



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib

موضوع المذكرة

دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبة:

• الاسم واللقب: صوفي خيرة

تحت إشراف الأستاذة : غلاي نسيم

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الرتبة العلمية والجامعة	الاسم واللقب
رئيسا		
مشرفا ومقررا		غلاي نسيم
مناقشا		

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ

(الزمر:9)



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib

موضوع المذكرة

دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي - الطور الثاني ل.م.د.

إعداد الطالبة:

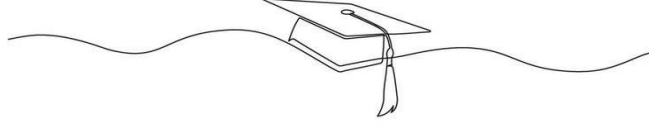
• الاسم واللقب: صوفي خيرة

تحت إشراف الأستاذة : غلاي نسيم

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية والجامعة	الصفة
		رئيسا
غلاي نسيم		مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2026



كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين أما بعد : فإننا نشكر الله العلي القدير أولا و آخرأ على توفيقه لنا بإتمام هذه الرسالة فهو عز و جل أحق بالشكر و الثناء و أولى بهما

انطلاقا من قوله صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " و اعترافا منا لأهل الفضل الذين علمونا الكثير نتقدم بالشكر و الثناء العاطر و جميل الوفاء لكل من أسدى لنا علما أو أفادنا بتجربة أو قدم رأيا أو توجيها أو توضيحا

أخص بالشكر الجزيل الأستاذة الفاضلة الدكتورة " غلاي نسيمة " لا تكفي الكلمات و لا حتى الحروف لأعبر عن شكري و امتناني الكبير لك لإشرافك على هذا العمل المتواضع، شكرا لكل العلم شاركتني إياه تستحقين أكثر من كلمات الاحترام و التقدير على سخائك بالمعلومات لم تشعريني يوما بأنك تحملين ضغط و أعباء مهنتك النبيلة شكرا لك من قلبي على إلهامك و تحفيزك المستمر شكرا لك أستاذتي .

شكرا للجنة المناقشة و قبولها هذا العمل و على المجهودات المبذولة في القراءة و تفحص هذا العمل و لأنهم منحوا مذكرتي شرف مناقشتهم لها و كذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا في مشوارنا الدراسي

و أقدم الشكر الجزيل للمؤسسة سونلغاز مكان إجراء الدراسة الميدانية و للعمال لتعاونهم و مساعدتهم لإتمام هذا العمل

و في الأخير أشكر كل من قدم لي يد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد و نسأل الله عز و الجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا الجهد إلى من حبهم يعلو فوق كل حب إلى من أناروا لي طريق و ساندوني و رووا لي
سبل السعادة و النجاح.

إلى أُمي الغالية أدامها الله، الأم الحنون العظيمة تلك التي سهرت أياما طوال من أجلي و علمتني
أن النجاح بالإصرار و العزيمة .

إلى الرجل الذي سعى جاهدا إلى تربيتي و تعليمي و توجيهي و الوقوف إلى جانبي بكل ما
أوتي، أبي الحنون الغالي الطيب الودود، جزاه الله خيرا .

إلى عمتي و التي هي أُمي الثانية التي كانت و لا زالت سندي و التي تسقينني الفرح بكل تفاني

إلى ضلعي الثابت و أمان أيامي ، مصدر بركتي وأصل قوتي، و نبغ دعائي لكما أرفع ثمرة هذا
الجهد اعترافا بفضلكما العظيم

أخي و أختي

إلى عمي الغالي الذي غاب جسده و بقي أثره في قلبي، اليوم أخرج و كان حلمي أن تكون أول المهنئين

أهدي تخرجي إلى تلك الانسانة العظيمة "جدتي" الغالية و صاحبة القلب الحنون

إلى كل من ساندني بكل حب عند ضعفي إلى صديقات المواقف لا السنين شركات الدرب الطويل من

كانوا في سنوات العجاف سحابا ممطرا صديقاتي العزيزات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر و غفران
	إهداء
	فهرس محتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : أساسيات حول الإبداع و الابتكار
3	المطلب الأول : دلالة الإبداع
3	الفرع الأول : مفهوم الإبداع و النظريات المفسرة له
9	الفرع الثاني : الجانب الإبداعي من حيث العوامل المؤثرة فيه و أنواعه
14	الفرع الثالث : مراحل العملية الإبداعية و مصادرها
18	المطلب الثاني : دلالة الابتكار
18	الفرع الأول : مفهوم الابتكار
20	الفرع الثاني : أنواع الابتكار

21	الفرع الثالث : استراتيجيات و مبادئ الابتكار
23	المطلب الثالث : أهمية الإبداع و الابتكار
23	الفرع الأول : أهمية الإبداع
24	الفرع الثاني : أهمية الابتكار
25	الفرع الثالث : أهمية الإبداع و الابتكار في المؤسسات
26	المبحث الثاني : أساسيات الميزة التنافسية
26	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
26	الفرع الأول : تعريف و أهمية الميزة التنافسية
29	الفرع الثاني : أنواع و خصائص الميزة التنافسية
32	المطلب الثاني : عموميات الميزة التنافسية
32	الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية
34	الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية
37	المطلب الثالث : أبعاد و استراتيجيات الميزة التنافسية
37	الفرع الأول : أبعاد الميزة التنافسية
38	الفرع الثاني : استراتيجيات الميزة التنافسية
40	المبحث الثالث : دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية
40	المطلب الأول : الفرق و العلاقة بين الإبداع و الابتكار
40	الفرع الأول : الفرق بين الإبداع و الابتكار
41	الفرع الثاني : العلاقة بين الإبداع و الابتكار
42	المطلب الثاني : مساهمة الإبداع و الابتكار في تحقيق التفوق التنافسي

42	الفرع الأول : مساهمة الإبداع في تحقيق التفوق التنافسي
43	الفرع الثاني : مساهمة الابتكار في تحقيق التفوق التنافسي
46	المطلب الثالث : الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية
46	الفرع الأول : ضرورة تفعيل استراتيجية الابتكار في المؤسسات الجزائرية
48	الفرع الثاني : معوقات الإبداع في المؤسسات الجزائرية و سبل تنمية موارده
52	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي	
54	تمهيد
55	المبحث الأول : تقديم مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز
55	المطلب الأول : تعريف مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز
57	المطلب الثاني : مهام و التزامات مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء عين تموشنت
59	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت
62	المبحث الثاني : أدوات بناء دراسة ميدانية
62	المطلب الأول : خدمات مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز
63	المطلب الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
64	المطلب الثالث : بناء أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة
67	المبحث الثالث : نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها
67	المطلب الأول : تحليل النتائج البيانية الديموغرافية
72	المطلب الثاني : تحليل نتائج محاور الدراسة

فهرس المحتويات

79	المطلب الثالث : مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات
83	خلاصة الفصل
85	الخاتمة
89	قائمة المراجع
99	الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01_ I)	نظريات الإبداع	5
(02 _ I)	الأبعاد المحددة لنطاق التناقس	36
(01 _ II)	عدد الإستبيانات الموزعة و المسترجعة	64
(02_ II)	مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد في الاستبيان	65
(03 _ II)	اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاسبان	66
(04_ II)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	67
(05_ II)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	68
(06_ II)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	70
(07_ II)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	71
(08_ II)	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	73
(09_ II)	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور "الإبداع"	73
(10_ II)	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور "الابتكار"	75
(11_ II)	قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور "الميزة التنافسية"	77
(12_ II)	نتائج انحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية	79
(13_ II)	نتائج انحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الابتكار و الميزة التنافسية	80

قائمة الجداول

88	نتائج انحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الإبداع و الابتكار و دورهما في تحقيق الميزة التنافسية	(14_ II)
----	---	----------

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
ي	نموذج الدراسة	(01)
16	التمثيل البياني لعملية الإبداع	(01_ I)
32	دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة	(02_ I)
34	مصادر الميزة التنافسية	(03_ I)
38	الإستراتيجيات العامة للتنافس	(04_ I)
45	الابتكار كمحرك لنمو المبيعات والحصة السوقية	(05_ I)
46	استراتيجية الابتكار في مؤسسة psion	(06_ I)
54	العلاقة بين الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية	(01_ II)
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت	(02_ II)
67	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(03_ II)
69	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(04_ II)
70	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(05_ II)
72	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(06_ II)

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	99
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	103
03	مقرر انتداب للتكوين	104
04	نموذج ترخيص بالغياب	105

المخلص:

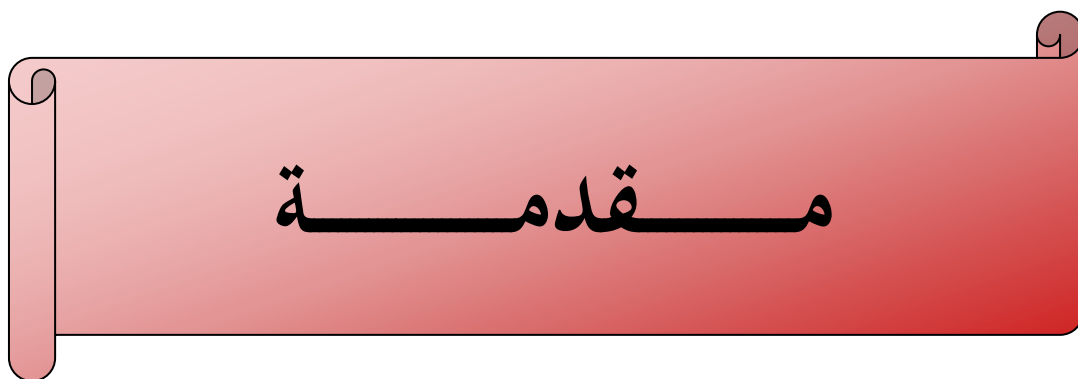
تتعلق دراستنا هذه بأحد المواضيع التي تمثل العصب الرئيسي للمؤسسات الحديثة ، و تسعى جل المؤسسات الحديثة إلى الوصول للإبداع و الابتكار من اجل تحسين الخدمات لدى المؤسسات و بالتالي تعزيز الميزة التنافسية ، و لتوضيح العلاقة بينهما قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت ، و لتحقيق أهداف الدراسة قم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات ، وقد وزعت عينة حجمها 32 ، و ثم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V 26 في التحليل الإحصائي للبيانات ، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها المتغير المستقل الإبداع و الابتكار له دور معنوي في التأثير على المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة عدم وجود اختلاف بين الأفراد العينة حول مساهمة الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، و في نهاية دراستنا توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة جعل كل من الإبداع و الابتكار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات .

الكلمات المفتاحية : الإبداع، الابتكار، الميزة التنافسية، مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

Summary :

Our study relates to one of the topics that represent the main nerve of modern institutions, Most modern institutions seek to achieve creativity and innovation in order to improve services in institutions and thus enhance competitive advantage . To clarify the relationship between them, we conducted a field study at the Sonelgaz Ain Temouchent Foundation . To achieve the objectives of the study , we used the descriptive analytical approach, where we then designed a questionnaire to collect data. A sample size of 32 was distributed The statistical program SPSS V26 was used in the analysis. Statistical data, the study reached a set of results, the most important of which is that the independent variable creativity and innovation has a significant role in influencing the dependent variable competitive advantage. The study also showed that there was no difference between the sample individuals regarding the contribution of creativity and innovation to achieving competitive advantage. At the end of our study, we reached many recommendation, the most important of which is the necessity of making both creativity and innovation the basic pillar on which institutions are based .

Keywords : creativity , innovation , competitive advantage , Sonelgaz Ain Temouchent Foundation .



مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها و مظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليها بالعولمة، التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة و ما يرتبط بها من كيانات اقتصادية و إعلامية ، و لقد فرضت هذه الظاهرة على المنظمات ضرورة إتباع سياسات و استراتيجيات حديثة تمكنها من البقاء و الاستمرارية في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة المعاشة، أو التي تتسم بالتغيير و التعقيد المستمرين. و لم يعد هدف المنظمة هو المواجهة فحسب، بل توسع أفاق بحثها محاولة بذلك تحقيق ميزة تنافسية و ضمان الاستمرارية قدر المستطاع .

فالإبداع يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة و مفيدة، بينما يعتبر الابتكار عن تحويل تلك الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتطبيق تسهم في تحسين الأداء و رفع الكفاءة. و من خلال تبني ثقافة الإبداع و الابتكار، تستطيع المؤسسات تطوير منتجاتها، و تقليل التكاليف، و الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق، مما يمنحها قدرة أكبر على التفوق .

يعتبر الإبداع و الابتكار ضرورة ملحة بالنسبة للدول لتعزيز نموها الاقتصادي خاصة في ظل التحديات الراهنة التي يعرفها العالم و كذا التغيرات التقنية المتسارعة و التطور الحاصل في ثورة المعلومات، كل هذا جعل الإبداع و الابتكار مكانة معتبرة في السياسات التي تعتمدها الحكومات و كذا المؤسسات.

كما أن المؤسسات الاقتصادية تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتعزيز مكانتها السوقية و في إطار ذلك لا بد من معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها، خاصة من جانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس و قواعد جديدة لتتمكن المؤسسة من تحقيق ميزتها التنافسية.

أولا: إشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق يعد الإبداع و الابتكار من أهم الأنشطة التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من أجل ضمان بقائها و استمراريته، و هذا الأساس يبرز التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية سونلغاز بعين

تموشنت؟

و للتعلم في الإشكالية و توضيحها اكثر قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما الفرق بين الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة ؟
- ماهي الميزة التنافسية، و ما هي الأسباب التي تدفع المؤسسة لتميتها؟

- كيف يمكن للمؤسسات المحافظة على ميزتها التنافسية من خلال الإبداع و الابتكار المستمر؟
- هل يؤثر الإبداع و الابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى :
يساهم الابداع و الابتكار في تحقيق و الرفع من الابداع و الابتكار داخل المؤسسات .
 - الفرضية الرئيسية الثانية :
يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابداع والابتكار وعلاقتها بالميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.
- وتندرج ضمن هذه الفرضية، فرضيتين فرعيتين و هما:

- الفرضية الفرعية 1 :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية 2 :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والميزة التنافسية عند مستوى معنوية 5%.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه موضوع حديث لم تتحدد معالمه بعد بصورة نهائية، بحيث يعد من الركائز الأساسية والقدم العلمي، ويمكن توضيح أهميته من خلال:

- ✓ أهمية الإبداع والابتكار ودوره في تفعيل وتطوير التنافسية المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ الأهمية البالغة التي يلعبها الابداع والابتكار للارتقاء باقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة.

- ✓ تباين مدى أهمية الابداع والابتكار للمؤسسات، وتسلط الضوء على الأساليب المتبعة لتدعيمها.
- ✓ جعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب استراتيجية للعمل على تشجيع الإبداع و الابتكار .

رابعا : أهداف الدراسة

تسعى من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :

- تحديد و إبراز مفاهيم النظرية لكل من الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية .
- إبراز أهمية الإبداع و الابتكار بالنسبة للمؤسسات، و ما مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية .
- التعرف على مستوى الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية و معرفة الأساليب المتبعة فيها.
- محاولة إسقاط ما جاء في الفصول النظرية على الواقع .

مقدمة

- تسليط الضوء على أهمية الإبداع و الابتكار في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.
- خامسا : أسباب اختيار الموضوع**

- أسباب ذاتية :
 - شغفي بمجال الإدارة و الابتكار ، و رغبتي في فهم كيف يمكن للأفكار جديدة أن تصنع فرقا في بيئة الأعمال .
 - ارتباط الموضوع بتخصصي .
 - الرغبة في التميز من خلال تناول موضوع حديث ومهم يبرز قدرتي على معالجة قضايا معاصرة.
 - معرفة ما إذا كانت جل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا .
 - دراسة الموضوع سابقا في المسار الدراسي و لم يتم التعمق فيه لمعرفة كاملة .
 - أسباب موضوعية :
 - معرفة دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية..
 - معرفة واقع تطبيق المؤسسة قيد الدراسة لسياسات تنمية الإبداع و الابتكار .
 - مواكبة التطورات و التغيرات الحديثة .
 - اختيار الموضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم ، و رغبة من في التعرف على واقع و استخدامات الإبداع و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية الاقتصادية .
 - الموضوع يعالج قضية معاصرة تتعلق بقدرة المؤسسات على البقاء والتفوق في الأسواق المتغيرة.
- سادسا : منهجية الدراسة**

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة و حتى نتمكن من اختبار الفرضيات و الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المزج بين المنهج الوصفي و التحليلي :

- ❖ **في الفصل الأول و الذي كان نظري اعتمدنا على المنهج الوصفي** من اجل جمع البيانات و المعلومات من مختلف المراجع والدراسات من (كتب و أطروحات دكتوراه و ماجستير، مقالات و مجالات) التي تناولت مفاهيم الإبداع والابتكار و علاقتها بالميزة التنافسية، تم معالجتها وتحليلها بطريقة علمية بهدف الوصول إلى فهم واضح لطبيعة العلاقة بين الإبداع والابتكار ودورهما في دعم وتعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة،
- ❖ **اما في الفصل الثاني** فقمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت بحيث قمنا باستعمال الاستبيان والاعتماد عليه ، قصد التمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة وكذا

مقدمة

عند تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS، والذي يشير الاختبارات الإحصائية المناسبة قصد الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تخدم وتدعم الموضوع.

سابعاً: حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على نحو الآتي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.
- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة الميدانية من خلال الفترة الممتدة من 22 مارس 2026 إلى 26 مارس 2026.
- **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستمارة على عدد من موظفي الشركة محل الدراسة الذي يتمثل في موظفي المؤسسة.

ثامناً: الدراسات السابقة

تم الاعتماد على الدراسات التالية:

1. دراسة (صفاء بياضي) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان : **مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية/ دراسة حالة: مجمع بن حمادي_ برج بوعريريج** ، تخصص إدارة الأعمال المجموعات الصناعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر_بسكرة (الجزائر) ، سنة 2019_2020، هدفت الدراسة إلى بيان دور الابتكار التكنولوجي (ابتكار منتج و ابتكار عملية) في تعزيز تنافسية مجمع بن حمادي (فرع الإلكترونيك) ، وتم ذلك بمنهج دراسة الحالة، و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج: ارتفاع مستوى الابتكار التكنولوجي بالمجمع محل الدراسة، و هذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني و تجسيد الابتكار المنتج و ابتكار عملية على أرض الواقع .

2. دراسة (مسلم محمد) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان : **مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها/ دراسة حالة : دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة** ، تخصص: إدارة تسويقية ، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سنة 2019_2020 ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و تحليل الخصائص المنتج المبتكر و المتمثلة في الميزة النسبية، درجة التوافق، إمكانية الملاحظة، درجة التعقيد ، قابلية التجربة و معرفة تأثيرها على قرار تبنيها من قبل المستهلك، ثم أيضا إضافة العوامل النفسية (الدوافع، المخاطر ، المدركة، الحاجة إلى التفاعل) للأفراد المتبنين للمنتجات الجديدة كمتغيرات وسطية، مع الإشارة إلى أن هناك العديد من العوامل المؤثرة التي افترضنا ثباتها. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

وجود أثر لخصائص المنتج المبتكر مجتمعة على قرار تبني المستهلك بولاية البويرة للهواتف النقالة الذكية .

3. دراسة (محمد مسعودي) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان : **ترقية الميزة التنافسية للصناعة الجزائرية للفترة (2000_2010)**، تخصص تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، سنة 2010_2011 ، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وضعية الصناعة بالجزائر و أدائها التنافسين، و تحديد مؤشرات الميزة التنافسية بالصناعة بالجزائر و تقييمها بالمقارنة بمؤشرات لدى صناعات نموذجية الناهضة ، و لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الحلول بالاعتماد إلى متطلبات خلق قطاع الفعال و استراتيجيات صنع و تطوير الميزة التنافسية بالصناعة و التصنيع بالجزائر .

4. دراسة (كوثر فضل يوسف موسى) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية / دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية**، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، سنة 2016، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر موظفين الشركة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن شركة الاتصالات الفلسطينية تهتم بالإبداع التكنولوجي والبحث والتطوير تستخدم وسائل التكنولوجيا جديدة في تطوير خدماتها ، و كشفت أيضا وجود مستوى عالي لتبني شركة الاتصالات لأنشطة المسؤولية الاجتماعية فتساهم الشركة في حل المشاكل الاجتماعية بالمجتمع المحلي و تسعى للحصول على رضا زبائنها من خلال تطوير خدماتها بشكل مستمر .

5. دراسة (سمية بروبي) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان : **"دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة /دراسة حالة المشروبات الغازية مامي"**، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2011، هدفت هذه الدراسة للتعرف على الابتكار و مدى أهميته بالنسبة للمؤسسات و الإشارة إلى ضرورة الاعتماد عليه كأسلوب من الأساليب مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الدولية ، و تم ذلك بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، و توصلت هذه الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية للدراسة و هي أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسعى من وراء تبنيها للإبداع و الابتكار على تدعيم قدرتها التنافسية خاصة في ظل اشتداد المنافسة داخليا و خارجيا .

6. دراسة (غيوة هيام زبيدة) أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: **" دور ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية " /دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري"**،

تخصص: تسويق سياحي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و العلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، 2025/2024 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ابتكار خدمة السياحية من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية على مستوى الشرق الجزائري، و بالاعتماد على منهج دراسة الحالة تم التوصل إلى وجود أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي على الميزة التنافسية من خلال دراسة الكمية ، حيث أن النتائج التوصل إليها تبرز أهمية الأخذ بعين الاعتبار الابتكار في عناصر المزيج التسويقي السياحي كعمود من الأعمدة الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية خاصة في ظل الظروف الراهنة .

7. دراسة (حجاج عبد الرؤوف) أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعنوان " الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها " / دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، جامعة سكيكدة (الجزائر)، 2007/2006 ، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين الميزة التنافسية و الإبداع التكنولوجي ، و ذلك من خلال إبراز المصادر الداخلية و الخارجية في التأثير على الميزة التنافسية ، و خلصت الدراسة على أن الميزة التنافسية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة كما أن المؤسسة لا تحقق الميزة التنافسية عن طريق تقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط ، و إنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية كما الإبداع التكنولوجي يؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها حيث توصل الباحث إلى شركة روائح الورود لصناعة العطور ميزه من نمط منتجات متميزة .

8. دراسة (صالح محمد يزيد) أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بعنوان " أثر التدقيق الداخلي كألية للحوكمة على رفع التنافسية المؤسسة " دراسة حالة صيدال خلال الفترة 2015/2010، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تدقيق محاسبي ،جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) ، 2016_2015، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدقيق الداخلي كألية للحوكمة على رفع التنافسية المؤسسة، و ذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة صيدال خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2015، بحيث تم قياس ممارسات التدقيق الداخلي و مدى تطبيق ميثاق الحكم الراشد و تأثيرهم على رفع التنافسية المؤسسة، و من تم تقديم التوصيات الملائمة لرفع مستوى تطبيق التدقيق لداخلي و مبادئ حوكمة الشركات على مستوى صيدال، توصلت الدراسة إلى أنه على مستوى مؤسسة صيدال يتم تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات ، و هناك إلتزام واضح من قبل المدقق الداخلي للمؤسسة بمعايير التدقيق الداخلي، كذلك وجود مستوى عالي من التنافسية. كما توصلت إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي و مبادئ حوكمة الشركات ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية

بين تطبيق ك من التدقيق الداخلي و مبادئ حوكمة الشركات على رفع تنافسية المؤسسة، و قي الأخير تم إثبات وجود أثر للتدقيق الداخلي كألية لحوكمة الشركات على تنافسية مؤسسة صيدال، و أكدت الدراسة على ضرورة العمل على إلزامية تطبيق ميثاق الحكم الراشد في جميع المؤسسات الجزائرية و إنشاء لجنة تعمل على مراقبة تطبيقه، بالإضافة إلى خلق جهة تشرف على مهنة التدقيق الداخلي في الجزائر و تهتم بتحديث و تطوير القوانين المتعلقة به .

9. دراسة (حامدي أحلام) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان : "دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية" دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كلية علة الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس _ سطيف 01، 2019_2020، هدفت الدراسة إلى إبراز دور تأثير إدارة الابتكار على الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في بيئات تنافسية، وتتبنى الابتكار من خلال التحسين المستمر لتشكيلة منتجاتها، و تحترم أهم مبادئ المسؤولية المجتمعية. تم اختيار 110 مستوجب كعينة قصدية من فئة الإشراف في هذه المؤسسات و إجراء مقابلات مع البعض منهم، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية في ظل وساطة المسؤولية المجتمعية أكبر من التأثير المباشر لإدارة الابتكار على الميزة التنافسية. في الأخير، قدمت الدراسة عددا من التوصيات بما في ذلك، زيادة الاهتمام بمختلف أبعاد المسؤولية المجتمعية خاصة البعد الاجتماعي، و دمجها في أنشطة الابتكار لتنعكس على الربحية و الميزة التنافسية، و كذلك عن الأداء البيئي و الاجتماعي الذي يزيد من ولاء العملاء و يحسن من سمعة المؤسسة .

10. دراسة (بوبة عبد الوهاب) مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان : "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة (الجزائر) 2012، هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية موبليس، و محاولة الكشف عن المصادر الداخلية و الخارجية للميزة التنافسية التي تساهم في امتلاك و الحصول على الميزة التنافسية، تمثل منهج الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في المسح المكتبي، الوثائق الخاصة بالمؤسسة ، المقابلة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية و فيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة، فإن ذلك يبقى بحسب درجة الكثافة الابتكار ، بحيث الابتكار هو مفتاح بقاء المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الأعمال من خلال قدرته على تكيف المنتج ليتلاءم مع التغيرات الجديدة التي حدثت لحاجات الزبائن بفعل المنافسين .

تاسعا : الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

لقد أكدت جميع الدراسات السابقة على حقيقة واحدة ، و هي انها جميعا تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين الإبداع و الميزة التنافسية و الابتكار و الميزة التنافسية، و علاقة تجمع بينهما و ذلك مهما كانت المؤسسة محل الدراسة .

فبعض الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الخاصة شركة روائح الورود لصناعة العطور و مجموعة من الفنادق ، و أخرى عمومية كالاتصالات الجزائر و صيدال ، إلا أن دراستنا فقد ركزت على مؤسسة عمومية و هي مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت و التي حاولنا من خلالها دراسة العلاقة بين المتغيرين و هما الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية و كذا بيان أثر كل واحد منهما على الآخر .

كما أن الدراسات المذكورة كانت دراسات ذات عينة عشوائية إلا ان دراستنا كانت بعينة قصدية قصد توضيح هذه العلاقة في هذه المؤسسة بالذات و بالتالي فان دراستنا ستعتبر اكمالا و ذات مساهمة فعالة في الموضوع محل الدراسة خصوصا بولايتنا و التي تعتبر مثل هذه الدراسة قليلة و ضئيلة فيها نوعا ما .

عاشرا : هيكل الدراسة

من خلال الإشكالية المطروحة ، و الفرضيات كذلك ، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين ، فصل نظري و فصل تطبيقي، و كل فصل منهما مقسم إلى مبحثين على النحو التالي :

- **الفصل الأول :** و يمثل الفصل النظري للدراسة ، و يشمل المتغيرين معا الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية و قد تم تقسيمه إلى ما يلي :

المبحث الأول و هو أساسيات الإبداع و الابتكار يتكون من ثلاث مطالب، المطلب الأول الذي تمثل دلالة الإبداع ، ثم المطلب الثاني و المتمثل في دلالة الابتكار ثم المطلب الثالث و هو أهمية الإبداع و الابتكار .،

المبحث الثاني و هو أساسيات الميزة التنافسية و المقسمة إلى ثلاث مطالب ، المطلب الأول ماهية الميزة التنافسية ، المطلب الثاني و هو مصادر و محددات الميزة التنافسية ، ثم المطلب الثالث أبعاد و استراتيجيات الميزة التنافسية ، المطلب الثالث أبعاد و استراتيجيات الميزة التنافسية .

المبحث الثالث و هو دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية و يتكون من ثلاث مطالب، المطلب الأول الفرق و العلاقة بين الإبداع و الابتكار، المطلب الثاني مساهمة الإبداع و الابتكار في تحقيق التفوق التنافسي ، المطلب الثالث الإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية .

- **الفصل الثاني :** و يمثل الفصل التطبيقي و ينفصل إلى ما يلي :

مقدمة

المبحث الأول تقديم المؤسسة لتوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز ، و ينقسم إلى ثلاث مطالب ، المطلب الأول تعريف المؤسسة الغاز و الكهرباء سونلغاز ، المطلب الثاني مهام و التزامات مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز ، المطلب الثالث الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز .

المبحث الثاني و هو أدوات بناء الدراسة الميدانية و متكونة من ثلاث مطالب ، المطلب الأول خدمات مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز ، المطلب الثاني الإطار المنهجي لدراسة الميدانية ، المطلب الثالث و هو بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة .

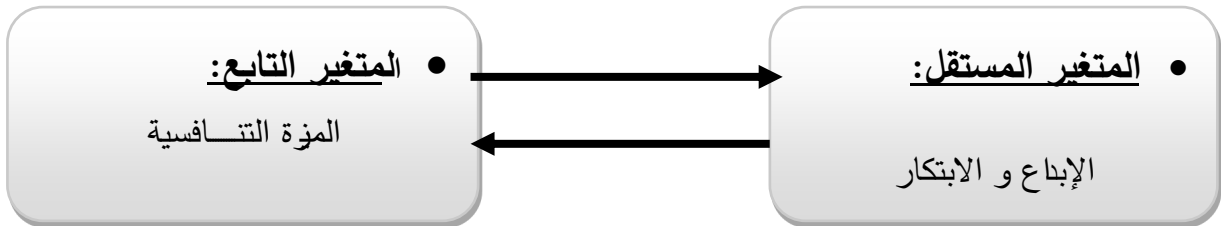
المبحث الثالث نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها و تنقسم إلى ثلاث مطالب ، المطلب الأول تحليل نتائج البيانات الديموغرافية ، المطلب الثاني تحليل نتائج محاور الدراسة ، مطلب الثالث مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات .

الحادي عشر : صعوبة الدراسة

- من أهم الصعوبات التي واجهتها عند إعدادي لهذا البحث :
- صعوبة في إيجاد المؤسسة التي تقبل الدراسة الميدانية .
- شح كبير في إعطاء المعلومة من طرف العينة لغرض الدراسة .
- صعوبة وجود مؤسسات تتضمن التكنولوجيا الحديثة و عدم اضطلاعها على الموضوع كمضمون .

الثاني عشر : نموذج الدراسة

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد :

يشهد العالم المعاصر تطورا متسارعا في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، الأمر الذي أوجد بيئة تنافسية شديدة التعقيد فرضت على المؤسسات الساعية إلى البقاء و الاستمرار ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية و التميز عن منافسيها، و في هذا السياق أصبحت القدرة على الإبداع و الابتكار من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات ، من خلال تقديم منتجات و خدمات جديدة تتميز بقيمة مضافة عالية تلبي احتياجات السوق المتجددة، و تعد هذه المخرجات ثمرة لأنشطة البحث و التطوير و الابتكار، التي أصبحت تمثل ركيزة أساسية في تعزيز تنافسية المؤسسات و حتى الاقتصاديات الوطنية. و نظرا لأهمية المتزايدة التي يحظى بها هذا الموضوع، فقد أصبح محل اهتمام واسع من قبل الباحثين و المؤسسات و من هنا برزت أهمية البحث في الموضوع الإبداع و الابتكار باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأسس النظرية التي يقوم عليها البحث، من خلال التطرق إلى أساسيات الإبداع و الابتكار، ثم الانتقال إلى مفهوم الميزة التنافسية و أبعادها، وصولا إلى إبراز العلاقة الجوهرية بين الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية. إن هذا الإطار النظري يشكل قاعدة معرفية ضرورية لفهم أعمق لموضوع ، و يتيح القارئ إدراك الخلفية الفكرية التي يقوم عليها البحث .

- **المبحث الأول:** أساسيات حول الإبداع و الابتكار
- **المبحث الثاني :** أساسيات الميزة التنافسية
- **المبحث الثالث :** دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: أساسيات الإبداع و الابتكار

يُعتبر الإبداع والابتكار من المفاهيم الجوهرية التي شغلت الفكر الإنساني عبر مختلف العصور، إذ ارتبطا ارتباطاً وثيقاً بمسار التطور الحضاري والنهضة العلمية. فالإبداع يُمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة وأصيلة، بينما يُجسد الابتكار عملية تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات عملية تُسهم في تطوير المجتمع وتعزيز تنافسيته، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى كل جوانب الإبداع و الابتكار .

❖ المطلب الأول: دلالة الإبداع

يعد الإبداع من المفاهيم المهمة التي ترتبط بقدرة على إنتاج أفكار جديدة و أصيلة تسهم في تطوير مختلف المجالات الحياة. و قد تناولته العديد من النظريات التي حاولت تفسيره، كما يتأثر بمجموعة من العوامل تساعده على ظهوره و تنميته.

➤ الفرع الأول: مفهوم الإبداع والنظريات المفسرة له

يوجد عدة تعاريف للإبداع سنقوم بمحاولة لاختصارها و ذكر بعضها و منها ما يلي:

أولاً: مفهوم الإبداع

التعريف اللغوي للإبداع: إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات و التي وردت في الأبحاث و الدراسات، و لقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع و ابتكار، و أيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الانجليزية (creativity). و يلاحظ أن بعض تلك الأبحاث و الدراسات قد استخدمت الكلمتين و كأنهما مترادفتين و البعض الآخر من الدراسات و الأبحاث أمثال: القريطي السليمان فد فرق بينهما و أن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى و بالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية و لتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة الإبداع و الابتكار.¹

اصطلاحاً: الإبداع هو مصطلح عام أصبح يستخدم قرينا للابتكار أو استخدام شيء جديد، فكرة، نظرية، أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة.²

تستعمل الإبداع والابتكار كمترادفات وتعني جميعاً ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء، بطرق جيّدة.³

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، الأردن عمان: دار المعتر، ط1، سنة 2015، ص 18.

² سليم بطرس جلدة/ زيد منير عبيوي، إدارة الإبداع و الابتكار، عمان الأردن، دار الكنوز المعرفة، سنة 2006، ص 19.

³ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي: مصر، سنة 2006، ص 206

الإبداع هو عملية تحسين المشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول وارتباطات المعطيات المتوفرة، وتوصيل النتائج للآخرين.¹

يعرف الإبداع بأنه عملية ليس لها نهاية، و هي نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا (يتضمن التغيرات الطفيفة) أو جذريا (تغييرا كاملا) أو لهدف عام (اكتشاف جديد).²

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الإبداع و التي نذكر منها ما يلي :

- يعرف قاموس ويسترن نيو ورلد Webster's New World (1982) الإبداع على أنه عملية ابتكار و فن الابتكار لشيء ما يتم تقديمه بشكل جديد و طريقة جديدة و جهاز جديد،.... و هو تغيير في طريقة عمل الأشياء و التجديد و توفير البدائل.³
- يعرفه المشيقيح (2000) بأنه ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد و السبق و الابتكار و البعد عن الرتابة و الروتين و الأعمال المألوفة ،و ينتهي بالغالب بتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس و غالبا ما يكون متسما بالمغامرة بالإنتاج.
- يعرف سجينينج (Schilling 2008:16) الإبداع على أنه "التطبيق العملي للفكرة على شكل عملية جديدة أو منتج جديد". و هناك من يرى أن الإبداع هو " ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار " ، و لكن هذا التعريف ينطوي على مشكلة كبيرة ، و هي أنه يركز على معطيات الإبداع و ليس على نتائجه و هذا في الحقيقة ليس ما يهم المؤسسات.⁴
- كما يعرفه المفكر النمساوي Joseph Schumpeter على أن النتيجة الناجمة عن إنشاء أسلوب أو طريقة جديدة في التفكير و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، ومن خلال هذا التعريف يمكن تصنيف الإبداع إلى :
 - ✓ إنتاج منتج جديد، أو إدخال تحسينات على المنتج.
 - ✓ إنشاء طريقة جديدة أو أسلوب جديد في التفكير.
 - ✓ تطوير طريقة أو أسلوب جديد عن طريق إدخال تعديلات⁵

¹ Torrance ,E.P.(1993). **The nature of creativity as manifest testing** . In RJ. Sternberg (ED) ,The nature of creativity PP 70-75 New York : Press Syndicate of the University of Campridge.

² خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكره الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية علوم الإقتصادية، إدارة أعمال، 2001، ص11.

³ أحمد معاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، سنة 2001، ص 343 .

⁴ أحمد معاني، مرجع سابق، ص 344.

⁵ كاهنة جعدي ، الإبداع و الابتكار كمدخل لتعزيز الفكر المقاولاتي، المجلة العلمية للحوار الاقتصادي ، المجلد 03، العدد 01، جامعة البويرة (الجزائر)، 2024، ص 02

إن يمكن القول بأن الإبداع هو "كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات للحصول على نتائج إيجابية في مختلف الميادين".¹

من خلال هذه التعريفات نستخلص أن الإبداع هو كل فكرة جديدة تخرج عن المؤلف و تقديم حلولاً للمشكلات. بحث يعد مجموعة من القدرات و السمات التي تمكن الفرد من إنتاج أفكار أصيلة تسهم في تحسين الأداء و تحقيق نتائج إيجابية في مختلف المجالات.

ثانياً: نظريات الإبداع

تسعى نظريات الإبداع إلى ظهور الأفكار الجديدة و المفيدة، بحيث تبين أن الإبداع لا يرتبط بالذكاء فقط، بل يعتمد على تفاعل القدرات العقلية، و السمات الشخصية، و البيئة المحيطة. كما تؤكد أن تنمية الإبداع تتطلب توفير ظروف داعمة تشجع على التفكير الحر و التجريب والابتكار.

الجدول رقم (I _ 01): جدول 1نظريات الإبداع

النظرية	المحتوى
نظرية تورانس للإبداع	أدت الجهود التي بذلها العالم الأمريكي إليوت بول تورانس E P Torrance في جامعة مينسوتا الأمريكية وعلى مدى تسع سنوات متتالية من البحث والدراسة في موضوع قياس الإبداع الابتكاري، حيث ظهر هذا الاختبار لأول مرة عام 1992. ² وضع تورانس مجموعة من المحددات لعملية الإبداع وحددها في الطلاقة والمرونة والأصالة والاهتمام بالتفاصيل، كما وضع نظريته في الاختبارات النفسية في دراسة القياس النفسي للإبداع. وتضمنت نظريته طرح التساؤلات، طرح التحسينات، والاستعمالات الغير معتادة. ³

¹ بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكره الماجستير، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الإقتصادية، بسكرة، الجزائر، سنة 2013، ص 3.

² مريم غضبان، التفكير الإبداعي قدراته ومقاييسه: اختبار التفكير الإبداعي اللفظي ل بول تورانس (أ) نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، سنة 2011، ص 110.

³ إيمان بنت سليمان بن سعيد الهيملي، معوقات الإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مذكره الماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان، كلية العلوم الآداب، سنة 2017، ص 13.

و التي عينت بفهم التمثيلات العقلية و العمليات العقلية التي تقف خلف التفكير الإبداعي . فأوضح نموذج جنبلور Geneplore Model مرحلتين أساسيتين في التفكير الإبداعي هما: توليد الأفكار Exploratory Phase و المرحلة الإستكشافية Generative Phase ، فالإبداع في هذه النظرية يتضمن عمليات معرفية عادية ، تتضافر جهوداً معاً، و ينشأ عنها نتاج إبداعي غير مألوف ¹.	نظرية المعرفة للإبداع (Cognitive Theories)
حيث يلخص بوترز و ترومان في كتابهما: في البحث عن التفوق In Search of Excellence بعد دراسة تحليلية لنحو (40) من المنظمات الأمريكية المتفوقة إلى القول بأن القيم و المبادئ المشتركة للمنظمات و الشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار و الإبداع هي : - الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الإداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل ، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان. - تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة (أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم. - إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام وبما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع وبما يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز. - تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها ، وأن يكون الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية. ²	نظرية ووترمان وبوترز (B. Waterman & T. Peters)

¹ إيمان بنت سليمان بن سعيد الهيملي، معوقات الإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مرجع سابق، ص 13.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سابق، ص 32.

نظرية كليفورد و كافين (R. Cavangh & D.Clifford) حيث توصل كلا من كليفورد و كافيني في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) The Winning Performance إلى المنظمات الصغيرة المتميزة و ذات القدرات الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تتميز بيئتها التنظيمية و هي : - وضع و تطوير رسالة Mission محددة للمنظمة ، و من الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركين للعاملين. - من الضروري أن يتم التركيز الإهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل. - أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي. - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و حفزهم على الأداء المتميز و الإبداع فيه¹.	
نظرية (March & Simon) فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذا تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به، و ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم رضاء، بحث ووعي، و بدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.	
نظرية (Burns & Stallker) و كانا أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة، ووجد الباحثان أن المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة لها تصميم مختلف عن تلك التي تنشط في بيئة الغير مستقرة، الأولى لها تصميم تنظيمي آلي، والثانية لها تصميم تنظيمي عضوي².	

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سابق، ص 33.

² عبد الحميد بوشبور، هندسة النظم السوسيوثقافية: الخلفيات النظرية، الباحث الاجتماعي، العدد 14، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، سنة 2018، ص 484.

بحسب "ويلسون" تمر عملية الابداع بثلاث مراحل هي: إدراك التغير، اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه، وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها¹: التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزويد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.²	نظرية (Wilson)
التي أكدت على طبيعة هيكل العلاقة البنية_التكاملية بين الأقسام، فوجدوا أن لها تأثير مهما في القدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، وذلك استنادا إلى تفسير المعيارية عن كيفية تحقيق النتيجة العملية من التوجه نحو الجوانب النظرية.³	نظرية Lorsh & (Lawrence 1967)
التي جاءت في عام (1970) من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه. ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برنامج المؤسسة يتمثل في اضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات	نظرية (Huje & Aiken)

¹ بيطاط نور الدين/ بوالزليقية صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كاداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة الجزائر، سنة 2017، ص 181.

² عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، مرجع سابق، ص 16.

³ فراح ليلي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في مجمع صناعي، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية علوم الاقتصادية، بسكرة (الجزائر)، سنة 2024، ص 72/71.

لمهنية وتنوعها، المركزية واللامركزية، الرسمية واللا رسمية، الانتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي. وقد حددت مراحل الابداع بما يأتي: - مرحلة تقييم النظام، و مدى تحقيق لأهدافه. - مرحلة التطبيق بالبدء في اتمام الإبداع احتمالية ظهور المقاومة اتجاهه. - مرحلة الإعداد في الحصول على مهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي¹.	
أي فكرة أو ممارسة أو الأجهزة المادية التي ينظر إليها على أنها جديدة لتنظيم الوحدة التي يعتمد عليها². وحدة وجهة نظرهم للعملية الإبداعية بأنها تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء وتشمل (مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، ومرحلة ثانوية للإبداع). ومرحلة التطبيق وتشمل (تطبيق تجريبي، وتطبيق متواصل). وينظر هذا النموذج الى العملية الإبداعية بأنها فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، كما اعتبر رواد هذا النموذج بأن العملية الإبداعية هي ليست عملية فردية بل عملية جماعي³.	نظرية) Zaltman & (al.1973

➤ الفرع الثاني: الجانب الإبداعي من حيث العوامل المؤثرة فيه و أنواعه

أولاً: العوامل المؤثرة في تنمية التفكير الإبداعي

الإبداع من أهم القدرات الإنسانية التي تسهم في تطوير المجتمعات و تحقيق التقدم في مختلف المجالات. ولا يظهر الإبداع بشكل عشوائي، بل يتأثر بعدة عوامل متداخلة من شخص لآخر و من بيئة

¹ فراح ليلي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في مجمع صناعي، مرجع سابق، ص73.

² فروي رمزي / جناس مصطفى، دراسة وصفية لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية، جامعة تلمسان، بدون ذكر السنة، صفحة 15.

فراح ليلي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في مجمع صناعي، مرجع سابق، ص74.

لأخرى، تلعب دوراً أساسياً في تنمية الإبداع فإن فهم هذه العوامل يساعد على توفير بيئة مناسبة تنمي القدرات الإبداعية و تدعمها بشكل فعال.

لقد بنيت الكثير من الدراسات التي تطرقنا إليها وجود عوامل تؤثر بشكل مباشر على تنمية التفكير الإبداعي، سنذكرها من خلال تقسيمها إلى عوامل ذاتية وعوامل نفسية تتبع من الفرد ذاته¹، كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الإبداع في المؤسسة² بصفة خاصة سنذكرها.

1. العوامل الذاتية:

نلاحظ مجموعة من العوامل الذاتية لدى الفرد تؤثر بشكل إيجابي على قدراته على التفكير الإبداعي يمكن تقسيمها إلى:

أ. الذكاء: لقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الذكاء والتفكير الإبداعي حيث رأى بعض الباحثين وعلى رأسهم جيلفورد وأقرانه أن التفكير الإبداعي قدرة مستقلة نسبياً عن الذكاء الذي لا يمثل إلا جزءاً من النشاط العقلي ويختلف اختلافاً كاملاً عن القدرة على الإبداع، وأن اختبارات الذكاء التقليدية تقيس قدرًا يسيرًا فقط من القدرات العقلية حيث تتفاوت درجة الارتباط بين مقاييس الذكاء ومقاييس التفكير الإبداعي، فقد يكون الذكاء شرطاً لازماً للإبداع ولكنه غير كافٍ، إذ أن حاصل الذكاء يحدّد في بعض الحالات حداً معيناً من القدرات الإبداعية الكامنة ولكنه لا يُعتبر مؤشراً ثابتاً على امتلاك الفرد القدرة على التفكير الإبداعي.

ب. مرونة التفكير: تُعتبر مرونة التفكير عاملاً من العوامل الذاتية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفرد على التفكير الإبداعي، وهي تعني إعادة بناء المعلومات وتغيير شكل صياغتها وفقاً لمتطلبات الحالات المستجدة. وتُعدّ المرونة من السمات الضرورية التي تساعد الفرد على حلّ لمشكلات بعيداً عن الطرق التقليدية النمطية من خلال الإتيان بما هو جديد والاختيار بين بدائل الحلول عبر مثابرتة على البحث عن حلول إبداعية معتمداً على تنوّع الرؤية لمعطيات المسألة المطروحة. وإذا ما انطلقنا من كون المرونة هي إحدى مهارات التفكير الإبداعي كما رأينا سابقاً فمن المنطقي أن يُعدّ توافرها عاملاً من العوامل المساهم في تنمية هذا التفكير.

ت. الوراثة: يُعتبر العامل الوراثي من العوامل الذاتية التي تؤثر بشكل كبير على طريقة تفكير الفرد حيث تحدّد المعطيات الوراثية التي يمتلكها مدى قدرته على التفكير الإبداعي. فعلى الرغم من أن غالبية المبدعين لم يولدوا من أب أو أم يتميزان بدرجة عالية من التفكير الإبداعي إلا أن بعض

¹ بيان كمال الدين/ سماح حسن رمضان، التفكير الإبداعي: تعريفه، مراحله والعوامل المؤثرة في تنميته، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 2، العدد 6، جامعة القديس يوسف، بيروت لبنان، 2022 سنة، ص105.

² لطيفة بهلول/ عماد صغير، دور الإبداع والابتكار في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، لمجلد 09، العدد 02، جامعة تبسة الجزائر، سنة 2020، ص 653.

الصفات الوراثية كحالة الذكاء مثلاً تلعب دوراً كبيراً في هذا النوع من التفكير. وهذا قد يبرر ما أشرنا إليه سابقاً وهو أنّ الإبداع يظهر في البداية لدى جميع الأطفال بنسب متساوية نتيجة خصائص ذاتية وراثية يتم تطويرها لدى البعض منهم لتصل إلى حدّ معين من التفكير الإبداعي¹.

2. العوامل النفسية (الذاتية) و البيئية (المجتمع):

هناك نوعان من العوامل التي تؤثر على قدرات الإبداع عند الأفراد، منها ما هو ذاتي، ومنها ما هو بيئي:

- الشعور بالأمان النفسي والحرية في التعبير عن النفس والأفكار.
- التقبّل على الخبرة، وتقبّل الجديد، والنظرة المرنة بأطر متعددة وشاملة للموقف.
- القدرة على التلاعب بالأفكار والمفاهيم بشكل عفوي، وترتبط هذه القدرة بظهور الحدس والوصول إلى تطوير علاقات جديدة بين الأشياء.

يُعدّ المجتمع وعاءً كبيراً تتفاعل داخلة عناصر مختلفة منها الثقافية، والاقتصادية، والدينية، والسياسية، والتعليمية وغيرها، التي يتشكل منها المناخ العام للمجتمع ويتميز بها عن غيره من المجتمعات، فهو منظومة تضم الأسرة والمدرسة ومختلف المؤسسات. وبالتالي فإن المحيط الداعم المعزز الذي يوفر الأدوات والأماكن والبرامج التربوية المتخصصة- قد يساعد الطلبة على اكتشاف مجالات تميزهم وإبداعاتهم، وبالتالي يُمكن كل فرد من العمل وإنتاج الأفضل له وللآخرين وللمجتمع².

أما بالنسبة إلى العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات الإبداع في المؤسسة و نقسمها إلى عوامل التالية:

1. عوامل فردية وشخصية:

- القيادة: و هم مديرو المشروعات و المنظمات ككبار متخذي القرار و لهم قوة التأثير فيه و مدى حيادتهم في طرح العملية .
- الأفراد و المبدعين: و هم نقطة البدء و من خصائصهم الثقة بالنفس و قدرة التعامل مع التغيير و الميل إلى الفضول و البحث إضافة للحرص و التفكير.
- وسائط التغيير: وهم الأشخاص تم منحهم مسؤولية واضحة للإشراف على تطبيق تغيير محددة داخل المنظمة ما. وقد يكون عضو في المنظمة (وسيط داخلي) أو منشأ خارجي (وسيط خارجي)³.

¹ لطيفة بهلول/ عماد صغير، دور الابداع والابتكار في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، مرجع سابق، ص 106.

² نورة الخثران، العوامل المؤثرة على الإبداع، norah2200.wordpress.com/2026/14/02/03/08/.

³ صورية شبنبي/ السعيد بن لخضر، البحث و التطوير لتحقيق التنمية السياحية، دار حميثرا للنشر: مصر ،الطبعة 1، سنة 2019، ص 25.

2. **عوامل تنظيمية:** من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع نجد:
 - استراتيجية المؤسسة: يمكن لإستراتيجية المؤسسة أن تجعل من الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأخذ أبعاد أداؤها الإستراتيجي و أن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا و المنتجات الحالية.
 - ثقافة المؤسسة: القيم والمفاهيم والطقوس التي تعطي للمؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء.
 - الفريق: أن المؤسسة أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين هما: خطر التخصص.¹

ثانيا : أنواع الإبداع

من مميزات الإبداع أنه متعدد الجوانب و الأنواع نظرا لتعدد مجالات العمل و الميول المبدعين الفردية و الجماعية، ومن هذه الأنواع :

1. **الإبداع التنظيمي:** فهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بالأنشطة الأساسية للمؤسسة. بحيث يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد، وإعادة تصميم العمل، بالإضافة إلى العمليات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد، و تتفاعل فيما بينهم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ينطوي الإبداع التنظيمي إلى إحداث تجديد في التنظيم، من خلال اعتماد نماذج و أساليب تسيير جديدة تزيد من مرونة العمل، كما يرتبط بالتغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي و تصميم الوظائف و العمليات و السياسات بهدف رفع الكفاءة المؤسسة و تحسين مردودية أفرادها.²
2. **الإبداع التسويقي (Marketing Creativity):** ويتمثل في الإبداعات المتعلقة بتطبيق أساليب وطرق تسويقية جديدة تتضمن إجراء تغييرات في تصميم وتعبئة وتغليف المنتج، وكذلك الأساليب والطرق الجديدة المتعلقة بتوزيع المنتجات من خلال الوسطاء والوكلاء والموزعين، وكذلك الطرق الجديدة لتسعير المنتجات، أو الأساليب والطرق الجديدة للإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات وهي الإبداعات المتعلقة بما يسمى المزيج التسويقي.³

¹ سليم بطرس جلد ، زيد منير عبوي ، إدارة الإبداع و الابتكار ، مرجع سابق ، ص 78.

² محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، (الجزائر) ، كلية علوم الاقتصادية، سنة 2014، ص 57.

³ نادية عوارب، دور البحث و التطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية علوم الاقتصادية ، سنة 2022، ص 18.

3. **الإبداع المعرفي:** الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هي الموارد البشرية التي تنشأ عملية الإبداع، و تتبلور العملية الإبداعية من خلال المزج بين عدة عوامل أهمها: الإمكانيات المادية، والأساليب، و الجهد الفردي و الجماعي، و لعل العامل الأساسي في العملية الإبداعية هو الفرد، و على المؤسسة تنمية و تطوير مهارات العاملين فيها، لأن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في قضية الإبداع المعرفي هو تشجيع تنمية الأفكار، عن طريق ضمان عملية تدفق المعرفة و تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة، و من معرفة فردية إلى معرفة جماعية. من هنا تظهر العلاقة الترابطية بين المعرفة و التفكير الإبداعي، كون أن المعرفة و بأشكالها المختلفة (الضمنية، ظاهرة، فردية، جماعية) هي العنصر الأساسي لتحقيق الإبداع، و التفكير المبني على الإبداع المعرفي، هو الذي يكون قادرا على إنشاء الاختراعات القابلة للتسويق، أو تحسين طرق العمل. إن عملية الإبداع المعرفي لا تتم إلا من خلال ثروة متوفرة من المعرفة، تكون ضمنية في الأساس، لتتحول إلى معرفة ظاهرة، تنتشر و تسري بين الموارد البشرية، و تتم ممارستها على أرض الواقع، فتخرج الأفكار الإبداعية إلى حيز الوجود في صورة منتجات جديدة، و الإبداع المعرفي لا يتحقق في المؤسسة إلا بوجود قيادة تؤمن بضرورة أن يشارك كل الأفراد في طرح الأفكار، لتجعل منها جزء من الذاكرة التنظيمية .

و في سياق ربط الإبداع بالتغيرات، تصنف الإبداعات إلى :

- **الإبداعات المستمرة:** تتميز بتغيرات صغيرة تدريجية، مثل التوسع في الخط الإنتاجي.
- **الإبداعات المستمرة الدينامكية:** و هي تغيرات أكبر في المنتج الحالي، وتكون ذات تأثير معقول على الناس في عمل الأشياء و تحقيق تغيرات سلوكية معينة.
- **الإبداعات المتقطعة:** و هي التي تؤدي إلى تغيرات رئيسية فيما قبلها من المنتجات، و في بعض الحالات تغيير أسلوب الحياة الذي نعيشه.¹

4. **الإبداع التكنولوجي:** الإبداع التكنولوجي هو الذي يهتم بتقديم منتج جديد (سلعة أو خدمة) أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات العمل، بحيث تتوافق مع جميع العمليات التنظيمية و المالية و التجارية التي تؤدي إلى تنفيذ الابتكارات². و لا ينبغي أن يذهب بنا التفكير إلى أن الإبداع التكنولوجي يكون فقط في اختراع جهاز جديد أو شيء جديد، بل إن الإبداع التكنولوجي قد يكون بفكرة إدارية أو بطريقة أداء أعمال مألوفة بطريقة غير مألوفة، فقد عرف الإبداع التكنولوجي بأنه عملية التي يمكن للشركة من خلالها أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات أو استخدام عمليات

¹ محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مرجع سابق، ص 58.

² عمير حياة، دور الإبداع التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية للدولة و تحقيق التنمية المستدامة، مجلة إضافات إقتصادية، العدد 05، (2021)، ص 199 .

جديدة لإشباع حاجات و رغبات الزبائن و يتضح أن الإبداع التكنولوجي يتجسد من خلال قرار تقديم المؤسسة لمنتج أو عملية إنتاجية جديدة للسوق، فالإبداع التكنولوجي بذلك يصبح ذلك الالتقاء بين ما هو ممكن اجتماعيا، اقتصاديا و تقنيا ¹.

و هناك عديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين في الإبداع على مستوى المنظمات و هما:

- الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق أيضا بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.
- الإبداع الإداري: و هو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.

هنا و قد قسمها فريدريك تايلور F. Taylor إلى :

الإبداع التعبيري: (Expressive Creativity) و تكون فيه الأصالة و الكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

الإبداع الإنتاجي: (Productive Creativity) و هو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة

الإبداع الاختراعي: (Inventive Creativity) و هو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.

الإبداع الابتكاري: (Innovative Creativity) يشير إلى التطوير المستمر للأفكار و ينجم عنه اكتساب مهارات جديدة ².

➤ الفرع الثالث: مراحل العملية الإبداعية ومصادرها

أولا : مراحل العملية الإبداعية

لقد اختلف العديد من العلماء والمفكرين حول تحديد مراحل العملية الإبداعية، حيث تم اقتراح والمراحل في هذا الصدد ونذكر أهمها فيما يلي ³:

1. مرحلة الإعداد : تعتبر مرحلة الإعداد أساسية في العملية الإبداعية ، إذ أن معظم التقدم المفاجئ في المعرفة العلمية و التقنية ما هو أساسا إنتاج لمرحلة أو مراحل سابقة على أهمها مرحلة

¹ كوثر فضل يوسف موسى ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، مكررة الماجستير ، الجامعة الإسلامية_ غزة ،كلية التجارة ، (2016)، ص 15 .

² سليم بطرس جلدة/ زيد منير عويي، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سابق، ص 52_53.

³ شادي فاطمة، تنويم وتدعيم الإبداع في المنظمات ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد 10، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2017، ص 253.

الإعداد و البحث الدقيق في جميع المتغيرات التي لها علاقة بالفكرة الأساسية التي نتج عنها الكشف العلمي أو التقني¹.

في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها، وتُجمع المعلومات حولها ويُربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة. وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعاً من أولئك الذين يتسرعون في حل لمشكلة².

2. **مرحلة التركيز** : يدل المفهوم العام للتركيز على الانشغال التام في قضية معينة ، و هذا أن يقوم الفرد بتسخير و تركيز جميع قدراته و خاصة الذهنية منها في الموضوع أو المشكلة تحت البحث أو الدراسة ، فالأشخاص المبدعين يتصفون عادة باهتمام بالغ وذلك بالنسبة لما يقومون به من عمل.

3. **مرحلة الكمون**: تعتبر مرحلة الكمون المرحلة اللاحقة لمرحلة التركيز ، و حيث أن مرحلة التركيز تشتمل على الانشغال و الإغراق الذهني التام في مكونات و أجزاء المشكلة موضوع الحل، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الوقوع فيه أو الشعور بالإجهاد النفسي أو البدني التام . مما يتطلب نوعاً من المعالجة لهذا الإجهاد لضمان استمرارية العطاء الذهني و قدراته على الربط بين الأجزاء و المكونات المتاحة، إن هذه المعالجة تتمثل في مرحلة الكمون والتي تأتي كاستجابة الإنهاك بنوع من الراحة و الاسترخاء و ذلك باقتطاع بعضاً من الوقت لهذا الهدف³.

4. **مرحلة الإشراف** : تأتي مرحلة الإشراف أو ما يطلق عليها مجازاً مرحلة انبعاث الضوء و إشراقه، بعد المراحل السابقة و التي من خلالها تتخمر الفكرة في ذهن الفرد و تأخذ طريقها في عملية التطور و الحراك المستمر لجمع المتغيرات ذات العلاقة بالمشكلة و دراستها ، أن المراحل الشاقة من التجهيز و التي يمكن أن نسميها مرحلة التكوين و التي يتخللها كثير من الصعاب و نوبات من الإحباط و الإجهاد تتكامل بمرحلة الولادة أو الإشراق عندما يسطع النور و يجني الفرد ثمار جهده السابق .

5. **مرحلة التحقق و التجريب** : فمرحلة التحقق و التجريب تتلوا مرحلة الإشراف وهي من حيث الأهمية تعادل جميع المراحل السابقة إذ يتوقف عليها مدى قدرة الفرد المبدع على التسويق و إقناع الآخرين من حوله بما عمل أو أنتج.

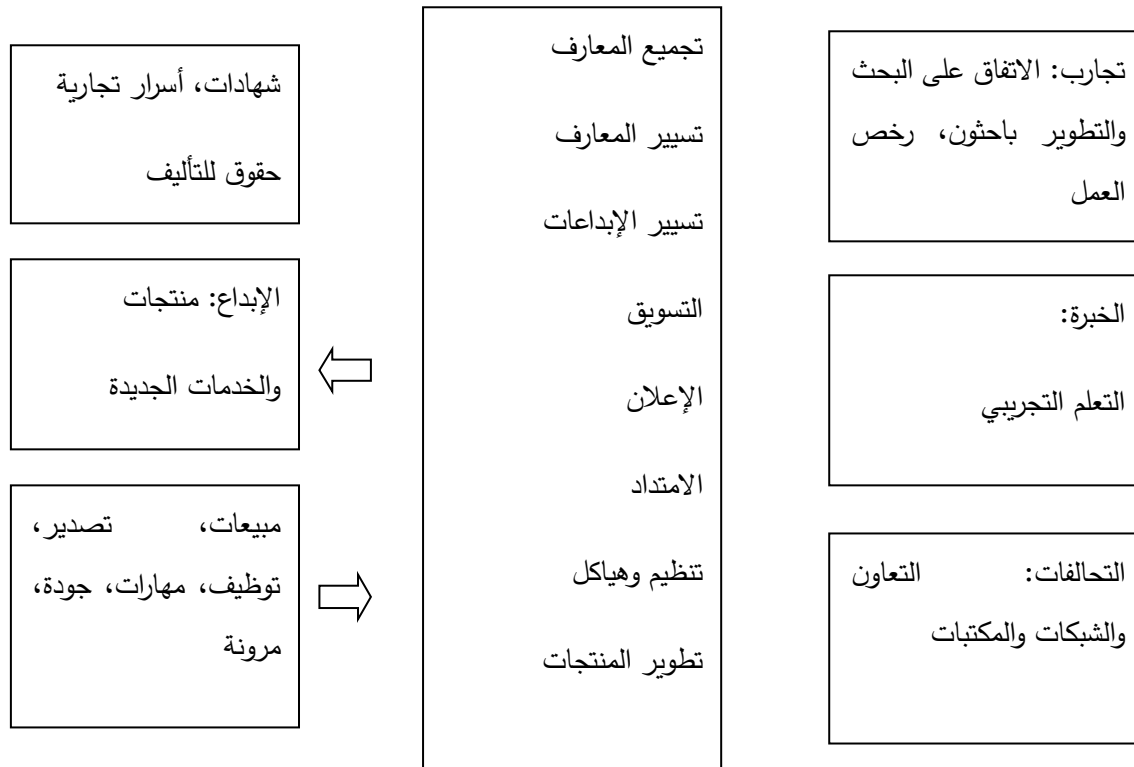
¹ سمير عطية المعراج ، القيادة الإبداعية و قدرتها على التجديد و الابتكار ، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، الطبعة 1، دسوق، مصر، سنة 2020، ص23 .

² موقع د. علي دشني للاستشارات النفسية والتربوية في مجال التربية الخاصة تربية الموهوبين، www.DrALiDaShTi.com، الأحد/أبريل 26، 2026، الساعة 14:09.

³ سمير عطية المعراج ، القيادة الإبداعية و قدرتها على التجديد و الابتكار، مرجع سابق، ص 24.

و تشمل مرحلة التحقيق و التجريب على: الاختبار و التجريب للفكرة أو العمل المنتج للتحقق من صحة جميع المخرجات و إمكانية استمراريتها والتأكد من مدى استفادة الآخرين من ذلك الإنتاج و إمكانية توظيفه و تطبيقه فيما له علاقة بإشباع حاجتهم العامة أو الخاصة.¹

الشكل رقم (I _ 01): التمثيل البياني لعملية الإبداع



المصدر: DIRECTION DE LA RECH SUR LES POLITIKUUES .OP.CIT,P3

ثانياً: مصادر الإبداع

تعد مصادر الإبداع الأساس التي تنطلق منه الأفكار الجديدة، إذ تسهم في تزويد الفرد بالمعارف و الخبرات التي تمكنه من إنتاج أفكار جديدة و متميزة، بما يعزز من فعالية الأداء في مختلف المجالات، فبالنظر إلى أهم المصادر الإبداعية.

و تتمثل مصادر الإبداعية الداخلية كما يلي :

- المنظمة و أقسامها المختلفة (Organization and its Sections) وخاصة أقسام البحث و التطوير و الدراسات و البحوث و التسويق و التصميم و الجودة و غيرها.

¹ سمير عطية المعراج ، القيادة الإبداعية و قدرتها على التجديد و الابتكار، مرجع سابق، ص 24.

- الإدارة العليا و ما ينجم عنها من ممارسات إدارية (Top Level of Management) تساعد في خلق و توليد الأفكار الإبداعية لدى مستويات الإدارة الأخرى مثل استخدام المشاركة و التمكين و التدريب و التفويض و الإدماج الوظيفي و فرق العمل و الحوافز و أسلوب الحوار و العصف الذهني و غيرها .

أما مصادر الإبداع الخارجية و المتمثلة في :

1. **المستهلكين (Consumers)** : حيث تعتبر المستهلك من أهم و أكثر المصادر إنتاجا للمفاهيم و الأفكار الإبداعية ، حيث تأتي هذه الأفكار غالبا لتطوير الحاجات و المتطلبات و تقديم ما هو جديد للمستهلك .
2. **قنوات التوزيع (Distribution Channels)** : حيث تعتبر قنوات التوزيع من المصادر المهمة التي يتزود منها الفرد بالأفكار الإبداعية الجديدة نظرا لما لها من معرفة واسعة بأحوال السوق و احتياجاته و جوانب القوة و الضعف .
3. **المنافسون (Competitors)** : حيث يشكل المنافسون عنصر مهم في تزويد و تقديم¹ الأفكار الإبداعية للأفراد و يأتي ذلك من خلال دراسة السوق و المنافسين و دراسة منتجاتهم وأفكارهم الإبداعية و التي غالبا ما تكون من خلال الدراسات و البحوث و الاستخبارات التسويقية التي بدورها تقوم باكتشاف ما هو جديد لدى المنافسين و العمل على اختراق أفكارهم من خلال الحداثة و التطوير و التحسين و الإتيان بأشياء جديدة تفوق منتجات و أفكار المنافسين.
4. **الحكومات (Governments)** : حيث تلعب الحكومات دور فعال في تقديم الأفكار الإبداعية الجديدة ، و ذلك من خلال تقديم المساعدات و الاستشارات و تبني المبدعين ، و كذلك من خلال تقديم المساعدات و الاستشارات و تبني المبدعين ، و كذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للإبداعات الجديدة و الابتكارات و الريادة و تنظيم نشاطاتهم الإبداعية .
5. **مراكز البحث و التطوير (Research and Development)** : تشكل دورا بالغ الأهمية في عمليات البحث و الدراسات المتعلقة بالمبدعين و النشاطات الإبداعية و ذلك من خلال الدراسات و البحوث الميدانية و النظرية التي توفر معلومات مختلفة عن السوق و المنافسين و المنتجات و المستهلكين و متطلباتهم المتجددة².

❖ **المطلب الثاني: دلالة الابتكار**

¹ عاكف لطفي خضاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2010، ص

113 .

² عاكف لطفي خضاونة ، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص144.

أصبح ينظر إلى الابتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد تميز المؤسسة ، بل أكثر من ذلك عامل محدد لاستمراريتها و بقائها ، وذلك في ظل ما يميز بيئة أعمال أغلب المؤسسات اليوم، من تغير مريع و منافسة حادة و يشمل هذا المفهوم الكثير من الغموض و التداخل، من خلال هذا الشق سوف نحاول الالمام بمختلف جوانب الابتكار عامة، هذا المفهوم الذي لم يتوصل الباحثون الاقتصاديون بعد إلى تحديد حدوده.

➤ الفرع الأول: مفهوم الابتكار

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين و اهتماماتهم العلمية و مدارسهم الفكرية، فيمكن تعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية، أو الابتكارية كأسلوب حياة في البيئة. يمكن القول أن الابتكار هو تطبيق ناجح للاختراع أو القدرة على الاختراع . أو يكون هناك ابتكار كل مرة بنفس تركيبة الموارد التي تستطيع الزيادة في القيمة لهذه الموارد.

كما يمكن تعريفه على أنه تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، أي أنه اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة أو خدمة، و بالتالي تغيير في طرق الإنتاج قصد إعطاء المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت.¹ "عبارة عن اعتماد الأنظمة الجديدة و السياسات و البرامج و العمليات و المنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تنتج داخليا أو خارجيا، حيث أن الشركات التي لديها القدرة على إيجاد و نقل الابتكارات يكون لها أثر ايجابي في مختلف المجالات الاقتصادية ."²

لقد تعددت تعريف الابتكار نذكر منها :

- في الشكل الأكثر شمولاً يعرفه "**Schumpeter**" بأنه الأسواق الجديدة و الأشكال الجديدة من المنظمة الصناعية و التي تخلق التكوين الرأسمالي .
- و الابتكار وفق (**Scott, S.G & Bruce R.D**) يعني "إنتاج أو تبني الأفكار المفيدة و تطبيقها" و عرفه (**Kotelinko**) بأنه "عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات أو خدمات جديدة" ، و بما يجعله مصدراً لزيادة الإنتاجية و خلق القيمة نحو الأعمال ...
- يعرف **ميهايلي تشيكستن** أن الابتكار هو "مجموع النتائج تفاعلات العديد من البشر و العوامل، و يمكن تعزيزه ببساطة بتغيير البيئة التي نعمل من خلالها و بطريقة تفاعلنا و ليس بقيام مؤسسة ابتكارية لفرد واحد.

¹ صورية شبني، البحث و التطوير، مرجع سابق، ص 9 .

² د جрман الربيعي ، أ. بن جمعة أمينة، دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية و المبدعة في تفعيل قيادة الابتكار ، مجلة إضافات

اقتصادية ، العدد 01 ، سنة 2017 ، ص 168

- عرف (Drucker) الابتكار ب"الأسلوب أو الطريقة التي يمكن للريادي العمل بموجبها إما لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر الحالية ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلاً..."¹

الابتكار قابل للتنمية إذا توافرت الظروف الملائمة و المناخ المناسب داخل الأسرة، و في المدرسة و المجتمع، و إذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء كانت معوقات مجتمعية أم خاصة بالفرد ذاته.

أن الابتكار ظاهرة معقدة، أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو أبعاد متعددة. فقد ينظر إليه أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، و تارة أخرى ينظر على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها، و مرة ثالثة يرى الإبداع حل لمشكلة ما، و مرة رابعة ينظر إليه على أنه مجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذي قيمة للفرد و الجماعة.²

- وفقاً لدليل أوسلو لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OECD، فإن الابتكار هو تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل كبير (سلعة أو خدمة) أو عملية أو طريقة تسويق جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.³

و منه نستخلص أن الابتكار هو عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره و قدراته العقلية و ما يحيط بها من مثيرات مختلفة و أفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه.

➤ الفرع الثاني : أنواع الابتكار

اختلف الاقتصاديون في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر يمكن تقسيم الابتكار حسب ما يلي :

✓ ابتكار المنتج (منتجات جديدة، محسنة، مواد جديدة) : بمعنى أن الابتكار ينطوي على أن تكون منتجات جديدة تماماً لم يسبق وجودها من قبل، أو منتجات سبق وجودها و لكن أضيف لها

¹ العرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط، اطروحة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، كلية علوم الاقتصادية ، سنة 2020، ص 4.

² عبد الله اسماعيل، الإبداع و الابتكار في المؤسسات الإدارية، دار الراجية للنشر و التوزيع ، الطبعة 1، عمان، 2024 ، ص 45.

³ Oslo Manuel ,Guidelines for Collecting And Intrepreting Innovation Data , OCDE. Paris , p.46

تحسينات، و كذا يمكن أن يكون الابتكار في المواد الداخلة في إنتاج المنتجات و بالتالي تصبح المنتجات الجديدة ¹.

✓ **ابتكار التسويقي** : يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي و خاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي و ما تقوم به المؤسسة من أساليب و طرق و إجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج، حيث أن استخدام طريقة جديدة في تقديم يعد ابتكار تسويقي و كذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي مثلا من خلال إجراء خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتج بطريقة آلية يعد ابتكار تسويقي أيضا، و هكذا فإن فعل مميز و متفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي .

✓ **ابتكار العملية** : تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد و المعدات و الأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات و النشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد .

✓ **الابتكار التنظيمي** : يرى **Suliman** بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية و التي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، و تضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها و تؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، و الخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد المناخ التنظيمي، و الخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد و المؤسسة، و تلك المتعلقة بثقافتها و تأثيرها على سلوك الأفراد و الجماعات ².

✓ **الابتكار في التوزيع** : و هو الابتكار في طريقة جديدة و غير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع و الذي يؤثر على الزبائن بدرجة أو بأخرى، و على العموم يمكن القول أن الابتكار في مجال التوزيع هو عبارة عن كل الابتكارات و الطرق الجديدة و المستخدمة التي يتم إدخالها على عنصر التوزيع لتنتمكن من خلالها المؤسسات توزيع منتجاتهم بأعلى مستويات الكفاءة الممكنة، و من ثم تحقيق أهدافهم و إرضاء زبائنهم من خلال تعظيم المنافع التي يتحصلون عليها سواء تلك المنافع المكانية و الزمانية أو الحياة على السلع.

¹ كريمة بن شريف ، الابتكار التسويقي و أثره في تحسين جودة الخدمة السياحية، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر_بسكرة _،كلية علوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ،2020، ص 83.

²الصادق لشهب ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،الجزائر، العدد 07، 2017، ص

✓ ابتكار الترويجي: و هو قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر و غير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان و الاتصال الشخصي و تنشيط المبيعات و النشر لتعريفه بمنتج المؤسسة و محاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته و يلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة.¹

➤ الفرع الثالث : استراتيجيات و مبادئ الابتكار

أولاً: استراتيجيات الابتكار

1. الاستراتيجية الأولى : جعل الابتكار يحقق تقدم مفاجئ و ذلك كاستراتيجية و أولوية ثقافية

تحدث عن الحاجة إلى المنتجات جديدة و التفكير غير التقليدي، تضع أهداف مرنة حيث يمكن فقط تحقيقها من خلال انجاز الأشياء بصورة مختلفة، تتحدى من جانب وحدات الأعمال لزيادة إيراداتها المشتقة من المنتجات و الخدمات الجديدة.

2. الاستراتيجية الثانية: تعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً و إبداعاً

على الرغم من هذه المبادرة يمكن أن تكون مكلفة، فإن هناك شك قليل بأن الابتكار الجديد يتجه لأنه ينشط و يقوي الحدود القديمة في المنظمة و يجعل المبتكرين منتجين بصورة جدية كما يمكن أن يحفز العصارات الإبداعية للمنظمة و يولد تدفقاً تجارياً لأفكار قد تحقق تقدم مفاجئ و تعتمد أكثر على الجهود الفردية لبعض المبتكرين من ذوي الكفاءات المرتفعة و الملتزمين .

3. الاستراتيجية الثالثة: أن تصبح المنظمة منضبطة

و توضح هذه الاستراتيجية لكي تصبح المنظمة و مبتكرة و يتم إدارتها بصورة فعالة هناك نقطتين: الأولى أجعل المبتكرين منفصلين تماماً عن الأعمال التقليدية بالمنظمة خصوصاً الجوهرية منها. فيجب على فريق الإدارة ليس فقط أن يحمي و يشرع للوحدات ذات المهام الخاصة بالمنظمة Entrepreneurial Units بل أيضاً أن يجعلها منفصلة طبيعياً و ثقافياً و هيكلية عن بقية المنظمة، و الثانية هي محاولة رفع الابتكار الجدي من أجل تحقيق صالح المنظمة ككل .

4. الاستراتيجية الرابعة : ضمان مشاركة المنظمة

¹ ترغيني صباح ، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، سنة 2020، ص 28 .

تخلق و تساند مشاركة المنظمة للأعمال الجديدة و التي يتم إدارتها كجزء من الأعمال الحالية لها، ويمثل الإستراتيجية الأخرى و التي يتم توظيفها لإثارة و تحفيز الابتكار الجدى.¹ و تأخذ إدارات مشاركة المنظمة الموارد الداخلية وتحاول معالجتها كما لو كانت موارد خارجية. فبعض الشركات نجحت في قيادة نمو أعمالها بوسائل مشاركة المنظمة و لكن النجاح نادرا ما كان غير مشجع . ويستعرض بعض المؤلفين كيف أن هناك صعوبات في التقدم الجوهرى و التجاري للأفكار، و ذلك داخل المنظمة كبيرة و بالتالي هيكل مشاركة المنظمة و مما لاشك فيه أن كل الأساليب الجيدة لحكومة الشركات تقود المنظمات الكبيرة إلى تحقيق الرقابة الفعالة على مشروعاتها.²

تساعد إستراتيجية الابتكار في تركيز الانتباه على الأفضل الطرق لتطوير و نشر الموارد و القدرات و العمليات لتحقيق أهداف المؤسسة. غالبا ما تكون فرص للابتكار أكثر من الموارد المتاحة. و تتمتع استراتيجيات الابتكار التي تم سنّها بالسّمات التالية :

- تقديم بيانات حول دور الابتكار في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، و خلق القيمة وتقديمها، و بناء ميزة تنافسية مستدامة .
- فهم دقيق لاتجاهات السوق و الظروف التكنولوجية و المنافسة و تأثيرها على مراكز الابتكار.
- توضيح طموحات الابتكار للمؤسسة و أهدافها طويلة المدى.
- التخطيط لتطوير و تعبئة الموارد و القدرات المبتكرة في الوقت المناسب .
- معرفة الفجوات بين الأداء الحالي و التوقعات المستقبلية فيما يتعلق بالابتكار .
- تقدير أنسب عمليات الابتكار لتحقيق الأهداف .³

ثانيا: مبادئ الابتكار

هناك مبادئ أساسية للابتكار وضعها الكثير من مدراء المنظمات العالمية و تتمثل أهمها فيما يلي :

- تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات و الأوقات .
- لكي يكون الابتكار فعالا يجب أن يكون بسيطا، و ضرورة أن يركز على أهداف محددة.
- إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة و التساؤل، ثم يقدرّون بطريقة تحليلية طبيعية الابتكار و سوقا صغيرة و محددة.

¹ د. ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات ابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجدى ، محاضرة في مؤتمر العلمي الأول بعنوان "دعم المشاريع الصغيرة" جامعة عين الشمس ، مصر ، كلية التجارة، 11_12 مارس 2012 ، ص 5_6

² د. ممدوح عبد العزيز الرفاعي ، مرجع سابق ، ص 7

³³ حامدي أحلام، دور الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس ، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، سنة 2019_2020 ، ص 23

- يجب أن تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب أموالاً قليلة و عدداً قليلاً من الأفراد و سوقاً صغيرة و محددة.
- التخلي عن الروتين، و اللامركزية في التعامل.
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا لوظيفة فحسب، و يكون كذلك إذا تم تحويل النشاط إلى مسؤولية و المسؤولية إلى الطموح.
- ليس الابتكار أن تكون نسخة مكررة، بل أن تكون نسخة رائدة و الفريدة و ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين، و تقويمها و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون الأعمال مجموعة من الإيجابيات.
- الابتكار بطبيعته جذر و فيه الكثير من التحدي و الشجاعة ، و يتطلب المزيد من المحاربة و المناقشة.
- التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات و هذا لا يتحقق إلا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمل، و أن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسيته و شخصيته أيضاً، و على المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع من الأفراد مبدعين بالفعل.¹

❖ المطلب الثالث: أهمية الإبداع و الابتكار

يعتبر الإبداع و الابتكار من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات و الأفراد على التطور و مواكبة التغيرات الحديثة، حيث يساهمان في إيجاد أفكار جديدة . كما يعدان أساساً لتحسين الأداء و حل المشكلات بطرق فعالة ، مما يعزز القدرة على التميز و تحقيق الأهداف في مختلف المجالات .

➤ الفرع الأول : أهمية الإبداع

و تتمثل أهمية الإبداع فيما يلي :

- ✓ ينمي و يراكم المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي من فرق العصف الذهني.²
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على المستوى المنظمة أو على المستوى قطاعاتها و ادارتها في المجالات المختلفة الفنية و المالية و التسويقية .
- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و آخر ما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس الوقت .

¹ محمد هلسة، مبادئ و تصنيفات الإبداع و الابتكار و أهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 285 .

² نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار (المفاهيم الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، سنة 2003 ، ص 31

✓ يحسن من جودة المنتجات .

✓ يساعد على تعزيز القدرة التنافسية .¹

و إن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم و يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات و رغبات العملاء في السوق من جهة و القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى المنظمة إليها من جهة أخرى ، و أن المؤسسات العملاقة المشهورة على المستوى العالم و خاصة قادة ساق منها ، لديها قدرات خلاقة لتطوير منتجات جديدة بشكل ناجح و طرحها في الأسواق .

و عليه فان الإبداع أمر حيوي و حاسم لأية منظمة و يجب أن يتم النظر إليه من منظور استراتيجي فيها، و يجب أن يوضع على سلم الأولويات الإدارة العليا و أن يحظى بالدعم الكامل منها نظرا لقدراته على التأثير على بقاء المنظمة و نموها و استمراريتها، خاصة على المدى البعيد .²

➤ الفرع الثاني : أهمية الابتكار

لقد أصبح الابتكار علامة مميزة بالنسبة لكافة المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأنه يمكنها في حالة نجاح إدارته تحقيق أهدافها في التميز و التفوق على المنافسين و زيادة الحصة السوقية و جلب العديد من العملاء، و تتجلى أهمية الابتكار من خلال المنافع التي يحققها على مختلف المستويات:

1. **على مستوى المنظمة :** حقق الابتكار ميزة تنافسية للمنظمة التي تطبقه ، و باستمرار استخدامه فانه يعمل على استدامتها و ينتج عن تحقيق هذه الميزة العديد من النتائج الإيجابية للمنظمة ، تتمثل في زيادة حصتها السوقية و المحافظة عليها ، و زيادة مبيعاتها و أرباحها، و إمكانية وصولها إلى مركز القيادة في السوق، و كسب العملاء جدد مع المحافظة على العملاء الحاليين .
2. **على مستوى العملاء :** يمكن أن يحقق الابتكار العديد من الفوائد للعميل سواء كان فردا أو مؤسسة من أهمها اشباع حاجات لم تكن مشبعة أو مبالاة ، أو إشباع الحاجات الحالية بشكل أفضل .
3. **على مستوى المجتمع :** تنعكس الفوائد التي تتحقق للمنظمات و العملاء على المجتمع ككل، من خلال مساهمته في رفع مستوى المعيشة و زيادة الناتج القومي خاصة إذا كان يطبق في مجال التسويق الدولي الأمر الذي يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية³

➤ الفرع الثالث : أهمية الإبداع و الابتكار في المؤسسات

¹ نجم عبود نجم ، إدارة الإبداع ، نفس المرجع السابق ، ص 31

² د . مامون نديم عكوش و سهير عكروش ، تطوير منتجات جديدة مدخل استراتيجي متكامل و عصري ، دار للنشر و التوزيع ، (بدون ذكر السنة ولا البلد) ، ص 6

³ بن نامية نورية ، كربيالي بغداد ، الابتكار التسويقي و اثره على تطور الأداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر ، مديرية مستغانم، الجزائر، مجلة دفتر بوركس، العدد الخامس ، سنة 2016 ، ص 104

على الرغم بأن الفكرة السائدة أن هناك شرطا متعلقا بحجم المؤسسة، أي أن هناك شرطا متعلقا بحجم المؤسسة، أي المؤسسات الكبيرة تدع أكثر من الصغيرة لإمكانيات الاستثمار في البحث و التطوير و تحمل المخاطر الإبداع، فإنه يطرح التساؤل التالي ما الذي يجعل بعض المؤسسات أكثر قدرة على الابتكار و الإبداع من المؤسسات الأخرى ؟

لقد قام الباحثون بالسعي للتعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل المؤسسات في محاولتها للابتكار و الإبداع، و قد تمت دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة باعتبارها من العوامل التي تسير أو تعرقل الإبداع و الابتكار ، أو بعض هذه العوامل تعتبر هامشية من المنظور السيكلوجي، لهذا سنركز على العوامل الرئيسة التالية:

- **البشر:** و في هذا الصدد ركزت الدراسات على الخصائص البشر داخل المؤسسة بدءا بالقادة و كبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي ، و الرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار ، و نادرا ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين .
- **الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الإبداع و الابتكار، وحاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار و التغيير فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية البسيطة و فرق العمل المؤقتة ، و الاتصالات غير الحدود .
- **البيئة :** لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المؤسسة في إطارها و الطريقة التي تتعامل بها في هذه البيئة، أي الطريقة التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها و الافتراضات و التوقعات بخصوص هذه البيئة ¹.

المبحث الثاني : أساسيات الميزة التنافسية

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية اهتماما كبيرا من قبل الاقتصاديين، إذ أصبح هدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية أيا كان نوعها البحث عن سبيل من أجل امتلاك تعزيز استدامة الميزة عن التي تميزها عن غيرها. و بما أن الإبداع و الابتكار أحد مصادر الميزة التنافسية و أثر المصادر اعتمادا من قبل المؤسسات المعاصرة نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الميزة التنافسية .

¹ السيد راوي نور الدين ، الإبداع و الابتكار في المنظمات الحديثة _دراسة التجارب العالمية_ مجلة الابتكار و تسويق ، جامعة سيدي بلعباس (الجزائر) ، العدد الأول ، بدون ذكر السنة ، ص 137

❖ المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم أفضل للزبائن، و تبرز أهميتها في تحقيق الاستمرارية و النمو ، بحيث تنقسم إلى عدة أنواع ، و تتميز بعدة خصائص وبذلك تسعى إلى تطوير هذه الميزة و المحافظة عليها لضمان الاستمرارية و النجاح في بيئة تنافسية .

➤ الفرع الأول: تعريف و أهمية الميزة التنافسية

أولا : تعريف الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و المنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المتنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة النظر الزبائن الذين يقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

كما يمكن القول أن الميزة التنافسية تعني "ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون غيرها من المؤسسات في أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو ما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة"¹

تعددت آراء الكتاب و الباحثين في توضيح الميزة التنافسية، و على هذا الأساس نذكر :

- يرى (Reed & Deffilpi) أنها الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال التفاعل لمهارتها و مصادرها مقارنة بالمنافسين و إن تحقيق الميزة التنافسية سيولد بشكل مباشر و ضمني أداء عالي.²
- عرف Lambin الميزة التنافسية بأنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج، أو العلامة التي تعطي المنظمة بعض التفوق و السمو عن منافسيها.³
- تعرف الميزة التنافسية بأنها وفقا لما ذكره "M.PORTER" : قد تحقق ميزة أو جانبا من التفوق انطلاقا من الالتزام باستراتيجية تنافسية معينة.⁴

¹ عبد الرزاق حمدي، عبد الرحمن بن عنتر، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale، الجزائر، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021، ص 110.

² دلهوم محمد الأمين، أحمد يوسف، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج "بورتر"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، سنة 2019، ص 152.

³ صورية شبنبي/ السعيد بن لخضر، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، الجزائر، العدد 02، سنة 2017، ص 112.

⁴ نادية بومدين، نحو تعزيز الميزة التنافسية من خلال إدارة الكفاءات: دراسة من وجهة نظر التدريس لبعض الجامعات الجزائرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد 08، العدد 01، ص 87.

- كما تعرف بأنها قدرة المنظمة على تصميم ووضع خطط العمل الذي يمنحها ميزة على المنظمات الأخرى الناشطة في نفس المجال . و تمثل الوضع الذي تتمتع فيه المؤسسة بأفضلية على منافسيها نتيجة امتلاكها كفاءات معينة أدت إلى تحقيق خصائص النجاح في الصناعة التي تعمل بها .¹

- إن الميزة التنافسية تعني عدم الحاجة لميزة نسبية كي تستطيع التنافس في الأسواق العالمية، و ذلك من خلال الاعتماد على التقنية ، العنصر الفكري في الإنتاج ،نوعية الإنتاج و فهم احتياجات و رغبات المستهلك. و يمكن التميز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية ،وهما ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز . و يتم تحديد موقع المؤسسة من خلال تحديد اختياراتها لأحد أنواع الميزة التنافسية، بالإضافة إلى مستوى نطاق المنافسة الذي يميز بين المؤسسات التي تستهدف شريحة واسعة من الصناعات، و الشركات التي تستهدف شريحة ضيقة. و يؤكد بورتر أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تختار نوع ميزتها التنافسية و نطاقها .²

و من خلال ما سبق ، نستنتج أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي قدرتها على أداء مهامها بفعالية عالية، بحيث يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، و يقصد بها أيضا المزايا و الخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة على المنافسين الآخرين، و هي العنصر الذي يجعل العمل مميزا و مفضلا لدى الزبائن، مما يساعد على النجاح أكبر و زيادة حصة السوقية .

ثانيا : أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية و حيارة و تطوير الميزة التنافسية من خلال الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في الجوانب المالية :

- تحقق المؤسسة تميزا و أفضلية و عليه تحقق نتائج عالية في ظل بيئة شديدة التنافس، من خلال تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين فيما تقدمه من السلع و الخدمات، بالإضافة إلى التمييز في الموارد و الكفاءات و الاستراتيجيات المنتهجة .
- تمثل أداة لمواجهة و تحدي المنافسين و ذلك من خلال تطوير معارفها التنافسية و إمكانيتها على تلبية احتياجات و رغبات العملاء .
- ضمان البقاء في السوق و تحقيق حصص سوقية مع تعظيم الأرباح .

¹ وهابي كلثوم، دور الإبداع الإداري لتحقيق ميزة تنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،(الجزائر) ، العدد 7، 2017سنة ، ص 320.

² صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، سنة 2014/2015، ص 126.

- تساهم في التأثير على مدركات العملاء من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم مما يحقق ولائهم¹.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية أهمية كبيرة في مجال الأعمال فهي تعتبر :

- معيار لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها، و متاحة بشكل واسع و أن المنافسين على علم بها .
- مرتبطة أساس بالأداة المتحقق من المؤسسة و العاملين فيها و من ثم لا يمكن تبني أي مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين و لمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقتصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزها التنافسية و إدامتها².

و بالتالي تبرز أهمية الميزة التنافسية في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، و تتمثل بأن في أن المنظمة عليها تبني استراتيجياتها اعتماداً على الميزة التنافسية لا تتوافر لدى المنافسين و لفترات طويلة، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة، و بذلك لا يمكن أن تنتج استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية لها لما ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعة حتى تضع المنظمة إستراتيجيتها في حدود إمكانياتها الحقيقية لان الاستراتيجيات الجيدة الأساس فيها إدراك نقاط قوة المنظمة وضعها للعمل في حدودها³.

➤ الفرع الثاني : أنواع و خصائص الميزة التنافسية

أولاً : أنواع الميزة التنافسية

قد أشار **Porter** إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الزيادة بالتكلفة و التمايز ، و من تم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض التكاليف الإنتاج و بالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

1. ميزة التكلفة الأقل **Cost Advantage** : يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة تكلفة

الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين ، و حتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة يجب أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب ميزة أقل التكلفة ، و تتمثل العوامل في :

¹ سعيد كرومي، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع حمادي ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر ، العدد 01، 2018 ، ص 107 .

² أحمد يوسف و محمد الأمين دلهوم ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، الجزائر ، سنة 2019 ، ص 184

³ أن ماري نبيل الباشا، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، كلية علوم الاقتصادية و التجارية ، تخصص في الجودة، سنة 2024_2025، ص 24.

1. **مراقبة الحجم Controlling Scale** : تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق ، و للوصول إلى الحجم الملائم يمكن المؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو الحياة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق و ذلك قصد تخفيض التكاليف .
2. **مراقبة التعلم Controlling Learning** : التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة و المتواصلة، المبذولة من قبل الإطارات و العمال على حد سواء. و لا ينبغي حصر الاهتمام بالتكاليف اليد العاملة فحسب، بل أن يعتداه بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات و المعيب و الأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة الناتجة عن نقص سوء المعرفة
3. **مراقبة تأثيرات استعمال القدرات Controlling The Effect Of Capacity utilization** : بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل للقدرات و موارد المؤسسة .
4. **مراقبة العلاقات** : يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة و منه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة للمؤسسة لسلسلة القيمة.
5. **مراقبة الارتباطات الداخلية** : من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها و نقل أو تحويل المعارف، فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة بما يسمح و استغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال¹.
6. **مراقبة التكامل Controlling intergration** : بمعنى دراسة إمكانية ضمن أنشطة جديدة ، باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير .
7. **مراقبة الرزنامة Controlling Timing** : في بعض القطاعات قد يكون الترتيب و الانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغيير فتدخل المؤسسات المنتظرة على القطاع بالتكنولوجيا جديدة تتنافس بها المؤسسات الرائدة ، إما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين أو اكتشاف نقاط القوة و الضعف لديهم ، و بالتالي فإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة الأعمال .
- II. **ميزة التميز** : و تعني قدرة الشركة على تقديم منتجات تميزه و فريدة و تخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن جودة أعلى ، خصائص خاصة بالمنتج. خدمات تسويقية و هذا يتطلب توظيف قدرات و كفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز :

¹ بوزايد سليمة ، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف (الجزائر) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص إدارة الإستراتيجية، سنة 2011_2012، ص 35

1. **الرزنامة** : قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطها معينا بخاصة التفرد، فمثلا الشركة السباق في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز و على العكس من ذلك فهناك بعض القطاعات يكون فيها الدخول المتأخر لا جدوى لأنه يسمح للمؤسسة باستعمال التكنولوجيا.
2. **الروابط** : حيث يمكن الحصول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط بين الموردين. أو مع القنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة .
3. **التعلم و أثره** : قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها و من ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر .
4. **التكامل** : قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد أو التميز .
5. **الحجم** : قد يؤدي الحجم الكبير إلى تأثير سلبي على التميز كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة و في المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة مع تراكم الخبرات . إن عوامل الميزة التنافسية تختلف باختلاف النشاط و القطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن تحقيق خاصية التفرد، و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن على العوامل المهيمنة.¹

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من أهم الخصائص الميزة التنافسية هي :

- ✓ أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة التعليمية البق على المدى الطويل .
- ✓ أن تكون مرنة و بالتالي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة .
- ✓ أن تكون متجددة و مناسبة مع متطلبات البيئة الخارجية و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية .
- ✓ أن تتناسب هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها.
- ✓ أنها تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- ✓ أن يكون هدفها تحديد مقاييس ذا الصلة لتقييم أداء و فعالية المؤسسات التعليمية التي تسعى للمنافسة.

¹ وليد هلاي، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق الميزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بوضياف مسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سنة 2009 ، ص 27 .

- ✓ أن تحقق الربح من خلال إمدادها بمعلومات أفضل حول المنتجات أو الخدمات الغير المعروفة أو لا يمكن الوصول إليها من قبل المستهلكين.
- ✓ أن ينبثق مفهومها من عملية التجربة و الخطأ التي ينفذها العاملون في المؤسسات.
- ✓ تتطلب وجود بيئة تنظيمية مستقرة لتعزيز المنافسة للمؤسسات .
- ✓ أن تؤدي إلى خلق بيئة تنافسية يحتمل أن يحدث فيها النمو الاقتصادي و الكفاءة الدينامية .

فإن خصائص الميزة التنافسية تتخلص في أنها : (مستمرة و مستدامة أي طويلة الأمد و صعبة التقليد و قابلة للتجديد ، مرنة يمكن استبدالها بسهولة و يسر ، مناسبة لأهداف المؤسسة و محققة لها ، محققة للابتكار و النمو الاقتصادي و تحقق التفوق للمؤسسة و الأفضلية على المنافسين، و تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين و ليست مطلقة أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة) و هذه الخصائص تضمن الصلابة الميزة التنافسية و فعاليتها فكل خاصية مرتبطة بالأخرى ¹.

❖ المطلب الثاني : عموميات الميزة التنافسية

➤ الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية

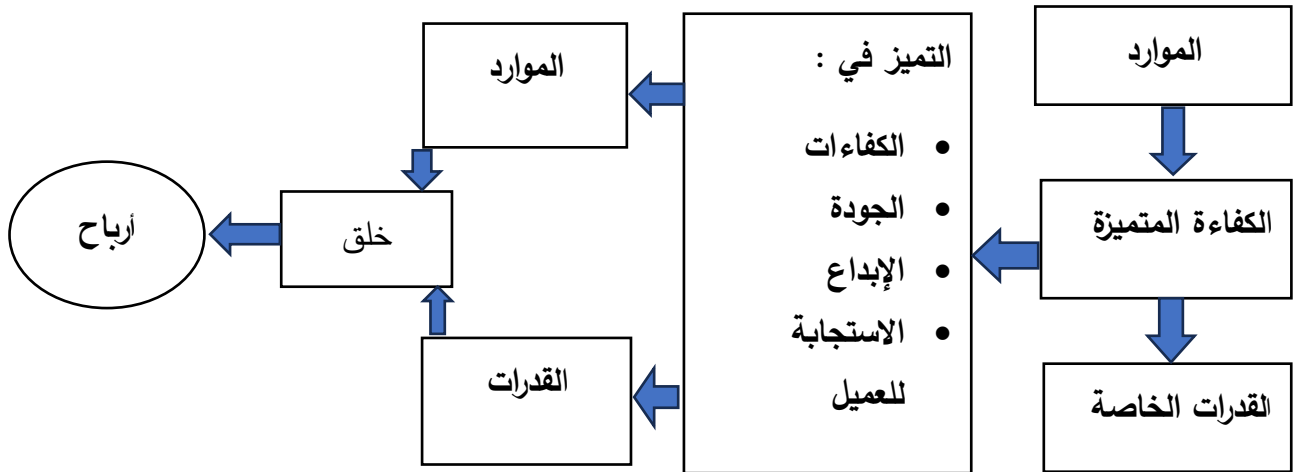
تسعى أغلى المؤسسات على الصعيد المحلي و العالمي جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية، و ذلك نجد العديد من مؤسسات الأعمال تعمل على الاستحواذ على السوق و هو يعزز مكانتها و ذلك من خلال اكتسابها لميزة تنافسية ، كما يمكن اكتسابها هذه الميزة من خلال المصادر متعددة.

1. **الكفاءة المتميزة** : تصنع المؤسسة أكثر كفاءة عند تقليلها المداخلات المستخدمة في إنتاج نفس المخرجات ، مما يحقق ميزة تنافسية عن طريق خفض التكاليف ، فإثراء باقي مصادر الأخرى من خلال تمييز الكفاءة ، و يتحقق ذلك من خلال مصدرين أساسيين هما :

¹ شريف محمد توفيق مختار صالح ، " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعلم الابتدائي بمحافظة الدمياط ، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط ، مصر ، المجلد 37 ، العدد 56 ، السنة 2022 ، ص 343

- **الموارد :** فتميز الموارد و قدرات المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها يمكن ذلك من تحقيق الكفاءة المتميزة ، كما أن الموارد الاقتصادية نوعان : الموارد البشرية و غير البشرية .
- **القدرات :** تعتبر هي المحركات المسؤولة عن تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق مهارات المؤسسة في تنظيم مواردها ووضعها قيد العملية الإنتاجية ، بالإضافة إلى أساليبها المتبعة في اتخاذ القرارات.¹

الشكل رقم (I _ 02) : دور الكفاءة المتميزة في خلق القيمة



المصدر : محمد قريشي ، أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمراريته مزاياها التنافسية ، مجلة للبحوث و الدراسات ، جامعة غرداية ، الجزائر ، العدد 10 ، 2010 ، ص 125

2. الجودة : نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء و الاستمرار العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية ، و من ثم الاهتمام بتلبية الرغبات المستهلكين و الحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه سعر العامل المحرك لسلوك المستهلك . فالمنتجات ذات الجودة هي السلع و الخدمات التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة للوفاء باحتياجات و رغبات الزبائن و يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثير مضاعفا ذلك لأن: ✓ توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين ، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها .

غبوة هيام زبيدة ، دور ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية - التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسويق سياعي ، 2025/2024 ، ص 107¹

- ✓ الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية و تكاليف منخفضة للوحدة ، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت اقل من الوقت القياسي إلى الخروج وحدات معينة ، أما باختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل ، و تكاليف أقل للوحدة .¹
3. **الابداع و الابتكار** : يشمل كل تغير يطرأ على المنتجات و الأساليب الإنتاج ، نظم التسيير ، و الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة. فالإبداع و الابتكار يمثل أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية، و على المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الإبداع بحيث يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح للمؤسسة منتجات فريدة من نوعها .²
4. **الاستجابة المتميزة لحاجات العملاء** : لتحقيق الاستجابة متفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد و إشباع حاجات الزبائن ، و عندئذ سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز .³

الشكل رقم (I _ 03): مصادر الميزة التنافسية



¹ صفاء بياضي، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز التنافسية المجموعات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال المجموعات الصناعية، بسكرة، 2019، ص 99.

² عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 01، الجزائر، 2021 ، ص 29.

³ حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية و آليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزانة)، جامعة باتنة 1 (الجزائر)، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص 129.

المصدر : غيوة هيام زبيدة ، دور ابتكار الخدمة السياحية ، مرجع سبق ذكره ، ص112

➤ الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين :

1. **حجم الميزة التنافسية :** يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها ، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما في محاكاتها أو القضاء عليها. وتمتلك كل ميزة أكبر كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة إذ تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة ، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو التدعيم تميز المنتج ، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر للعميل ¹.

و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات ، إن للميزة التنافسية دورة حياة الأخرى، تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع ثم مرحلة التبني ، فمرحلة الركود و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة و نلخصها في نقاط التالية :

- **مرحلة التقديم :** تعد أطول المراحل بالنسبة بمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري ، المادي و المالي .
- **مرحلة التبني :** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار ، بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة ².
- **مرحلة التقليد :** يبدأ حجم الميزة التنافسية خلال هذه المراحل بالتراجع ، و هذا بسبب تقليد المنافسين للميزة .

¹ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مذكرة الماجستير ، جامعة الإسكندرية ، مركز الإسكندرية ، مصر، سنة 1996، ص

87

² أمين مزباني، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2010، ص 75 .

- **مرحلة الضرورة :** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية ، و ذلك كون المنافسين، أصبحوا يملكون نفس الميزة أحسن منها ، و بالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها ، أو تقديم الإبداع ¹.

II. نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

و يعني مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا التنافسية، فالنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة و من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة ، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و الخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة، و مترابطة بين القطاعات السوقية أو مناطق الصناعات التي تغطيها المنظمة. و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ، و هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و هي : القطاع السوقي ، النطاق الرأسي ، النطاق الجغرافي ، نطاق الصناعة والجدول الموالي يحدد أبعاد نطاق التنافس ².

جدول رقم (I _ 02):جدول 2 الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
1_ نطاق القطاع السوقي: (Segement Scope)	يعكس مدى تنوع المخرجات الشركة و العملاء الذين يتم خدمتهم. و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق .

¹ عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي ، كلية العلوم الاقتصادية و لتجارية و علوم التسيير تخصص تسويق، ورقلة، الجزائر ، لا توجد سنة، ص 4 .

² دومة نوال ، تفعيل العمل الداخلي من اجل تعزيز ميزة التنافسية_دراسة حالة فرع المضادات الحيوية _Antibiotic بالمدينة_ مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2010 ، ص 26

يعبر عن مدى أجراء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. من جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)	2_النطاق الرأسي: (Vertical Scope)
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، و يسمح النطاق الجغرافي للشركة. و يسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا التنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العمل .	3_النطاق الجغرافي : (Geographic Scope)
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا التنافسية عديدة. يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة . على سبيل المثال ، تخصص شركة "بروكتورو جامبل" على اقتصاديات أو فورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية و تشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع .	4_نطاق الصناعة: (Industry Scope)

المصدر : دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة التنافسية، نفس المرجع السابق، ص26

❖ مطلب الثالث: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من أجل استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

➤ الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويلها إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أسبقيات تنافسية، وتعرف بأنها: "الأبعاد التي يجب أن يمتلكها النظام التشغيلي حتى تستطيع المنظمة الاستجابة لطلبات السوق وبالتالي امتلاك ميزة تنافسية عن الآخرين عن طريق امتلاك بعد واحد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية¹.

أولاً: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها وفشل أي منظمة في استغلال إمكانيات المتميزة قد يكلفها الكثير .

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها. وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع².

ثانياً: قدرة المنظمة على تحقيق التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية و الموارد المعلوماتية. فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين. وفيما يتعلق بالموارد المادية، والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميز عن المنظمات الأخرى. وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات والقدرات البشرية، أما المصادر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظامها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها. وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر

¹ حسبية جبلي/ السعيد شوقي شاكور، دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج بولاية جبيل)، الجزائر، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 18، العدد 1 (العدد 48 من التسلسل السابق)، مارس 2019، ص 568.

² دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، نفس المرجع السابق، ص26.

الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة من النادر أو من الصعب على الآخرين تقليدها¹.

➤ الفرع الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية

اقترح "porter" ثلاث إستراتيجيات تتمثل في الزيادة في التكلفة، إستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، فهذه الإستراتيجيات تختلف فيما بينها حسب الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي من الممكن لحصول عليها تبعا لمهارة المؤسسة وإمكانياتها ووضعيتها التنافسية في السوق. ومن جهة وجب الإشارة إلى أنه لا توجد إستراتيجية من بين هذه الإستراتيجيات تصلح لمؤسسة دون غيرها فكل مؤسسة تختار الإستراتيجية الأنسب لها بتعظيم أرباحها لاكتساب القوة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، ومن جهة أخرى مراعاة العوامل الخمسة المؤثرة في الصناعة والتي تكون منطلق الاختيار. والشكل (1-2) يوضح الأنواع المختلفة للإستراتيجيات².

الشكل (I _ 04): يوضح الإستراتيجيات العامة للتنافس

	التكلفة الأقل	الميزة الإستراتيجية
تميز المنتج	إستراتيجية الزيادة في التكلفة	إستراتيجية التميز
استهداف واسع	إستراتيجية التركيز	
استهداف قسم		
خاص من السوق		

المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية). المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1993، ص 440.

1. إستراتيجية التميز: تتحقق الميزة التنافسية عن طريق تحقيق الجودة عالية لمنتجات المؤسسة ، تميزها عن منتجات المنافس حيث يقتنيها المستهلك بغض النظر عن تكلفتها وذلك بفضل الامتيازات الإضافية التي يقدمها المنتج للمستهلك.
2. إستراتيجية التركيز: تتحقق الميزة التنافسية بتركيز جهود المؤسسة نحوى منتج محدد موجه إلى شريحة مستهدفة من العملاء أو إلى حيز جغرافي محدد.
3. إستراتيجية التكلفة: وتعرف بإستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف ،حيث تسيطر المؤسسة على الأسواق انطلاقا من تحكمها في التكاليف مقارنة بالمنافسين ،مما يسهل عملية إزاحة

¹ دومة نوال، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية –دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotical بالمدينة، مرجع سابق، ص 27.

² جميلة العمري، إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لبعض الشركات التأمين في الجزائر ، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر (2015) الجزائر ، ص 6.

المتصّادمين عن طريق تطبيق أسعار تنافسية، وتتطلب هذه الإستراتيجية خبرة طويلة في مجال الإنتاج تمكنها من تخفيض التكلفة إلى حدود قياسية¹.

المبحث الثالث: دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

يمثل الإبداع و الابتكار اليوم أحد العوامل الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء ميزة تنافسية مستدامة، فالإبداع يتيح توليد أفكار جديدة بينما يترجم الابتكار هذه الأفكار إلى حلول عملية تعزز قدرة المؤسسة على التميز، و ضمان التفوق و الاستمرارية في بيئة الأعمال المعاصرة .

❖ المطلب الأول: الفرق و العلاقة بين الإبداع والابتكار

¹ غربي فاطمة الزهراء، ملتقى بعنوان تكنولوجيا المعلومات و أثارها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، جامعة شلف ،(الجزائر)، بدون ذكر السنة .

الإبداع هو القدرة على توليد أفكار جديدة وأصيلة تعكس تفكيراً غير مألوف، بينما الابتكار يتمثل في تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات عملية أو حلول قابلة للتنفيذ تُحدث أثراً ملموساً في الواقع. وبذلك يُعدّ الإبداع منبع الفكرة، والابتكار وسيلة تجسيدها وتفعيلها.

➤ الفرع الأول: الفرق بين الإبداع والابتكار

ومن خلال ما تقدم ينضح مدى التداخل بين الابتكار والإبداع ولقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كترادفين وليس أدل على ذلك من أنها تعد صفات المبتكر بأنها الإبداع والبراءة. ويرى البعض إن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين إن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. كما يصف الإبداع إلى أنواع كثيرة ومنها¹:

وأشار كل من (Carrier و Garand) إلى الفرق بين الابتكار والإبداع من خلال أن "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة"، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي» من هذا المنطلق يمكن القول وبصفة عامة يسبق الإبداع الابتكار ونفس الأمر أوضحه (الديب) بأن «طريق الابتكار يمر غالبا عبر محطة الإبداع» وأكد ذلك (David) بأن الابتكار «ما هو إلا نتيجة للإبداع ويستخدم كوسيلة لإخراج المنتج إلى السوق، أما الإبداع حسب (Daft) هو «تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعته وسوقها وبيئتها العامة» أما الابتكار فهو «الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة» أما التعريف الأوضح للابتكار هو أن «الابتكار هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة، أما الإبداع فهو موهبة نظرية

¹ نور الدين، راضي. الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة: دراسة تجارب عالمية. مجلة الابتكار و التسويق ، الجزائر، العدد الأول، ص 134. بدون ذكر السنة .

يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية¹.

➤ الفرع الثاني: العلاقة بين الإبداع والابتكار

كما هناك من خلص إلى أن الإبداع والابتكار هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر و أسرع من المنافسين في السوق وهذا التعريف يربط بوضوح الإبداع والابتكار بالسوق، حيث يؤكد أن التوصل إلى كل ما هو جديد ومبتكر مقارنة بالمنافسين.

يتضح من التعريف السابق أن الاختراع يهتم بالمعارف العلمية والنظرية وقد لا توجه للاستغلال ، أي قد لا يتجسد في شكل سلع وخدمات جديدة في السوق بينما الابتكار هو تجسيد الاختراع في شكل تطبيقات داخل المؤسسة ، قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغيير على المنتجات الحالية ، لذلك ليس دوماً بتحول الاختراع إلى ابتكار²، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين ويعرف الإبداع كذلك بأنه عملية تؤدي إلى حلول، وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.

إن العناصر الأساسية في عملية الإبداع والابتكار تتمثل في كل من: القدرة على بناء ثقافة داخل المنظمة (ثقافة الإبداع) وإضافة إلى التفكير الاستراتيجي. ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن (أمبيل) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي "، إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي أنه ليكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية³.

❖ المطلب الثاني: مساهمة الإبداع والابتكار في تحقيق التفوق التنافسي

¹ نور الدين، راضي. الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 135.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن ، 2003، ص22.

³ نور الدين، راضي. الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة، مرجع سابق، ص 136.

بما أن الإبداع والابتكار أحد أهم مصادر الميزة التنافسية وأثر المصادر اعتمادا من قبل المؤسسات المعاصرة سوف فطبعاً لها مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية.

➤ الفرع الأول: مساهمة الإبداع في تحقيق التفوق التنافسي

يعد الإبداع والبحث العلمي المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، وبتعبير آخر مدى اكتسابها القوة التنافسية، فالمؤسسات التي تنفق كثيراً على ميزانية البحث والتطوير متحصل على فوائد مالية معتبرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتتميز بفعالية مالية أكبر من متوسط الصناعة التي تنتمي إليها¹.

إن التفوق في المنافسة والتميز يتطلب ضرورة الاهتمام بالملكيات والمواهب وترقية العنصر البشري وتنمية الكفاءات، وبالاستغلال الأمثل لمداخلات الإنتاج (رأس المال، العمالة، المواد الخام، المعرفة وغيرها) بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة، وبأقل التكاليف، وهذا يرجع بانفرادها بميزة المنتجات الجديدة أو المطورة وهو أحد أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية المؤسسة، ومن ثم تحرص المؤسسات حرصاً تاماً على أن يكون إنتاجها المطور أفضل، أحسن وأرقى ومن ثم التفوق وامتلاك مزايا تنافسية.

وأخيراً فإن بناء المزايا التنافسية يعتمد أساساً على رغبة المؤسسة في صناعة ميزة تنافسية، وتحقيق مزيد من التفوق والارتقاء ومنه فإن المزايا التنافسية هي المزايا تعتمد على²:

- الاكتشاف والتعريف، تحديد الخصائص، البحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون وهو أساس صنع الميزة التنافسية؛
- الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على العبارة والمخترعين؛
- الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة.

➤ الفرع الثاني: مساهمة الابتكار في تحقيق التفوق التنافسي

¹ عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة، الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2013، ص 119.

² مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، دور اليقظة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (بشار)، الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد (01)، المجلد (04)، الجزائر، أبريل 2021، ص 214.

لقد قام ا "مايكل بورتر" في إحدى دراساته على عشر دول وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا ألمانيا، سويسرا، السويد، كوريا، اليابان، الدنمارك، إيطاليا وسنغافورة، اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي، هي تلك المؤسسات التي تقوم على الابتكار والتطوير بصفة دائمة من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل.

أولاً: تأثير الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الاعتماد على المصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتميز، وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير الحاجات ورغبات العملاء، تغيرت مصادر التفوق التنافسي.

1. أثر الابتكار على التكاليف: من خلال التأثير على التكاليف سواء بالارتفاع أو

الانخفاض وهذا ما سنوضحه كما يلي¹:

- **مميزة التكلفة الأعلى:** يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كلياً أو جزئياً، فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعاً أيضاً، لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت. ولكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق، وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل، وعليه فالأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة الابتكارية خلال فترة لحاق المقلدين لها تكون قد حققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي خفض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي

- **مميزة التكلفة الأدنى:** تسعى المؤسسة لتكون أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية. أن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة.

وفي هذا الصدد يساهم الابتكار مساهمة كبيرة في تخفيض التكاليف المختلفة، كما أن الابتكار يساعد على ارتباط العملاء بالمؤسسة. الذين يحافظون على تعاملهم مع تلك المؤسسة، وذلك بسبب ما تتمتع به من مزايا ابتكارات جديدة. وخير مثال على ذلك مكائن الصرف الآلي (ATM) في المصارف التجارية حيث كان يمثل ميزة تنافسية، فمثلاً تفوق (CITY BNK) على المصارف عندما استخدمها

¹ الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (07)، ورقة، الجزائر، 2017، ص 267/266.

الأول مرة، حيث جعل العملاء يتحولون إلى هذا المصرف نتيجة تخفيض كلفة تقديم الخدمات المصرفية وسهولة الحصول عليها من قبل ذا المصرف¹.

يمكن أن يتمثل الابتكار في مواد أولية أو عمليات أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من ت1 إلى ت2 كما يوضحه الشكل رقم (3)، وهذا يجعل المؤسسة الابتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستوى أدنى من السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية².

2. **أثر الابتكار في تدعيم إستراتيجية التميز والتركيز:** إن تأثير الابتكار على إستراتيجية المؤسسة يمكن التطرق إليه من خلال النقاط الآتية :

من حيث التميز:

- يمكن للمؤسسات أن تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المداخلات وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها.
- إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، من خلال إضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية، يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجات وإضافة سمات جديدة.
- تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار إلى تحسين المنتج، في نظر العملاء، حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تلك الابتكارات وبصورة مستمرة، ووفق ما تفرضه شروط المنافسة وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

من حيث التركيز:

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم، وهذا إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من خلال التميز، ولكي نحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على إستراتيجية التميز³.

3. **أثر الابتكار في تدعيم الحصة السوقية والنمو**

¹ عبد الرزاق حميدي، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale، مج 15، ع 1، 2021، ص 113.

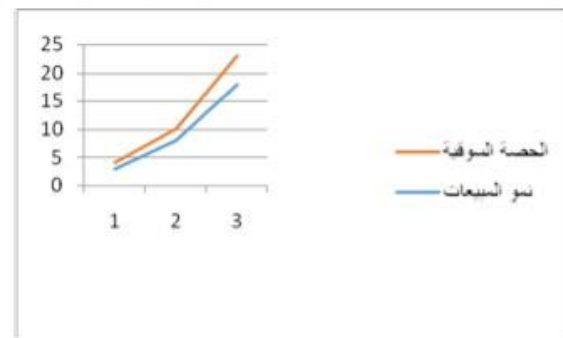
² الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 266.

³ الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 268.

يؤثر الابتكار على الحصة السوقية للمؤسسة بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء أو الشرائح أو القطاعات السوقية التي قد تستهدفها المؤسسة من خلال إيجاد منتجات جديدة تلبي رغبات قطاع سوقي معين أو تحمين الموجود منه بما يتماشى مع حاجات ومتطلبات قطاع سوقي موجود سابقاً، أو حتى استقطاب شريحة معينة من المستهلكين، فالابتكار يمكنه تحسين موقع المؤسسة في سوقها وتعزيزه، أو لدخول إلى سوق جديد أو توسيع نشاطها ونموها. وفي هذا الشأن فقد أظهرت دراسة لوزارة التجارة والصناعة في بريطانيا ارتباطاً واضحاً بين استثمارات البحث والتطوير مع نمو رقم الأعمال المبين في الشكل التالي¹.

شكل (I _ 05): الابتكار كمحرك لنمو المبيعات والحصة السوقية

الباحثة اعتماداً على



المصدر: من اعداد
مرجع معين².

❖ المطلب الثالث: الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة جهوداً ملحوظة لتعزيز ثقافة الابتكار، من خلال إطلاق استراتيجيات وطنية وبرامج دعم للمؤسسات الناشئة، مثل إنشاء حاضنات الأعمال، وتمويل المشاريع المبتكرة، وتشجيع

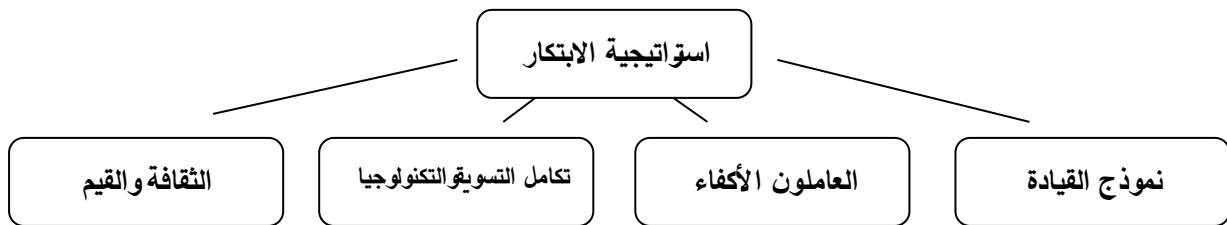
¹ عبد الرزاق حميدي، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، مرجع سابق، ص 114.
² أحمد امجدل، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، (الجزائر) العدد 10، بتصرف، صفحة 348.

البحث العلمي والتعاون بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية. كما ساهمت الرقمنة في فتح آفاق جديدة أمام المؤسسات الجزائرية لتبني حلول مبتكرة وتحسين أدائها.

➤ الفرع الأول: ضرورة تفعيل إستراتيجية الابتكار في المؤسسات الجزائرية

أشار Peter Cook إلى أن مؤسسة psion جاءت بأفكار جديدة لم تأت بها المؤسسات المنافسة من قبله، ويوضح الشكل التالي نمط إستراتيجية الابتكار المستخدمة من قبل شركة psion¹.

الشكل (I_06): استراتيجية الابتكار في مؤسسة psion



المصدر: بلال خلف السكارنة (2008) الريادة وإدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، صفحة 54. نقلا عن:

Cook, Peter(2000) The creativity advantage. Is your Organization the Leader of the Pack, Gower, Aldershort ; U.K ,page 07.

ومن ثم يمكن القول أنه في ظل دور الابتكار وأهميته على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تفعيل إستراتيجية الابتكار لديها وباستفادة من النموذج السابق لمؤسسة "psion" نرى أنه على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على:

1) نموذج القيادة:

تواجه المسؤولين في مجال الإدارة عملية صنع أو القرار، وهذه مهارة هامة بالنسبة للمسؤولين، لأنها ربما تؤدي إلى انجازات رائعة، أو نتائج سلبية من القرارات التي تتخذ لا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج الإبداع والابتكار، غير أن تحقيق الفعالية ونجاح

¹ عبد الرزاق حميدي، وعبد الرحمن بن عنتر، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale، الجزائر، المجلد 15، العدد 1 (2021): ص 114.

برامج الإبداع والابتكار يرتبط بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة الجزائرية ككل بدءا بالإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة تتوافر لديها¹:

رؤية واضحة لأهداف المؤسسة، والمقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.

المقدرة على الإبداع في العمل الإداري، والإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه. الحماس و الولاء للمؤسسة .

(2) العاملون الأكفاء

نحتاج المؤسسة إلى عاملين أكفاء يمتلكون المهارات والمواهب اللازمة فضلا عن تمكينهم من التفكير بحرية، ولتحقيق أفضل استثمار لموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية والارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري فيها لابد من تبني عدد من الاستراتيجيات المتكامل لوصول إلى الموارد البشرية الفعالة والتي يمكن ذكرها فيما يلي²:

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية لتدريب الكوادر البشرية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت وغيرها.
- إرسال موظفي المؤسسات لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الجزائر.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المؤسسات الجزائرية التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

(3) الثقافة والقيم

أكد كوفالرون أن الثقافة بجوانبها المادية وغير المادية من خلق الإنسان وهي بالتالي تعبير عن مستوى تقدمه حيث قال: "تشمل الثقافة القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية. وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي . وبجملته موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته وطرائقه في التفكير والسلوك والعمل والتي تأتي نتاجا لتفاعله مع لطبيعة ومع غيره من البشر". في حين تمثل القيم: المعايير والاعتقادات التي يستعملها شخص ما عندما يواجه وضعاً يجب عليه القيام باختيار ما. وعليه، فالقيم هي مجموع ما يحبه الشخص ويكرهه ووجهات نظره وميوله وأحكامه العقلانية واللاعقلانية وتحيزه والتفسير الذي يقوم به شخص ما للعالم المحيط به³.

¹ د. محمود ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، مصر ، 2001، ص 106.

² بن عنتر حميدي، أثر نظم المعلومات في تطوير القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة الاقتصاد المعاصر، المركز الجامعي، خميس مليانة الجزائر، العدد 09، 2011، ص 149.

³ بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، صفحة 54.

إن القيم الخاطئة الضعيفة عن مستوى الأفراد والمؤسسات يمكن إدراكها من النقص في الدافعية المتجلي في انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة والغيابات وعدم الانتظام واللامبالاة، وهو ما يفرض على مسؤولي المؤسسات الجزائرية ضرورة الفهم الواضح لثقافة وقيم العاملين في المؤسسة، فضلا عن تلك التي تتعلق بالمستهلكين الحاليين والمرتقبين، ومن ثم الاستفادة منها في التحفيز على الإبداع والابتكار وتشجيع روح المبادرة وأخذ الأفكار البناءة بعين الاعتبار.

4) التكامل بين التسويق والتكنولوجيا

مع التطور تحول العالم إلى قرية صغيرة وصار في الإمكان تجاوز الحدود والتسويق بيسر وسهولة لشريحة أعرض من الجمهور وذلك بمجرد بضغطة زر، وهذا ما يجعل من الضروري أن تستفيد المؤسسات الجزائرية من هذا بتحقيق التكامل بين التسويق التكنولوجي وهو ما يوفر لها عدة مزايا نذكر منها¹:
تخطي حاجز المكان والزمان، وسهولة انسياب المعلومات واتخاذ القرار.
تحقيق التفاعلية بين المرسل والمستقبل من خلال المؤتمرات عن بعد، ومواقع الدردشة.
تخطي قيود المعاملات البيروقراطية والإدارية.
الاستفادة من العمالة الرخيصة من خلال إتاحة فرص عمل عن بعد (خفض التكاليف).
تشجيع المبادلات وتعزيز التعاون بين الشمال والجنوب مع تقليل دور الحكومات أمام اختصار الزمان وإزالة الحدود الوطنية تبادل الخبرات وإقامة تواصل بين الباحثين عن بعد.
تجاوز المصالح القومية والثقافية والحديث عن مشاريع كونية.
القفز على التنمية واختصار مراحلها التاريخية لدى الدول النامية.

➤ الفرع الثاني: معوقات الإبداع بالمؤسسات الجزائرية وسبل تنمية موارده

بالنظر إلى حال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال تتبع زمني نجد أن هذه الأخيرة شهدت تطورات وتغيرات داخلية أي داخل لمؤسسة وخارجها أي البيئة، أدت إلى تغيير المفاهيم والتصورات والقيم التنظيمية، خاصة بعد التخلي الجزئي للدولة عن بعض القطاعات والمؤسسات الاقتصادية وخصخصتها، والدخول التدريجي لاقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالابتكار وتطبيقه، ولكن هذا لا يتسنى إلا من خلال إيجاد بيئة تعمل على إنشاء وتشجيع الابتكار، ورغم النقائص العديدة إلا أن الجزائر بذلت مجهودات كبيرة للارتقاء بمجال المؤسسات وتشجيعها على الابتكار وتطبيقه، وقد بينت

¹ بوباح علي، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 69.

بعض الدراسات أن الابتكار على مستوى المؤسسة قد يعاني من الإعاقة للأسباب التالية التي يمكن إسقاطها على الحالة الجزائرية¹:

- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة والثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق التسويق المعروفة، حيث أن الابتكار في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المؤسسة أن تتحملها.
- 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.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسيخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، الأمر الذي يحول دون تطبيق الابتكار التسويقي.
- وقد أضافت هذه الدراسات بعض المعوقات الموجودة في العالم العربي وهي: الخوف من الفشل التسويقي، تجنب المخاطر، الاعتياد على الأمور، عدم توافر الحرية، مقاومة التغيير، جمود القوانين، انخفاض الدعم الجماعي، فقدان التحفيز، التوبيخ العلني، العقاب ف حال الفشل... الخ..
- إن النظرة التقليدية للإبداع على أنه سيرورة خطية تتكون من ثلاثة أقطاب للوصول إلى إبداعات، انطلاقاً من البحث، إلى التصنيع، إلى طرح المنتج في السوق أصبحت غير كافية لنجاح الإبداعات في البيئة الحالية التي تتميز بالتغير الشديد والسريع، ما يجبر المؤسسات الجزائرية على الأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات التي أصبحت محددات النجاح، إذا كانت يقظة حول ما يحيط بها وتسخير كل مواردها على اختلافها لتحقيق هذه الإبداعات² فلتطوير نظام إبداعي بشكل إيجابي داخل المؤسسة شروط مهمة تتمثل في:

1. العناصر البشرية: الاختلافات الموجودة بين الأفراد في فهمهم للتغيرات بنفس الأنماط تكون أكبر عائق لترجمة الفرص إلى إبداعات، نتيجة تكوينهم المختلف، نشاطهم داخل المؤسسة، وضعية مؤسستهم المالية وغيرها، لذلك يجب على المؤسسات الجزائرية أن تقوم من خلال إدارة الموارد البشرية بتدريب وإعداد الفرد على الإبداع باعتماد أساليب متنوعة في مقدمتها تقديم الدورات التدريبية التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد واقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات

¹ كباب محمد، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 17، 2017، ص 436.

² بوسعدة س، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف/الجزائر، المجلد 14، العدد 19، أكتوبر 2018، ص 293.

- التي تتعرض لها المؤسسة. إضافة لتوفير المناخ الإبداعي وتعزيزه من خلال الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى إتباع مجموعة من الطرق والممارسات المتمثلة في¹:
- إغناء الوظيفة وتوسيعها: ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعا، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والإنجاز مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.
 - تدريب الموظفين على عدم قبول الحل الأول الظاهري للمشكلات أو الفرص، ويعني ذلك عدم تطبيق أي فكرة حتى يتم تطوير وتقييم عشرين فكرة بديلة على الأقل.
 - تدريب الأفراد على العمل في مستويات مرتفعة من الاختلاف حتى يتسنى لهم الاستمتاع بالتحديات الجديدة
 - تعيين موظفين في إدارة الموارد البشرية ممن لديهم خبرة سابقة بالعمل في البيئات الإبداعية.
- 2. العناصر المالية:**

من الضروري توافر الموارد المالية الكافية على اعتبار أنها تتعلق بوضوح وضعية المؤسسة من الناحية المالية المنتظرة بما يؤثر على استمرارية المؤسسة، ورغم الأخطار الناجمة عن عمليات الإبداع، إلا أنه عمل ضروري من أجل ضمان استمرارية المؤسسة، ومن لمستحسن التحكم فيه بدل تحمل نتائج عدم الإبداع ما يضعف المؤسسة أمام منافسيها وهو ما قد يؤدي إلى الاختفاء والزوال من السوق نهائيا وبسهولة.

3. العناصر الاجتماعية و الثقافية:

أن نشر الإبداعات يتعرض لمعوقات بسلوكية ولعادات راسخة في المؤسسة والمجتمع ، فان الاعتماد على مؤشر مساهمة لعاملين بالمؤسسة وتشجيعهم على تقديم إسهاماتهم في العمل، والاعتراف بالكفاءات التي تساعد على تطوير المؤسسة الجزائرية، يسمح لنا بهم ثقافة المؤسسة فيما يخص القيم لقافية والاجتماعية المرتبطة بالإبداع والمبادرة، لان المؤسسات الناجحة اليوم هي التي تعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع والمبادرة².

¹ بن عنتر مداحي، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصر، دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر ، (18-19 ماي 2011)، ص 08.

² عبد الرزاق حميدي، وعبد الرحمن بن عنتر، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، مرجع سابق ، ص 116.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق، يمكن اعتبار الإبداع والابتكار أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. بحيث اتضح لنا الإبداع و الابتكار يمثلان حيز الزاوية في تطوير المجتمعات و المؤسسات، حيث يعرف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة و أصيلة، ينما يجسد الابتكار عملية تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية ذات قيمة مضافة، إذ أن الابتكار الناجح يمنح للمنتجات و العمليات الإنتاجية للمؤسسة خاصية متفردة تميزها عن المنافسين، بحيث أن الإبداع و الابتكار يشكلان أساساً جوهرياً لتحقيق الميزة التنافسية ، إذ يسمحان للمؤسسات بتطوير منتجات و خدمات جديدة، تحسين الأداء و الاستجابة بفعالية للمتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال . و من خلال هذا الفصل يتضح أن تطبيق العملي للإبداع و

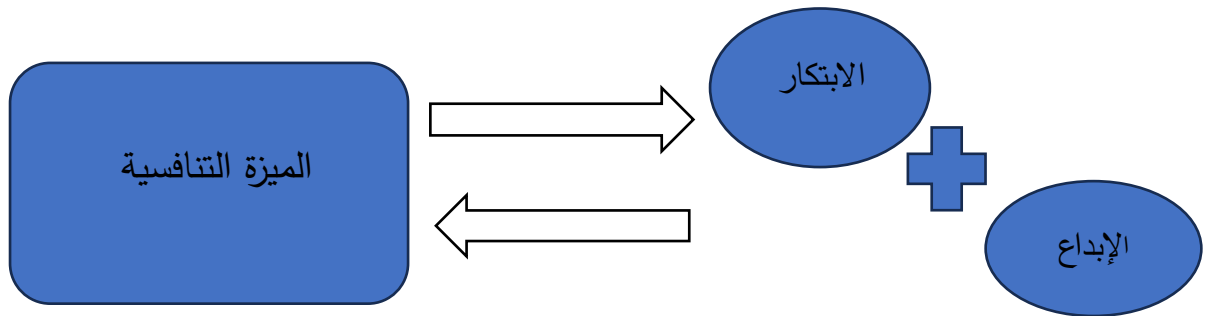
الابتكار ليس مجرد خيار إضافي، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة الأداء و تحقيق التفوق التنافسي .

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم حول الإبداع و الابتكار و مختلف العناصر المكونة لهما و الميزة التنافسية و علاقتها بالإبداع و الابتكار، يصبح من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي فالمعرفة النظرية وحدها لا تكفي لفهم هذه الظاهرة ، بل يجب اختبارها في الميدان من خلال الوقوف على تجسيد المؤسسات لهذه المفاهيم في ممارستها اليومية لذلك يركز هذا الفصل على تحليل واقع المؤسسات محل الدراسة من خلال الوقوف على مدى توظيفها للإبداع و الابتكار في استراتيجياتها، و كيفية ذلك على أدائها التنافسي ، كما يسعى إلى الكشف التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال، سواء كانت مرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية، و قصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، اخترنا مؤسسة سونلغاز الجزائر فرع عين تموشنت كدراسة ميدانية، بغية التعرق على وضعية الإبداع و الابتكار داخل هذه المؤسسة، و مدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية فيها و من أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي :

- **المبحث الأول :** تقديم عام لمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز
- **المبحث الثاني :** أدوات بناء الدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث :** نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها

الشكل رقم (II_01): العلاقة بين الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالبة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز¹

مؤسسة سونلغاز (Sonelgaz) هي الشركة الوطنية الرائدة في الجزائر لإنتاج، نقل، وتوزيع الكهرباء والغاز، وقانونها أساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على هذه الشركة وكذلك هيكلها التنظيمي وكذلك إلى أهم مهامها والخدمات التي تقدمها.

❖ المطلب الأول: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

➤ الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

شكلت نهاية الحرب العالمية الثانية نقطة تحول جوهريّة في التوجه الاقتصادي للجزائر، حيث برز توجه جاد نحو التصنيع الحديث، و قد ارتكزت الرؤية الاستراتيجية آنذاك على تحويل البلاد من مجرد مستعمرة استهلاكية إلى قاعدة صناعية فعلية تخدم المصالح الفرنسية، وهكذا تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، ريس حميدو حاليا بالجزائر، و زفيزف، و مجالات أخرى مثل مصانع البلاط و الزجاج و مطاحن الزيتون ... و غيرها. وتبين آنذاك أن الطاقة الكهربائية والغازية أصبحت أكبر من ضرورة.

و كان المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية " الكهرباء و الغاز الجزائر " و رمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لوبون Lebon و الشركة الجزائرية للإضاءة و القوة (SAEF) في الوسط و في الغرب و شركة Bourbonnais في الشرق و كذا المصانع ليفي Lévy في قسنطينة، تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء و غاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947 تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء و غاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

➤ الفرع الثاني: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت

وأهدافها

¹ محل الدراسة مؤسسة سونلغاز

أولاً: تعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

تأسست سنة 1995 بمرسوم إداري، تقع على طريق بلدية شعبة اللحم توظف 473 عامل من جميع الفئات المهنية، تعتبر واحدة من المؤسسات التي تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب حيث أنها تشرف إلى تسيير التقني والتجاري لشبكتي الكهرباء والغاز عبر كامل بلديات الولاية كما أنها تتمتع بذمة مالية ومعنوية تغطي المديرية احتياجات ثمانية دوائر بشبكة الكهرباء والغاز عين تموشنت وهي المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، العامرية، بني صاف.

وهي مهيمنة بستة وكالات تجارية وثلاثة مصالح تقنية في الكهرباء وثلاثة أخرى في الغاز، حيث تشمل ما يقارب 2700 كلم من شبكة الكهرباء و679 من شبكة الغاز كما تضم حوالي 38749 زبون في الغاز و92109 في الكهرباء.

إن للمديرية دوراً أساسياً والمتمثل في ضمان توزيع الطاقة والاستفادة منها وتموين الزبائن بها ف

أحسن الظروف، أصبحت تسمى مديرية توزيع الكهرباء في سنة 2019 SADEG

(Société algérienne de distribution de l'électricité et de gaz) .



المصدر: www.sonalgaz.dz ، (19:39) ، 08 /05/2026 ، Concession de Distribution

Ain Temouchent

ثانيا : أهدافها

تعد سونلغاز من أبرز المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، و تسعى المؤسسة إلى تطوير خدماتها باستمرار من خلال تحديث شبكات التوزيع و تحسين جودة التموين و من بين الأهداف لبتي تسعى إلى تحقيقها :

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- التحسين والرفع من جودة خدماتها.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عند فائدة سونلغاز.
- العمل على تقليص التكاليف.

❖ **المطلب الثاني: مهام والتزامات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت**

➤ **الفرع الأول: مهام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت**

- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- ضمان الأمن والوقاية النوعية وتصلح والصيانة المولدات الكهربائية.
- مواكبة التكنولوجيا الجديدة.
- تسعى سونلغاز إلى استخدام الرقمنة لتحسين خدماتها وتطوير نظام التسيير والتواصل مع الزبائن.
- تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات.
- المساهمة في تجسيد سياسة الطاقة في المجال الإنارة الريفية.
- القيام بالبرامج الاستثمارية للرفع من قدراتها وتعزيز الإنتاجية خاصة بالكهرباء وتكثيف شبكاتها الناقلة للكهرباء والغاز.
- تصنع التطورات لكل المنشأة والتجهيزات والهياكل القاعدية لأداء المهام.

➤ الفرع الثاني: التزامات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

من أهم التزامات مؤسسة سونلغاز إنتاج الكهرباء والإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية التي يتم من خلال الموزعين و اللذين قد يكونون اما شخص طبيعي أو معنوي يقوم بتوزيع الكهرباء و الغاز بواسطة القنوات المختلفة.

1. إنتاج الكهرباء: يعتبر إنتاج الكهرباء من الأعمال الأساسية لشركة سونلغاز حيث تعتبر سونلغاز الشركة الوحيدة المحمول قانونيا لها إنتاج الكهرباء حيث لا تعتمد سونلغاز على الشراكة سواء كانت داخلية أو خارجية في الإنتاج لأن مخططات الإنتاج هي ملك سونلغاز وبالتالي هي ملك الدولة الجزائرية ويتم الإنتاج عن طريق محطات توليد الكهرباء والتي تقوم على أساس استغلال الرخص، وبعد أن يتم إنتاج الكهرباء تقوم الشركة عن طريق الموزع بتزويد زبائنها بالكهرباء.

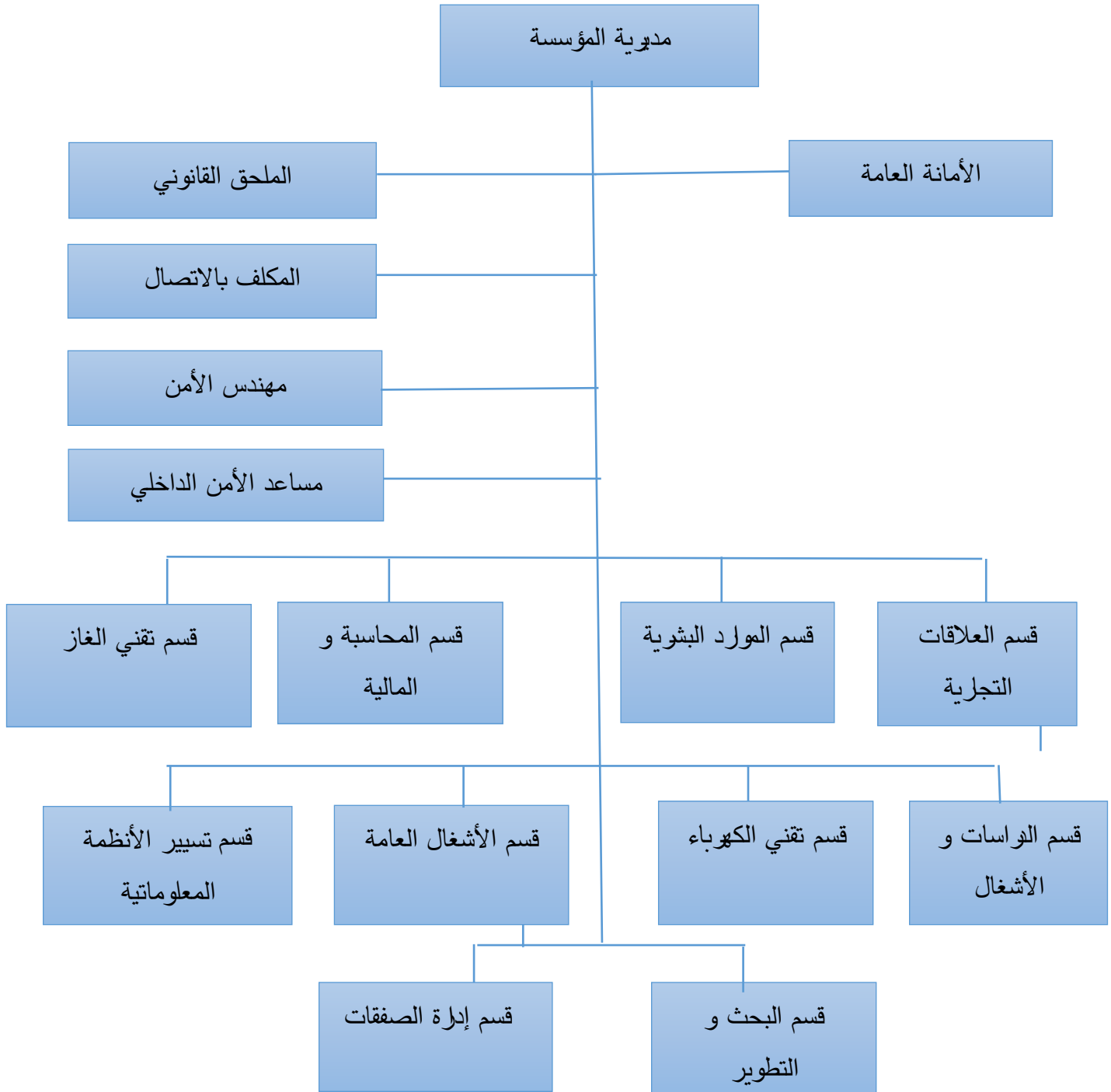
2. تزويد الزبائن بالكهرباء : يلتزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية باستمرار ما عدا الانقطاعات الناتجة إثر حوادث أو حالات القوة القاهرة أو حالة القيام بأشغال الصيانة و الإصلاحات المحتملة أو للتوصيل أو لأسباب أمنية حيث يسهر الموزع على التقليل من الانقطاعات إلى أقصى حد ممكن إذ ممكن يلزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية بالمناطق المتواجدة بها الشبكة و لكل شخص يطلب ذلك و بمقتضيات دفتر الشروط إلا أنه غير ملزم بتوفير الطاقة الكهربائية عندما يتبين أن ذلك يمكن أن يتم بطريقة أقل تكلفة عن طريق الإنتاج الذاتي بالنسبة للكهرباء أو عن طريق استعمال و قود آخر بالنسبة للغاز ,

3. تزويد الزبائن بالغاز: يتم نقل الغاز وتوزيعه للزبائن عن طريق شبكات الغاز وتتكون شبكات الموزع كما يلي:

- قنوات الضغط العالي والمنشأة المرتبطة.
- منشأة المعالجة والمراقبة والأمن والصيانة.
- محطات التخزين وإعادة تحويل الغاز إلى غاز طبيعي مميع وغاز بروبان مميع.
- قنوات معدة لتوزيع المحروقات الغازية ذات الشفط لمتوسط والمنخفض.

❖ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت**
التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة "سونلغاز" عين تموشنت_ الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات على النحو التالي:

الشكل رقم (II _02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

➤ الفرع الثاني : مكونات الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي من:

1. **مدير التوزيع:** هو المسؤول الأول عن كل المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي.
2. **الأمانة العامة:** مسؤولياتها كالتالي:
 - استقبال البريد سواء كان صادرا أو واردا.
 - تحضير محاضر التنصيب لكافة موظفي المؤسسة.
 - الاتصال بالأطراف العامة في المؤسسة.
 - تتبع الرزنامة الإدارية وتذكير رئيس بها.
3. **الملحق القانوني:** من مسؤولياتها النظر في المنازعات القانونية.
4. **المكلف بالاتصال:** يهتم ب:
 - المشاريع والإنجازات.
 - تحسيس وتوعية الزبائن حول المخطر استعمال الكهرباء والغاز ضرورة الاقتصاد في استهلاك الطاقة.
 - إصدار مجلات خاصة بالمؤسسة لتحسين صورتها على المستوى الإعلامي.
5. **مهندس الأمن:** من مسؤولياته:
 - تأكد من تطبيق قواعد السلامة.
 - متابعة حوادث العمل المهنية.
 - المشاركة في شراء ومنح المعدات الخاصة بالعمل وكذا المشاركة في مجال حماية البيئة.
 - نشر ملصقات حول الحوادث النموذجية.
6. **مساعد الأمن الداخلي:**
 - الاهتمام بالأمن الداخلي للبنى التحتية للمؤسسة.
 - تنسيق في القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
 - التحقق من وجود الوسائل والأعوان للحماية بالأمن الداخلي.
7. **قسم العلاقات التجارية:**
 - 1.7 **مصلحة تطوير المبيعات:** ومن مسؤولياتها
 - دراسة ملفات توصيل الكهرباء وقناة غاز المدينة (بصفة فردية وجماعية).

- دراسة توصيل ذات الطابع الصناعي (منطقة النشاطات) التي تساهم في اقتصاد البلاد.
- دراسة توصيل الكهرباء (الكهرباء الفلاحية).

2.7 مصلحة الحسابات الكبرى:

- إدارة مشتركى الضغط العالي والمتوسط والتوتر العالي والمتوسط.
- استقبال وفوترة الزبائن وتحليل الفاتورة.
- حساب كمية الطاقة المستهلكة من طرف ولاية عين تموشنت.
- حساب كمية الطاقة المستهلكة من طرف وكالات سونلغاز.

3.7 مصلحة التحصيل: من مهامها:

- إعداد مخططات الشهرية والسنوية.
- إعداد الأهداف المستقبلية للوكالات التجارية ومؤسسة التوزيع والحرص على تحقيق الأهداف المسطرة.
- تتبع اختلافات التطبيقات المستعملة.
- الرد على مختلف الإرسالات وإعداد التقارير الشهرية.

4.7 مصلحة الإحصاء: هي مصلحة مستقلة عن المصالح الأخرى لقسم العلاقات التجارية

تقوم بنفس الوظائف مصلحة التحصيل، إلا أنها أكثر شمولية أي مهمتها تتمثل في:

- إعداد مخططات شهرية والسنوية بصفة شاملة.
- تتبع اختلافات الشاملة للتطبيقات المستعملة.
- الرد الشامل على مختلف الإرسالات، وإعداد التقارير الشهرية الشاملة.

المبحث الثاني: أدوات بناء الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة أهم الخدمات التي تقدمها مؤسسة سونلغاز، وتوضيح طريقة إنجاز الدراسة الميدانية، وتقديم كيفية اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الاستبيان.

❖ المطلب الأول: خدمات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لعين تموشنت

تقدم المؤسسة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية لزيائنها ومن بين هذه الخدمات ما يلي:

أ. الكهرباء: بحيث نجد فيها كل ما يتعلق ب:

1. الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء **RESEAU S_TERRAIN**: وهي عبارة عن مجموعة الموصلات أو الأقطاب تدفن تغزر في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد اتصال كهربائي جيد.
2. الشبكة الهوائية **RESEAU AERIEN**: المقصود بها هي عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدتها محطة الطاقة إلى مستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر المحطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للآلات المنزلية.
3. الربط **BRANCHEMEN**: تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة إذ أن الأمر يتطلب الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية ونوعية التوصيل.

4. المحولات أو المراكز (محطات التحويل) **GENIE CIVIL, MONTAGE EQUIPEMENT DE**

POST: هي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين والتجارين، إذ أن المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

II. **الغار**: هو أحد الثروات الطبيعية التي وهبها الله للإنسان غداً يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو مصدر هام للطاقة بحيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية:

1. إِيصال الغاز إلى المنازل من خلال الربط EQUIPE TYPE REALISATION

BRANCHEMENTS : هو عبارة عن اتصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين الخدمة عن طريق

وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز.

2. الشبكة الأرضية الخاصة بالغاز: وهي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم والأعمال والأعمال الهندسية

الازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز إلى

مناطق الاستهلاك.

3. توصيل الغاز عبر العمارات : COLONNE MONTANTE ET INSTALLE/LNTE : وهو

الذي يكون على مستوى العمارات بحيث من خلاله يتم إيصال الغاز إلى كل شقة من العمارة الراغبة

في الغاز.

بالإضافة إلى وجود أشغال أخرى ضمنية في كل من الكهرباء والغاز والمتمثلة في:

➤ **عمليات التجديد والترميم:** لقد عمدت المؤسسة على تقديم الراحة والأمان لزبائننا، وهذا الذي بتطبيق

إستراتيجية جديدة تم من خلالها المراكز والأسلاك عن طريق استبدال الأسلاك الكلاسيكية القديمة

بكابل جديد يدعى بالكابل التورسادي، إذ نجد منه نوعين للاستعمال المنزلي وهما على التوالي: الكابل

التورسادي بقوة 220 فولط، والكابل التورسادي بقوة 380 فولط، أما بما يخص الغاز فقد قامت بتحديد

شبكة الغاز التي كانت أساسها النحاس إلى بوليتان.

➤ **عمليات الصيانة:** تقدم مؤسسة سونلغاز بعمليات الصيانة بسبب تعرض أجهزتها لتلف أو إحدى

الأسباب الأخرى التي تجعل عملها لا يسير بشكل جيد وبأمان. بحيث تلجأ المؤسسة لعمليات الصيانة

من أجل الحفاظ على الأمان وعلى الحياة المستهلك.

❖ **المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

➤ **الفرع الأول: مجتمع الدراسة**

في إطار الدراسة الميدانية يتمثل مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم

المهنية، بمؤسسة سونلغاز (Société nationale de l'électricité et du gaz) المتواجدة بولاية عين

تموشنت، باعتبارها مؤسسة اقتصادية رائدة في مجال إنتاج ونقل توزيع الكهرباء والغاز، وقد تم اختيار

مجموعة من الموظفين لهذه المؤسسة، نظرا لارتباطهم المباشر بالموضوع المراد دراسته والمتمثل في " دور

الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية. " وكذلك لامتلاكهم المعرفة والتجربة التي تساعد على تقديم

البيانات الدقيقة ومفيدة وذات صلة بالموضوع تخدم البحث، مما يجعل هذا المجتمع قاعدة مناسبة لاستخلاص النتائج.

➤ الفرع الثاني: عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة قسدية مجموعة من الموظفين تضم مختلف المستويات الوظيفية : (إدارات، أعوان، إدارة، تقنيين، وعمال)، و بناءا على ذلك شملت الدراسة 45 استبيان من الأقسام المذكورة، وزعت عليهم الاستبيانات بصفة ورقية خلال فترة التبرص، تم استرجاع منها 37 استمارة من أصل 45، استبعدنا منها 5 استبيانات لأنها لم تستوفي فيها الشروط المطلوبة، وبالتالي اعتمدنا في النهاية على 32 استبيان صالح للتحليل نظرا لجدية الموظفين وتعاونهم والوصول إلى النتائج المطلوبة.

الجدول رقم (II_01) : جدول 3 عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	45	100%
الاستبيانات المسترجعة	37	82.22%
الاستبيانات الملغاة	5	11.11%
الاستبيانات الصالحة للتحليل	32	71.11%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيانات الموزعة.

المطلب الثالث: بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

➤ الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

قصد تحقيق الغرض من الدراسة لا بد من الاعتماد على مجموعة الأدوات لتسهيل الحصول على المعلومات المراد وصفها وتحليلها ومعالجتها، وللإجابة على اشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها وفي هذا البحث اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية نظرا لكونه الأنسب لطبيعة البحث.

❖ الاستبيان: وفي إطار تنفيذ دراسة الحالة المتعلقة بموضوع " دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية " حيث قمت بإعداد استبيان ، يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة وتتيح

للأفراد حرية الإجابة بهدف التوصل لنتائج تستخدم في تحليل محاور الدراسة إحصائياً للتأكد من المعلومات المتحصل عليها، وذلك وفق الهيكل التالية:

1. رسالة تقديمية للاستبيان: تضمنت توضيح لموضوع الدراسة وأهدافه مع التأكيد مع سرية المعلومات.
2. محتويات وأجزاء الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين، حيث خصص الجزء الأول للبيانات الديموغرافية وتضمن معلومات حول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني تضمن (33) عبارة موزعة على محورين رئيسيين، بحيث يتناول المحور الأول المتغير المستقل والمحور الثاني المتغير التابع، على النحو الآتي:
 - ✓ المحور الأول (المتغير المستقل): ويهدف إلى المتغير المستقل الأول و هو "الإبداع" يتكون من 11 عبارة و المتغير المستقل الثاني و هو "الابتكار" ويتكون من 11 عبارة.
 - ✓ المحور الثاني (المتغير التابع): خصص لقياس مستوى "الميزة التنافسية" والذي يتكون من 11 عبارة والذي تعكس الجوانب الجوهرية الميزة التنافسية داخل المؤسسة.
3. نمط الإجابة: اعتمدنا في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الثلاثي (Likert) للإجابة مما يسمح بقياس اتجاهات المستجوبين بدرجات متفاوتة من الموافقة أو الرفض، الموضح في الجدول أسفله بحيث يتم اختيار الإجابة بوضع علامة في الخانة المناسبة.

جدول رقم (II _ 02): جدول 4 مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد في الاستبيان

غير موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

➤ الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد استرجاع البيانات والمعلومات وتنظيمها، تم استخدام برنامج SPSS 26، واعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة.

➤ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha): لدراسة درجة ثبات وموثوقية الاستبيان.

➤ النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل خيار من بدائل الاستبيان.

➤ المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان.

➤ الانحراف المعياري: الذي يمكن معرفة مدى تشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

➤ الانحدار الخطي البسيط : الذي من خلاله يتم لإثبات وجود العلاقة بين المتغيرين

➤ الفرع الثالث: اختبار ثبات الاستبيان

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha) لقياس الثبات الكلي للاستبيان حيث كانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (03_ II): جدول 5 اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاسبان

البيان	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الإبداع	11	0.82
الابتكار	11	0.76
الميزة التنافسية	11	0.81
الكل	33	0.87

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نجد أن معامل الثبات Alpha Cranbach's لجميع العبارات يساوي 87 % وهذه النسبة أكبر من 60 %، وهذا يعني بأن قيمة المعامل تقترب من الواحد، حيث يوجد ثبات في قيمة المعامل، ويمكن كذلك حساب معامل الصدق المدروس عن طريق جذر معامل الثبات والذي يساوي 93.2% بمعنى أنه يقترب من الواحد، وهذا ما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أنها مناسبة وتقيس ما تم استخدامها لقياسه، ويعني ذلك أنها تفي بالغرض لهذه الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

❖ المطلب الأول: تحليل النتائج البيانات الديموغرافية

➤ الفرع الأول: البيانات المتعلقة بالجنس

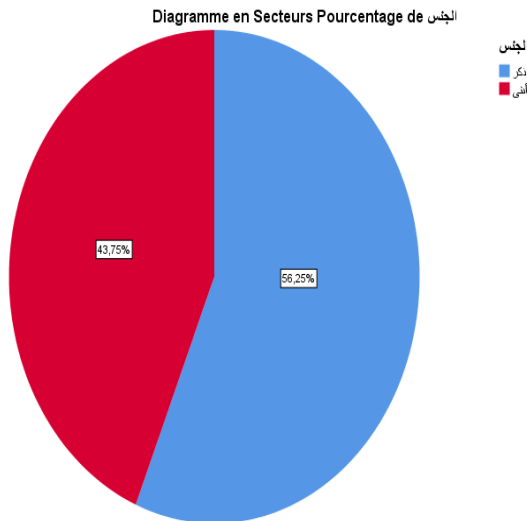
الجدول رقم (II_04): جدول 6 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	56.3 %
أنثى	14	43.8 %
المجموع	32	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V26

الشكل رقم (II_03) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS V 26



تشير النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (II_04) والشكل رقم (II_03)، بالإضافة إلى الملاحظة الميدانية أثناء فترة التبرص، إلى وجود تقارب نسبي في توزيع العينة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور 56.25 % (14) موظف، مقابل 43.75 % للإناث (12) موظفة، أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة

الإناث، ويمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة الوظائف الإدارية التي يشتغلونها بشركة "سونلغاز"، و ذلك أيضا باعتمادهم للخبرات الوظيفية تكون خاصة بالذكر أيضا. كما يعكس هذا التوزيع اهتمام المؤسسة باشتراك مختلف الفئات في بيئة العمل، مما يساهم في تنوع الأفكار والخبرات وهو عنصر مهم في تعزيز الإبداع والابتكار، إلا أن وجود كلا الجنسين يساعد على تقديم رؤى مختلفة وأساليب متنوعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، فبالتالي فإن الواقع الدراسة المطبقة في الشركة لا يقتصر على زاوية محددة بل يتضمن وجود مخزون معرفي داخل مؤسسة "سونلغاز" وهذا يؤكد أهمية التنوع البشري في دعم الإبداع والابتكار وتحسين الأداء التنافسي.

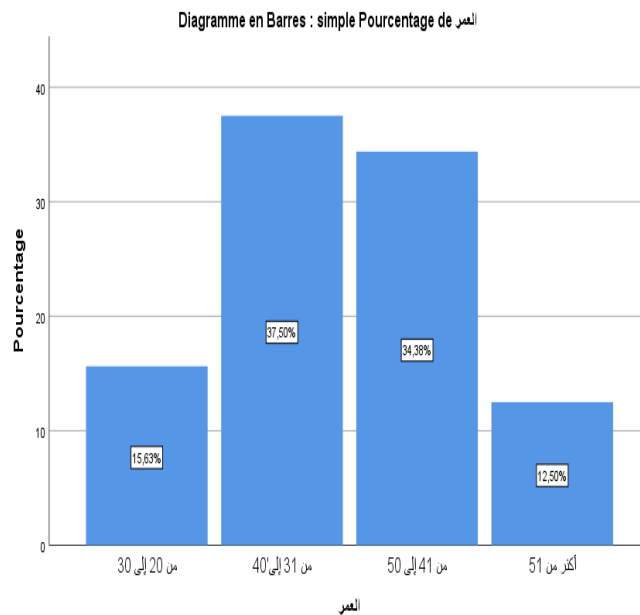
➤ الفرع الثاني: البيانات المتعلقة بالعمـر

الجدول رقم (II _ 05): جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30	5	15.6 %
من 31 إلى 40	12	37.5 %
من 41 إلى 50	11	34.4 %
أكثر من 50	4	12.5 %
المجموع	32	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الشكل رقم (II_04): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات SPSS V 26

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (II_05) و الشكل رقم (II_04) و بالنظر لعدد أفراد العينة، أن جميع الفئات العمرية الموضوعية كانت كلها محققة ، و قد احتلت الفئة (من 31 إلى 40) المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة قدرت ب 37.5 % ، حيث يعتبر أنها الفئة الشابة التي تستطيع القيام بالأعمال و القدرة على التعلم و البحث كما أنها تستطيع أيضا القيام بالأعمال الموكلة إليها بالشكل المطلوب ، و تليها الفئة العمرية (من 41 إلى 50) بنسبة 34 % ، ثم الفئة من (من 20 إلى 30) بنسبة 15 % ، و كذلك الفئة الشابة لكن نسبتها منخفضة و ذلك يعود إلى انخفاض نسبة التوظيف الجديد داخل المؤسسة ، أما الفئة (أكثر من 50) و بنسبة 12.5 ن وذلك راجع إلى اقتراب سن التقاعد ، و يمكن تفسير هذه النتائج بأن مؤسسة "سونلغاز" تحوز على الفئات الشابة و من المهم أن تحرص على توفير بيئة ملائمة و محفزة، و بالتالي يمكن تحقيق أفضل النتائج و منه تحسين الأداء و التقدم في العمل وفق الرؤية التي تصنعها المؤسسة .

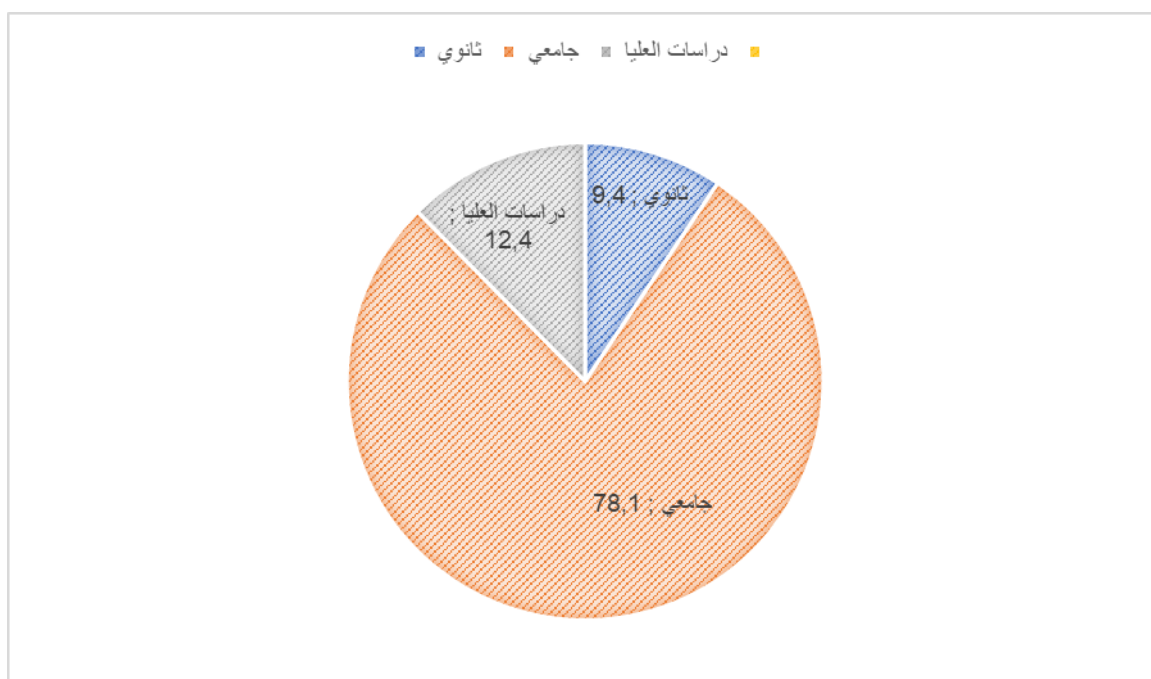
➤ الفرع الثالث: البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي

الجدول رقم (II_06): جدول 8 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	3	9.4 %
جامعي	25	78.1 %
دراسات عليا	4	12.5 %
المجموع	32	100 %

المصدر : من بالإعدادات الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS V26

الشكل (II_05) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

تبيين من الجدول رقم (II_06) و الشكل (II_05) أعلاه، أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 78.1%، بينما تليه الفئات ذات دراسات عليا بنسبة 12.5، ثم تليها فئات الثانوي و ذلك بنسبة 9.4%، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف و بنسبة عالية خريجي الجامعات ذوي الكفاءات العلمية و تقنية عالية، فالمؤسسة تعتمد بشكل كبير على تخصصات الهندسة الكهربائية، طاقات متجددة و غيرها، و هي مجالات تدرس أساسا في الجامعات و في المعاهد العليا، بحكم امتلاكهم تكوينا علميا و منهجيا يجعلهم أكثر قدرة على إنتاج أفكار جديدة و تطبيق حلول مبتكرة في بيئة العمل مما يمنح الشركة قدرة تنافسية أكبر في السوق.

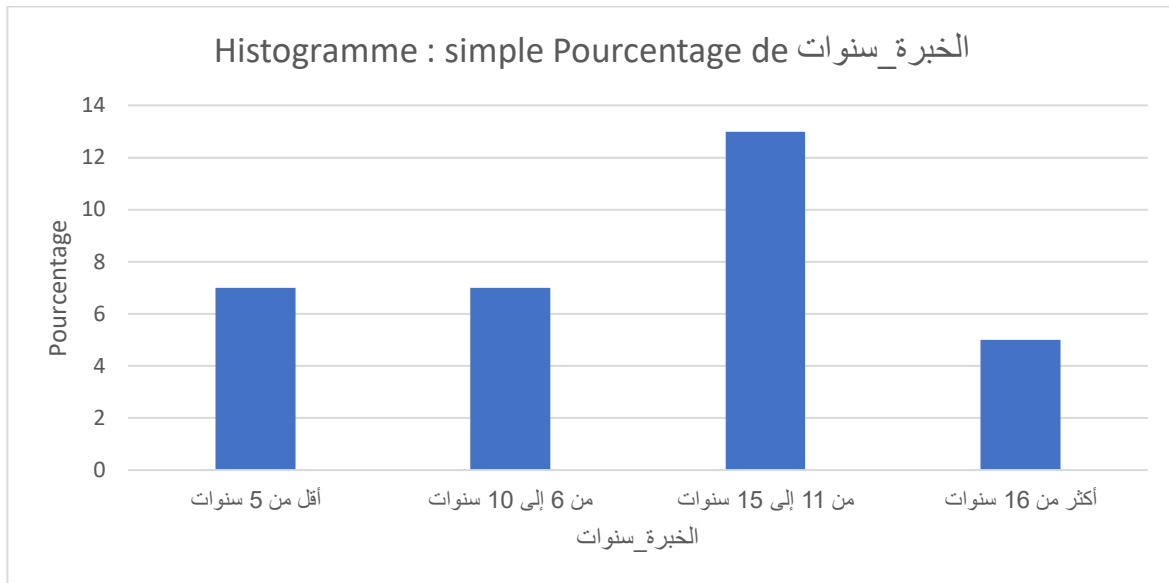
➤ الفرع الرابع : البيانات متعلقة بسنوات الخبرة

الجدول رقم (II_07): جدول 9 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	21.9%
من 6 إلى 10 سنوات	7	21.9%
من 11 إلى 15 سنوات	13	40.6%
أكثر من 16 سنة	5	15.6%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

الشكل (II_06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

يوضح الجدول (II_07) والشكل رقم (II_06) أن العينة تتميز بتنوع في عدد سنوات خبرة المهنية ، حيث نلاحظ أن أغلب العينة يتمتعون بالخبرة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 40.6 %، بينما سجلت فئات (أقل من 5 سنوات) و (من 6 إلى 10 سنوات) نفس النسبة و المتمثلة في 21.9 ،حيث تعتبر هذه الفئة عن الخبرات الناشئة، بينما تشكل فئة التي لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة) بنسبة 15.6 % ، مما يدل على توفير مستوى جيد من الخبرة المهنية و الكفاءة العالية تمكنهم من حل مشاكلهم و اقتراح حلول و هذا ما يدعم الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة، بحيث هذا التنوع في أفراد العينة حسب سنوات الخبرة يؤثر على تحسين الإنتاج و تحقيق التميز التنافسي .

❖ المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق (1) إلى موافق (3)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب ليكرت الثلاثي:

الجدول رقم (II_08) : جدول 10 درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	البيانات	مجال المتوسط المرجح
غير موافق	1	[1.60_1.00]
محايد	2	[2.33_1.60]
موافق	3	[3_2.33]

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإبداع

الجدول رقم (II_09): جدول 11 قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور "الإبداع"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	لديك المقدرة على الإبداع وتطوير العمل.	2.84	0.447	1	موافق
02	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتكم اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائنكم.	2.26	0.715	11	موافق
03	تسعى الإدارة إلى التطوير وإعداد العمال تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	2.40	0.665	9	موافق
04	يؤثر الإبداع على الإستراتيجيات التنافسية.	2.50	0.718	8	موافق
05	تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد وترسيخ ثقافة الإبداع.	2.50	0.671	6	موافق
06	الأفكار والإبداعات تحظى بالقبول من طرف المسؤولين والمدير.	2.31	0.644	10	محايد

07	لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز.	2.75	0.567	2	موافق
08	يتم تطوير منتجات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة.	2.53	0.717	5	موافق
09	تخصص الشركة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال.	2.50	0.715	7	موافق
10	أمتلك القدرة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.	2.37	0.751		موافق
11	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الجديدة.	2.56	0.618	3	موافق
المجموع		2,53	0.60	4	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V2

التحليل :

يظهر الجدول الخاص بمحور "الإبداع" نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجموعة من العبارات التي تقيس تبني الإبداع داخل المؤسسة وذلك باستخدام سلم ليكرت الثلاثي، حيث نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (2.26 و 2.84)، مما يدل على إدراك الأفراد المؤسسة لأهمية الإبداع و دوره في تطوير الأداء و تحقيق التميز. حيث سجلت العبارة (01) أعلى متوسط حسابي و قدره (2.84)، مما يدل على أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون القدرة على الإبداع و تطوير العمل بدرجة كبيرة و هو مؤشر إيجابي يعكس توفر الكفاءات والمهارات الإبداعية داخل المؤسسة ، كما سجلت العبارة رقم (07) متوسط مرتفعا قدره (2.75) مما يشير إلى وجود قناعة، فالإبداع يساهم في تحقيق الأداء المتميز ، و أيضا سجلت العبارة (08) متوسط حسابي قدره (2.53) و هذا يدل على التطوير و الإبداع في المنتجات و كذا يعود ذلك لاستخدام سونلغاز عدة تطبيقات و خدمات رقمية لتسهيل خدمات الكهرباء و الغاز للمواطنين و أهمها: تطبيق (BaridiMob): للدفع الإلكتروني لفواتير سونلغاز عبر البطاقة الذهبية . خدمة (Winpay) للدفع الإلكتروني الجديدة التي أضافتها سونلغاز ضمن التحول الرقمي، نظام الدفع عبر رمز QR الموجود

على الفواتير لتسهيل التسديد الإلكتروني ، فضاء الزبون الإلكتروني الخاص بسونلغاز للاطلاع على الفواتير و تقديم الشكاوى و الاستفسارات .فهذه التطبيقات و الخدمات تفيد الزبون في عدة أمور و بالتالي يصبح للزبون ولاء . وفي المقابل جاءت بعض المتوسطات الحسابية لعبارتي (2) و (10) بمتوسطات منخفضة نسبيا و هذا يعكس وجود النقاط التي تحتاج إلى تحسين ، حيث جاءت العبارة (02) بمتوسط حسابي قدره (2.26) و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم نسبيا بدراسات السوق لمعرفة احتياجات الزبائن عند تطوير منتجاتها. كما سجلت أيضا العبارة (10) متوسط حسابي قدره (2.37)، و يفسر ذلك أن العاملين لديهم استعداد نسبي لتجربة أعمال جديدة و خوض المبادرات، غير أن مستوى الجرأة و تحمل المخاطر لا يزال محدودا نوعا ما و يرجع ذلك إلى الخوف من الفشل .

أما نسبة المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور فبلغت (2.53)، و بانحراف معياري قدره (0.6) و بدرجة الموافقة، و هذا المؤشر قوي على وجود استجابة كبيرة و توافق بين الأفراد، و بما أن جميع قيم الانحراف المعياري أقل من (1.00) فيدل على تجانس كبير بين الآراء ،وعدم تشتت كبير في وجهات النظر و منه نستنتج أن المحور المدروس يتمتع بقبول كبير و إتساق عالي من الإجابات .

الفرع الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الثاني "الابتكار"

الجدول رقم(II_10) : جدول 12 قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور "الابتكار"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	تشتغل الإدارة كل فكرة وتستمرها بقوة.	2.37	0.735	9	موافق
02	عندي السلطة الكافية لحل أي مشكلة في المؤسسة.	1.93	0.715	11	محايد
03	يتق المدير عند القيام بمهامي.	2.59	0.662	3	موافق
04	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل	2.75	0.508	1	موافق

05	تطرح المؤسسة عروضاً مبتكرة تواجهك في العمل	2.31	0.820	10	محايد
06	للمؤسسة أساليب توزيع جديدة مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن.	2.46	0.761	7	موافق
07	تساعد المؤسسة العاملين في فهم أليات عمل الإدارة بوضع برامج كفوة.	2.50	0.622	6	موافق
08	لاحظتم تحسناً في رضا الزبائن بسبب الابتكار.	2.53	0.621	4	موافق
09	نقص الموارد أو الإمكانيات يؤثر على الابتكار داخل المؤسسة.	2.53	0.671	5	موافق
10	يتم تخصيص دورات تدريبية من أجل تحسين الكفاءة الأفراد والخبرة المحلية ودولية.	2.71	0.581	2	موافق
11	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار إلى المحافظة على الحصة السوقية.	2.43	0.669	8	موافق
المجموع		2.46	0.671		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

التحليل:

من خلال الجدول الخاص بمحور "الابتكار" ، نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية تتراوح بين (1.93 و 2.75)، وهذا يعني أن بعض العبارات قد حصلت على درجة الموافقة وأخرى منعدمة نوعاً ما، حيث جاءت العبارة رقم (04) بمرتبة الأولى بنسبة (2.75) مما يعكس توجه المؤسسة نحو تبني أساليب حديثة ومبتكرة لمعالجة أي مشكلة تواجهها، كما جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره (2.71)، وما يدل على اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات العاملين وتنمية قدرتهم وتحسين الأداء الوظيفي. كما يشير ذلك إلى أن التدريب عنصر أساسي لدعم الابتكار، بينما جاءت العبارات (07) و (06) بمتوسط حسابي محصور بين (2.46 و 2.50) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أساليب توزيع جديدة تتماشى مع احتياجات الزبائن كاستخدامهم مؤخراً للرقمنة وتسهيل التواصل مع الزبائن، تحسين جودة الخدمة، و

التكوين المستمر للعمال. بينما جاءت العبارة (01) بمتوسط حسابي (2.37) وهو ضمن الموافقة مما يدل على ان الإدارة تشجع الأفكار الجديدة، و في المقابل سجلت العبارتين (5) و (2) متوسط حسابي متراوح بين (1.93 و 2.31) و هو ضمن فئة الحياد، بمعنى أن أفراد العينة لم يبدو اتفاقا واضحا حول طرح المؤسسة للعروض المبتكرة، وكذا أيضا عدم شعور العاملين بعدم امتلاكهم السلطة الكافية لحل المشكلات داخل المؤسسة. أما بنسبة المتوسط الحسابي الكلي فبلغت نسبته (2.46) ، و انحراف معياري (0.61) و بدرجة استجابة موافقة، و توافق بين الأفراد حول الموضوع المطروح، و بما أن جميع قيم الانحراف المعياري في الجدول أقل من (1.00)، فيدل على تجانس في الآراء، و منه نستنتج أن هذا المحور المدروس يتمتع بقبول و اتساق في الإجابات و نتائجه تعكس ذلك بوضوح ، أي وجود مستوى في الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة، مع ضرورة تعزيز تمكين العاملين و منحهم صلاحيات أكبر و تشجيع المبادرات الابتكارية بصورة أوسع .

الفرع الثالث : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الثالث الميزة "التنافسية"

الجدول رقم (II_11): جدول 13 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور الثالث الميزة

"التنافسية"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
01	تمتاز المؤسسة بسرعة تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين	2.62	0.707	1	موافق
02	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات الزبائن	2.40	0.712	8	موافق
03	هناك علاقة قوية بين الإبداع والميزة التنافسية.	2.56	0.669	4	
04	يمكن لفكرة بسيطة ان تمنح المؤسسة تقوفا على منافسيها.	2.53	0.671	5	موافق
05	المؤسسة التي لا تبتكر يمكنها الاستمرار في المنافسة.	2.12	0.707	11	محايد
06	تمنح حقوق الملكية الفردية قوة تنافسية للمؤسسة.	2.21	0.707	10	محايد

07	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام التكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات أخرى.	2.31	0.859	9	محايد
08	تقدم المؤسسة تسهيلات عند التنقل من خلال البطاقات الالكترونية التي تساعد في جذب الزبائن جدد مقارنة بالمنافسين.	2.43	0.827	7	موافق
09	تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية شاملة مستدامة.	2,53	0.717	6	موافق
10	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار.	2.56	0.668	3	موافق
11	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل التطور التكاليف باستمرار، والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين.	2.59	0.614	2	موافق
المجموع		2.43	0.714		موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

التحليل :

من خلال الجدول الخاص بمحور " الميزة التنافسية ، نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية تتراوح بين (2.12 و 2.62) و هذا يعني أن العبارات حصلت على درجة موافقة و الحياد نوعا ما في بعض العبارات الأخرى ، و هذا يدل على وجود توافق بين الاجابات المقدمة من طرف المستجوبين و صراحة كبيرة من قبلهم مع العبارات المطروحة في هذا المحور، أما نسبة المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور فبلغت (2.43)، و انحراف معياري قدره (0.714) وبدرجة موافق، وبما أن جميع قيم الانحراف المعياري في الجدول أقل من (1.00)، فيدل ذلك على تجانس كبير بين الآراء و عدم تشتت في وجهات النظر، و منه نستنتج أن محور المدروس يتمتع بثبات و إتساق بين الإجابات و نتائجه تعكس ذلك بوضوح ، و أن المؤسسة تعتمد في تميزها التنافسي بشكل أساسي على عنصر الزمن (السرعة) و عنصر التكلفة و الالتزام بالمواعيد.

❖ المطلب الثالث: مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل البيانات وتحويلها إلى نتائج ، سنقوم بمناقشة هذه النتائج و اختبار مدى صحة الفرضيات، من خلال إثبات وجود علاقة بين المحورين من عدمها، و هو ما سيمهد لاستخلاص النتائج النهائية لهذا المبحث.

➤ الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى و تفسيرها

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الميزة التنافسية

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الميزة التنافسية

الجدول رقم (II _12): جدول 14 نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين الإبداع و الميزة التنافسية

المتغير المستقل	B معامل الانحدار	T محسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التجديد R^2
الإبداع	0.712	5.143	0.000	0.685	0.469

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

التفسير:

من الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، و هذا ما تشير له قيمة t المحسوبة و البالغة (5.143)، بمستوى دلالة (0.000) و هذا يعني أنه أقل من الدلالة المعتمدة (0.05) ، مما يؤكد معنوية المعامل B الذي بلغ (0.712)، و هذا يعني وجود علاقة طردية ، بحيث أن الزيادة أو التحسين في الإبداع بوحدة واحدة سيتبعه بالضرورة تحسين في ميزتها التنافسية بمقدار (0.712).

كما نلاحظ من الجدول وجود قوة ارتباط بين المتغيرين أي الإبداع و الميزة التنافسية، قد بلغت قيمة معامل الارتباط R بنسبة 68.5%، بالإضافة إن أن معامل التحديد لمتغير الإبداع، يقدر بنسبة 46.9 % من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

بناءا على ذلك، و على تحليل النتائج، نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الميزة التنافسية ، و عند مستوى الدلالة (0.05) .

➤ الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية و تفسيرها

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار و الميزة التنافسية

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار و الميزة التنافسية

الجدول رقم (II_13): جدول 15 نتائج الانحدار الخطي البسيط للاختبار العلاقة بين الابتكار و الميزة التنافسية:

المتغير المستقل	B معامل الانحدار	T محسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التجديد R^2
الابتكار	0.841	3.625	0.000	0.552	0.305

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

التفسير :

من الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، و هذا ما تشير له قيمة t المحسوبة و البالغة (3.652)، بمستوى دلالة (0.000) و هذا يعني أنه أقل من الدلالة المعتمدة (0.05) ، مما يؤكد معنوية المعامل B الذي بلغ (0.841)، و هذا يعني وجود علاقة طردية ، بحيث أن الزيادة أو التحسين في الابتكار بوحدة واحدة سيتبعه بالضرورة تحسين في ميزتها التنافسية بمقدار (0.841).

كما نلاحظ من الجدول وجود قوة ارتباطية بين المتغيرين، قد بلغت قيمة معامل الارتباط R بنسبة 55.2%، بالإضافة إن أن معامل التحديد لمتغير الإبداع، يقدر بنسبة 30.5% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية.

بناءً على ذلك، و على تحليل النتائج، نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار و الميزة التنافسية ، و عند مستوى الدلالة (0.05) و نرفض الفرضية البديلة

➤ الفرع الثالث : فرضية الابداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

الجدول رقم (II_14) : جدول نتائج الانحدار الخطي البسيط للاختبار العلاقة بين الإبداع و

الإبتكار ودورها في تحقيق الميزة التنافسية :

المتغير المستقل	B معامل الانحدار	T محسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التجديد R^2
الإبداع و الابتكار و الإبداع دورها في تحقيق الميزة التنافسية	0.776	4.284	0.000	0.603	0.494

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 26

التفسير :

من خلال الجدول يتضح لنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، و هذا ما تشير له قيمة t المحسوبة و البالغة (4.284)، بمستوى دلالة (0.000) و هذا يعني أنه أقل من الدلالة المعتمدة (0.05) ، مما يؤكد معنوية المعامل B الذي بلغ (0.776)، و هذا يعني وجود علاقة طردية ، بحيث أن الزيادة أو التحسين في الإبداع بوحدة واحدة سيتبعه بالضرورة تحسين في ميزتها التنافسية بمقدار (0.776).

كما نلاحظ من الجدول وجود قوة ارتباط بين المتغيرات أي الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية، قد بلغت قيمة معامل الارتباط R بنسبة 60.3% ، بالإضافة إن أن معامل التحديد لمتغير الإبداع، يقدر بنسبة 49.9 % من التباين الحاصل في الميزة التنافسية .

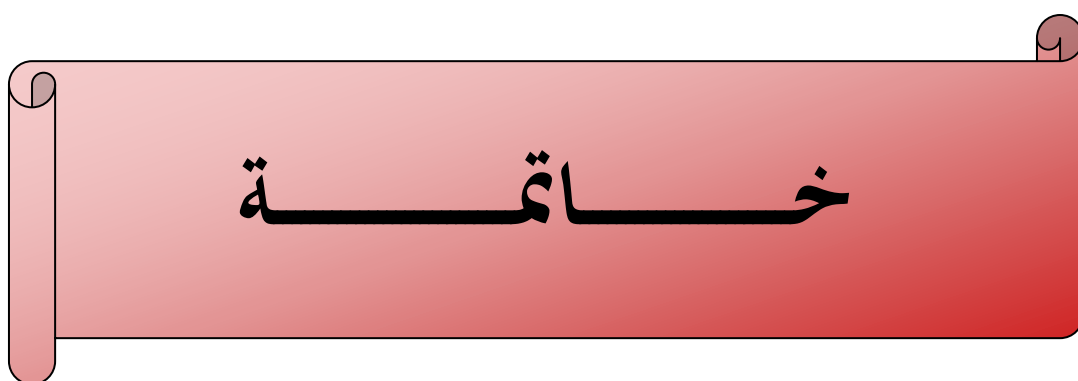
بناءً على ذلك، و على تحليل النتائج، نقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية ، و عند مستوى الدلالة (0.05) .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء " سونلغاز " بعين تموشنت وإلى أهدافها و مهامها و خدماتها و أهم التزاماتها ،بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه ، حيث تعتبر هذه الأخيرة أكثر إدراكا بأهمية الاستثمار في الإبداع و الابتكار. و من ثم اعتمدنا على الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه بصيغة ورقية كأداة لجمع المعلومات اللازمة من أفراد العينة، و بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها في برنامج الحزم الإحصائية SPSS V26 ، و ذلك من أجل تحليل البيانات و الوصول إلى النتائج، و لتحليل تلك البيانات استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية كاختبار معامل

ألفا كرونباخ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، و الانحدار الخطي البسيط، و كل هذا من أجل الإجابة على إشكالية هذا البحث، و قد توصلنا إلى النتائج التالية :

- معامل اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان و يساوي 0.87 ، و هذا ما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.
- مستوى الإبداع لدى مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء "سونلغاز" جاءت بدرجة الموافقة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم الكلي لمحور الإبداع بنسبة (2.53) ، و بانحراف معياري قدره بنسبة (0.60) .
- مستوى الابتكار لدى مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء "سونلغاز" جاءت بدرجة الموافقة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم الكلي لمحور الابتكار بنسبة (2.46) ، و بانحراف معياري قدره بنسبة (0.671)
- مستوى الميزة التنافسية لدى مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء "سونلغاز" جاءت بدرجة الموافقة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم الكلي لمحور الميزة التنافسية بنسبة (2.43) ، و بانحراف معياري قدره بنسبة (0.714)
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و الميزة التنافسية عند مؤسسة سونلغاز عين تموشنت ، عند مستوى دلالة (0.05) .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار و الميزة التنافسية عند مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، عند مستوى دلالة (0.05) .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع و علاقتهما الميزة التنافسية عند مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، عند مستوى دلالة (0.05) .



تبين لنا من خلال دراستنا الميدانية أن الإبداع و الابتكار لو يعودا مجرد مفاهيم نظرية أو أدوات ثانوية، بل أصبحت ضرورة استراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغيير السريع و المنافسة الشديدة، فقد بين الإطار النظري أن الإبداع يمثل القدرة على توليد جديدة و أصيلة، بينما يجسد الابتكار عملية تحويل هذه الأفكار إلى تطبيقات عملية تساهم في تطوير المنتجات و الخدمات و تعزيز القيمة المضافة، كما أوضح أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال استغلال هذه القدرات بشكل فعال، إذ تمنح المؤسسات القدرة على التميز على منافسيها و الاستجابة بمرونة للتحديات البيئية، واقع المؤسسات محل الدراسة، حيث تبين أن الاستثمار في الإبداع الابتكار ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي و يعزز القدرة على مواجهة التحديات و استغلال الفرص. و قد اتضح أن المؤسسات التي تتبنى هذه المفاهيم بشكل منهجي تحقق مستويات أعلى من التفوق التنافسي مقارنة بغيرها. فبالنظر إلى الإبداع و الابتكار يشكلان ركيزة أساسية لتحقيق النمو المستدام ، و أن المؤسسات التي تدعم بيئة محفزة على التفكير الحر و التجريب قادرة على تحقيق أداء أفضل و مكانة أقوى في السوق و قد أكد أن الإبداع و الابتكار ليسا خياراً إضافياً بل هما شرط أساسي لضمان استمرارية المؤسسات و تفوقها في عالم سريع التغيير.

لذا قمنا بهذا البحث عن دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، كما حاولنا تحديد أهميتها في مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز الجزائر فرع عين تموشنت ، التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و لقد تم اختيار هذه المؤسسة التي تعمل في قطاع و تتميز بالإبداع و الابتكار، و كذا المنافسة أي تهتم بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن و بشكل أفضل مع المنافسين و هذا جوهر الإبداع و الابتكار و بذلك تشكل هذه الدراسة إضافة معرفية و علمية في مجال إدارة الأعمال، و تفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية أعمق حول كيفية تعزيز الإبداع و الابتكار كأدوات استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية على مستويين المؤسسي و الاقتصادي .

عليه مما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :

• النتائج النظرية للدراسة :

بناءً على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري ، إستطعنا التوصل إلى جملة من النتائج و هي كالتالي:

- الإبداع و الابتكار عنصران أساسيان في بناء الميزة التنافسية .
- إن الإبداع و الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة فيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.

- اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار يبدو واضح من خلال تكوين لجنة إستراتيجية، تعمل هذه الأخيرة على تنمية الإبداع و الابتكار في المؤسسة .
- سعي المؤسسة المستمر لتحسين خدماتها من خلال الحصول على تكنولوجيا متطورة .
- يرتبط نجاح أغلب المؤسسات بشكل أكبر على الإبداع و الابتكار التي تسعى إلى تحقيقه .
- علاقة الإبداع و الابتكار مع الميزة التنافسية علاقة طردية .
- إن استخدام مصطلحي الابتكار و الإبداع في مختلف الفروع العلمية التي أدى ظهور وجهات النظر متعددة الجوانب حولهما إلى ذلك تداخل مفاهيمها الشيء الذي نتج عنه عدم الاتفاق حول تعريف مناسب لكل منهما .

• النتائج التطبيقية للدراسة :

خلصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج كما يلي :

- تبين أن المؤسسة تعتمد بدرجة معتبرة على الابتكار التكنولوجي في تحسين خدماتها، خاصة في مجالات إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، حيث تسعى إلى إدخال تقنيات حديثة لتقليل الأعطال ورفع كفاءة الشبكات.
- أظهرت النتائج أن البيئة الداخلية لسونلغاز، بما فيها الموارد البشرية المؤهلة، تلعب دوراً أساسياً في دعم الإبداع، إذ أن المؤسسة تستثمر في تكوين الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يعزز قدرتهم على اقتراح حلول جديدة.
- أظهر محور الإبداع أن مستوى الإبداع داخل المؤسسة جاء بدرجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53) مع انحراف معياري (0.60) وهذا يعكس وجود توجه إيجابي نحو تبني الأفكار الجديدة.
- النسبة لمحور الابتكار، فقد سجل متوسطاً قدره (2.46) مع انحراف معياري (0.671)، وهو أيضاً في حدود درجة الموافقة. هذا يشير إلى أن المؤسسة تسعى لتطبيق الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات عملية
- أما محور الميزة التنافسية، فقد بلغ متوسطه (2.43) مع انحراف معياري (0.714)، وهو ما يعكس أن المؤسسة تدرك أهمية الميزة التنافسية وتسعى لتحقيقه .

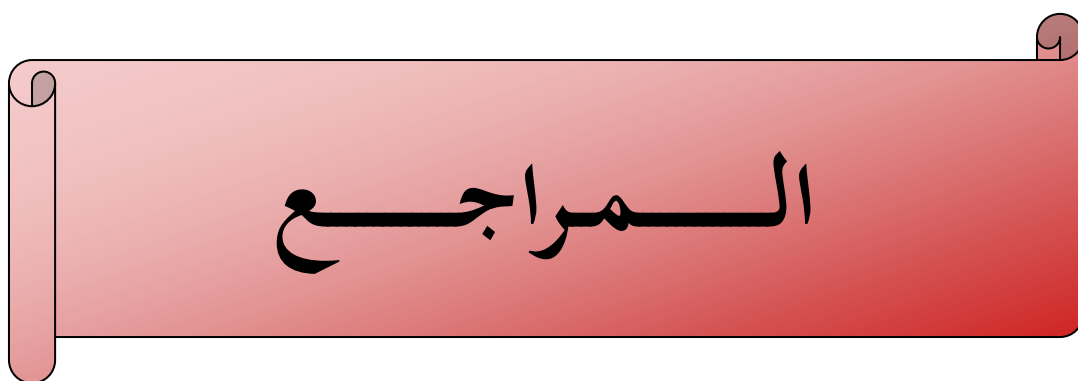
- بالنسبة للفرضية الأولى : تمتلك مؤسسة سونلغاز عين تموشنت سياسة فعالة لتنمية الإبداع باستمرار من أجل النجاح و الاستمرارية في بيئة منافسة ، و بالتالي تعتبر فرضية صحيحة توجد دلالة إحصائية بين الإبداع و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى .
- بالنسبة للفرضية الثانية : تسعى مؤسسة سونلغاز للابتكار لتحقيق الميزة التنافسية ، و بالتالي تعتبر فرضية صحيحة توجد دلالة إحصائية بين الابتكار و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) ، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
- بالنسبة للفرضية الثالثة : توجد علاقة بين الإبداع و الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية ، و بالتالي تعتبر الفرضية صحيحة توجد دلالة إحصائية بين الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

• نصائح و توصيات :

- تحفيز موظفي و عمال مؤسسة سونلغاز الجزائر فرع _عين تموشنت_ ماديا و معنويا من أجل تحسين مستوى تقديم الخدمة .
- إقامة برامج تكوينية لتطوير المهارات السلوكية و العملياتية لمقدمي الخدمات .
- خلق و إيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مصالح المؤسسة تجاه المشروعات ذات العلاقة بالإبداع و الابتكار خاصة تلك التي تهتم بالتوصل إلى منتج جديد .
- تشجيع الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة الاقتصادية .
- ضرورة جعل كل من الإبداع و الابتكار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات .
- زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير ، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للابتكار، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات إيجابية للابتكار .

• أفاق الدراسة :

- من خلال دراستنا هذه تبين لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها خاصة و أن هذا المجال لا زال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية و العملية منها :
- أثر الإبداع و الابتكار على أداء المؤسسة .
- أثر الإبداع و الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية .
- سياسات تنمية الإبداع و الابتكار داخل المؤسسة .
- دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة،



المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

1. أحمد معاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، سنة 2001، ص 343.
2. بلال خلف السكرانة، الريادة و إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، صفحة 54.
3. د . مامون نديم عكوش و سهير عكروش ، تطوير منتجات جديدة مدخل استراتيجي متكامل و عصري ، دار للنشر و التوزيع ،(بدون ذكر السنة و البلد)، ص 6
4. سليم بطرس جلدة/ زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، عمان الأردن، دار الكنوز المعرفة، سنة 2006، ص19.
5. سمير عطية المعراج ، القيادة الإبداعية و قدرتها على التجديد و الابتكار، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، الطبعة 1، دسوق، مصر، سنة 2020، ص 23 .
6. صورية شبنبي/ السعيد بن لخضر، البحث و التطوير لتحقيق التنمية السياحية، دار حميثرا للنشر: مصر ، الطبعة 1، سنة 2019، ص 25.
7. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الجامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2010، ص 113 .
8. عبد الله اسماعيل، الإبداع و الابتكار في المؤسسات الإدارية، دار الريادة للنشر و التوزيع ، الطبعة 1، عمان، 2024 ، ص 45 .
9. عبد الله حسن مسلم، الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، الأردن عمان: دار المعتز، ط1 ، سنة 2015 ، ص 18.
10. محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ،دار الفكر الجامعي : مصر ، سنة 2006 ، ص 206
11. نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار (المفاهيم الخصائص و التجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، سنة 2003 ، ص 31 .

تانيا : المذكرات و الأطروحات

1. أمين مزياني، متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2010، ص 75.
2. أن ماري نبيل الباشا، دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة الافتراضية السورية، سوريا، كلية علوم الاقتصادية و التجارية ، تخصص في الجودة ، سنة 2024_2025، ص 24.
3. إيمان بنت سليمان بن سعيد الهيملية، معوقات الإبداع لدى طلاب الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، مذكرة الماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان، كلية العلوم الآداب ،سنة 2017، ص 13
4. بوباح علي، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، الجزائر، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ،2011، ص 69.
5. بوزايد سليمة ، مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف ،(الجزائر) ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،تخصص إدارة الإستراتيجية، سنة 2011_2012، ص 35 .
6. ترغيني صباح ، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، سنة 2020، ص 28
7. جميلة العمري، إسهامات تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية لبعض الشركات التأمين في الجزائر -، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015 الجزائر ، ص 6.
8. حامدي أحلام، دور الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية ، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس ، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، سنة 2019_2020 ، ص 23
9. خزار الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية علوم الإقتصادية، إدارة أعمال ،2001، ص11.

10. د. محمود ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حلوان، مصر ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، 2001، ص 106 .
11. دومة نوال ، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز ميزة التنافسية _دراسة حالة فرع المضادات الحيوية _ Antibiotic بالمدينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2010 ، ص 26
12. صالح محمد يزيد، أثر التدقيق الداخلي كآلية للحكومة على رفع تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، تخصص تدقيق محاسبي، سنة 2014/2015، ص 126
13. صفاء بياضي، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، و علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال المجموعات الصناعية، بسكرة، 2019، ص 99.
14. عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي ، كلية العلوم الاقتصادية و لتجارية و علوم التسيير تخصص تسويق، ورقلة، الجزائر ، لا توجد سنة، ص 4 .
15. عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية ، فرع قسنطينة، الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2013، ص119.
16. العرابي عكاشة، أثر الابتكار التنظيمي على تأقلم المؤسسة الاقتصادية مع المحيط ، اطروحة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، كلية علوم الاقتصادية ، سنة 2020، ص 4.
17. غيوة هيام زبيدة ، دور ابتكار الخدمة السياحية لتحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة 8 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية . التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسويق سياحي ، 2024/2025 ، ص 107.
18. فراح ليلي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في مجمع صناعي، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية علوم الاقتصادية، بسكرة (الجزائر)، سنة 2024، ص 71/72.

19. كريمة بن شريف ، الابتكار التسويقي و أثره في تحسين جودة الخدمة السياحية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر _بسكرة_ ،كلية علوم الاقتصادية ، قسم العلوم التجارية ،2020، ص 83.
20. كوثر فضل يوسف موسى ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، كلية التجارة ،(2016)، ص 15
21. محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة _الجزائر_ كلية علوم الاقتصادية ، سنة 2014، ص 57.
22. نادية عواريب، دور البحث و التطوير في تفعيل الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، كلية علوم الاقتصادية، سنة2022، ص18
23. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مذكرة الماجستير ، جامعة الإسكندرية ، مركز الإسكندرية ، مصر، سنة 1996، ص 87 .
24. وليد هاللي،" الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق الميزة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة بوضياف مسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سنة 2009 ، ص 27 .

ثالثا : المجلات و المؤتمرات

1. أحمد امجدل ، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، العدد 10، بتصرف، صفحة 348.بدون ذكر السنة .
2. أحمد يوسف و محمد الأمين دلهوم ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، الجزائر ، سنة 2019 ، ص 184 .
3. بن عنتر حميدي، أثر نظم المعلومات في تطوير القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة الاقتصاد المعاصر، المركز الجامعي، خميس مليانة الجزائر، العدد 09، 2011، ص 149 .

4. بن عنتر مداحي، دور الفكر الابداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصر، دراسة تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، (18-19 ماي 2011)، ص 08.
5. بن نامية نورية ، كربالي بغداد ، الابتكار التسويقي و اثره على تطور الأداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مديرية مستغانم، الجزائر، مجلة دفتر بوركاس، العدد الخامس، سنة 2016 ، ص 104 .
6. بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة الماجستير، جامعة محمد خيضر كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، سنة 2013، ص 3.
7. بوسعدة س، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف/الجزائر، المجلد 14، العدد 19، أكتوبر 2018، ص 293 .
8. بيان كمال الدين/ سماح حسن رمضان، التفكير الإبداعي: تعريفه، مراحل والعوامل المؤثرة في تنميته، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 2، العدد 6، جامعة القديس يوسف، بيروت لبنان، 2022سنة، ص 105.
9. بيطاط نور الدين/ بوالزلفية صابر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والابداع كاداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، جامعة الجزائر، سنة 2017، ص 181
10. حسيبة جبلي/ السعيد شوقي شاكور، دراسة تحليلية لأبعاد المزايا التنافسية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج بولاية جيجل)، الجزائر ، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 18، العدد 1 (العدد 48 من التسلسل السابق)، مارس 2019، ص 568.
11. حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية و آليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزانةك)، جامعة باتنة 1 (الجزائر)، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص 129.
12. د . جرمان الربيعي ، أ. بن جمعة أمينة، دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية و المبدعة في تفعيل قيادة الابتكار ، مجلة إضافات اقتصادية ، العدد 01 ، سنة 2017 ، ص 168.

13. د. ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات ابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجدوى ، محاضرة في مؤتمر العلمي الأول بعنوان "دعم المشاريع الصغيرة" جامعة عين الشمس ، مصر ، كلية التجارة، 11_12 مارس 2012 ، ص 5_6 .
14. دلهوم محمد الأمين ، أحمد يوسف ، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج "بورتر"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، الجزائر ،المجلد 08، العدد 01 ، سنة 2019، ص 152.
15. سعيد كرومي، أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع حمادي ولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر ، العدد 01، 2018 ، ص 107 .
16. السيد رادي نور الدين ، الإبداع و الابتكار في المنظمات الحديثة _دراسة التجارب العالمية_ مجلة الابتكار و تسويق ، جامعة سيدي بلعباس (الجزائر)، العدد الأول ، بدون ذكر السنة ، ص 137
17. شادي فاطمة، تنويم وتدعيم الإبداع في المنظمات، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة المسيلة، الجزائر، جوان 2017، ص 253 .
18. شريف محمد توفيق مختار صالح ، " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعلم الابتدائي بمحافظة الدمياط ، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط ، مصر ، المجلد 37 ، العدد 56 ، السنة 2022 ، ص 343 .
19. الصادق لشهب ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، الجزائر، العدد 07، 2017، ص 263 .
20. الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (07)، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 266/267 .
21. صورية شبنبي/ السعيد بن لخضر، تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، الجزائر ، العدد 02، سنة 2017، ص 112.

22. عبد الحميد بوشبور، هندسة النظم السوسيوثقنية: الخلفيات النظرية، الباحث الاجتماعي، العدد 14، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، سنة 2018، ص 484
23. عبد الرزاق حمدي، عبد الرحمن بن عنتر، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، Revue des Réformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale، المجلد 15، العدد 01، سنة 2021، ص 110.
24. عبد الرزاق حمدي، "دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، Revue des Réformes Économiques et Intégration en Économie Mondiale، مج 15، ع 1، 2021، ص 113.
25. عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 29.
26. عمير حياة، دور الإبداع التكنولوجي في تحسين القدرة التنافسية للدولة و تحقيق التنمية المستدامة، مجلة إضافات إقتصادية، العدد 05، (2021)، ص 199.
27. غربي فاطمة الزهراء، ملتقى بعنوان تكنولوجيا المعلومات و أثارها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة شلف، (الجزائر)، بدون ذكر السنة.
28. فروي رمزي /جناس مصطفى، دراسة وصفية لنشاط الابتكار في المؤسسات الجزائرية، جامعة تلمسان، صفحة 15، بدون ذكر السنة
29. كاهنة جعدي، الإبداع و الابتكار كمدخل لتعزيز الفكر المقاولاتي، المجلة العلمية للحوار الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة البويرة (الجزائر)، 2024، ص 02
30. كباب محمد، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 17، 2017، ص 436.
31. لطيفة بهلول/ عماد صغير، دور الإبداع والابتكار في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، لمجلد 09، العدد 02، جامعة تبسة الجزائر، سنة 2020، ص 653.

32. محمد قريشي ، أهمية تثمين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمراريته مزاياها التنافسية ، مجلة للبحوث و الدراسات ، جامعة غرداية ، الجزائر ، العدد 10 ، 2010 ، ص 125 .
33. محمد هلسة، مبادئ و تصنيفات الإبداع و الابتكار و أهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 285 .
34. مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، دور اليقظة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (بشار)، الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد(01)، المجلد(04)، الجزائر، أبريل 2021، ص 214.
35. مريم غضبان، التفكير الإبداعي قدراته ومقاييسه: اختبار التفكير الإبداعي اللفظي ل بول تورانس (أ) نموذجاً، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر، سنة 2011، ص 110
36. نادية بومدين، نحو تعزيز الميزة التنافسية من خلال إدارة الكفاءات: دراسة من وجهة نظر التدريس لبعض الجامعات الجزائرية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، المجلد 08 ، العدد 01 ، ص 87.
37. نور الدين، راضي. الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة: دراسة تجارب عالمية. مجلة الابتكار و التسويق ، الجزائر، العدد الأول، بدون ذكر السنة ، ص 134.
38. وهابي كلثوم، دور الإبداع الإداري لتحقيق ميزة تنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر ، العدد 7، 2017 سنة، ص 320.

المراجع الأجنبية :

1. Oslo Manuel ,Guidelines for Collecting And Intrepreting Innovation Data , OCDE. Paris , p.46
2. Torrance ,E.P.(1993). **The nature of creativity as manifest testing** . In RJ. Sternberg (ED) ,The natureof creativity PP 70–75 New York : Press Syndicate of the University of cpmpridge

المواقع الإلكترونية :

نورة الخثران، العوامل المؤثرة على الإبداع، norah2200.wordpress.com، 14:02/03/08، 2026،

موقع د.علي دشتي للاستشارات النفسية والتربوية في مجال التربية الخاصة تربية الموهوبين،

www.DrALiDaShTi.com، الأحد/أبريل 26، 2026، الساعة 14:09

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

استبيان

السادة و السيدات اطارات و موظفوا المؤسسة المحترمون، في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر اكاديمي تخصص ادارة الاعمال و المعنونة ب:

"نور الابداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية_دراسة حالة مديرية سونلغاز"، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان و نرجو منكم الإجابة عليه ،علما أن جميع المعلومات الواردة فيه سيتم التعامل معها لأغراض البحث العلمي فقط و بسرية تامة.

في الاخير نفضلو بقبول فائق الاحترام و التقدير.

و شكرا

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

01	الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
02	العمر	☐ 30_20	☐ 40_31
		☐ 50_41	☐ أكثر من 51
03	المستوى التعليمي	☐ متوسط	☐ ثانوي
		☐ جامعي	☐ دراسات عليا
04	سنوات الخبرة	☐ أقل من 05 سنوات	☐ 10_6 سنوات
		☐ 15_11 سنوات	☐ أكثر من 16 سنة

➤ المحور الأول : الإبداع

الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
01	لديك المقدرة على الإبداع و تطوير العمل			
02	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتكم اعتمادا على دراسات السوق و تحديد حاجات و رغبات زبائنكم			
03	تسعى الإدارة إلى التطوير واعداد العمال تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل			
04	يؤثر الإبداع على الإستراتيجيات التنافسية			
05	تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد و ترسيخ ثقافة الإبداع			
06	الأفكار و الإبداعات تحضى بالقبول من طرف المسؤولين و المدير			
07	لديك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق أداء متميز			
08	يتم تطوير منتجات مؤسستكم بالاعتماد على الخبرات و المهارات الموجودة في المؤسسة			
09	تخصص الشركة برامج و تطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال			
10	أمتلك القدرة للقيام بأعمال جديدة و تحمل مخاطرها			
11	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات و طرح الأفكار الجديدة			

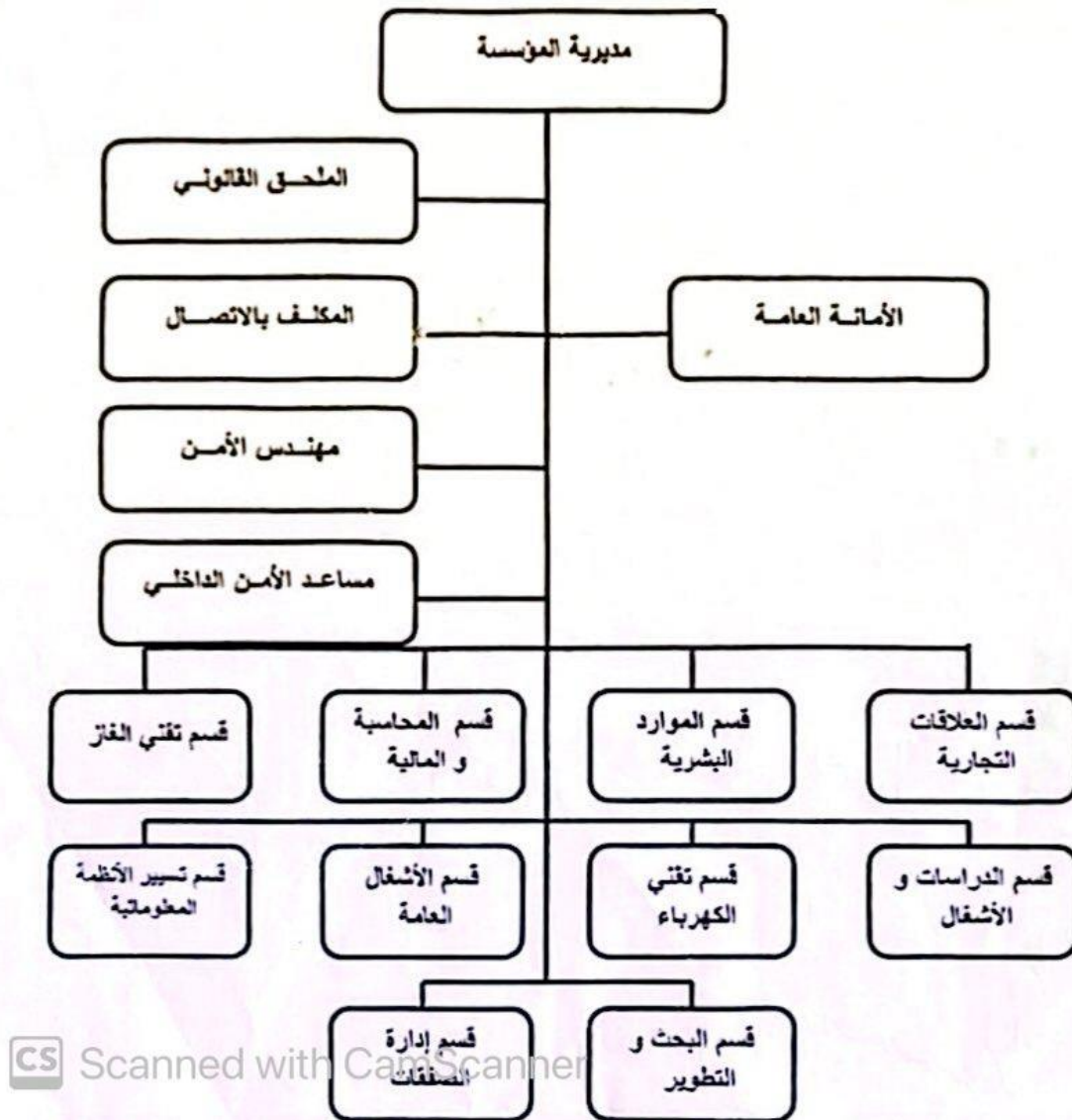
➤ المحور الثاني: الابتكار

الرقم		موافق	محايد	غير موافق
01	تشغل الإدارة كل فكرة جديدة و تسثمرها بقوة			
02	عندي السلطة الكافية لحل أي مشكلة في المؤسسة			
03	يتق المدير بقدراتي عند القيام بمهامي			
04	تحاول تطبيق طرق جديدة لحل أي مشكلة تواجهك في العمل			
05	تطرح المؤسسة عروضاً مبتكرة في السعر لجذب العملاء			
06	للمؤسسة اساليب توزيع جديدة و مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن			
07	تساعد المؤسسة العاملين في فهم أليات عمل الإدارة بوضع برامج كفؤة			
08	لاحظتم تحسناً في رضا الزبائن بسبب الابتكار			
09	نقص الموارد أو الإمكانيات يؤثر على الابتكار داخل المؤسسة			
10	يتم تخصيص دورات تدريبية من أجل تحسين الكفاءة الأفراد و الخبرة المحلية و دولياً			
11	تسعى المؤسسة من خلال الابتكار إلى المحافظة على الحصة السوقية			

المحور الثالث : دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	موافق	محايد	غير موافق
01			تمتاز المؤسسة بسرعة تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين
02			تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات الزبائن
03			هناك علاقة قوية بين الإبداع و الميزة التنافسية
04			يمكن لفكرة بسيطة أن تمنح المؤسسة تفوقا على منافسيها
05			المؤسسة التي لا تبتكر يمكنها الإستمرار في المنافسة
06			تمنح حقوق الملكية الفكرية قوة تنافسية للمؤسسة
07			تقدم المؤسسة فرص لاستخدام التكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات اخرى
08			تقدم المؤسسة تسهيلات عند التنقل من خلال البطاقات الالكترونية التي تساعد في جذب الزبائن جدد مقارنة بالمنافسين
09			تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية شاملة مستدامة
10			تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار
11			تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل التطور التكاليف باستمرار ، و التحكم الجيد فيها مقارنة مع المنافسين

الملحق رقم 02: هيكل تنظيمي لمؤسسة سوناغاز



الملحق رقم 03: مقرر الانتداب للتكوين



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution Ouest	Concession de Distribution d'Ain Temouchent Division des Ressources Humaines	N°
--	---	----------

N° DD- AT/Div. RH

D E C I S I O N D E D E T A C H E M E N T
POUR FORMATION

Le Directeur de Distribution,

- Vu la convention collective de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest,
- Vu la circulaire N° DRH.CIR du relative au détachement,
- Vu la demande de détachement du formulée par
- Vu la décision N° du émanant de DRH/RDO relative à la formation spé
organisée en

DECIDE :

Article 1 : Monsieur

Poste de travail: Classement :

Structure : Division des relations commerciales

Est détaché avec solde auprès de l'école

A compter du: 21 septembre 2015 au 31/03/2018

Pour suivre la formation en

Article 2: Le Chef de Division des Ressources Humaines et le Chef de Division
chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution de la présente décision.

Fait à Ain-Temouchent, le

Le Directeur de Distribution

Destinataires:
Intéressé - DD - SDO
Structure agent - Dossier Agent
Clt.

الملحق رقم 04: نموذج ترخيص بالغياب

 الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz	
Région de Distribution Oran	Concession de Distribution d'Ain Temouchent

Structure : Ain Temouchent le

AUTORISATION D'ABSENCE

Nom: Prénom :
 Poste occupé :
 Structure d'affectation :
 Date:/...../.....
 Heure de sortie :

☐ Motif professionnel (préciser) :

☐ Motif personnel (préciser) :

Cocher la mention correspondante

LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

 الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz	
Région de Distribution Oran	Concession de Distribution d'Ain Temouchent

Structure : Ain Temouchent le

AUTORISATION D'ABSENCE

Nom: Prénom :
 Poste occupé :
 Structure d'affectation :
 Date:/...../.....
 Heure de sortie :

☐ Motif professionnel (préciser) :

☐ Motif personnel (préciser) :

Cocher la mention correspondante

LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE

Scanned with CamScanner



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz

Région de Distribution
QUEST

Concession de Distribution d'Ain Temouchent
Division des Ressources Humaines

N°
.....

Ain-Temouchent le

AUTORISATION D'ABSENCE POUR DISPENSER DES COURS

Vu la convention collective de l'entreprise ;
Vu la demande d'autorisation de dispenser des cours du formulée par M.
Vu (pièce justificative)
Vu l'avis favorable émis par le directeur de distribution

Monsieur :

Poste :

Service d'affectation :

Bénéficie d'absences spéciales non rémunérées comme suit :

Motif de l'absence : donner des cours des cours auprès de l'université de

Durée/Volume horaire de l'absence : Six (06) heures par semaines

Horaires d'absence : Chaque lundi de

Chaque mercredi de

La présente autorisation est valable pour l'année scolaire - et prendra fin le

Le Directeur de Distribution

SADEG, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA
Direction de Distribution d'Ain Temouchent - RC n° 45/01-0108492 B06
Siège social: Route de Chabat El Lehann Ain Temouchent BP 634 - Tél : 043 77 65 66/97 Fax : 043 77 65 95
Société du groupe Sonelgaz