



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

دور الإبداع والابتكار في دعم تنافسية المنظمات

دراسة حالة شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

د. سعيد منصور فؤاد

من إعداد الطالب:

-بولفراق محمد

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيساً		أ/د جلول بن عناية
مشرفاً		د/سعيد منصور فؤاد
مناقشاً		د/بلال بغدادي

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر

أحمد الله تعالى الذي من على بفضلته و أعانني
على إتمام هذا البحث.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذ المشرف
سعيد منصور فؤاد على ما قدم لي من نصح و
إرشاد.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى من أشرف على
تربصي في شركة ديفندوس الأثاث و البناء المعدني
وحدة سوترامات .

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى أبي العزيز

إلى أمي الغالية

إلى أخواتي

إلى جدتي وجدي الغاليين

إلى كل عائلتي وأصدقائي

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للإبداع والابتكار والتنافسية	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : عموميات حول الابتكار والإبداع
5	المطلب الأول : مفهوم الابتكار
5	الفرع الأول : تعريف الابتكار
6	الفرع الثاني : أهمية الابتكار
6	الفرع الثالث : أنواع الابتكار
9	الفرع الرابع :مصادر الابتكار
10	الفرع الخامس : العوامل المؤثرة في الابتكار
13	الفرع السادس :مفهوم الإبداع

14	الفرع السابع :أهداف الإبداع
14	الفرع الثامن :أهمية الإبداع
15	الفرع التاسع : مبادئ الإبداع
15	الفرع العاشر : معوقات الإبداع والابتكار
16	الفرع الحادي عشر : الفرق بين الإبداع والابتكار
17	المطلب الثاني : مفهوم التنافسية
17	الفرع الأول : تعريف التنافسية
18	الفرع الثاني : أنواع التنافسية
19	الفرع الثالث : محددات التنافسية
20	الفرع الرابع : خصائص التنافسية
21	الفرع الخامس :أهمية التنافسية
22	المطلب الثالث : علاقة الابتكار والإبداع بالتنافسية
22	الفرع الأول : الابتكار كأداة لتحقيق التنافسية
23	الفرع الثاني : علاقة الإبداع بالتنافسية
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
25	تمهيد
25	المطلب الأول : دراسات سابقة حول الإبداع و الابتكار
28	المطلب الثاني : دراسات سابقة حول التنافسية
31	المطلب الثالث : القيمة المضافة

33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أثر الإبداع والابتكار في دعم تنافسية شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: عموميات حول شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني
36	المطلب الأول: تعريف شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني.
36	المطلب الثاني :أهداف شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني
38	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني
41	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
41	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
42	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
45	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
54	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
61	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	الفرق بين الإبداع والابتكار	01-01
22	يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق التنافسية	01-02
31	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02-01
41	سلم ليكارت خماسي	01-02
42	مقياس ألفا كرومباج	02-02
45	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	03-02
46	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	04-02
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05-02
48	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06-02
49	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الأول	07-02
50	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	08-02
51	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	09-02
52	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	10-02
54	اختبار الفرضية الأولى	11-02
55	اختبار الفرضية الثاني	12-01
56	اختبار الفرضية الثالثة	13-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	نموذج الدراسة	01-02
45	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02-02
46	الدائرة النسبية حسب متغير السن	03-02
47	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	04-02
48	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	05-02

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تبيين العلاقة بين الإبداع والابتكار والتنافسية و محاولة نشر ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة لكونها عنصر أساسي لنجاحها مع تحديد مستوى امتلاك المؤسسة لمقومات التنافسية .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري و تم الاعتماد على مختلف المصادر والمراجع المتاحة كالكتب والمذكرات والأطروحات ، أما في الجانب التطبيقي فتم إجراء دراسة ميدانية من أجل جمع المعلومات بواسطة الاستبانة التي خصصت لذلك.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الابتكار وأبعاد التنافسية (الجودة،التكلفة، المرونة) في شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة.

الكلمات المفتاحية : الإبداع، الابتكار، التنافسية.

Study summary

The study aimed to show the relationship between creativity, innovation and competitiveness, and to try to spread the culture of creativity and innovation in the institution, as it is an essential element for its success, while determining the level of the institution's possession of the elements of competitiveness.

The descriptive approach was relied on, in the theoretical aspect, various available sources and references were relied upon, such as books, notes and theses.

The study found a statistically significant relationship between creativity, innovation and the dimensions of competitiveness (quality, cost, flexibility) in the Furniture and Metal Building Company in Khemis Miliana.

Keywords: creativity, innovation, competitiveness.

حقبة

تمهيد

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات بيئية كبيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي وهذا نتج عنه المنافسة الشديدة بين المؤسسات في تقديم منتجاتها والحفاظ على بقائها و استمراريتها في السوق ،في ظل هذه المنافسة كان لزاما على المؤسسات محاولة خلق تنافسية تجعلها أكثر قدرة على مواجهة هذه المنافسة الشرسة،فتحقيق التنافسية في المؤسسات إنما يعتمد على قدرتها على تحقيق ثالث التطوير والتحسين المستمر المتمثلين في الإبداع والابتكار والنمو ، ففكرة المؤسسات على تحقيق التميز يعتمد على قدرتها على تحقيق الجودة في مكوناتها وفي مدخلاتها وفق أسعارها وطرق توزيعها وترويجها ، فالمؤسسات تستطيع التطور والتميز وبناء تنافسية إلا من خلال توفير جو مناسب للإبداع والابتكار الداعم لهذا التميز،وفي وقت غير بعيد كان الإبداع والابتكار مجرد نشاط محصور في أقسام معينة في سم البحث والتطوير ، كما أنه كان الابتكار والإبداع نشاط فرديا يختص به بعض الأفراد وهذا جعله دوره ضعيف في المؤسسات ، ولكن في ظل هذه التطورات الجديدة التي تعتمد بشكل أساسي على المعرفة لم يعد دور الإبداع والابتكار محصورا في قسم البحث والتطوير بل أصبح مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.وهذا ما تسعى إليه المؤسسات في توفير ظروف مناسبة للإبداع والابتكار من أجل خلق قيمة مضافة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى المنافسة من شأنها زيادة قدرتها التنافسية وضمان البقاء والاستمرارية في السوق.

الإشكالية : ما مدى مساهمة الإبداع والابتكار في تحقيق التنافسية في المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية :

- ❖ هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتكلفة في المؤسسة ؟
- ❖ هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والجودة في المؤسسة ؟
- ❖ هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والمرونة في المؤسسة ؟

الفرضيات :

- ❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار و التكلفة في المؤسسة.
- ❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والجودة في المؤسسة.
- ❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والمرونة في المؤسسة.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة لموضوع الإبداع والابتكار الذي يعد من أهم المواضيع المهمة حيث يعد مصدر رئيسي في زيادة الفرص للتحسين والتطوير المستمر في عمليات المؤسسة ، من خلال خلق تنافسية التي تعد هدفا يجب تحقيقه لضمان بقاء واستمرارية المؤسسات في السوق .

مقدمة

إضافة إلى ما تم ذكره يمكن بيان أهمية الدراسة كالاتي :

- ❖ أهمية الإبداع والابتكار في تطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية.
- ❖ تكمن أهمية الدراسة في النتائج التي سوف يتم التوصل إليها والتوصيات التي قد تساهم في تمكين المؤسسة في تحقيق التنافسية لديها.
- ❖ فهم الدور الحيوي الذي يلعبه الإبداع والابتكار في تشكيل القوة التنافسية لدى المؤسسة .
- ❖ تقديم تأصيل نظري للإبداع والابتكار في المؤسسات كمدخل لتحقيق التنافسية .

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن اختيار موضوع الدراسة ناتج عن عدة عوامل نذكر منها :

- ❖ موضوع الدراسة يدخل ضمن مجال تخصصنا الأكاديمي .
- ❖ وفرة المراجع المتعلقة بالموضوع.
- ❖ الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في تحقيق تنافسية للمؤسسة .
- ❖ الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والتعمق فيه أكثر .
- ❖ يعد من أكثر المواضيع المطروحة في مجال إدارة الأعمال.

أهداف الدراسة :

- ❖ تبين العلاقة بين الإبداع والابتكار والتنافسية .
- ❖ محاولة نشر ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة لكونها عنصر أساسي لنجاحها .
- ❖ تحديد مستوى امتلاك المؤسسة لمقومات التنافسية .
- ❖ التعرف على الأسس النظرية للتنافسية ومتطلبات توافرها في المؤسسة .
- ❖ معرفة طبيعة العراقيل التي تحول دون تطبيق الابتكار والإبداع في المؤسسة .

حدود الدراسة :

- ❖ **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة.
- ❖ **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر أفريل 2022.
- ❖ **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع دور الإبداع والابتكار في تحقيق تنافسية المنظمات.

منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري و تم الاعتماد على مختلف المصادر والمراجع المتاحة كالكتب والمذكرات والأطروحات ، أما في الجانب التطبيقي فتم إجراء دراسة ميدانية من أجل جمع المعلومات بواسطة الاستبانة التي خصصت لذلك .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي :

في الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الجانب النظري لأهم المفاهيم النظرية الذي تناولنا فيه إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالابتكار والإبداع والتنافسية ،

وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي حيث قمنا بتقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة ، ثم تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

الفصل الأول :

الإطار النظري للإبداع والابتكار
والتنافسية

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

تمهيد

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المؤسسات في الآونة الأخيرة كان لزاما عليها أن تجد سبيل لمواجهة هذه المنافسة والمحافظة على بقاءها في السوق ، فالإبداع والابتكار من بين أفضل الطرق التي تعزز من تنافسية المؤسسة لكونه يخلق نوعا ما من التميز للمؤسسة من خلال ابتكار منتجات جديدة ومتميزة عن باقي المؤسسات الأخرى، فعلى الإدارة العليا في المؤسسة أن تحاول نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين العاملين في المؤسسة وإتاحة لهم الفرصة لإبداء آراءهم واقتراحات من أجل منتجات المؤسسة وخلق تنافسية جديدة تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة .

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

المبحث الأول : عموميات حول الابتكار

تهدف عملية الابتكار والإبداع إلى زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسات وتحسين مستوى الجودة فيها، وبالتالي الوصول إلى تنافسية المؤسسة وتقديم قيمة مضافة وسلاح قوي الذي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه لمواجهة المنافسة الشرسة مع تنوع وتجدد توقعات المستهلكين داخل السوق .

المطلب الأول : مفهوم الابتكار

إن الحديث عن تعريف الابتكار طويل وشاق فلقد تعددت هذه التعاريف وتباين الأمر الذي أدى إلى غموض هذا المفهوم وازدياده تعقيداً فمن الصعوبة إيجاد تعريف جامع شامل مانع للابتكار أو في الأقل تعريف متفق عليه من المتخصصين والمهتمين بالابتكار .

الفرع الأول : تعريف الابتكار.

أ- لغة : مشتق من الفعل يبتكر ويعني يخلق ، أي يخلق الشيء من لا شيء ، ويوصف العمل بأنه ابتكاري بما يدل على وجود القدرة على الابتكار والاختراع .¹

ب- اصطلاحاً : قدرة الفرد على إيجاد أفكار أو أساليب أو مفاهيم جديدة وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين ، على أن تتناسب مع موقف معين .²

تم تعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية ،نذكر تعريف "سيمبسون" بأنه: "المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير .³

بالنسبة لتعريف الابتكار كنتاج جديد: " فهو عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز في التفاعل وبين ما يواجهه في البيئة المحيطة به.⁴

وعرفه أيضا "جوزيف شوم بيتر" : "بأنه هو الإتيان بتفويقات جديدة بأشكالها الخمسة : منتجات جديدة ، طرق إنتاج جديدة ، أسواق جديدة ، مصادر جديدة لتجهيز المواد .¹

¹ خالد محمد عبد الله النوري، دور الملكية الفكرية في تعزيز البحث العلمي والإبداع والابتكار في فلسطين ، رسالة ماجستير ، تخصص الملكية الفكرية وإدارة الإبداع ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين ، 2021، ص 61.

² يوسف محمد ، الملكية الفكرية والابتكار وبراءة الاختراع (من منظور قانوني) ، ط 1، دار الكتب والدراسات العربية ، الإسكندرية ، 2017، ص 49.

³ أسماء خيري ، إدارة الإبداع والابتكارات ، دار الولاية للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2012، ص 67.

⁴ كحموص نجاة ، قرس مروة ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة ، الجزائر ، 2020-2021، ص 06.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

أما "بيترز" (T.peters) : الذي عرف الابتكار على أنه هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى".²

الفرع الثاني : أهمية الابتكار.

تكمن أهمية الابتكار فيما يلي :³

- ❖ ينمي ويراكم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- ❖ يحسن من جودة المنتجات؛
- ❖ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- ❖ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات؛
- ❖ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛⁴

والابتكار أسلوب من أساليب التفكير الموجه والهادف، يسعى الفرد من خلاله لاكتشاف علاقات جديدة أو يصل إلى حلول جديدة لمشكلاته، أو يخترع أو يبتكر مناهج جديدة أو طرقاً جديدة أو أجهزة جديدة أو ينتج صوراً فنية جميلة.

الفرع الثالث : أنواع الابتكار.

ليس للابتكار نوع واحد هو إنتاج منتج جديد تطرحه الشركة بالأسواق؛ بل هناك أربعة أنواع هي: الابتكار الإنتاجي، الابتكار في أداء العمليات، الابتكار التسويقي، الابتكار الإداري، ونبذة عن كل نوع فيما يلي:⁵

1-الابتكار الإنتاجي: يعني هذا النوع من الابتكارات بإيجاد نوع جديد من المنتجات والتي عادةً ما تكون على هيئة معدات وآلات، كما يمكن أن تتضمن الهواتف الذكية وغير الذكية، والغسالات، والتلفاز، وغيرها من المنتجات الصناعية وللابتكار الإنتاجي ثلاثة أنواع كالتالي:

أ-التطوير المستمر: يمكن أن نرى التطوير المستمر في الآتي:

¹ نجد معبدو نجم ، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص 139.

² كحموص نجاة ، قرس مروة، نفس المرجع السابق، ص 6.

³ خولة بركاني ، أثر التسويق الإبتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2016-2017، ص 6.

⁴ رشيد فراح ، عادل فنوز، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية ، جامعة البويلة، الجائر، العدد الثامن ، ديسمبر، 2017، ص 416.

⁵ سامي مراد ، الاستثمار في الابتكار ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2018 . ص 15.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

1- قيام شركة KAISEN بإصدار سلسلة متدرجة من المنتجات التي تتفوق أولاً على المنتجات القائمة لدى المنافسين، فوق الموديل الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدارات، وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة

2-زيادة سعة المحرك في السيارات والدرجات البخارية تدريجياً مع كل إصدار جديد لنفس الموديل لشركة "تويوتا"، "هوندا"، وشركة باكارد" في إصداراتها المتتابعة من طابعات الكمبيوتر التي يتفوق كل منها على ما يسبقه

ب-الفقز: يمكن أن نرى أمثلة للقفز في الطريقة التي اتبعتها شركة "C V J" عندما أنتجت جهاز الفيديو، وشركة "سوني" في إنتاجها لجهاز ألو الكمان، كما توصلت شركة "انتل" إلى ابتكار تسويقي مضمونه أن تزود الشركة أجهزة الكمبيوتر التي ينتجها منافسوها برقائيق من إنتاجها مقابل أن توضع على كل جهاز كمبيوتر كلمة "انتل" بالداخل"، أثبتت رقائيق "انتل" جودتها لدرجة أصبح معها المشترون يبحثون عن كلمتي انتل بالداخل" لكي يقرروا شراء الجهاز، اليوم لا تقتصر "انتل" على استباق منافسيها بل تسبق توقعات عملائها أنفسهم، وقد يرجع ذلك إلى أن شركة "انتل" تتفق على أنشطة البحوث والتطوير ما يزيد عن ٨٠٠ مليون دولار أمريكي كل عام¹.

ج-الابتكار الجذري: يعتمد الابتكار الجذري على الاختراعات الجديدة، مثل السيارة والطائرة وقت اختراعهما، ومثل أسرار المصريين القدماء في تحنيط الموتى وبناء الأهرامات ... إلخ وهو أسلوب ابتكاري إنتاجي نادر الحدوث.

2-الابتكار في أداء العمليات: ويصب هذا النوع من الابتكار تركيزه على طريقة أو آلية الإنتاج والعمل والتي يحرص كل الحرص على إيجاد طرق أو تكنولوجيا حديثة تؤثر على هذه الطريقة في العمل، وتحدث تغييراً كبيراً فيها، وبالتالي استخدام موارد بشكل أقل في إنتاج أكبر وينقسم الابتكار في أداء العمليات إلى:

- ❖ ابتكارات في العملية التسويقية مثل: التسويق البريدي، التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت، التحالفات.
- ❖ ابتكارات في العملية الإدارية مثل: التمكين، الإدارة على المكشوف، الإدارة المتحررة.
- ❖ ابتكارات في العملية التنظيمية مثل: الاتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر.
- ❖ ابتكارات في العملية التخطيطية مثل: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات، الكفاءات المحورية.
- ❖ ابتكارات في العملية الإنتاجية مثل: الجودة الشاملة، تفصيل المنتج تبعاً لرغبة العميل، وعادة ما يقترن الابتكار الإنتاجي بالابتكار في أداء العمليات.

¹ سامي مراد ، نفس المرجع السابق ، ص 15.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

3-الابتكار التسويقي:يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير أحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته و علامته التجارية وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج.¹

من نماذج الابتكار التسويقي ما يلي:²

أ-ساعات "سواتش" بالرغم من أنها ليست أدق من مثيلاتها اليابانية أو السويسرية إلا أنها استطاعت مزاحمة منافسيها في السوق العالمية، وهذا يوضح لنا جودة المنتج وانخفاض السعر ليس هما الصفتان الوحيدتان اللتان يبحث عنهما المستهلكون عندما يقررون الشراء، ف كلا الصفتين لا تتوفران لساعات سواتش" بقدر ما تتوفر للساعات السويسرية واليابانية، فلماذا تفضل شريحة معينة من العملاء شراء "سواتش"؟ الإجابة هي أن "سواتش" نجحت في الابتكار التسويقي أكثر من الابتكار الإنتاجي والابتكار في مجال أداء العمليات، فساعدت سواتش" تحفل بالألوان والنقوش الشبابية المبهرة وهي بذلك تجذب شريحة الشباب لاقتنائها رغم انخفاض جودتها وارتفاع سعرها، فكانت النتيجة أنها حققت مكاسب خرافية.

ب-الإعلانات التي تعرضها شركة "لوريال" لمستحضرات التجميل على شاشات التلفزيون الأبيض والأسود في الوقت الذي يعرض فيه منافسوها إعلاناتهم بلألوان مما يحقق لها التميز وجذب انتباه المشاهدين.

ج- شركة "ميليكن للمنسوجات " استطاعت أن توقع مع شركة "لوفي شتراوس" عقد طويل الأجل يضمن لها احتكار تزويد "لوفي شتراوس" بحاجتها من الأنسجة، ليس لأنها تنتج أفضل الأنسجة بأرخص الأسعار، بل لأن "ميليكن" تزود "لوفي شتراوس" بالكمية التي تحتاجها من المنسوجات معبأة داخل صناديق هائلة الحجم، وبنفس ترتيب الاستخدام الذي يتم في مصنع "لوفي شتراوس"، وهذا يعني أن عملية تفريغ الصناديق تتزامن تماماً مع عملية الإنتاج في المصنع.

4-الابتكار الإداري: التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الأداء في الشركة".

من أمثلة الابتكار الإداري: شركة "سايبيرس"، تعتبر شركة "سايبيرس" الشركة الوحيدة في مجال إنتاج أشباه الموصلات التي استطاعت تحقيق أرباح بصفة مستمرة منذ عام ١٩٨٣، ومفتاح نجاح "سايبيرس" هو الابتكار الإداري الذي يقوده " روجرز . ج" رئيس مجلس الإدارة، حيث صمم هذا المدير هو ومعاونوه نظاماً إدارياً تمت برمجته على الكمبيوتر، تحدد داخل هذا النظام المهام الأسبوعية لكل فرد من إجمالي (١٤٠٠) عامل وموظف

¹ صباح تريغيني ، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد بوضياف ، بسكرة ، 2017-2018، ص 24.

²على الجياشي ، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والأداء ، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2003 ص11.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

يعملون بالشركة، تتجدد هذه المهام طبقاً لأهداف الشركة، كل يوم اثنين، ثم يتم قياس معدلات الأداء يوم الأربعاء لحساب سرعة الأداء، وأخيراً تتم مراجعة المهام يوم الجمعة تهدف الانتهاء منها، من خلال هذا النظام يمكن لكل فرد أن يبعث برسائل إلكترونية عن المهام التي تم تنفيذها أو تعرضت لمشكلات في التنفيذ مع اقتراحاته، بحيث تتسلم الإدارة هذه الرسائل وتمررها إلى الأقسام المختصة لإنجاز المهمة¹.

الفرع الرابع: مصادر الابتكار.

يوجد عدد من مصادر الابتكار التي توفر لمؤسسة فرص للإبداع وابتكار كل ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المنظمة على الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمات و يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار..

أولاً: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة) :

إن سوق الصناعة يحدث فيه الكثير من التغيرات السريعة التي تخلق للمؤسسة فرص وتهديدات للمؤسسة. وتتمثل مصادر الإبتكار في البيئة الخاصة كما يلي :²

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

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

¹ شريف غياط، محمد بوقموم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السادس، جامعة قالن 2002، ص 16.

² إسماعيل محمد علي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غياطة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2016، ص 173.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

ثانيا : مصادر الابتكار في البيئة الخاصة :

إن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة أن تكون ابتكاريه ومتجددة ويقترح عدد من مصادر الابتكار في هذا الخصوص:¹

1. **العوامل السكانية:** وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل.

2. **تبدل الإدراك والرؤية:** حيث أن ذلك يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار في المجتمع الذي يكونه الأفراد.

3. **المعرفة الجديدة:** حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية

الفرع الخامس : العوامل المؤثرة في الابتكار :

هناك ثالث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل في الابتكار وهي:²

أولا: مجموعة الخصائص الشخصية :

لقد ركزت دراسات عديدة على أن مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف عن من كانوا يتفوقون على البعض منها وهي على وجه العموم :النظرة إلى المصالح الباحثون في تحديدها والأوسع، الإنجاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية الجمالية، السماح بالغموض أو الرغبة فيه والاعتماد على الذات. وفيما يلي مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار كالتالي:

1. **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرين عادة يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر أخذت تتطلب تداخلا متزايدا للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.

2. **حالة الشك:** إن المبتكر يمتلك حسن الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة وحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي البد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة لظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لا زال لم يظهر وهذا من خلال تساؤلاته.

¹ خولة بركاني ، أثر تطبيق التسويق الإبتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ، نفس المرجع السابق،

ص 8.

² كحموص نجاه ، قرس مروة ، نفس المرجع السابق، ص 12 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

3. الحدس: إن الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الذهبية الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد أشهر في جميع المعلومات بحث المشكلة من جميع الوجوه.

4. الانجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي وهذا الأخير يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به مع ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر يخضع لتأثيرات العلم وقواعد الأعمال فإنه يربط إنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين .

5. النفور من المحددات والقيود: إن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا مائل يمكن أن يحدها شيء، لهذا فهو ينفر ومن المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتحد من انطلاقه وهذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ثانيا " مجموعة العوامل التنظيمية :

إن المؤسسات تعمل في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف العاملين داخل البيئة التي يعملون فيها وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها أن تؤثر على الجهد الابتكاري للأفراد. ونذكر أهم العوامل :

1. إستراتيجية المؤسسة: على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجية الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات لان هناك مؤسسات أخرى تتبع إستراتيجية مواجهه نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والسلع والخدمات الحالية.

2. القيادة وأسلوب الإدارة: تلعب القيادة دورا فعال في تحفيز أو إعادة الابتكار. فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجه الحوافز من اجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات، وأساليب العمل في السوق.

3. الفريق: إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفريق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين. الأول خطر التخصص الذي يفقد المؤسسات وحده الحركة بين أقسامها ووظائفها، والثاني هو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من الإجراءات والقواعد المتعبة، حيث إن الابتكار هو المناخ الملائم الذي يعزز ويدعم العمل الفكري والمهني للباحثين.¹

¹ نعيمة علاوي ، أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال التجارية الدولية ، جامعة المسيلة ، 2013-2014، ص 28 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

4.ثقافة المؤسسة: الابتكار هنا يحث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسه الديمقراطية في العمل، و تشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين، والمصالح، هذا ما يدعم الابتكار الثقافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعادات والقيام بالمعتقدات

5. العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يؤثر عميقا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعقه فمثال: إذا الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فان العامل المؤثر سيكون تحسين الجو.

6. الاتصالات: إن الاتصالات تلعب دورا هاما في القيادة والإدارة، حيث تعمل على تسهيل انسياب المعلومات ودقتها، ما يسمح بتحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون أو ما يسمى الإدارة بالتشارك.¹

ثالثا : مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع :²

1.الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع: إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمتها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.

2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارين.

3. أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي أي كل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة. لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع لكي يبقى ويتطور بما ينفعه في المستقبل.

¹ كحموص نجاة ، قرس مروة ، نفس المرجع السابق، ص 13 .

² كحموص نجاة ، قرس مروة ، نفس المرجع السابق، ص 13 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

الفرع السادس : مفهوم الإبداع .

لا يوجد هناك تعريف واحد للإبداع وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين الذين تطرقوا لموضوع الإبداع، لذلك سنتطرق إلى تعريفه من الناحية اللغوية والاصطلاحية .

أ- لغة : الإبداع في اللغة العربية مصدر الفعل أبداع بمعنى أخترع أو ابتكر على غير مثال سابق.¹

ب- اصطلاحاً : يعود الفضل إلى أول من استخدم الإبداع إلى الاقتصادي النمساوي جوزاف شومبيتر الذي عرفه على أنه " استخدام الموارد بطريقة جيدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة."²

وعرفه بيتر دراكر على أنه " تغيير في ناتج الموارد أو بتعبير آخر هو تغيير في القيمة والرضا الناتجين من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك."³

يقصد بالإبداع تبني فكرة جديدة موجودة فمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة ، حيث إن تبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته إبداع.⁴

الفرع السابع : أهداف الإبداع .

تهدف المؤسسة من الإبداع من كونه وسيلة لتحقيق التنافسية لأنه يساهم في تحقيق الدقة والشفافية والتسليم بالموعد والتقليل من الأخطاء وتقديم الخدمات والمنتجات المتميزة من أهم الأمور التي تتنافس على تحقيقها الشركات لكسب رضا العملاء وتوفير متطلبات السوق الذي يعزز مكانتها التنافسية حيث أن دخول عالم المنافسة بين المؤسسات في السوق التنافسي يحتاج إلى الابتكار لأنه يمنح المؤسسة القوة للاستمرار وتزويد قدرتها على التأقلم ومجاراة متطلبات السوق. وهناك عدة أهداف أخرى للإبداع تتمثل فيما يلي :⁵

❖ بناء علاقة وطيدة بين السوق والمنتج الجديد.

❖ مساعدة المؤسسات على الحفاظ على حصص سوقية كبرى وزيادة الأرباح.

¹ لوزازي رضوان ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق التنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، 2019-2018، ص 3 .

² عبد الحكيم بن سالم ، إلياس سليمان، الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة ، مجلة علمية دولية محكمة ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، العدد30، 2017، ص 59.

³ قادي محمد ، طيب سعيد، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، المركز الجامعي أحمد زيانة غليزان ، الجزائر ، العدد 04، 2018، ص 233.

⁴ منصور محمد علي الأيوبي ، أمال عبد المجيد الحيلة ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق التنافسية ، ورقة بحث مقدمة على مؤتمر الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة المنعقد في الجامعة الإسلامية من 5-6/05-2015، ص 5.

⁵ زين الدين نصري محمد عطون ، أثر العوامل البيئية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص الإدارة ، جامعة عمان العربية ، تموز 2017 ، ص 28.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

- ❖ تحقيق النمو والتطور عن طريق العوامل غير المسعرة مثل، التصميم والجودة والفردية، وغيرها.
- ❖ القدرة على استبدال المنتجات التي انتهت صلاحياتها.
- ❖ تقصير وقت الإنتاج وتوسيع تطوير المنتجات الجديدة بالمقارنة مع المنافسين.

الفرع الثامن : أهمية الإبداع.

تكمن أهمية الإبداع فيما يلي: ¹

- ❖ يزود المؤسسة بأفكار جديدة وسبل إبداعية للخروج من المشكلات المختلفة .
- ❖ تطوير الأدوات وإيجاد سبل مختلفة لاستغلالها إلى منتج جديد يستقطب فئة كبيرة من الجمهور المستهدف.
- ❖ إيجاد الحلول الإبداعي للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية .
- ❖ إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة .
- ❖ التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أداءها. ²
- ❖ اكتشاف مقترحات وأفكار لوضع أنظمة عمل جديدة مبدعة وخلاقة .

الفرع التاسع : مبادئ الإبداع.

يعتمد الإبداع على تطبيق الأفراد ما يمتلكونه من إيمان ورغبة والإلتقان في ممارسة حقل معرفي معين، مبادئ إستراتيجية الابتكار كما يلي: ³

- ❖ تحليل الفرص الإبداعية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات والأوقات.
- ❖ لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً، وضرورة أن يركز على أهداف محددة .
- ❖ إدراك الإبداع عن طريق المشاهدة والتساؤل ، ثم يقدرن بطريقة تحليلية طبيعة الإبداع اللازمة لتلبية الفرص.
- ❖ يجب أن تبدأ الإبداعات في البداية صغيرة بحيث تتطلب أموالاً قليلة وعدداً قليلاً من الأفراد وسوقاً صغيرة ومحددة.

¹ نضال حمدان المصري، إبراهيم عابدين ، دور الإبداع الإداري في تحقيق التنافسية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 37، العدد 3، سبتمبر ، 2017، ص 102 .

² خالد محمد عبد الله النوري، نفس المرجع السابق، ص 67.

³ محمد هلسة ، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهمتها لمنظومة الأعمال المعاصرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 06 ، ديسمبر 2016 ، ص 284.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

❖ القدرة على الإبداع المبدأ الذي يقول أن الإبداع هو القدرة المرتبطة بالقدرات الأخرى مثل حل المشكلات والتصميم والتفكير المتباين. يعتبر الإبداع على نطاق واسع على أنه القدرة الكامنة التي يصعب اكتشافها من خلال الاختبارات المعيارية.

❖ الإبداع من أي مكان وهو المبدأ الذي يقول أن الابتكار يمكن أن يأتي من أي مكان. و يتم تطبيقه بشكل نموذجي من خلال إنشاء عمليات يمكن لجميع الموظفين الوصول إليها من أجل تقديم ابتكارات للتقييم والاختبار. وفي العديد من الحالات ، فقد يتم دعوة العملاء والشركاء والمجتمع أيضاً لتقديم الابتكارات . فقد تتضمن هذه العمليات حوافز للابتكار الناجح

الفرع العاشر : معوقات الإبداع والابتكار.

تتمثل معوقات الإبداع والابتكار فيما يلي :¹

- ❖ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية ، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها .
- ❖ الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة ، حيث أن الإبداع في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المؤسسة تحملها .
- ❖ عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار الرأسمالي في سلعة أو خدمة حالية .
- ❖ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير .
- ❖ المحافظة على الوضع الاجتماعي ، وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي ستلزمها الغير .

الفرع الحادي عشر : الفرق بين الإبداع والابتكار.

قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنها أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما ، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا مختلفة. ويوضح الشكل التالي الفرق بينهما :²

¹خيري أسامة ، إدارة الإبداع والابتكارات ، ط1، دار لرؤية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012، ص 64 .

²محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والجارية ، علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 2005، ص 29.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

الجدول رقم (01-01) : الفرق بين الإبداع والابتكار

المعيار	الإبداع	الابتكار
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	لحظية متقطعة	مستمرة وطويلة
الأثر	غير قابل للقياس ، محتمل	قابل للقياس ، مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والإجماع حولها
دور المشرف	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق

المصدر : محمد عجيل ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،
وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 2005 ، ص 29

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

المطلب الثاني : مفهوم التنافسية :

لقد تعددت تعريف التنافسية و يرجع ذلك إلى اختلاف الخلفيات الفكرية بين العلماء والمفكرين .

الفرع الأول : تعريف التنافسية.

يعرف كوثر : قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده ، ويمكن تحقيق التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أداءها بأساليب تقوم إلى التميز .¹

يعرف بورتر : القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق الأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء المنتج ، أو انفراد هذا المنتج بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار .²

ويرى الخماس أن التنافسية تمثل قدرة المؤسسة على خلق قيمة فريدة أو مميزة للزبائن في سوق محددة ولمدة طويلة نسبيا نابعة من الإستراتيجية المعتمدة فيها ، لما تملكه من موارد يصعب على المنافسين الحاليين أو المرتقبين تقليدها أو تطوير سماتها للاستفادة منها .³

وتعرف على أنها تميز وتفرد المؤسسة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم ، وتحقيق التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والتميز للقدرات التنافسية للمؤسسات.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف التنافسية قدرة المؤسسة على تمييز نفسها على باقي المؤسسات الأخرى المنافسة إما بمنتج جديد أو قيمة جديدة أو بأسعار أقل .

¹بوران سمية عامر ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص 98 .

²لوزازي رضوان ، نفس المرجع السابق ، ص 27 .

³ الخماس عبد الرضا فرج بدرابي ، صياغة الإستراتيجية التسويقية الموجهة بالتنافسية في قاع السياحة العراقي، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة ، العراق ، 2004 ، ص 46 .

⁴ محمد نمر علي أحمد ، عنتر محمد أحمد عبد العال ، تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية ، مجلة شباب الباحثين ، جامعة سوهاج ، أكتوبر 2021 ، ص 1327 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

الفرع الثاني : أنواع التنافسية.

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.¹

2. ميزة التميز: تتمثل في تقديم المؤسسات منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها مثل: الجودة الشاملة خدمات ما بعد البيع. هناك العديد من مجالات التمييز التي تحقق تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول مثل:

❖ التميز على أساس التفوق التقني؛

❖ التمييز على أساس الجودة؛

❖ التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛

❖ التميز على أساس تقديم منتج ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛²

3. ميزة اختصار الوقت : بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساسه ، لا سيما عند التعامل مع المؤسسات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج وفق الطلب ، أي تحقيق التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبون ، من خلال عدة عناصر أهمها : تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة ، تخفيض دورة الإنتاج ، تخفيض وقت التوصيل ، تخفيض وقت التحميل .³

الفرع الثالث : محددات التنافسية .

إن فكرة التنافسية تتعلق بعملية بحث الشركة عن العوامل التي تميزها على منافسيها. وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة في السوق وضعية تنافسية رائد في السوق. وتتحدد التنافسية انطلاقاً من بعدين هامين هما:

1 :حجم التنافسية :

تتحقق التنافسية بالاستمرارية إذا ما تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهداً أكبر من المؤسسات المنافسة التغلب

¹ نفس المرجع السابق، ص 27.

² شوية أعراب ، دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2010-2011، ص 17.

³ عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية لبناء التنافسية المستدامة ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2016، ص 114.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

عليها وإبطال سيطرتها في السوق .ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج ،¹ وتتمثل في ما يلي :

1-1-1-مرحلة التقديم: تمثل أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء..²

1-2-مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة : تمثل بداية تعريف المنافسين على التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية ، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة ، هنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزن عليها .³

1-3-مرحلة التقليد الركود : في هذه المرحلة يتضح جلياً بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال هذه الميزة وتقليدها حتى تتمكن من جلب عملاء نحو منتجاتها ، أو معنى آخر هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين ، فتبدأ مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية ، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.⁴

1-4-مرحلة الضرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماماً عن الميزة الحالية . وإذا لم تتمكن الشركة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ، وهناك أربع أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على التنافسية وهي :

¹ عبد الواحد نسيمية ، أثر الإستراتيجية للتكاليف على التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، في العلوم التجارية ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف / المسيلة ، الجزائر ، 2020-2021 ، ص 154 .

² هلالى الوليد ، الأسس العامة لبناء التنافسية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، السنة الجامعية 2008/2009 ، ص 35 .

³ نادية طيفور عبد الدائم طه ، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البرية وتحقيق التنافسية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2019 ، ص 126 .

⁴ هشام حرير ن بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، ط1، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، 2014، ص 119 .

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

2-1- القطاع السوقى: يعكس مدى تنوع منتجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .

2-2- النطاق الرأسى: يعبر عن درجة أداء الشركة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد .

2-3- النطاق الجغرافى: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركات العالمية، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم¹ .

2-4- قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها الشركة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.²

الفرع الرابع : خصائص التنافسية .

تتمثل خصائص التنافسية فيما يلي :³

- ❖ نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة .
- ❖ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين .
- ❖ إنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .
- ❖ تعكس كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها .⁴
- ❖ تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة .
- ❖ تكون مستمرة ومستدامة على المدى الطويل وليس على المدى القصير .
- ❖ تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها .

¹ هلاي الوليد ، نفس المرجع السابق ، ص 35.

² عبد الواحد نسيم ، نفس المرجع السابق ، ص 156.

³ محيى الدين يحيى القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنافسية ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 82.

⁴ حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 138.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

الفرع الخامس : أهمية التنافسية .

تكمّن أهمسة التنافسية فيما يلي :¹

❖ خلق فرص جديدة.

❖ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات .

❖ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها .²

❖ تعد مفتاح لنجاح منظمات الأعمال .

❖ تساعد على توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين .

❖ تبني أساليب عمل متميزة عن المنافسين .

¹ الحدراوي حامد كريم ، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنافسية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 09، العدد 33، العراق ، 2015، ص 231 .

² بشني يوسف ، غلاي نسيم ، الإبداع ضرورة أساسية لخلق التنافسية ، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم ، العدد 02، 2014، ص 71.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

المطلب الثالث : علاقة الابتكار والإبداع بالتنافسية .

إن عملية الإبداع والابتكار تعتبر عنصرا رئيسيا في بناء تنافسية تضمن للمؤسسة قدرة أكبر على مواجهة المنافسة .

الفرع الأول : الابتكار كأداة لتحقيق التنافسية.

الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة ، والقدرة على الابتكار تمثل عاملا هاما للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، فمواكبة التطورات التكنولوجية مثلا لا يقتضي تتبع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الأساسية فقط ، وإنما أيضا التطورات الحالية في التكنولوجيا الناشئة أو المكتملة لها .

تبني المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع كتميز أو إيجاد تخصص فعال ، وأن ذلك يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق .

أولا: الابتكار ومصادر التنافسية. فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق ، وعلى الرغم من أن التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة ، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر التنافسية والجدول التالي يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق التنافسية.¹

الجدول رقم (01-02) : يوضح الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق التنافسية

مصادر التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين
النوعية	تتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف لتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة
الابتكار	تقديم منتجات جديد

المصدر : كحموص نجاة ، قرس مروة ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله ، 2020-2021 ، ص 30.

¹ كحموص نجاة ، قرس مروة ، نفس المرجع السابق ، ص 29.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

ثانيا: دور الابتكار في المنتجات في خلق تنافسية. يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة كزيادة حدة التنافس بين المؤسسات و التطور التكنولوجي و التغيير المستمر في الحاجات و الرغبات وقصر دورة حياة العديد من المنتجات ، ومن أجل القدرة على التنافس في مثل الظروف أدركت المؤسسات ضرورة ابتكار منتجات وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة لكي تستطيع الاستمرار والتفوق في محيط تنافسي ، حيث أصبح ابتكار منتجات جديدة و تحسين وتطوير المنتجات الحالية ضروري من أجل تحسين تنافسية المؤسسة وقدراتها على خلق تنافسية، كما أن ابتكار منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على القديمة بطريقة مختلفة عن المنافسين حتى تصبح أكثر جودة له أثر كبير على الحصة السوقية وربحية المؤسسة

ثالثا: الابتكار التسويقي كأداة لتحقيق تنافسية للمؤسسة. ازدادت أهمية الابتكار في التسعير أو السعر زيادة ملموسة لدى مديري التسويق في الآونة الأخيرة لأن السعر هو المتغير الذي يتضمن إيرادات للمؤسسة كما أن السعر له تأثير كبير على حجم المبيعات التي تحققها المؤسسة وبالتالي على ربحيتها وتتفاوت أهمية الابتكار في التسعير من مؤسسة إلى أخرى ، ويجب أن يسهم السعر المحدد لمنتج ما يتحقق أهداف التسويقية بإيصال منتجاتها إلى الزبائن الذين هم في حاجة للمنتج بأقل التكاليف وبما يشبع حاجاتهم¹.

الفرع الثاني : علاقة الإبداع بالتنافسية .

يلعب الإبداع الناجح دورا هاما في تخفيض التكلفة وتميز المنتجات من خلال زيادة جودتها ، كما يساهم كذلك في سرعة تسليم المنتجات ، وسرعة إجراء التغييرات والتحسينات الضرورية لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

أولا : علاقة الإبداع بالتكلفة . تقوم المؤسسات بإبداع وتصميم منتجات جديدة أو إجراء تحسينات على منتجات موجودة من قبل بحيث يسهل عملية تصنيعها ، وذلك مثلا عدد القطع والأجزاء المكونة للمنتج أو تغيير شكله بالطريقة التي تؤدي على تخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء ، وبالتالي رفع مستوى إنتاجية العامل وكذلك تخفيض تكلفة الإنتاج الوحدة ، شرط أن يؤدي المنتج وظيفته التي أنتج من أجلها على أكمل وجه².

ثانيا : علاقة الإبداع بالجودة . تعمل المؤسسة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق ، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتميز المنتجات وإنتاج

¹ كحموص نجاة ، قرس مروة، نفس المرجع السابق ، ص 30.

² إلياس غفال ، يوسف مدركي ، عادل زقير ، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 317.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين ، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء لدفع أسعار عالية لهذه السلع ، الأمر الذي يزيد من ربحية المؤسسة.¹

ثالثا : علاقة الإبداع بالمرونة. تعمل المؤسسات على جعل منتجاتها تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن من خلال التحسينات الدائمة والمستمرة ، وجعلها مواكبة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لضمان البقاء والاستمرار ، ويكون ذلك من خلال الإبداع في المنتج بإضافة خصائص متميزة ومتفردة تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.²

¹ لورزاي رضوان ، نفس المرجع السابق، ص 42.

بوقاية وردية ، الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم²التسيير ، جامعة الجزائر 03، العدد 11، 2015، ص 66.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يعتبر الإبداع والابتكار أحد الركائز الأساسية للمؤسسة في بناء تنافسية تساعد على مواجهة المنافسة الشرسة خصوصا في الوقت الحالي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة ،لهذا يعتبر هذا الموضوعين أحد أكثر المواضيع التي تم دراستها من قبل الباحثين بغية دراسة تأثيرهم على عدة متغيرات ، وبهذا سوف نعرض بعض الدراسات التي تناولت هذان الموضوعين.

المطلب الأول : الدراسات السابقة حول الإبداع والابتكار

الدراسة الأولى :

قام بها عمر عبد الفتاح غنيم ، سارة فتحي أحمد فهمي ، فريدة عبد الرحيم الهواري ، تحت عنوان معايير التصميم الداخلي وتصميم الأثاث لفراغات جماعة العمل لبيئة محفزة على الإبداع والابتكار ، مقال علمي ، مجلة العمارة الفنون والعلوم الإنسانية ، المجلد السابع ، العدد 31، جانفي 2022.

تمثلت إشكالية البحث فيما يلي : ما مدى تأثير التصميم الداخلي وتصميم الأثاث لفراغات جماعة العمل على التعاون والمشاركة و الإبداع والابتكار ؟

هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير التي يجب تطبيقها عند تصميم وتخطيط فراغات جماعة العمل باختلاف أنواعها الرسمية وغير الرسمية لفتح آفاق الابتكار والإبداع لجماعة العمل ، وذلك للوصول للأهداف المطلوبة للمؤسسات والشركات .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاستطلاع أهمية توفير فراغ اجتماع لكل فريق وعناصر التصميم الداخلي المساهمة في تصميم فراغ الجماعة .

توصلت الدراسة إلى أن هناك تحول واضح وبشكل متزايد في مكان العمل من بيئة عمل "أنا" على بيئة عمل "نحن" ، وتميل اجتماعات جماعة العمل يتحول واسع نحو اجتماعات غير رسمية صغيرة وغير مخططة ، أن التحكم في العوامل السيكولوجية والفسولوجية له تأثير كبير على إنتاجية وراحة أفراد جماعة العمل .

الدراسة الثانية :

قام بها رقيس هيفاء ، تحت عنوان أثر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018-2019.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري عن مدى توفر الإبداع والابتكار ، ومدى توفر خصائص الإداري المبدع ، كما تهدف إلى التعرف على وجود على فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر الإبداع والابتكار .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية : كيف يؤثر الإبداع والابتكار على إدارة الموارد البشرية وما مدى تطبيقه في المؤسسات الحكومية ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونها تهدف إلى الكشف عن أثر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية ، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع البيان وتفسير تلك العمليات .

خلصت الدراسة إلى توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار في الجهات الحكومية ، وتوفير الغدارة الحكومية الحرية والمجال للخطأ ، كما أن المؤسسات الحكومية تشجع على العمل الجماعي ، وكما تشجع المبدعين والمبتكرين وتكرمهم .

الدراسة الثالثة :

قام بها ابو القاسم يوسف سلوار كلكون ، حامد عبد الله أحمد فضل المولى ، تحت عنوان **أثر تخطيط المسار الوظيفي على الإبداع والابتكار الإداري** ، دراسة حالة جامعة كردفان ، مقال علمي ، مجل كلية العلوم الإدارية ، جامعة السلام ، العدد الثالث ، سبتمبر 2020.

تمثلت مشكلة الدراسة في : كيف يمكن أن يساهم تخطيط المسار الوظيفي على الإبداع والابتكار الإداري في جامعة كردفان؟

وتندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

هل هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار الإداري؟ .

ما هو أثر تخطيط المسار الوظيفي على الابتكار الإداري؟

هدفت الدراسة هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار الإداري ، ودراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الابتكار الإداري في جامعة كردفان .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، أسلوب دراسة الحالة. وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة،

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن : تخطيط المسار الوظيفي يلعب دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية المستقبلية، كما يساعد على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات. الترقية تعمل على زيادة ثقة العاملين بمستقبل وظائفهم وتنمية روح التنافس والإبداع بين العاملين.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول التنافسية

الدراسة الأولى :

قام بها عبد الواحد نسيمة ، تحت عنوان أثر التسيير الإستراتيجي للتكاليف على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2020-2021.

تمثلت إشكالية الدراسة في ما يلي : ما مدى التسيير الإستراتيجي للتكاليف في تحقيق التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

هدفت الدراسة إلى التعريف بتقنيات التسيير الاستراتيجي للتكاليف ، ومعرفة واقع تسيير التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ومستوى تطبيق تقنيات التسيير الإستراتيجي للتكاليف بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي في سرد تطور تقنيات تسيير التكاليف ، والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة وذلك بإتباع أسلوب المحاكاة المطبق في شركة الأنابيب وعتاد الري بالسقي ، وكذلك دراسة عينة من المؤسسات باستعمال أسلوب الاستبيان .

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تعتمد على طرق التسيير الكلاسيكية للتكاليف في تسيير تكاليفها وبالأخص طريقة التكلفة الكلية لحساب التكاليف وطريقة التكاليف المعيارية لتصحيح انحرافاتهما ، التسيير الاستراتيجي للتكاليف هو مجموعة من التقنيات تهدف إلى توفير المعلومات المتعلقة بالتخطيط وصنع القرارات والرقابة على المدى الطويل والقصير لمساعدة المؤسسة في تقديم منتجاتها بأكثر فعالية وكفاءة .

الدراسة الثانية :

قام بها لورزاني رضوان ، تحت عنوان دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية ،مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ، 208-2019.

تهدف الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق التنافسية في مؤسسة IRIS ،من خلال إبداع العملية دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي ببعديه (إبداع المنتج، و الإنتاجية) وأبعاد التنافسية مجتمعة، والمتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسميم).

تمثلت مشكلة الدراسة في هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية عند مستوى المعنوية 0.05 بمؤسسة IRIS ؟

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية :

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إبداع المنتج والتنافسية ؟

تم الاعتماد على منهجين هما المنهج الوصفي الذي استعمل في الجزء النظري ، والمنهج التحليلي الذي استعمل في الجانب التطبيقي من خلال معرفة العلاقة التي تربط بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية.

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تعمل عمى تطبيق الإبداع في منتجاتها وعملياتها لينعكس إيجاباً على التكلفة، الجودة، المرونة والتسميم. بالإضافة إلى ذلك أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التكنولوجي والتنافسية.

الدراسة الثالثة :

قام بها نضال حمدان المصري ، إبراهيم عابدين ، تحت عنوان دور الإبداع الإداري في تحقيق التنافسية ، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في قطاع غزة ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 37، العدد 03، سبتمبر 2017.

مثلت أسئلة الدراسة فيما يلي :

ما هو مستوى الإبداع الإداري في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟

ما هو مستوى تحقيق التنافسية في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري، والتنافسية في الشركات الصناعية في قطاع غزة؟

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر مكونات الإبداع الإداري، والتعرف كذلك على قدرة الشركات الصناعية في قطاع غزة على تحقيق التنافسية، والتعرف على طبيعة العلاقة لمكونات الإبداع الإداري المتمثلة (الانفعال والعاطفة، والتجديد والطلاقة الفكرية، والتغير، وحل المشكلات، وتحمل المخاطرة) على تحقيق التنافسية، والتعرف كذلك على مدى التغيير في المتغير التابع (التنافسية) نتيجة التغير في مكونات الإبداع الإداري.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي ، في الجانب النظري تم الاعتماد على مختلف المصادر من كتب ومجلات ومذكرات وأطروحات ، وفي الجانب التطبيقي تم إجراء دراسة ميدانية بواسطة استبيانات خصصت لذلك.

خلصت الدراسة إلى حصول مستوى الإبداع الإداري على نسبة مرتفعة ، وجود عالقة طردية بين مكونات الإبداع الإداري وتحقيق التنافسية، كما تبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول تعزى للنوع، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمجال.

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة.

الفرع الأول : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة

الجدول رقم (01-03) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
عمر عبد الفتاح غنيم سارة فتحي أحمد فهمي فريدة عبد الرحيم الهواري	متغير مستقل الإبداع والابتكار	هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير التي يجب تطبيقها عند تصميم وتخطيط فراغات جماعة العمل باختلاف أنواعها الرسمية وغير الرسمية لفتح آفاق الابتكار والإبداع لجماعة العمل ، وذلك للوصول للأهداف المطلوبة للمؤسسات والشركات .
رقيس هيفاء	متغير مستقل الإبداع والابتكار	تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري عن مدى توفر الإبداع والابتكار ، ومدى توفر خصائص الإداري المبدع ، كما تهدف إلى التعرف على وجود على فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر الإبداع والابتكار .
ابو القاسم يوسف سلوار كلكون حامد عبد الله أحمد فضل المولى	متغير مستقل الإبداع والابتكار	هدفت الدراسة هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والابتكار الإداري ، ودراسة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الابتكار الإداري في جامعة كردفان .
عبد الواحد نسيم	متغير تابع التنافسية	هدفت الدراسة إلى التعرف بتقنيات التسيير الاستراتيجي للتكاليف ، ومعرفة واقع تسيير التكاليف بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، ومستوى تطبيق تقنيات التسيير الاستراتيجي للتكاليف بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
لورزاني رضوان	متغير تابع التنافسية	تهدف الدراسة إلى معرفة دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق التنافسية في مؤسسة

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

<p>IRIS ، من خلال إبداع العملية دراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي ببعديه (إبداع المنتج، و الإنتاجية) وأبعاد التنافسية مجتمعة، والمتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسميم).</p>		
<p>هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر مكونات الإبداع الإداري، والتعرف كذلك على قدرة الشركات الصناعية في قطاع غزة على تحقيق التنافسية</p>	<p>متغير تابع التنافسية</p>	<p>نضال حمدان المصري إبراهيم عابدين</p>

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني : القيمة المضافة :

يمكن القول أنه إضافة إلى الإسهامات التي قدمتها الدراسات السابقة وغيرها ن الدراسات الأخرى التي تناولت موضوعي الإبداع والابتكار والتنافسية ، جاءت هذه الدراسة لتبيين الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في تحقيق التنافسية في المؤسسات ، إضافة إلى أثر الإبداع والابتكار على تحقيق التنافسية في إطار متكامل بشقيه النظري والتطبيقي .

الفصل الأول : الإطار النظري للإبداع والابتكار والتنافسية

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق ذكره يمكن أن نقول أن عملية الابتكار والإبداع تعتبر إحدى أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسة في بناء تنافسية ، وذلك من خلال خلق قيمة مضافة التي عبارة عن ابتكار منتجات جديدة وطرق جديدة في تقديم الخدمات ...إلخ ، لذلك أصبح الإبداع والابتكار سمة أساسية للمؤسسات المتفوقة فالاعتماد عليهما أصبح ضروريا في ظل التغيرات الناتجة عن الإبداع والابتكار ولا يكون مواكبة هذا التطورات إلا بتطبيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة ، لكونهما يعتبران عنصرا هاما في بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق.

الفصل الثاني: أثر الإبداع والابتكار في دعم تنافسية شركة
ديفندوس الأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة

تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول على الجانب النظري سنتطرق في الفصل الثاني على الجانب التطبيقي، وذلك لدراسة أثر الإبداع و الابتكار في دعم تنافسية شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني على أرض الواقع، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها وبعد ذلك الوصول إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

المبحث الأول: عموميات حول شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: عموميات حول شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني

سنتطرق إلى عرض عام حول شركة الأثاث و البناء المعدني بخميس مليانة، نتطرق فيه إلى مختلف المهام الموكلة لها و الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة مبرزين فيه مختلف المصالح التي تتكون منها المؤسسة و كيف تقوم هذه المصالح بالمهام الموكلة لها وفي نهاية هذا المبحث نكون قد أجملنا في عرضنا كل ما يتعلق شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني.

المطلب الأول: تعريف شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني.

أولا : نشأة الشركة.

بدأت هذه الشركة كوحدة واحدة متمثلة في ورشة تقوم بأعمال السباكة التي يعود تاريخها إلى المخطط الرباعي الأول بأمر 69 - 38 المؤرخ بتاريخ 1969/05/28, والمدعم بالمرسوم الوزاري 39-71 في /1971 01/27 و بقرار 670074 المؤرخ بتاريخ 1979/01/25, و بعدها بدأ التفكير في إنشاء شركة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بناء على المرسوم الوزاري رقم 4969 / م ع و م و المؤرخ في 26 / 05 / 1979 والمتضمن إنشاء شركة تحويل المعادن سابقا بخميس مليانة ثم القرار الوزاري 46-91 المؤرخ 1976 /09/28 المحدد لشروط نشأة وتنظيم عمل الشركة, وحدد نشاطها بفرع الصناعات الثقيلة ذات أسهم مختصرة (SOTRAMET سابقا)

-في سنة 2006 تحولت شركة تحويل المعادن إلى وحدة ، وهذا من طرف وزارة المالية تحت رقم 414 من سجل العقود الإدارية لسنة 2016 من طرف مديرية أملاك الدولة لولاية الجزائر.

يتضمن العقد الإدماج والامتصاص لسبعة مؤسسات عمومية اقتصادية ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية -شركة ذات أسهم-المسمات ديفاندوس الأثاث والبناء المعدني.¹

-EPE/divindus MCM-EX sotramet.

-EPE/divindus meubles et construction métahique.

ثانيا : تعريف الشركة:

تعتبر شركة(SOTRAMET) تحويل المعادن من أهم الشركات المنشأة في ولاية عين الدفلى, و هي شركة عمومية ذات طابع صناعي تجاري ذات أسهم, مقرها بخميس مليانة, يقدر رأس مالها بـ 423.640.000,00 دج أما نشاط هذه الأخيرة يقتصر على الصناعات الثقيلة, فهي تقوم بتزويد المنطقة و المناطق المجاورة للولاية بكل الوسائل الخاصة في القطاعات التالية:

❖ القطاع العمومي: المتعلق بإصلاح الطرق, و الذي يلقي اهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة....

❖ القطاع الفلاحي:ينصب معظم المنتجات في هذا القطاع نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه في

الاقتصاد.

¹معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

❖ *القطاع السكني: تعتبر نسبة استفادة هذا القطاع من منتجات المؤسسة أقل مقارنة بالقطاع الأول.

ثالثا ; الموقع الجغرافي شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني

- تقع شركة تحويل المعادن بخميس مليانة ضمن محيط البلدية, يجدها شمالا خط السكة الحديدية شرق غرب الرابط بين عين الدفلى و خميس مليانة و الذي يصل كذلك بين البلدة و الجزائر, مما يساهم في نقل المنتجات و تزويد معظم ولايات الوطن.

- كما يحيطها من الغرب مصنع الأدوية, أما من الشرق مؤسسة صناعة المواد الحمراء تتربع الشركة على مساحة يقدر بحوالي 27800 متر مربع, منها 8554 متر مربع مغطاة و الباقي شاغرة, من أهم ما فيها المكاتب الإدارية, ورشات الإنتاج , حظيرة الشاحنات و السيارات و غيرها.¹

المطلب الثاني :أهداف شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني

من المعروف أن كل مؤسسة تعمل على تسطير مجموعة من الأهداف, ثم تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها من أجل تنمية نشاطاتها, وشركة الأثاث و البناء المعدني كغيرها من المؤسسات, لديها مجموعة من الأهداف هي كالتالي :

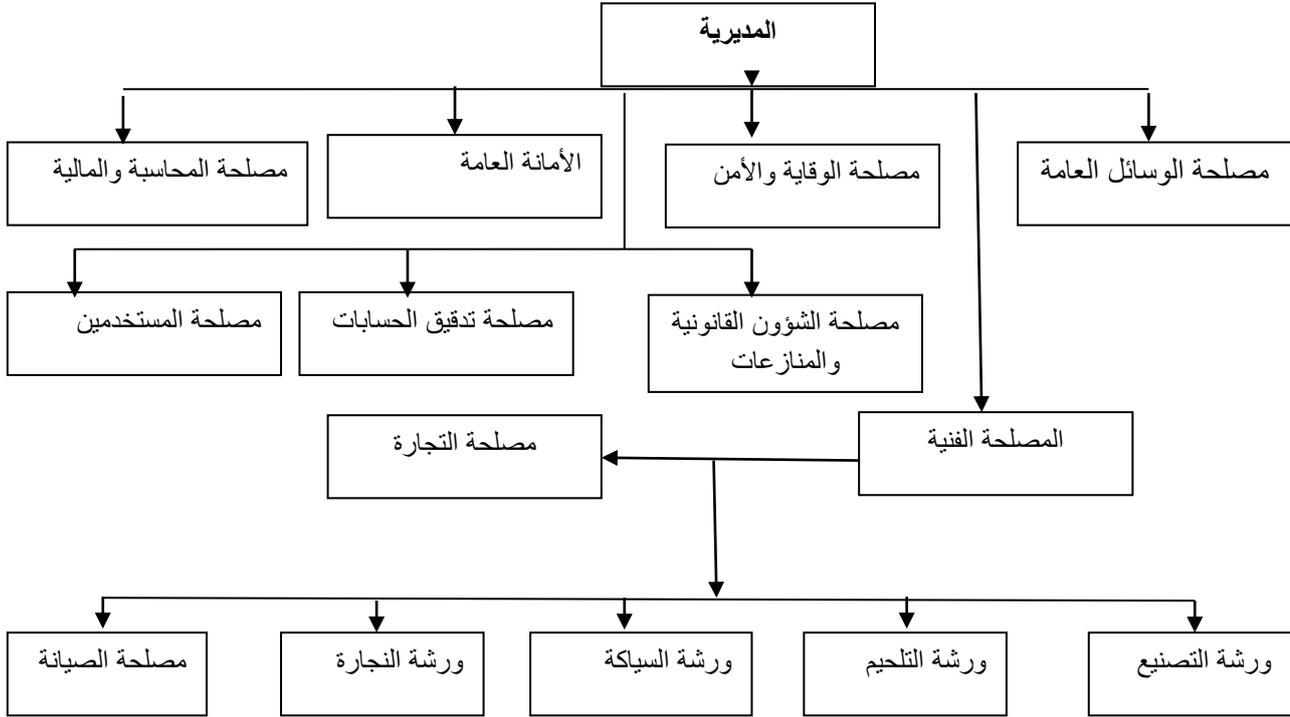
- ❖ تسيير وتنمية نشاطاتها الإنتاجية.
- ❖ ضمان بيع منتجاتها في إطار الأهداف المسطرة والالتزام بتعهداتها.
- ❖ ضمان التمويل للتمكن من توفير المواد الضرورية للإنتاج.
- ❖ التعاون مع الهياكل والمؤسسات التي لها علاقة بصناعة وتحويل المعادن وذلك من أجل تحقيق جودة أكبر للإنتاج.
- ❖ إعداد برامج تمويل على ضوء احتياجات الزبائن.
- ❖ توسيع شبكة المنتجات الموزعة وبالتالي التعامل مع موردين وزبائن جدد.
- ❖ تحقيق أقصى الأرباح (مضاعفة رقم الأعمال) .
- ❖ المساهمة في تكوين الشركات لإنجاز مباني تحتية على المستوى الوطني.²

¹معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

²معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للشركة.

الشكل رقم (01-02) الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من الشركة

تحليل الهيكل التنظيمي لشركة:

زيادة علي كون وحدة تحويل المعادن تابعة لمؤسسة عمومية فإنها تنشط في القطاع الاقتصادي المتمثل في صناعة تحويل المعادن ما يجعل الهيكل التنظيمي ينقسم إلى قسمان قسم إداري وقسم تقني تبعا مباشرا إلى المديرية العامة أو المهام القسم الإداري مهمة التسيير والتنظيم والتنسيق ومختلف المهام الإدارية وتتكون من عدة أقسام رئيسية:

أ/القسم الإداري: من بين مصلحة المستخدمين ، مصلحة المحاسبة والمالية ، مصلحة تدقيق الحسابات ، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

1-مصلحة المستخدمين:

تقوم بتسيير وتنظيم الموارد البشرية وكذلك تسيير الأجور و إعداد المخطط التكوينية والسهر علي تطبيق النظام الداخلي والاتفاقات الجماعية والقوانين سارية المفعول.

وينقسم إلى دائرتين

-قسم تسيير الموارد البشرية:

مهامها الرئيسية تسيير وتنظيم ومراقبة الموارد البشرية والسهر علي تنظيم حقوق وواجبات العمال من الأجور وعطل وغيرها من المهام المقررة لها.

-قسم الأجرة، التكوين و الشؤون الاجتماعية:

تقوم بتطبيق المخططات التكوينية والسهر على التنفيذ الجيد لها لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، تسيير و تحرير الأجرة و مراقبتها و تسيير الشؤون الاجتماعية للعمال (ضمان اجتماعي طب العمل....).

2-مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

يرأسها رجل قانون بحيث تهتم بحل المشاكل المطروحة و إمداد المصالح بالنصوص القانونية والاستشارات القانونية كلما تطلب الأمر ذلك ، المراقبة السليمة للقوانين وتمثيل الشركة في الأعمال الإدارية و القضائية أمام الهيئات الرسمية و الإدارية (الجماعات المحلية ، متقشية العمل ، مصالح الضبطية القضائية) والمرافعة علي مستوي المحاكم

3-مصلحة تدقيق الحسابات:

ومهمتها مراقبة الفواتير والمصاريف وتدقيق الحسابات للإيرادات والمصاريف وكذا الحسابات المصرفية الشركة ومختلف العمليات المصرفية.

4-مصلحة المحاسبة والمالية :

تقوم هذه المصلحة بتسطير الميزانية السنوية المحتملة وتقديم الميزانية الختامية المجملة بعد فحصها وتدقيقها وتحريك تقارير معلقة باخراجات وإدخالات المقاسيم الإدارية وكذا مراقبة الميزانية السنوي أثناء التنفيذ و تنظيم العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسة.

5-قسم الأمانة العامة (مساعدة المديرية) :

مهمة ضمان الأعمال الإدارية المتعلقة بالمديرية العامة أي السكرتارية كضبط المواعيد وتنظيم الاجتماعات و تنظيم الاتصالات بمختلف القطاعات الخاصة بالمؤسسة.

ب/القسم التقني:

ويضم المصالح التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملية الإنتاج وينقسم بدوره إلي قسمان قسم ضمان الإنتاج وقسم تجاري.

1- قسم الإنتاج:

1-1-ورشة السباكة:

ويتمثل النشاط الرئيسي للشركة تختص بتحويل مادة صلب اليم نتوج توجه خصيصا للقطاع الأشغال العمومية كالمجاري المائية الثلاثية وكذلك إنتاج قطاع الغيار الموجه للقطاع الفلاحي إضافة إلى منتجات مختلفة حسب احتياجات تكون على سبيل الطلب بنسبة للقطاعات المختلفة.

1-2-ورشة التلحيم العام:

تمثل النشاط الثانوي للشركة تختص بصناعة خزانات و الصهاريج من 1000 لتر إلى 100000 لتر موجه إلى القطاع الري أو تخزين المحروقات ومشتقاتها ، وصناعة الجدران المعدني ، الحواجز الأمنية ، مختلف المواد تلحيم العمل.

1-3- ورشة التصنيع:

لها مهمتان الأولى الإنتاج مختلف القطع الحديدية ،الموجه القاعدية لمختلف القطع كالخراطة والتفريز هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تختص بمهمة الدعم وإسناد المتمثلة في الصناعة المكلمة.

1-4- ورشة النجارة:

تختص بإنتاج مختلف الأبواب والنوافذ الموجه للقطاع لبناء وكذلك مختلف الأثاث المكتبي الموجه للجماعات المحلية

2-قسم التجاري:

وينقسم الى:

2-1-مصلحة التجارة:

هي مصلحة تجمع بين الجانب الإداري والتقني ، تقوم بإعداد الطلبات وتزويد الورشات ببرامج الإنتاج وكذلك تسويق المنتجات والقيام بعملية التسويق وكذا تحصيل الديون و متابعة الإجراءات الخاصة بذلك.

الدعم و الإسناد: هناك مصالح مهمتها الدعم والإسناد وهي:

أ- **كمصلحة الأمن والوقاية:** التي مهمتها ضمان الأمن الصناعي، الحماية الفردية، النظافة والوقاية الصحية على مستوي الشركة.

ب- **مصلحة الوسائل العامة والتموين:** تقوم بضمان تموين الورشات بمختلف المواد الأولية أو المصنعة وضمان الصيانة الدورية لوسائل الإنتاج والنقل بصفة عامة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا عينة من عمال شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1 * مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني

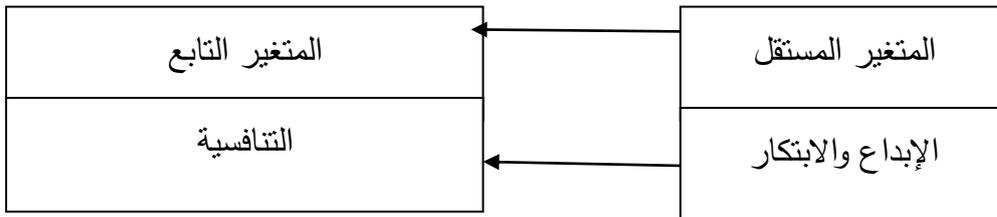
2 * عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 40 مستجوب (عامل) من عمال شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين. توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3 * متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- x المتغير المستقل: الإبداع والابتكار محاولين معرفة العلاقة بينه وبين التنافسية
- x المتغير التابع: يتمثل في التنافسية

4 * نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (02-02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1- الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ- الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب- فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (الإبداع والابتكار)، ويحتوي 10 عبارات.
- **الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (التنافسية) وفيه 12 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02-01): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

طول الفئة = $\frac{4}{5} = 0.8$

عدد المستويات

❖ من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛

- ❖ من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- ❖ من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- ❖ من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- ❖ من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2- أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ❖ **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
- ❖ **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

5* ثبات أداة الدراسة:

- ❖ **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.
- ❖ **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو اكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-02): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.968	10	الإبداع والابتكار
0.971	12	التنافسية
0.985	22	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.985 أي بنسبة 98.5% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور الإبداع والابتكار 0.968 أي بنسبة 96.8%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور التنافسية 0.971 أي بنسبة 97.1%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بمأ استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات بالإبداع والابتكار والتنافسية.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

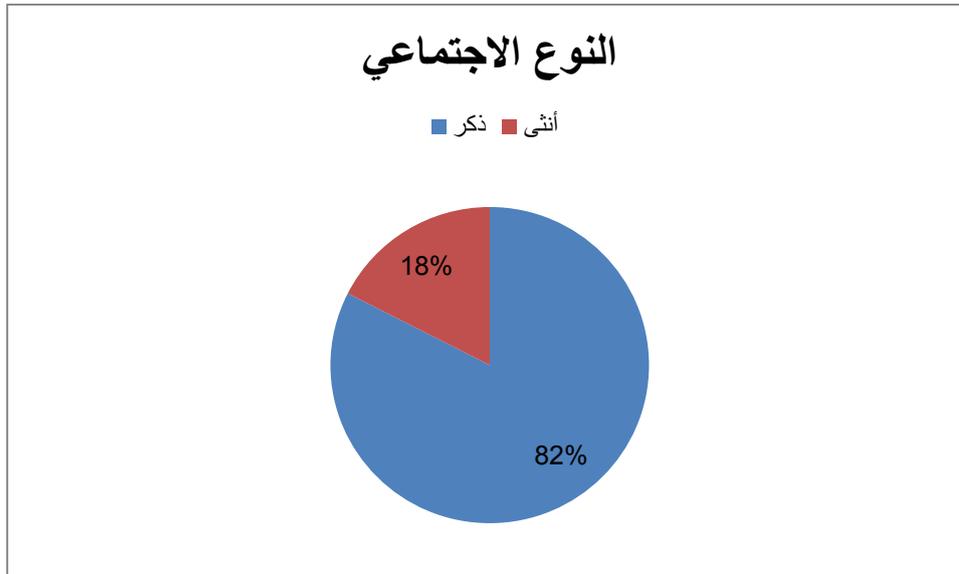
1- النوع الاجتماعي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	33	83%
	أنثى	7	17%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02-01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 83% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 17% نسبة

الإناث، ومنه نلاحظ أن المؤسسة توظف الذكور بنسبة كبيرة وذلك لطبيعة نشاطها الذي يحتاج لقوة بدنية.

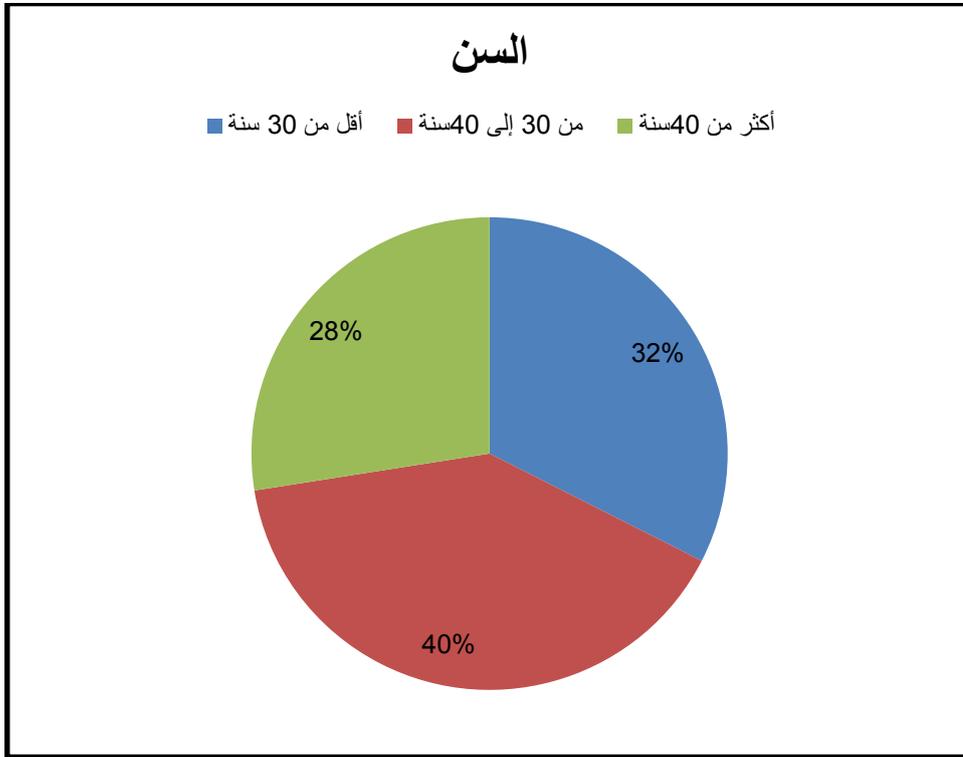
2-السن: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	13	33%
	من 30 إلى 40 سنة	16	40%
	أكثر من 40 سنة	11	28%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 40% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة ، ثم تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 33%، ثم تليها فئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 28% ، ومنه نستنتج أن أغلب أعمار عمال المؤسسة هم سن الشباب.

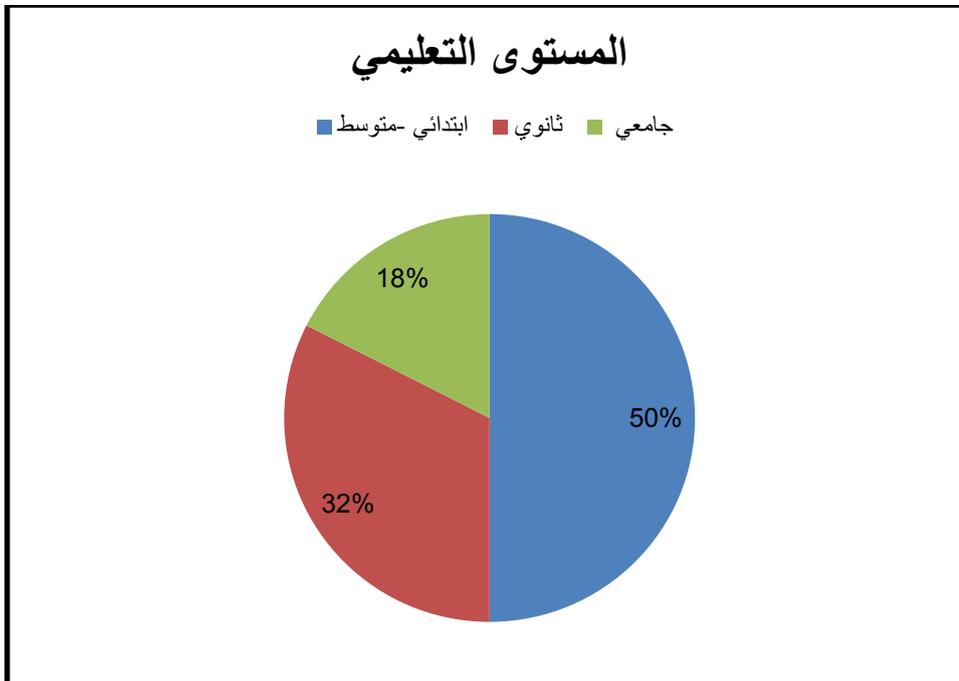
3-المؤهل العلمي: من مجموع 40استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	20	50%
	ثانوي	13	33%
	جامعي	7	17%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (02-03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 50 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 33%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 17%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تملك عمال يتمتعون بمستوى علمي عالي ويرجع ذلك لمهام المؤسسة التي تحتاج مثل هذا المستوى لإنجازها.

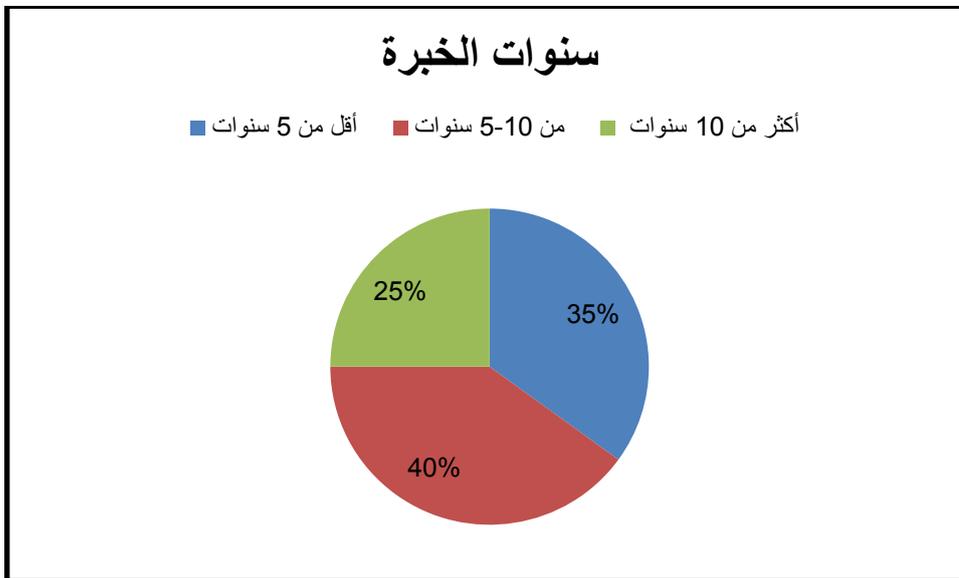
4-الخبرة العملية: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	14	35%
	من 5-10 سنوات	16	40%
	أكثر من 10 سنوات	10	25%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم(02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 40%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 35% ، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 25% ، ومنه نلاحظ أن عمال المؤسسة يتمتعون بخبرة متوسطة وراجع ذلك لكون أغلبهم في سن الشباب.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: الإبداع والابتكار

الجدول رقم (02-08): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الأول.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يتوفر في المؤسسة موظفين متخصصين في وظيفة البحث والتطوير.	3.90	1.35
02	تملك المؤسسة موظفين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء المهام في المؤسسة.	3.95	1.44
03	تشجع المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة .	4.07	1.14
04	يبادر الموظفون في المؤسسة على حل مشاكلهم في العمل.	3.37	1.05
05	تعطي المؤسسة أهمية بالغة لوظيفة البحث والتطوير.	3.70	1.31
06	تحفز المؤسسة الموظفين ذات الأفكار المبتكرة.	3.47	1.01
07	تتابع المؤسسة آراء زبائنها من أجل تطوير خدماتها.	3.55	0.84
08	تملك المؤسسة القدرة على التحسين في تصميم منتجاتها.	3.05	1.51
09	تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر.	3.12	1.20
10	تعمل المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير منتجاتها.	3.82	1.61
1.08	المجموع	3.33	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك موظفين متخصصين في وظيفة البحث والتطوير، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 والانحراف المعياري 1.35 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة موظفين متخصصين في وظيفة البحث والتطوير.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك موظفين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء المهام في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 1.44 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة موظفين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء المهام في المؤسسة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تشجع الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.07 والانحراف المعياري 1.05 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تشجيع المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة.

الفصل الثاني: أثر الإبداع والابتكار في دعم تنافسية شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفون في المؤسسة يبادرون في حل مشاكلهم في العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والانحراف المعياري 1.31 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مبادرة الموظفون في المؤسسة على حل مشاكلهم في العمل .
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة لوظيفة البحث والتطوير ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.31 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إعطاء المؤسسة أهمية بالغة لوظيفة البحث والتطوير.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحفز الموظفين ذات الأفكار المبتكرة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 1.01 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تحفيز المؤسسة الموظفين ذات الأفكار المبتكرة.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتابع آراء زبائنها من أجل تطوير خدماتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55 والانحراف المعياري 0.84 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول متابعة المؤسسة آراء زبائنها من أجل تطوير خدماتها.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تملك القدرة على التحسين في تصميم منتجاتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.05 والانحراف المعياري 1.51 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك المؤسسة القدرة على التحسين في تصميم منتجاتها.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بتطوير عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.12 والانحراف المعياري 1.20 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بتطوير عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير منتجاتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 1.61 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير منتجاتها.

المحور الثاني: التنافسية

أولاً: الجودة

الجدول رقم (02-09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (الجودة) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتميز منتجات المؤسسة بخصائص لا تتوفر في منتجات المنافسين.	3.50	1.10
02	تقدم المؤسسة منتجات بمواصفات المطلوبة من الزبائن	3.45	1.12
03	تعمل المؤسسة على التميز من خلال جودة منتجاتها	4.07	1.14
04	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين من جودة منتجاتها.	3.37	1.05
المجموع		3.70	0.82

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن منتجات المؤسسة تتميز بخصائص لا تتوفر في منتجات المنافسين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.10 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تميز منتجات المؤسسة بخصائص لا تتوفر في منتجات المنافسين.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم منتجات بمواصفات المطلوبة من الزبائن ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.45 والانحراف المعياري 1.12 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة منتجات بمواصفات المطلوبة من الزبائن .
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على التميز من خلال جودة منتجاتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.07 والانحراف المعياري 1.14 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على التميز من خلال جودة منتجاتها .
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين من جودة منتجاتها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والانحراف المعياري 1.05 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة باستمرار على تحسين من جودة منتجاتها.

ثانيا : التكلفة

الجدول رقم (02-10): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (التكلفة) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذات الكفاءة العالية من أجل التقليل من حجم التكاليف.	3.32	1.43
02	تعمل المؤسسة على القيام بعمليات الصيانة لخفض تكاليفها.	3.55	1.08
03	تسعى المؤسسة على إنتاج منتجات أقل سعرا مقارنة بمنافسيها في السوق.	3.87	1.48
04	تدخل المؤسسة أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف	3.80	1.58
المجموع		3.53	1.33

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على الموظفين ذات الكفاءة العالية من أجل التقليل من حجم التكاليف ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.32 والانحراف المعياري 1.43 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذات الكفاءة العالية من أجل التقليل من حجم التكاليف.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على القيام بعمليات الصيانة لخفض تكاليفها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55 والانحراف المعياري 1.08 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على القيام بعمليات الصيانة لخفض تكاليفها.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسعى على إنتاج منتجات أقل سعرا مقارنة بمنافسيها في السوق ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 1.48 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي المؤسسة على إنتاج منتجات أقل سعرا مقارنة بمنافسيها في السوق.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تدخل أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.58 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تدخل المؤسسة أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف إدخال المؤسسة أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف.

ثالثاً: المرونة.

الجدول رقم (02-11): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث (المرونة) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة بسرعة للمتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات	3.17	1.23
02	تتميز المؤسسة بتكيفها السريع مع تغيرات السوق	3.57	1.51
03	تغير المؤسسة منتجاتها لتلائم حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة	3.20	1.28
04	تغير المؤسسة من خصائص منتجاتها باستمرار	3.37	1.12
	المجموع	3.40	1.25

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتميز بقدرتها على الاستجابة بسرعة للمتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.17 والانحراف المعياري 1.23 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة بسرعة للمتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تتميز بتكيفها السريع مع تغيرات السوق ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 والانحراف المعياري 1.51 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تميز المؤسسة بتكيفها السريع مع تغيرات السوق.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تغير منتجاتها لتلائم حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.20 والانحراف المعياري 1.28 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تغيير المؤسسة منتجاتها لتلائم حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تغير من خصائص منتجاتها باستمرار ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.37 والانحراف المعياري 1.12 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تغيير المؤسسة من خصائص منتجاتها باستمرار .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

-قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والجودة في المؤسسة.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والجودة في المؤسسة.

❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والجودة في المؤسسة.

❖ الجدول رقم (02-12) : اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الإبداع والابتكار	40	3.33	1.08	0.906	0.000
			0.82		
الجودة					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الإبداع والابتكار وبين درجاتهم على البعد الأول (الجودة) من مقياس التنافسية إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.906 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والجودة في المؤسسة.، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفصل الثاني: أثر الإبداع والابتكار في دعم تنافسية شركة ديفندوس الأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة

- ❖ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتكلفة في المؤسسة.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتكفل في المؤسسة.
- ❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتكلفة في المؤسسة.
- ❖ الجدول رقم (02-13) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الإبداع والابتكار	40	3.33	1.08	0.942	0.000
التكلفة		3.53	1.33		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الإبداع والابتكار وبين درجاتهم على البعد الثاني (التكلفة) من مقياس التنافسية، إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.942 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتكلفة في المؤسسة. أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار و المرونة في المؤسسة.
- ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار و المرونة في المؤسسة.
- ❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار و المرونة في المؤسسة.
- ❖ الجدول رقم (02-14) : اختبار الفرضية الثالثة .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الإبداع والابتكار	40	3.33	1.08	0.941	0.000
المرونة		3.10	1.25		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الإبداع والابتكار وبين درجاتهم على البعد الثالث (المرونة) من مقياس التنافسية، إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.941 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار و المرونة في المؤسسة. أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لدور الإبداع والابتكار في دعم تنافسية المؤسسة، تم التعرف على نشأة والهيكل التنظيمي لشركة ديفندوس للأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة، ومن ثم قمنا بعملية توزيع الاستبانات على عينة من عمال الشركة، ثم قمنا بعدها بمعالجتها وتحليلها من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة، وبعد ذلك اتضح لنا صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار وأبعاد التنافسية (الجودة، المرونة، التكلفة) في شركة ديفندوس للأثاث والبناء المعدني بخميس مليانة.

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

إن تحقيق المؤسسة لتنافسية أعلى يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تحقيق الإبداع والابتكار، ف قدرة المؤسسة على التميز يعتمد على قدرتها في تحقيق الجودة في منتجاتها والتقليل من تكاليفها، و تكيفها مع تغيرات السوق من خلال تلبية رغبات العملاء المتجددة، لذلك على المؤسسة توفير المناخ المناسب للإبداع و الابتكار من أجل خلق ميزة تنافسية من خلالهم وزياد قدرتها التنافسية، فبقاء المؤسسة واستمرارها يتطلب تحقيق الميزة التي تميزها عن غيرها من المنافسين ومع متابعة مراقبة المنافسين والمقارنة معهم من أجل تطوير من نفسها بشكل مستمر.

نتائج الدراسة :

- ❖ يتوفر في المؤسسة موظفين متخصصين في وظيفة البحث والتطوير.
- ❖ تملك المؤسسة موظفين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء المهام في المؤسسة.
- ❖ تشجع المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة.
- ❖ تعمل المؤسسة على التميز من خلال جودة منتجاتها.
- ❖ تتميز منتجات المؤسسة بخصائص لا تتوفر في منتجات المنافسين.
- ❖ تسعى المؤسسة على إنتاج منتجات أقل سعرا مقارنة بمنافسيها في السوق.
- ❖ تدخل المؤسسة أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف.
- ❖ تتميز المؤسسة بتكيفها السريع مع تغيرات السوق.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والجودة في المؤسسة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والتكلفة في المؤسسة.
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والمرونة في المؤسسة.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

بناء على النتائج المتحصل عليها يمكننا أن نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات التالية:

- ❖ محاولة غرس ثقافة الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة.
- ❖ العمل على تبني أساليب عمل جديدة لتنمي روح الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة.
- ❖ العمل على إشراك جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ حيث العاملين على الإبداع من خلال توعيتهم بأهمية في دعم تنافسية المؤسسة.
- ❖ توفير المناخ المناسب من أجل النهوض بالأفكار الإبداعية للعاملين والعمل على تطبيقها.

خاتمة

آفاق الدراسة:

- ❖ دور الإبداع والابتكار في تحسين أداء المؤسسة.
- ❖ أثر الإبداع التنظيمي على فعالية المؤسسة.
- ❖ إدارة المعرفة وأثر في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- ❖ دور إدارة الجودة الشاملة في دعم تنافسية المؤسسة.
- ❖ الإدارة الإستراتيجية ودورها في دعم تنافسية المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. يوسف محمد ، الملكية الفكرية والابتكار وبراءة الاختراع (من منظور قانوني) ، ط 1، دار الكتب والدراسات العربية ، الإسكندرية ، 2017.
2. أسماء خيرى ، إدارة الإبداع والابتكارات ، دار الرياء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2012.
3. نجد معبدو نجم ، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
4. إسماعيل محمد علي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيادة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1، 2016.
5. بوران سمية عامر ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الأردن ، 2016.
6. الخماس عبد الرضا فرج بدرأوي ، صياغة الإستراتيجية التسويقية الموجهة بالتنافسية في قاع السياحة العراقي، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة ، العراق ، 2004.
7. هشام حرير ن بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، ط1، مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، 2014.
8. محيى الدين يحيى القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق التنافسية ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
9. حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005.
10. عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس، الأنماط القيادية لبناء التنافسية المستدامة ، دار غيادة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2016.

الأطروحات والمذكرات :

1. خالد محمد عبد الله النوري، دور الملكية الفكرية في تعزيز البحث العلمي والإبداع والابتكار في فلسطين ، رسالة ماستر ، تخصص الملكية الفكرية وإدارة الإبداع ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين، 2021.
2. كحموص نجاة ، قرس مروة ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق التنافسية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله ، الجزائر ، 2020-2021.
3. خولة بركاني ، أثر التسويق الإبتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2016-2017.

قائمة المراجع

4. رشيد فراح ، عادل فنوز، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية ، جامعة البويلا، الجائر، العدد الثامن ، ديسمبر، 2017.
5. سامي مراد ، الاستثمار في الابتكار ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2018 .
6. صباح تريغيني ، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد بوضياف ، بسكرة ، 2017-2018.
7. على الجياشي ، دراسة حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي والأداء ، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2003 .
8. شريف غياط، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة الجزائر، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السادس، جامعة قالن 2002.
9. نعيمة علاوي ، أثر التسويق ألبتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال التجارية الدولية ، جامعة المسيلة ، 2013-2014.
10. لوزازي رضوان ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق التنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ، 2018-2019.
11. منصور محمد علي الأيوبي ، آمال عبد المجيد الحيلة ، دور الإبداع والابتكار في تحقيق التنافسية ، ورقة بحث مقدمة على مؤتمر الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة المنعقد في الجامعة الإسلامية من 5-6/05-2015.
12. زين الدين نصري محمد عطون ، أثر العوامل البيئية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص الإدارة ، جامعة عمان العربية ، تموز 2017 .
13. خيربي أسامة ، إدارة الإبداع والابتكارات ، ط1، دار لراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2012.
14. محمد عجيلة ، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والجارية ، وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب البليدة ، الجزائر ، 2005.
15. شوية أعراب ، دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2010-2011.

قائمة المراجع

16. عبد الواحد نسيمية ، أثر الإستراتيجية للتكاليف على التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، في العلوم التجارية ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف / المسيلة ، الجزائر ، 2020-2021.
17. هلاي الوليد ، الأسس العامة لبناء التنافسية ودورها في خلق القيمة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، السنة الجامعية 2008/2009 .
18. نادية طيفور عبد الدائم طه ، الدور المعدل للتغيير التنظيمي في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البرية وتحقيق التنافسية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا ، 2019 .

المجلات العلمية :

1. عبد الحكيم بن سالم ، إلياس سليمان، الإبداع في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة ، مجلة علمية دولية محكمة ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، العدد30، 2017.
2. قادي محمد ، طيب سعيد، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، المركز الجامعي أحمد زيانة غليزان ، الجزائر ، العدد 04، 2018.
3. نضال حمدان المصري، إبراهيم عابدين ، دور الإبداع الإداري في تحقيق التنافسية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 37، العدد 3، سبتمبر ، 2017.
4. محمد هلسة ، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهمتها لمنظومة الأعمال المعاصرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 06 ، ديسمبر 2016.
5. محمد نمر علي أحمد ، عنتر محمد أحمد عبد العال ، تحقيق التنافسية بمدارس التعليم الخاص بمحافظة سوهاج في ضوء مدخل الريادة الإستراتيجية ، مجلة شباب الباحثين ، جامعة سوهاج ، أكتوبر 2021 .
6. الحدراوي حامد كريم ، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنافسية المستدامة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 09، العدد 33، العراق ، 2015
7. بشني يوسف ، غلاي نسيمية ، الإبداع ضرورة أساسية لخلق التنافسية ، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم ، العدد02، 2014.
8. إلياس غفال ، يوسف مدركي ، عادل زقير ، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، المجلد 01، العدد 01، 2017.
9. بوقاية وردية ، الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، العدد 11، 2015.

الملاحق



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبائية

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، تحت عنوان " دور الإبداع والابتكار في دعم تنافسية المنظمات ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(x) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1_النوع الاجتماعي:

أ. ذكر ب. أنثى

2_العمر:

أقل من 30 سنة من 30 . 40 سنة
أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي ب. ثانوي
ج. متوسط - ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

أ- أقل من 5 سنوات ب- ج. من 5 إلى 10 سنوات
د . أكثر من 10 سنوات

الملاحق

المحور الأول : الإبداع والابتكار

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. يتوفر في المؤسسة موظفين متخصصين في وظيفة البحث والتطوير .					
2. تملك المؤسسة موظفين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء المهام في المؤسسة.					
3. تشجع المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة .					
4. يبادر الموظفون في المؤسسة على حل مشاكلهم في العمل.					
5. تعطي المؤسسة أهمية بالغة لوظيفة البحث والتطوير .					
6. تحفز المؤسسة الموظفين ذات الأفكار المبتكرة.					
7. تتابع المؤسسة آراء زبائنهم من أجل تطوير خدماتها.					
8. تملك المؤسسة القدرة على التحسين في تصميم منتجاتها.					
9. تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر .					
10. تعمل المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير منتجاتها.					

الملاحق

المحور الثاني : التنافسية

نرجو منكم بوضع إشارة (×) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أولا : الجودة					
1. تتميز منتجات المؤسسة بخصائص لا تتوفر في منتجات المنافسين.					
2. تقدم المؤسسة منتجات بمواصفات المطلوبة من الزبائن					
3. تعمل المؤسسة على التميز من خلال جودة منتجاتها					
4. تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين من جودة منتجاتها.					
ثانيا : التكلفة					
1. تعمل المؤسسة على الحفاظ على الموظفين ذات الكفاءة العالية من أجل التقليل من حجم التكاليف.					
2. تعمل المؤسسة على القيام بعمليات الصيانة لخفض تكاليفها.					
3. تسعى المؤسسة على إنتاج منتجات أقل سعرا مقارنة بمنافسيها في السوق.					
4. تدخل المؤسسة أساليب جديدة في العمل لتخفيض التكاليف					
ثالثا : المرونة					
1. تتميز المؤسسة بقدرتها على الاستجابة بسرعة للمتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات					
2. تتميز المؤسسة بتكيفها السريع مع تغيرات السوق					
3. تغير المؤسسة منتجاتها لتلائم حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة					
4. تغير المؤسسة من خصائص منتجاتها باستمرار					

FREQUENCIES VARIABLES=النوع_الاجتماعي السن المؤهل_العلمي سنوات_الخبرة

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 14:49:02
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

الملاحق

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن_المؤهل_العلمي_سنوات_الخبرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques

		النوع_الاجتماعي	السن	المؤهل_العلمي	سنوات_الخبرة
N	Valide	40	40	39	40
	Manquant	0	0	1	0

Table de fréquences

النوع_الاجتماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	82.5	82.5	82.5
	أنثى	7	17.5	17.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

السن

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	13	32.5	32.5	32.5
	من 30 على 40 سنة	16	40.0	40.0	72.5
	أكثر من 41 سنة	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	20	50.0	51.3	51.3
	ثانوي	13	32.5	33.3	84.6
	متوسط-ابتدائي	6	15.0	15.4	100.0
	Total	39	97.5	100.0	
Manquant	Systeme	1	2.5		
	Total	40	100.0		

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	14	35.0	35.0	35.0

الملاحق

من 5 إلى 10 سنوات	16	40.0	40.0	75.0
أكثر من 10 سنوات	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 14:49:40
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0

Total	40	100.0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.968	10

RELIABILITY

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2022 14:49:55
Commentaires	

Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.971	12

RELIABILITY

/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

	Sortie obtenue	21-MAY-2022 14:50:05
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.985	22

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	21-MAY-2022 14:50:35
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

الملاحق

	Syntaxe	<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10</p> <p>/FORMAT=NOTABLE</p> <p>/STATISTICS=STDDEV MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتوفر في المؤسسة موظفين متخصصين في وظيفة البحث والتطوير.	40	0	3.9000	1.35495
تملك المؤسسة موظفين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأداء المهام في المؤسسة.	40	0	3.9500	1.44914
تشجع المؤسسة الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة.	40	0	4.0750	1.14102
يبادر الموظفون في المؤسسة على حل مشاكلهم في العمل.	40	0	3.3750	1.05460
تعطي المؤسسة أهمية بالغة لوظيفة البحث والتطوير.	40	0	3.7050	1.31046
تحفز المؤسسة الموظفين ذو الأفكار المبتكرة.	40	0	3.4750	1.01242
تتابع المؤسسة آراء زبائنهم من أجل تطوير خدماتها.	40	0	3.5500	.84580

الملاحق

تملك المؤسسة القدرة على التحسين في تصميم منتجاتها	40	0	3.0500	1.51826
تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر	40	0	3.1250	1.20229
تعمل المؤسسة على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة لتطوير منتجاتها	40	0	2.8250	1.61543

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
لا بخصائص المؤسسة منتجات تتميز المنافسين منتجات في تتوفر	40	0	3.5000	1.10990
بمواصفات منتجات المؤسسة تقدم الزبائن من المطلوبة	40	0	3.4500	1.12293
خلال من التميز على المؤسسة تعمل منتجاتها جودة	40	0	4.0750	1.14713

الملاحق

من تحسين على باستمرار المؤسسة تعمل منتجاتها جودة	40	0	3.3750	1.05434
على الحفاظ على المؤسسة تعمل أجل من العالية الكفاءة ذات الموظفين التكاليف حجم من التقليل	40	0	3.3250	1.43915
بعمليات القيام على المؤسسة تعمل تكاليفها لخفض الصيانة	40	0	3.5500	1.08486
أقل منتجات إنتاج على المؤسسة تسعى السوق في بمنافستها مقارنة سعرا	40	0	2.8750	1.48820
العمل في جديدة أساليب المؤسسة تدخل التكاليف لتخفيض	40	0	2.8000	1.58842
الاستجابة على بقدرتها المؤسسة تتميز تصميم في المطلوبة للمتغيرات بسرعة المنتجات	40	0	3.1750	1.23802
تغيرات مع السريع بتكيفها المؤسسة تتميز السوق	40	0	2.5750	1.51820
حاجات لتلاءم منتجاتها المؤسسة تغير المتغيرة الزبائن ورغبات	40	0	3.2000	1.28502
منتجاتها خصائص من المؤسسة تغير باستمرار	40	0	3.3750	1.12518

on

Remarques

Sortie obtenue	21-MAY-2022 14:58:01
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données0

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	<p>REGRESSION</p> <p>/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT B</p> <p>/METHOD=ENTER A.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.04
	Mémoire requise	1916 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
B	3.7000	.82275	40
A	3.3318	1.08946	40

Corrélations

		B	A
Corrélation de Pearson	B	1.000	.952
	A	.952	1.000
Sig. (unilatéral)	B	.	.000
	A	.000	.
N	B	40	40
	A	40	40

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : B

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.952 ^a	.906	.904	.25534

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23.923	1	23.923	366.933	.000 ^b
	de Student	2.477	38	.065		
	Total	26.400	39			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1.305	.131		9.930	.000
	A	.719	.038	.952	19.155	.000

a. Variable dépendante : B

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT C
/METHOD=ENTER A.
    
```

Régression

Remarques

	Sortie obtenue	21-MAY-2022 14:59:59
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	<p>REGRESSION</p> <p>/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT C</p> <p>/METHOD=ENTER A.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.19
	Mémoire requise	1916 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
C	3.5375	1.33127	40
A	3.3318	1.08946	40

Corrélations

		C	A
Corrélation de Pearson	C	1.000	.971
	A	.971	1.000
Sig. (unilatéral)	C	.	.000
	A	.000	.
N	C	40	40
	A	40	40

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : C

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.971 ^a	.942	.941	.32452

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	65.117	1	65.117	618.299	.000 ^b
	de Student	4.002	38	.105		
	Total	69.119	39			

a. Variable dépendante : C

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-.814-	.167		-4.875-	.000
	A	1.186	.048	.971	24.866	.000

a. Variable dépendante : C

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT D

/METHOD=ENTER A.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		21-MAY-2022 15:00:11
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	<p>REGRESSION</p> <p>/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT D</p> <p>/METHOD=ENTER A.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.08
	Temps écoulé	00:00:00.21
	Mémoire requise	1916 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	3.4063	1.25408	40

A	3.3318	1.08946	40
---	--------	---------	----

Corrélations

		D	A
Corrélation de Pearson	D	1.000	.970
	A	.970	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	A	.000	.
N	D	40	40
	A	40	40

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.970 ^a	.941	.939	.30980

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	57.689	1	57.689	601.081	.000 ^b
	de Student	3.647	38	.096		
	Total	61.336	39			

a. Variable dépendante : D

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-.563	.159		-3.533	.001
	A	1.116	.046	.970	24.517	.000