين الاعتبار ؟

ج2- نعم ، تأخذ الافكار الجديدة بعين الاعتبار عن طريق مجموعة من الافكار و التشاور و من ثم انتقاء الفكرة الامثل.

س3- ماهي الميزة التنافسية التي تتميز بها مؤسستكم من ناحية الجودة و التكاليف و الوقت ؟

ج3- الوقت مهم جد بالنسبة للمؤسسة فالهدف الاول هو ارضاء الزبائن و بالتالي تعمل المؤسسة على توفير خدمة ذات جودة عالية و بأقل تكلفة و توصيلها في الوقت المناسب.

س4- كيف يساهم الابداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

ج4- كما قلنا سابقا لا يوجد إبداع بل يوجد تأقلم على الوضعيات الجديدة في حالة وجود أي تغيير ، أما فيما يخص الميزة التنافسية فإن ارضاء الزبون هو الغاية الأولى ، كما أن أغلبية الزبائن تختار مؤسسة ميناء الجزائر بدلا من ميناء دبي العالمي نظرا للخصائص التي تمتاز بها مؤسستنا عن المؤسسات الاخرى .

2-مقابلة مع مدير الحاويات:

س1- بالنسبة لمؤسسة عمومية و بالنسبة لنشاطكم المينائي ماذا يمثل الابداع؟

ج1- لا يوجد إبداع لأن مجال العمل مرتبط بقواعد و قوانين صارمة ،ويجب على المؤسسة الالتزام بها ،ويوجد نسبة قليلة للإبداع

س2- كيف يمكن تطبيقه بالنسبة لمحيطكم ؟

ج2- تطبيق الإبداع في المنظمة من خلال التكوين ، أيضا تطوير نظام المعلومات سهل من التقليل في الجهد و العمل ، و تحويل الوثائق بسرعة عبر الایمايل و يمكن للزبون تتبع طلبيته عبر الموقع و بالتفصيل.أي أن هناك نسبة صغيرة للإبداع في مجال الاعلام و التكوين فقط.

س3- ماهي الميزة التنافسية التي تتميز بها مؤسستكم من ناحية الجودة و التكاليف و الوقت و كيف يمكن تحقيقها ؟

ج3- الميزة التنافسية للمؤسسة هي الوقت و تطبق من خلال تخفيض التكاليف للزبون وضمان السلعة و حمايتها و توصيلها إلى الزبون في الوقت المحدد.

س4- كيف يساهم الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

ج4- بما أن ميدان العمل في المؤسسة معقد جدا و مرتبط بقوانين و قواعد تأتي من الدولة إذن لا يوجد مجال للإبداع و بالتالي لا يوجد علاقة بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية .

3-مدير التشوين:

س1- بالنسبة لمؤسسة عمومية و بالنسبة لنشاطكم المينائي ماذا يمثل لك الإبداع ،وكيف يمكن تطبيقه؟
ج1- لا يوجد إبداع نظرا لوجود عائق الوصاية المرتبط بمجال العمل نهناك تأقلم فقط مع القوانين الصادرة و يجب تطبيقها .

س2- هل تأخذ الافكار الجديدة بعين الاعتبار ؟

ج2- نعم تأخذ الافكار بعد طرحها في الاجتماع و لكن يبقى اتخاذ القرار بقبول الفكرة أو رفضها إلى السلطة العليا .

س3- ماهي الميزة التنافسية التي تتميز بها مؤسستكم من ناحية الجودة و التكاليف و الوقت ؟

ج3- من ناحية الميزة التنافسية لا وجود لميزة تنافسية لأن المؤسسة هي مؤسسة عمومية و بالتالي لا وجود للتنافس اما إذا نظرنا إلى شريكنا ميناء دبي العالمي فهي تعمل أفضل منا و بكثير ،هدفنا الوحيد هو إرضاء الزبون من خلال السعي وراء توصيل سلعته في الوقت المحدد.

س4- كيف يساهم الابداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

ج4- بما أن لا يوجد ابداع كما قلنا سابقا هناك تأقلم مع التغييرات فقط فإنه ليس هناك روح الابداع من أجل خلق ميزة تنافسية و التنافس مع المؤسسات الأخرى.

2- رئيس الدائرة التجارية لمديرية المناولة :

س1- بالنسبة لمؤسسة عمومية و بالنسبة لنشاطكم المينائي ماذا يمثل لك الابداع؟

ج1- الابداع هو تحسين العمل أو تنظيم العمل بما يتماشى مع ظروف ، و المسؤول هو الذي يبذل ،يغيرها أو يحسنها مع توفير الشروط الملائمة للعامل .

و الشروط هي : الكفاءة ،التكوينات،التدرج في المسؤولية ،القيمة المضافة التي يقدمها العامل. هذه الشروط التي تتوفر في المسؤول بواسطة المواصفات يتبين أن هناك إبداع أولا ،تدريب العمال بشكل متواصل.

س2- كيف يمكن تطبيقه بالنسبة لمحيطكم ؟

ج2- من خلال تقديم اقتراحات للمدير ،ومحاولة رقمنة العمل الأساسي في التسيير لتفادي مشاكل التزوير ،التسيير ،وضع عمليات العمل ،يساعد يساعد العامل الجديد بهذا يظهر بها الابداع.

س3- ما هي الميزة التنافسية التي تتميز بها مؤسستكم من ناحية الجودة و التكاليف و الوقت و كيف يمكن تحقيقها ؟

ج3- لا توجد ميزة تنافسية للمؤسسة لان هناك قوانين و يوجد احتكار لان كل شيء يتركز في العاصمة. وأما إذا نظرنا إلى شريكنا مؤسسة ميناء دبي العالمي فهي تؤدي عملها أحسن منا و تعتبر منافس غير مباشر لنا .

س4- كيف يساهم الابداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

ج4- الابداع يحسن الخدمات و بالتالي تتحسن الخدمة و هذا يؤدي إلى جذب العاملين ، لكن بما أن المؤسسة ليس بها إبداع و بالتالي لا توجد علاقة بين الابداع التنظيمي و الميزة التنافسية.

3- رئيس مصلحة المناولة:

س1- بالنسبة لمؤسسة عمومية و بالنسبة لنشاطكم المينائي ماذا يمثل لك الابداع؟

ج1- الابداع هو طريقة جديدة للعمل داخل المؤسسة ،يؤدي إلى تحسين العمل من ناحية الوقت و سهولة العمل.

س2- كيف يمكن تطبيقه بالنسبة لمحيطكم ؟

ج3- من خلال عرض أفكار على المسؤولين و بعد دراستها يتم الموافقة عليها أو رفضها. و من ثم عند تطبيقها يقوم بإعلام جميع العاملين بها.

س3- ما هي الميزة التنافسية التي تتميز بها مؤسستكم من ناحية الجودة و التكاليف و الوقت و كيف يمكن تحقيقها ؟

ج3- لا توجد ميزة تنافسية للمؤسسة . لكن توجد في العنصر البشري و لا يتم استغلالها لأن طريقة العمل تقليدية و تستطيع أي مؤسسة منافستنا. و بالتالي يجب إعادة تنظيم المؤسسة بأكملها ،يجب أن تكون طريقة جديدة كلياً.

س4- كيف يساهم الابداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم؟

ج4- لا توجد علاقة بين الابداع و الميزة و التنافسية لأنه لا وجود للإبداع في المؤسسة نظراً لوجود لعمل المؤسسة مرتبطة بقوانين صارمة أي وجود عائق الوصاية.

ثانياً :تحليل نتائج المقابلة.

يتضح من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير الحاويات ،مدير العتاد ،مدير التشوين ،رئيس مصلحة المناولة و رئيس الدائرة التجارية لمديرية المناولة ،أنهم على علم و دراية بمفهوم الابداع ،و لكن ليس هناك ابداع بنسبة عالية في المؤسسة نظراً لطبيعة العمل و بما أنها مؤسسة عمومية و مرتبطة بقواعد و قوانين لذلك عليهم التأقلم مع تغيرات أوضاع العمل فقط.

و هناك أفكار تطرح خلال الاجتماع و لكن لا تأخذ كليا بعين الاعتبار لأن السلطة العليا هي التي تقرر ذلك.

أيضا لاحظنا من خلال المقابلة على أن الميزة التنافسية تظهر في بعد الوقت ،لأن الهدف الأول للمؤسسة هو إرضاء الزبون و توصيل سلعته في الوقت المحدد وأيضا في بعد المرونة لأنه هناك تأقلم مع أوضاع العمل ،إضافة توصلنا إلى أن هناك منافسة مع مؤسسة ميناء دبي العالمي حيث أنها من الجانب الظاهري تعتبر شريكة للمؤسسة و لكن من الجانب الخفي فهي منافسة غير مباشرة لها.

أما فيما يخص العلاقة التي تربط الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية فلا وجود لها و ذلك بحكم وجود عائق الوصايا في مجال العمل المرتبط بالقواعد و القوانين الصارمة و التي يجب إتباعها.

المطلب الثالث :عرض ومناقشة النتائج.

ربط نتائج الاستبيان و المقابلة بالفرضيات.

1- اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات متوسطة من الإبداع التنظيمي في المؤسسة ميناء الجزائر من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي ،وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي قيمته (3.27) وهو مستوى متوسط كما اثبت اختبار T في جدول (3-21) ان هناك توفر الابداع التنظيمي في المؤسسة لأن مستوى الدلالة $Sig = (0.00)$ اقل من مستوى دلالة (0.05) ،و يظهر في بعد الطلاقة من خلال طرح أفكار أثناء الاجتماع ومنه نستنتج أنه هناك ابداع بنسبة متوسطة وذلك نظرا لطبيعة العمل المرتبط بالقواعد و القوانين الصارمة و التي يجب إتباعها .وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى نسبيا والتي تنص على " الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة متناسب مع طبيعة نشاطها ".

2- اختبار صحة الفرضية الثانية.

بناء على اختبار ANOVA للمتغيرات الجنس ،المستوى التعليمي ،عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي والتي تم من خلالها نفي كل الفرضيات لكل متغير فإنه: توصلت الدراسة إلى نفي الفرضية

الثانية أي أنه لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي مؤسسة ميناء الجزائر وفقا للمتغيرات الاسمية (الجنس، المستوى التعليمي، عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي) .

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

"هناك مستوى للميزة التنافسية في المؤسسة تبعا لمحيطها".

أثبتت الدراسة أنه هناك مستوى متوسط للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الذي قيمته (2.64) وهو متوسط. كما اثبت اختبار T في جدول (3-32) ان هناك توفر للميزة التنافسية في المؤسسة لان مستوى الدلالة $Sig = (0.00)$ اقل من مستوى دلالة (0.05)، كما توصلنا من خلال المقابلة إلى وجود ميزة تنافسية للمؤسسة و المتمثلة في الوقت لأن الهدف التي تسعى إليه المؤسسة هو توصيل السلعة للزبون في الوقت المناسب، و أيضا نجدها في بعد المرونة من خلال التأقلم مع الأوضاع الجديدة في مجال العمل و الاستجابة السريعة للمتغيرات لأداء العمل وبالإضافة إلى وجود منافسة غير مباشرة مع مؤسسة ميناء دبي العالمي، وهذا ما يتطابق مع الفصل النظري و بالتالي يؤكد صحة الفرضية الثالثة نسبيا والتي تنص على "هناك مستوى للميزة التنافسية في المؤسسة تبعا لمحيطها "

4- اختبار صحة الفرضية الرابعة:

لا يوجد علاقة بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية في المؤسسة حيث تم اختبار بيرسن لمعرفة العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية حيث مستوى الدلالة $Sig = (0.126)$ أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، كذلك من خلال المقابلة توصلنا إلى عدم وجود علاقة بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية و ذلك لوجود عائق الوصاية في مجال العمل أي وجود قواعد و قوانين يجب اتباعها. و باعتبار أن الإبداع التنظيمي من أهم العوامل لاكتساب الميزة التنافسية فإن انخفاض المعرفة و الإبداع لدى العمال يؤثر بالسلب على اكتساب الميزة التنافسية و هذا ما تطرقنا إليه في المجال النظري .

وبالتالي توصلت الدراسة إلى نفي الفرضية الرابعة أي أنه لا توجد علاقة أثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الإبداع التنظيمي و اثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر محل الدراسة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود ومحاوور الاستمارة و تحليل المقابلة، وتحليل النتائج الاستمارة التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مصفوفة الارتباط بيرسن، اختبار T، اختبار ANOVA ...)حيث تم التوصل إلى أنه تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي بمستوى متوسط و كذا توفر الميزة التنافسية في بعد الوقت، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة أثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

إن اكتساب ميزة تنافسية لم يعد خيارا يمكن لمنظمات الأعمال السعي للحصول عليه، بل أصبحت حتمية ومطلبا لبقاء واستمرار المنظمات، حيث حاولنا من خلال بحثنا تسليط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبيا من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ولهذا الغرض قمنا بطرح الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر؟**

وللإجابة عليها قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط،...) و أيضا الاستعانة بالمقابلة من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن هذه الإشكالية، لإبراز علاقة أثر كل بعد من أبعاد الإبداع التنظيمي بالميزة التنافسية والتعرف على توفرها في المؤسسة محل الدراسة.

وسنوضح فيما يأتي إجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض التوصيات التي نرى أنها تدعم الإبداع التنظيمي بمؤسسة ميناء الجزائر من أجل خلق الميزة التنافسية و الاستمرار على بقائها، وفي الأخير نقترح بعض الآفاق التي لها علاقة بجوانب أخرى من الموضوع لم نتعرض إليها في دراستنا.

نتائج اختبار الفرضيات :

- 1- الإبداع التنظيمي في المؤسسة متناسب مع طبيعة نشاطها
- تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يتوفر بعد الطلاقة في المؤسسة محل الدراسة .
- يتوفر بعد الأصالة في المؤسسة محل الدراسة .
- يتوفر بعد المرونة في المؤسسة محل الدراسة .
- يتوفر بعد الحساسية للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة.
- يتوفر بعد المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة.

2- لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا للمتغيرات الاسمية (الجنس ،المستوى التعليمي ،عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي) .

-لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير المستوى التعليمي

-لا توجد فروق حول توفر أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ميناء الجزائر وفقا لمتغير عدد حضور دورات تكوينية متعلقة بالإبداع التنظيمي.

3- يوجد الميزة التنافسية في المؤسسة تبعا لمحيطها.

- يتوفر بعد التكلفة في المؤسسة محل الدراسة.

- يتوفر بعد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

- يتوفر بعد المرونة في المؤسسة محل الدراسة.

- يتوفر بعد الجودة في المؤسسة محل الدراسة.

- يتوفر بعد الابداع في المؤسسة محل الدراسة.

- يتوفر بعد الوقت في المؤسسة محل الدراسة.

4- لا توجد علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة.

- لا توجد علاقة بين الاصاله و الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر.

- لا توجد علاقة بين الطلاقة و الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر.

- لا توجد علاقة بين المرونة و الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر.

- توجد علاقة بين الحساسية للمشكلات و الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر .

- لا توجد علاقة بين المخاطرة و الميزة التنافسية في مؤسسة ميناء الجزائر.

نتائج الدراسة :

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج الآتية :

1 - استدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة شديدة المنافسة تتوقف على قدرة المؤسسة على خلق الإبداع التنظيمي، إذ تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إستراتيجيتين هما: الريادة في التكلفة وبالتالي تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات، إستراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الإبداع التنظيمي ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الإستراتيجيتين.

2- استحواذ مؤسسة ميناء الجزائر على أكبر حصة سوقية لكونها مؤسسة ملك للدولة و اكبر ميناء في الجزائر العاصمة وباعتباره ميناء رئيسي وهذا ما أدى إلى عدم ظهور علاقة الأثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

3- لا تعتمد مؤسسة ميناء الجزائر على الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بصورة مباشرة رغم توفره على كل أبعاده.

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح التوصيات التالية:

- العمل على زيادة مستوى الإبداع التنظيمي و تعزيزه.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين واستثمار طاقم الإبداعية في تطوير الميزة التنافسية.
- إعادة تنظيم المؤسسة بأكملها و جعلها تقوم على مبدأ التنافس من أجل زيادة الانتاجية.
- زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار الإبداعية و تحقيق مبدأ تكافئ الفرص.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة على دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.
- ضرورة اليقظة وعدم الإغفال لما يجري في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات فهي شديدة التغير.
- العمل على رفع شعار التحسين المستمر وضرورة إجراء التفتيش الدوري الداخلي للتأكد من جودة الخدمات المقدمة.

آفاق الدراسة:

إدراكا منا بأن البحث العلمي تراكمي نقترح العناوين التالية كأفاق للدراسة في البحوث القادمة:

- أهمية الإبداع التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال .
- أثر الإبداع التنظيمي في تغيير إستراتيجية المؤسسات الخدمات الخاصة .
- دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية
- أهمية التغيير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- 1- أبو العلا ليلي ، مفاهيم و رؤى في الإدارة و القيادة التربوية بين الأصالة و الحداثة ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2013
- 2- أحمد الشياب ، عنان أبو حمور ، مفاهيم إدارية معاصرة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014
- 3- جومان كارول ، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض- المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2010
- 4- حامد نورالدين ، بورغدة نور الهدى ، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة ، دار خالد اللحياي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2016
- 5- الحريم حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ،الأردن ، 2009
- 6- حمود ، كاضم خيضر ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2001،
- 7- خير الله جمال ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2009
- 8- خيرى أسامة محمد ، إدارة الإبداع و الابتكارات ، دار اليازية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2012،
- 9- رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر ، 2005
- 10- السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، مصر ، 2001
- 11- عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد لنشر و التوزيع عمان-الأردن، 2011

- 12- عامر بوران سمية ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2016
- 13- عبد المحسن محمد توفيق ، تقييم الأداء ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2002
- 14- عوض محمد أحمد ، الإدارة الاستراتيجية الاصول و الاسس العلمية ، الدار الجامعة الاسكندرية ، مصر ، 2003
- 15- لطيفي محمد عبدعلى ، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011
- 16- محمد السويدان طارق ، د. محمد أكرم العدلوني ، مبادئ الإبداع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2004.
- 17- مسلم عبدالله حسن ، الابداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014
- 18- المغربي محمد الفاتح محمود بشير ، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2016.
- 2- الرسائل و الأطروحات والمذكرات الجامعية:
- 19- بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012
- 20- بوزناق عبد الغني ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور بيرج بوغيريرج ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، تخصص اقتصاد صناعي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013
- 21- بوكيشريدة حليلة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز - TIFIB - بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015-2016

- 22- توقير رحمة ، أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2014-2015
- 23- خوجلي محمد ، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،2015
- 24- العبيدي بشار محمد خليل ، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المنظمات الصناعية ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، 2005
- 25- علالي مليكة ، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة ، دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة- ENICAB-مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ،2004
- 3- مجلات :
- 26- بوحديد ليلي ، يحياوي إلهام ،دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية-دراسة حالة ملينة الأوراس في باتنة -، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ،عدد 43 ،2018
- 27- ترغيني صبرينة ،دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية ، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة ،العدد الثاني ، ديسمبر 2017
- 28- حميدي الرزاق ، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية (حالة الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر، العدد 34/35 ،مارس 2014
- 29- داسي وهيبه ، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد 11 ،جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر - ، 2012

- 30- العبيدي وآخرون، الإبداع المنظمي ودوره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد 87، 2010
- 31- العزاوي نجم، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 2012، 33
- 32- عوض عاطف، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان-؛ مجلة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013
- 33- الفضلي ناصر، المؤتمر الدولي الثاني لمركز البحوث و الاستشارات الاجتماعية - لندن: حول موضوعات العلوم الاجتماعية و الانسانية في العالم الاسلامي: ابحاث محكمة، جامعة زايد، دبي، فيفري 2013
- 34- لنجار وآخرون، دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع (دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جادارا، مجلد 26، العدد 2، 2010
- 4- ملتقيات و مؤتمرات :
- 35- بديسي فهيمة، وسام شيلي، حنان رزق الله، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي، حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، يومي و18 و19 ماي.
- 36- درويش، جمعة مروان، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26- 27 أبريل). فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2006.
- 37- زروخي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14-ديسمبر 2011.

5- المواقع الالكترونية :

<https://www.tadwiina.com> - 38

ثانيا - المراجع باللغة الاجنبية .

1- Liver :

39- Annabelle Jaouen, Frédéric le Roy, L'innovation managériale, Dunod, Paris, 2013

40- P.Druker. L'avenir du management selon Druker ,Edition Vilage mondial ,Paris ,1999.

41- P.Kotler et autres, Le Makreting Management (Pearson Education :PARIS, 2004)

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة العليا للتجارة



فرع: علوم التسيير تخصص: إدارة و تنظيم مؤسسة

الملحق رقم (01)

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد؛

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة و تنظيم مؤسسات، يسرنا أن نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لدراسة بحثية بعنوان "أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة" لذا الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً. علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و الدراسة فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون و الاهتمام و السلام عليكم

- الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.
- الرجاء الإجابة على كل البيانات.

المحور الأول:البيانات الشخصية:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي : ثانوي : جامعي : دراسات عليا : أخرى :

4- الخبرة في المؤسسة :أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5- عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي :

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة : الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة و التي توافق رأيك.

الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة والتي يمكن أن تساهم في تطوير و تحسين العمليات الإدارية.

البيد	الارقام	العبارة	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا
الأصالة	01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة					
	02	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
	03	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك القدرة على الإقناع					
	04	أحرص على تقديم أفكار قيمة و تستمر نتائجها لمدة طويلة					
الطلاقة	05	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
	06	لدي القدرة على التعبير وصياغة أفكارى بسهولة و في كلمات مفيدة					
	07	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة					
	08	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة.					
المرونة	09	لدي القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة					
	10	لدي القدرة على تقديم أفكار متنوعة لتطوير العمل.					
	11	لدي القدرة على رؤية الأشياء بطرق مختلفة.					
الحساسية للمشكلات	12	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
	13	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
	14	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
	15	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني					
المخاطرة	16	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات					
	17	أقترح أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك					
	18	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج					
	19	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					

المحور الثالث: الميزة التنافسية: تكون المؤسسة فريدة و متميزة عن المنافسين الآخرين.

البيد	الرقم	العبارة	ضعيف	متوسط	محايد	كبير	كبير جدا
التكلفة	01	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.					
	02	تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من المتعاملين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
	03	أسعار خدمات مؤسستنا أقل من أسعار بقية المؤسسات.					
المعرفة	04	تسعى مؤسستنا إلى استقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية.					
	05	يخضع العاملون للتعليم والتكوين بمختلف الوسائل وبشكل مستمر.					
	06	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتوقعات المستقبلية.					
المرونة	07	تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.					
	08	يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.					
	09	تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في نظام العمل.					
	10	يتوافق حجم إنتاج خدمات المؤسسة مع التقلبات في السوق.					
الجودة	11	لدى مؤسستنا سياسة واضحة وموثقة للجودة.					
	12	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على الجودة.					
	13	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها لجذب عدد كبير من الزبائن					
	14	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة.					
الإبداع	15	تسعى مؤسستكم لتقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل					
	16	المؤسسة تشجع الاقتراحات المقدمة من قبل العامل.					
	17	يتم تطوير منتجات وخدمات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة					
	18	تتعاون مؤسستنا مع خبرات واستشارا خارجية من أجل تقديم منتجات.					
الوقت	19	تلتزم مؤسستنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار					
	20	لمؤسستنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين					
	21	يتم اختيار المتعاملين على أساس وقت تسليم السلع .					
	22	يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق.					

الملحق رقم (02) : الأسئلة المطروحة في المقابلة.

س1- بالنسبة لمؤسسة عمومية و بالنسبة لنشاطكم المينائي ماذا يمثل الابداع و كيف يمكن تطبيقه بالنسبة لمحيطكم ؟

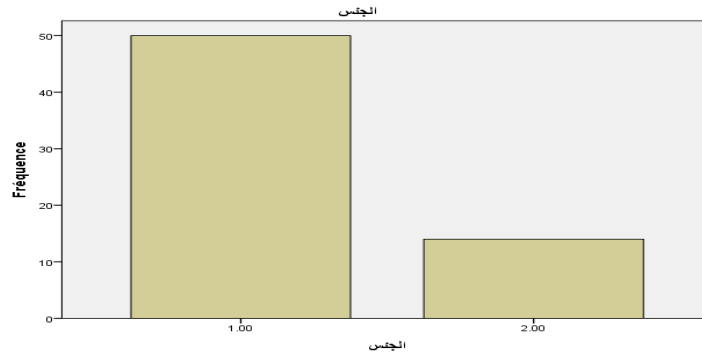
س2- هل تأخذ الافكار الجديدة بعين الاعتبار ؟

س3- ماهي الميزة التنافسية التي تتميز بها مؤسستكم من ناحية الجودة و التكاليف و الوقت؟

س4- كيف يساهم الابداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستكم.

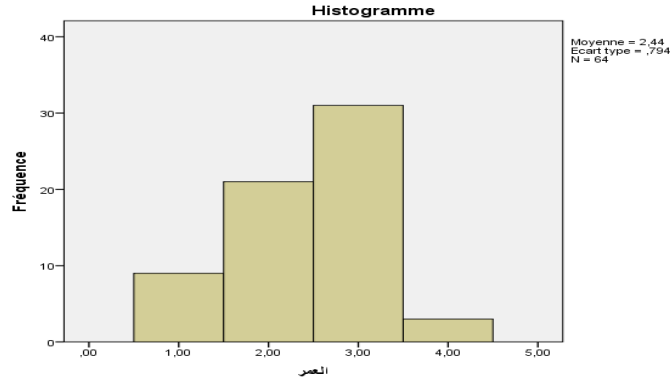
الملحق رقم (03) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	50	78,1	78,1	78,1
	أنثى	14	21,9	21,9	100,0
Total		64	100,0	100,0	



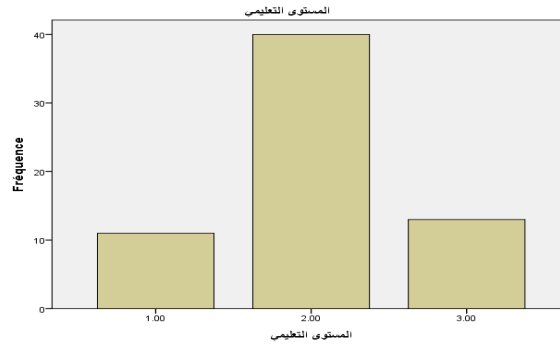
الملحق رقم (04) توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	9	14,1	14,1	14,1
	سنة 40 من أقل إلى 30من	21	32,8	32,8	46,9
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	31	48,4	48,4	95,3
	سنة 50 من أكثر	3	4,7	4,7	100,0
Total		64	100,0	100,0	



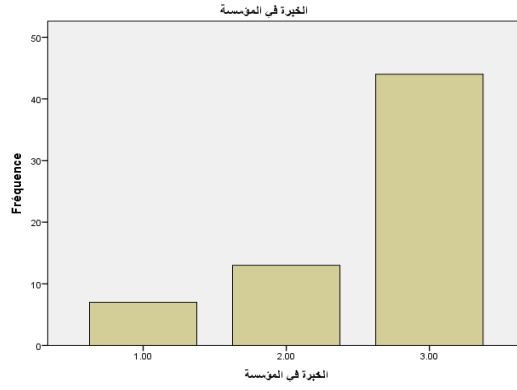
الملحق رقم (05) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

		التعليمي المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	11	17,2	17,2	17,2
	جامعي	40	62,5	62,5	79,7
	عليا دراسات	13	20,3	20,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	



الملحق رقم (06) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة

		المؤسسة في الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	6	9,4	9,4	9,4
	سنوات 10 إلى 5 من	12	18,8	18,8	28,1
	سنوات 10 من أكثر	44	68,8	68,8	96,9
	4,00	1	1,6	1,6	98,4
	6,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	



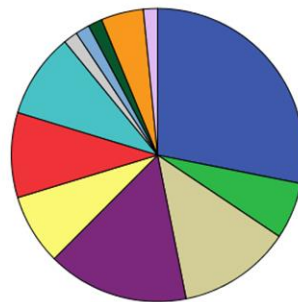
الملحق رقم (07) توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي

عدد الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ,00	18	28,1	28,1	28,1
1,00	4	6,3	6,3	34,4
2,00	8	12,5	12,5	46,9
3,00	10	15,6	15,6	62,5
4,00	5	7,8	7,8	70,3
5,00	6	9,4	9,4	79,7
6,00	6	9,4	9,4	89,1
7,00	1	1,6	1,6	90,6
8,00	1	1,6	1,6	92,2
9,00	1	1,6	1,6	93,8
10,00	3	4,7	4,7	98,4
12,00	1	1,6	1,6	100,0
Total	64	100,0	100,0	

عدد الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي

عدد الدورات التكوينية المنقطة بالإبداع التنظيمي



الملحق (08) معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل الإبداع التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,887	19

الملحق (09) معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	22

الملحق (10) معامل ألفا كرونباخ لبيانات الاستمارة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	41

الملحق رقم (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعده الأصالة

Statistiques		مساهمة لي بأن أشعر	أفكار بإنتاج خاصة	في بالمهارة أتمتع	تقديم على أحرص
		من إلي يسند ما أنجز	مجال في أقدمها جديدة	وأمتلك والحوار النقاش	تستمر و قيمة أفكار
		متعددة بطرق أعمال	العمل	الإقناع على القدرة	طويلة لمدة نتائجها
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2813	2,8906	3,4219	3,2969
Ecart type		1,24044	1,24871	1,13815	1,04926

الملحق رقم(12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء الطلاقة

		Statistiques			
		التعبير على القدرة لدي	التقديم على القدرة لدي	رد على القدرة أملك	
		اقتراح على القدرة لدي	أفكاري وصياغة	خلال فكرة من أكثر	
		السرعة الحلول	كلمات في و بسهولة	قصيرة زمنية مدة	
		العمل مشاكل لمواجهة	مفيدة		بسرعة الفعل
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,2813	3,1563	2,9844	3,4844
	Ecart type	1,13346	1,12995	1,18847	1,12676

الملحق رقم(13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء المرونة

		Statistiques		
		التكيف على القدرة لدي	تقديم على القدرة لدي	رؤية على القدرة لدي
		الجديدة العمل طرق مع	لتطوير متنوعة أفكار	مختلفة بطرق الأشياء
		العمل		
N	Valide	64	64	64
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3,6250	3,3750	3,4844
	Ecart type	1,18857	1,14781	1,06893

الملحق رقم(14) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء الحساسية للمشكلات

		Statistiques			
		لمواجهة أخطط	معرفة على أحرص	من كثير في أستطيع	
		التي العمل مشكلات	أو القصور أوجه	الحل توقع الأحيان	
		العمل بمشكلات أتنبأ	به أقوم فيما الضعف	التي للمشكلات	
		حدثها قبل	عمل من	تواجهني	
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,9844	3,3438	3,5156	3,3281
	Ecart type	1,27854	1,12995	1,03881	1,18261

الملحق رقم (15) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعدها المخاطرة

Statistiques					
		الأفكار بتبني أبادر الجديدة والأساليب حلول عن والبحث للمشكلات	جديدة أساليب أقترح رغم العمل لتحسين بالمخاطر علمي ذلك على المترتبة	أقوم ما مسؤولية أتحمّل ولدي أعمال من به لمواجهة الاستعداد النتائج	باعتباره الفشل أتقبل تسيق التي التجربة النجاح
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,1875	2,8125	3,5938	2,8594
Ecart type		1,18019	1,19357	1,24363	1,33175

الملحق رقم (16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعدها التكلفة

Statistiques				
		إلى مؤسستنا تسعى عمليات تكاليف خفض بإستمرار الصيانة	على مؤسستنا نتحصل من سعريّة امتيازات لتخفيض المتعاملين مقارنة التكاليف المنافسة بالمؤسسات	مؤسستنا خدمات أسعار بقية أسعار من أقل المؤسسات
N	Valide	64	64	64
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,5938	2,4375	2,5625
Ecart type		1,17809	1,05221	1,08196

الملحق رقم (17) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعدها المعرفة

Statistiques				
		استقطاب إلى مؤسستنا تسعى المؤهلات ذوي الأفراد العلمية	للتعليم العاملون يخضع الوسائل بمختلف والتكوين مستمر وبشكل	الدراسات إجراء يتم دوري بشكل الاستطلاعية احتياجات على للتعرف وتوقعات العملاء ورغبات المستقبلية
N	Valide	64	64	64
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,4375	2,3906	2,2500
Ecart type		1,20679	1,29243	1,15470

الملحق رقم(18) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء المرونة

		Statistiques			
		مؤسستنا تستجيب حاجات لتغيرات الزبائن ورغبات	في العاملون يمتلك مهارات مؤسستنا قادرين تجعلهم متعددة من أكثر أداء على عمل أو وظيفة	على مؤسستنا تعمل التطورات مواكبة العمل نظام في الحاصلة	إنتاج حجم يتوافق مع المؤسسة خدمات ق. السوف في التقلبات
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,6719	2,7344	2,6875	2,5938
Ecart type		1,33398	1,22464	1,30779	1,26890

الملحق رقم(19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء الجودة

		Statistiques			
		سياسة مؤسستنا لدى للجودة وموثقة واضحة	طرق المؤسسة تستخدم على للرقابة متعددة الجودة	على المؤسسة تعمل خدماتها جودة تحسين من كبير عدد لجذب الزبائن	للمواصفات المطابقة هي الدولية والمعايير الرئيسية المرجعية للمؤسسة
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,9063	2,4531	2,7813	2,8438
Ecart type		1,31799	1,16741	1,40824	1,33593

الملحق رقم(20) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعء الإبداع

		Statistiques			
		لتقديم مؤسستكم تسعى تقديمها يسبق لم خدمات قبل من	تشجع المؤسسة من المقدمة الاقتراحات العامل قبل	منتجاتو تطوير يتم مؤسستكم خدمات الخبرات على بالاعتماد الموجودة والمهارات المؤسسة في	مع مؤسستنا تتعاون واستشارا خبرات تقديم اجل من خارجية منتجات
N	Valide	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,6875	2,4219	2,5781	2,4844
Ecart type		1,35547	1,25742	1,29474	1,23433

الملحق رقم (21) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات لبعث الوقت

Statistiques						
		مؤسستنا تلتزم عند المحددة بالمواعيد إلى المنتجات تسليم بإستمرار الزبائن	على القدرة لمؤسستنا الزبائن طلبيات تسليم من أسرع وقت في المنافسين	المتعاملين اختيار يتم تسليم وقت أساس على السلع	ميزة الوقت يعتبر مما أهمية أكثر تنافسية السابق في عليه كان	
N	Valide	64	64	64	64	64
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,0313	2,8594	2,7344	3,3750	3,3750
Ecart type		1,32100	1,36704	1,19844	1,40859	1,40859

الملحق رقم (22) يمثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاصالة	30,617	63	,000	3,21875	3,0087	3,4288
الطلاقة	30,179	63	,000	3,22656	3,0129	3,4402
المرونة	32,180	63	,000	3,49479	3,2778	3,7118
الحساسية للمشكلات	28,669	63	,000	3,37109	3,1361	3,6061
المخاطرة	27,351	63	,000	3,11328	2,8858	3,3407
الإبداع التنظيمي	40,041	63	,000	3,28490	3,1210	3,4488

الملحق رقم (23) اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير: الجنس

ANOVA

الإبداع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,645	1	,645	1,509	,224
Intragroupes	26,491	62	,427		
Total	27,136	63			

الملحق رقم (24) اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير المستوى التعليمي

ANOVA

الابداع_التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,739	2	,370	,854	,431
Intragroupes	26,397	61	,433		
Total	27,136	63			

الملحق رقم (25) اختبار ANOVA لمعرفة الفروق في حالة متغير الدورات التكوينية

ANOVA

الابداع_التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,672	11	,243	,516	,884
Intragroupes	24,464	52	,470		
Total	27,136	63			

الملحق رقم (26) يمثل اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الميزة التنافسية

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التكلفة	23,161	63	,000	2,53125	2,3129	2,7496
المعرفة	17,869	63	,000	2,35938	2,0955	2,6232
مرونة	19,997	63	,000	2,67188	2,4049	2,9389
الجودة	19,912	63	,000	2,74609	2,4705	3,0217
الابداع	18,939	63	,000	2,54297	2,2746	2,8113
الوقت	20,423	63	,000	3,00000	2,7065	3,2935
الميزة التنافسية	23,925	63	,000	2,64193	2,4213	2,8626

الملحق رقم (27) معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

		الاصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة	الابداع التنظيمي
التكلفة	Corrélation de Pearson	,007	-,018	,097	-,062	-,032	-,004
	Sig. (bilatérale)	,958	,885	,448	,628	,802	,974
	N	64	64	64	64	64	64
المعرفة	Corrélation de Pearson	,004	-,043	-,022	,005	-,062	-,032
	Sig. (bilatérale)	,976	,734	,863	,970	,625	,802
	N	64	64	64	64	64	64
مرونة	Corrélation de Pearson	,140	,051	,032	,024	,122	,099
	Sig. (bilatérale)	,271	,688	,800	,848	,335	,438
	N	64	64	64	64	64	64
الجودة	Corrélation de Pearson	,203	,202	,198	,175	,210	,266*
	Sig. (bilatérale)	,108	,110	,117	,166	,096	,034
	N	64	64	64	64	64	64
الابداع	Corrélation de Pearson	,276*	,306*	,209	,068	,268*	,300*
	Sig. (bilatérale)	,027	,014	,097	,591	,032	,016
	N	64	64	64	64	64	64
الوقت	Corrélation de Pearson	,317*	,275*	,202	,013	,288*	,290*
	Sig. (bilatérale)	,011	,028	,109	,916	,021	,020
	N	64	64	64	64	64	64
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,199	,164	,147	,049	,169	,193
	Sig. (bilatérale)	,116	,196	,248	,700	,182	,126
	N	64	64	64	64	64	64

الملحق رقم (28) اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين الابداع التنظيمي و الميزة التنافسية

Corrélations

		الابداع التنظيمي	الميزة التنافسية
الابداع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,193
	Sig. (bilatérale)		,126
	N	64	64
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,193	1
	Sig. (bilatérale)	,126	
	N	64	64

الملحق رقم (29) اختبار طبيعة التوزيع للإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي_الابداع	,088	64	,200*	,976	64	,243
مي						
التنافسية_الميزة	,066	64	,200*	,979	64	,327

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء
II	شكر و عرفان
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
VII	قائمة الرموز و الاختصارات
VII	الملخص
أ - ح	مقدمة
الفصل الاول: أسس و خصائص الابداع التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهوم الإبداع، الابداع التنظيمي
3	أولاً: مفهوم الابداع
3	ثانياً: مفهوم الابداع التنظيمي
4	المطلب الثاني: خصائص الابداع التنظيمي و ابعاد الابداع التنظيمي
4	أولاً: خصائص الابداع التنظيمي
5	ثانياً: أبعاد الابداع التنظيمي
6	المطلب الثالث: انواع الابداع التنظيمي و مستوياته
6	أولاً: أنواع الابداع التنظيمي
7	ثانياً: مستويات الابداع التنظيمي
8	المبحث الثاني: المنظمة المبدعة
8	المطلب الأول: خصائص المنظمة المبدعة
9	المطلب الثاني: أهمية الإبداع و حاجة المنظمة إليه
9	أولاً: أهمية الابداع

9	ثانيا: حاجة المنظمة إليه
10	المطلب الثالث: معوقات الابداع التنظيمي و طرق تنميته
10	اولا: معوقات الابداع التنظيمي
13	ثانيا: طرق تنمية و تشجيع الابداع التنظيمي
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية و علاقتها بالإبداع التنظيمي	
18	تمهيد
19	المبحث الأول:محددات الميزة التنافسية
19	المطلب الأول: الميزة التنافسية وخصائصها ، التنافسية.
19	اولا: مفهوم التنافسية و أنواعها
21	ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها.
23	المطلب الثاني: مصادر وأهمية الميزة التنافسية
23	أولاً:مصادر الميزة التنافسية
24	ثانيا: أهمية الميزة التنافسية
25	المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية وأبعادها
25	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
27	ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية
30	المبحث الثاني: اسس تحسين و تطوير المؤسسة
30	المطلب الاول: الإبداع و أداء المؤسسة
30	أولاً: مفهوم الاداء
30	ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
31	ثالثا: دور الابداع في تحسين أداء المؤسسة
31	المطلب الثاني: دور الابداع في تدعيم تنافسية المؤسسة
33	المطلب الثالث: علاقة الابداع التنظيمي بالميزة التنافسية
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: عرض المؤسسة

38	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن ميناء الجزائر
39	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة ميناء الجزائر
39	أولا: ماهية مؤسسة ميناء الجزائر و محيطها
41	ثانيا: مهام مؤسسة ميناء الجزائر
41	ثالثا: أهداف مؤسسة ميناء الجزائر
42	المطلب الثالث: تنظيم مؤسسة ميناء الجزائر
48	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الأول: المناهج المعتمدة
55	المطلب الثاني: عرض مختصر الاستبيان و المقابلة
60	المطلب الثالث: عرض تقنيات التحليل الإحصائي
61	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
84	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج المقابلة.
89	المطلب الثالث: عرض ومناقشة النتائج.
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
98	قائمة المراجع
104	قائمة الملاحق
118	الفهرس