



جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال-

بعنوان:

أثر الأبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين Saa ورقلة.

من إعداد الطالبتين: إكرام حلاّلي / صفاء بوعروة

نوقشت وأجيزت علنًا بتاريخ: 2026/06/03

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذ/ حورية الأطرش (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيسًا.
- الأستاذ/ بشير بن شويحة (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفًا ومقرّرًا.
- الأستاذ/ محمد مكاوي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مناقشًا.

الموسم الجامعي: 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال-

بعنوان:

أثر الأبداع التنظيمي في تحقيق

الميزة التنافسية

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين Saa ورقلة.

من إعداد الطالبتين: إكرام حلاّلي / صفاء بوعروة

نوقشت وأجيزت علنًا بتاريخ: 2026/06/03

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذ/ حورية الأطرش (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) رئيسًا.
- الأستاذ/ بشير بن شويحة (أستاذ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مشرفًا ومقرّرًا.
- الأستاذ/ محمد مكاوي (أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة) مناقشًا.

الموسم الجامعي: 2026/2025

اهداء

"وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله عند البدء وعند الختام، فما انتهى درب، ولا خُتم جهد، ولا تم سعي إلا بفضلله أهدي وبكل حب بحث تخرجي هذا إلى نفسي القوية التي تحملت كل العثرات وأكملت طريقها رغم الصعوبات.

بأحرف يرسمها قلم يرتجف بين أنامل تعجز عن الكتابة، ولسان يعجز عن التعبير ها نحن اليوم نطوي صفحة من الماضي نتطلع لغد كله تفاؤل وإشراق وها نحن نغرد كالبلابل في أحلى الجنات ونشدو لقد حان موسم جني الثمرات ثمرة جهد لا توفيقها الكلمات. تخرجي اليوم وتعي خلال السنوات الدراسية أهديها كهدية متواضعة وبسيطة إلى "أبي الحبيب" فأنت قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي إليك يا من رفعت رأسي عالياً افتخاراً بك يا من أفديك بروحي يا من علمتني المثابرة والاجتهاد يا من دعائك سر نجاحي يا من تحت أقدامها الجنة "أمي الغالية".

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها فرحة الحياة وسعادتها إخوتي وأخواتي.

إلى من شاركوني مشوار الدراسة خاصة رفيقتي لمذكرة التخرج "جمانة". وإلى منارة العلم الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة أساتذتنا الأفاضل.. إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله فأظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين.

اللهم انفعني بما علمتني، وعلمي ما ينفعني، وزدني علماً

إكرام

أهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات و المشقة و التعب ، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي و أقطف ثمار تعبي و أرفع قبعتي بكل فخر، أحمد الله سبحانه و تعالى الذي وقفني و منحني القوة و الصبر لأصل إلى هذه اللحظة التي طالما حلمت بها.

أهدي هذا النجاح

الى نفسي التي تحملت كل عثرات هذا المشوار الطويل، على كل لحظة صبر، وكل ليلة سهر، على الإستمرار رغم التعب و الإيمان بالوصول رغم كل العثرات ، لقد كان الطريق طويلا، وهذا النجاح هو ثمرة إصرار و إيماني .بنفسي.

الى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود، و أعطاني بلا مقابل ، إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة ، الى من غرس في روحي مكارم الأخلاق و داعمي الأول في مسيرتي و سندي و قوتي و ملاذي بعد الله ... الى فخري و إعترازي (والدي)

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها و احتضني قلبها قبل يدها و سهلت لي الشدائد بدعائها، الى القلب الحنون .و الشمعة التي كانت لي في الليالي و الظلمات سر قوتي و نجاحي و مصباح دربي... الى وهج حياتي (والدي) الى ضلعي الثابت و أمان أيامي إلى ملهمي نجاحي الى من شددت عضدي بهم فكانو لي ينباع أرتوي منها... الى خيرة أيامي و صفوتها... الى قرة عيني (إخوتي)

الى صديقتي المقربة و رفيقة هذه الرحلة ، الى من شاركتني تعب هذا الإنجاز قبل فرحتها ، و تقاسمت معي لحظات . القلق و التعب و السهر الطويل ، وكانت دائما مصدر دعم وطمأنينة لي

الى كل أستاذ ترك أثرا جميلا في مسيرتنا الدراسية، لكم مني كل الإحترام و التقدير و العرفان. ففضلكم سيبقى محفورا في ذاكرتنا ما حيينا.

الى رفقاء الرحلة، اصدقائي الذين شاركوني الطريق و ساهمو في صنع ذكريات لا تنسى ، و جودكم كان مساحة رحبة لقلبي ، و سندا لتجاوز الصعوبات

كما أهدي هذا الإنجاز الى كل شخص دعمني و لو بدعوة صادقة او كلمة طيبة، والى كل من آمن بقدرتي "

"على الوصول فوجودكم كان نعمة كبيرة في حياتي

وفي الأخير أسأل الله ان يجعل هذا النجاح بداية لأيام أجمل، و أن يرزق كل مجتهد ثمرة تعبته، و أن تبقى الفرحة حاضرة في قلوب من أحبهم دائما

صفاء.

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه والله الحمد أولاً وآخراً،
ولا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا شكر الله سبحانه وتعالى أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.
ومزيد من العرفان والامتنان والاعتراف بالجميل والتقدير ننجزل الشكر لأستاذنا المشرف
"الأستاذ بن شويحة بشير"

على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصيح والتوجيه والذي لم ييخل
علينا رغم انشغالاته ووقته الثمين، نسأل الله أن يحفظه ويزيده وأن يوصله لأسمى وأرقى
المعالي.

وإلى كافة أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بصفة خاصة وإلى كل طاقم جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
بصفة عامة.

كما نتقدم بالشكر لكل عمال شركة
الشركة الوطنية لتأمين SAA ورقلة

الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكثير من الشكر لكل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من



ملخص:

أصبح الإبداع التنظيمي في الوقت الحاضر ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة، حيث يساهم في تطوير أساليب العمل وتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية من خلال تبني الأفكار والحلول المبتكرة. ويؤدي الإبداع التنظيمي دورًا محوريًا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، فضلاً عن رفع مستوى الأداء والكفاءة داخل المؤسسة. كما يساعد على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التحديات بفعالية، مما يمكن المؤسسة من تحقيق التميز والاستدامة في السوق. لذلك، يعد الإبداع التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لبناء ميزة تنافسية قوية والمحافظة عليها على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية:

الإبداع التنظيمي، الميزة التنافسية، التميز المؤسسي، الكفاءة التنظيمية، الاستدامة التنافسية.

Abstract:

Organizational innovation has become an essential necessity for the success and continuity of organizations in an environment characterized by rapid change and intense competition. It contributes to the development of work methods and the improvement of administrative and productive processes through the adoption of innovative ideas and solutions. Organizational innovation plays a pivotal role in achieving competitive advantage by enhancing the quality of products and services, reducing costs, increasing customer satisfaction, and improving organizational performance and efficiency. It also helps organizations exploit available opportunities and effectively address challenges, enabling them to achieve excellence and sustainability in the market. Therefore, organizational innovation is considered one of the fundamental pillars upon which organizations rely to build and maintain a strong competitive advantage in the long term.

Keywords:

Organizational Innovation, Competitive Advantage, Organizational Excellence, Organizational Efficiency, Competitive Sustainability.

قائمة المحتويات:

III	اهداء
V	شكر وعرفان
VI	الملخص:
VII	قائمة المحتويات:
VIII	قائمة الجداول:
IX	قائمة الأشكال:
1	المقدمة
1	الفصل الأول:
1	الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
22	تمهيد:
23	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
31	خلاصة الفصل:
1	الفصل الثاني:
1	الدراسة الميدانية لأثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية
33	تمهيد:
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
48	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
61	خلاصة الفصل:
62	الخاتمة
66	قائمة المصادر و المراجع:
67	الفهرس
67	اتمة:

قائمة الجداول:

24	الجدول 1.1: صاحب التعريف والنص الخاص به
39	الجدول 2.1: استراتيجيات التنافس العامة
28	جدول 3.1: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
36	جدول رقم (1.2): نموذج يوضح تصنيف العمال بالمديرية الجهوية SAA بورقلة
43	الجدول (2.II): إحصائيات مجتمع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة
43	الجدول (3.II): إحصاء استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي
46	الجدول (8.II): مقياس لكارث الخماسي
46	الجدول (9.II): مجالات الدراسة
46	الجدول (10.II): معامل الثبات ألفا كرونباخ
48	الجدول (11.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاصاله
49	الجدول (12.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الطلاقه
49	الجدول (13.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونه
50	الجدول (14.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحساسيه للمشكلات
51	الجدول (15.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الابداع التنظيمي
52	الجدول (16.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التكلفة
53	الجدول (17.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الجودة
53	الجدول (18.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الوقت
54	الجدول (19.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المرونه
55	الجدول (20.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزه التنافسيه
56	الجدول (21.II): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة
57	الجدول (22.II): الانحدار الخطي البسيط
57	الجدول (23.II): الانحدار الخطي أثر أبعاد الابداع التنظيمي على الميزه التنافسيه

قائمة الأشكال:

الشكل (1.1): النموذج المقترح للدراسة	ث
الشكل (2.1): أبعاد الإبداع التنظيمي	27
الشكل (3.1): أنواع الميزة التنافسية	Error! Bookmark not defined.
الشكل 3.1: أبعاد الميزة التنافسية	38
الشكل رقم (1.2): نموذج يوضح الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA بورقلة	37
الشكل رقم (2.2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة	38
الشكل رقم (4.2): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	42

مقدمة

1- التوطئة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات وتغيرات سريعة في شتى المجالات جعلتها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار، الديناميكية المستمرة والتطور السريع، ما دفع بها إلى التفكير في طريقة تضمن وجودها وبقائها. ومن بين الأساليب الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات المعاصرة للاستجابة لهذه التغيرات هي انتهاج الإبداع من خلال توفير بيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة وتكريس قدراتها وإمكاناتها في امتلاك الموارد البشرية ذات الأهمية الإستراتيجية لتعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات.

وفي الجهة المقابلة لم تعد هذه المنظمات ترضى بتحقيق النتائج المرغوبة فقط وإنما أصبحت تسعى إلى تحقيق نتائج مثالية تضمن بقاءها وتفوقها في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، فقد ازداد الاهتمام بالتنافسية من قبل جميع المنظمات الذي ينظر إليها كهدف واستثمار إستراتيجي في وقت واحد، ولإبراز ميزة تنافسية جديدة تميزها عن غيرها يتطلب رؤية بعيدة المدى للسيطرة على السوق.

الإبداع التنظيمي هو قدرة المؤسسة على توليد وتبني الأفكار والأساليب الجديدة التي تساهم في تطوير العمل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. ويشمل إدخال تغييرات مبتكرة في الهياكل التنظيمية، والإجراءات الإدارية، وطرق العمل، بما يواكب المتغيرات البيئية والتكنولوجية. ويعد الإبداع التنظيمي من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ يساعدها على مواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وخفض التكاليف، وزيادة رضا العملاء. كما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق التميز والريادة في السوق، مما يجعله عنصراً استراتيجياً لتحقيق النمو والتطور المستدام.

يُعدّ قطاع التأمينات في الجزائر من القطاعات المالية المهمة التي تساهم في دعم الاقتصاد الوطني وحماية الأفراد والمؤسسات من مختلف المخاطر. وقد شهد هذا القطاع تطوراً ملحوظاً بفضل الإصلاحات التشريعية والتنظيمية التي عرفها، خاصة بعد صدور الأمر 95-07 المتعلق بالتأمينات وفتح المجال أمام شركات التأمين العمومية والخاصة. كما يساهم القطاع في تعبئة المدخرات وتمويل الاستثمارات وتعزيز الاستقرار الاقتصادي، حيث بلغ رقم أعماله أكثر من 163 مليار دينار جزائري خلال السنوات الأخيرة، ما يعكس تنامي دوره في الاقتصاد الوطني. ومع ذلك، لا يزال القطاع يواجه تحديات تتعلق بضعف الثقافة التأمينية وهيمنة بعض فروع التأمين، خاصة تأمين السيارات، على حساب أنواع التأمين الأخرى.

أما في ولاية ورقلة، فتكتسي خدمات التأمين أهمية خاصة بالنظر إلى مكانتها الاقتصادية واحتضانها للعديد من الأنشطة الصناعية والطاقوية، لاسيما في مجال المحروقات. وتنتشر بالولاية فروع وممثلات مختلف شركات التأمين الوطنية لتلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات الاقتصادية، من خلال توفير خدمات التأمين على الأشخاص والممتلكات والمركبات والمخاطر الصناعية. ويساهم قطاع التأمين في ورقلة في دعم النشاط الاقتصادي المحلي وتوفير الحماية للمشاريع الاستثمارية، بما يعزز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية ويواكب متطلبات النمو المتزايد للأنشطة الاقتصادية بها.

2- مشكلة الدراسة:

إن الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية يعتبران من المفاهيم التي تسعى أغلب المنظمات إلى تحقيقها وذلك راجع إلى الأدوار التي يلعبها كل منهما في تطوير وازدهار المنظمات .ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة فيما يلي:

مامدى تأثير الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمين Saa ورقلة؟

3- التساؤلات الفرعية:

- ماهو واقع الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟.
- هل هناك مستويات مرتفعة للميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟.
- هل هناك علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟.
- كيف يمكن لمؤسسة التأمين Saa أن تطور من مستوى إبداعها التنظيمي لتحسين ميزتها تنافسية؟.

4- فرضيات الدراسة:

- هناك مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي في الشركة الوطنية لتأمينات Saa محل الدراسة.
- تتوفر الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة على مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.
- هناك علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمينات Saa محل الدراسة.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة، وذلك من خلال:

- تحديد مستوى الإبداع التنظيمي في الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة.
- اختبار أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة.
- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع البحث في حقل إدارة الأعمال.

6- أهمية الدراسة:

- إثراء الجانب النظري المتعلق بمفهوم الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.
- توضيح طبيعة العلاقة بين الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية.
- توفير مرجع علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات والأبحاث المستقبلية ذات الصلة بالموضوع.
- المساهمة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول دور الإبداع التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات.

7- مبررات إختيار الموضوع:

تتجلى دوافع إختيار البحث في هذا الموضوع في مبررات شخصية وأخرى موضوعية وهي كالتالي:

➤ مبررات موضوعية:

- يعتبر موضوع البحث ذو صلة متينة بتخصصنا إدارة الأعمال.
- اعتبار موضوع الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية أحد مواضيع الساعة والذي يطرح نفسه بإلحاح في الآونة الأخيرة لما لها من أدوار هامة في نمو وبقاء المؤسسة.
- أهمية الموضوع والسعي لإيجاد العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

➤ مبررات شخصية:

- الرغبة والفضول في توسيع المعارف والتعمق فيما يخص الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية.
- الإهتمام بالمواضيع الحديثة والميول الشخصي للبحث والإطلاع عليها.
- الوعي بأهمية وقيمة الموضوع.

8- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتباره المناسب والملائم مع طبيعة الدراسة بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة، وتتألف الدراسة من جزئين، جزء نظري غطى الأفكار العلمية بالإستعانة بكتب ومقالات ودراسات سابقة، وجزء تطبيقي بتوزيع إستبانة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مع الإستعانة بأسلوب الإحصاء الوصفي وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

9- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: بحثت دراسة في تحديد أثر الإبداع التنظيمي بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في تحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2026 وكانت فترة التربص من 01/04/2026 الى 30/04/2026.
- الحدود البشرية: قم تمت هذه الدراسة على عينة قدرها (40) موظفا في الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة.

10- هيكل الدراسة:

لقد قسمنا هذه الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين: الفصل الأول: يتمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، وقسم بدوره إلى مبحثين إهتم المبحث الأول بالأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية أما المبحث الثاني فقد إهتم بالأدبيات التطبيقية حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية .

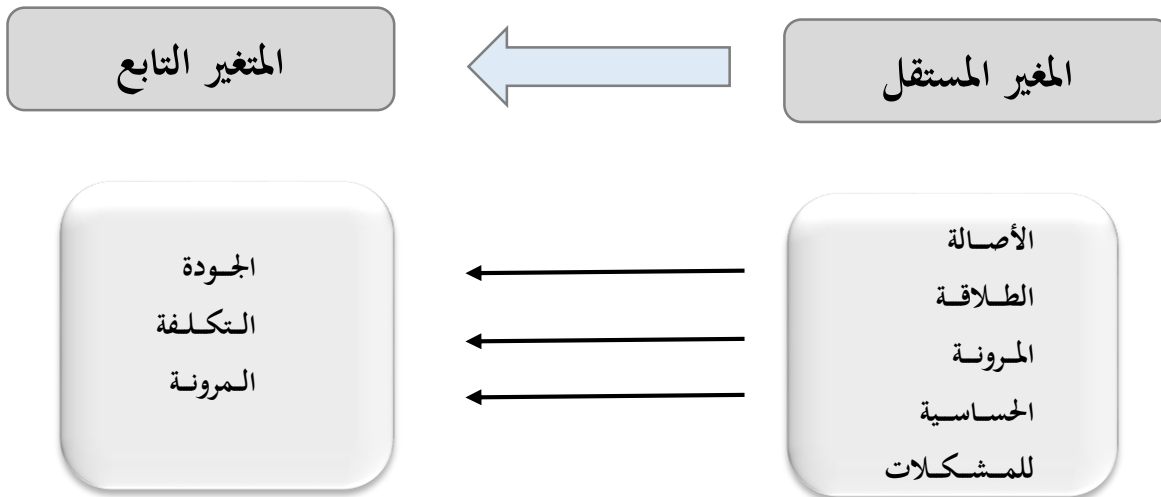
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقة حيث قمنا بتوزيع إستبانة على العاملين بها، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، الأول يتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

11- صعوبات الدراسة:

- لإعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات نوجزها فيمايلي:
- قلة وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين معاً حسب استطلاعنا.
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تتوفر على متغير الإبداع التنظيمي داخل الولاية.
- رفض العديد من المؤسسات استقبالنا منها مؤسسة اتصالات الجزائر وبنك الخليج...الخ.

12- نموذج الدراسة:

الشكل (1.1): النموذج المقترح للدراسة



المتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإبداع
التنظيمي والميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل التحولات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أصبحت المؤسسات الاقتصادية في سباق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المتوقعة، ولبلوغ ذلك لابد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد. ويعد الإبداع التنظيمي أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الدولية الجديدة ومفتاح أساسي لأي ميزة تنافسية، حيث تمثل هذه الأخيرة القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات الاقتصادية، التي من النادر أن تملك سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات مقارنة بالمنافسين نظرًا لمحدودية الموارد المتاحة، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب المزيد من المزايا التنافسية وتحقيق الأفضلية التنافسية والاحتفاظ بها بصفة دائمة خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

من أجل مواكبة مختلف تغيرات العناصر المشكلة لبيئتها، تحرص المنظمات على تعزيز قدراتها على الإستجابة للتغيرات بأسلوب إبداعي يحسن ميزتها التنافسية بما يضمن بقاءها واستمرارها، واستناداً لذلك خصص هذا المبحث أساساً لتطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع التنظيمي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

أصبح الحديث عن الإبداع وتطويره أمراً أساسياً، الأمر الذي جعله من المفاهيم الأساسية، الأمر الذي يستدعي عرض مختصر لبعض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته

سنتناول في هذا الفرع مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته كما يلي:

أولاً: تعاريف حول الإبداع والإبداع التنظيمي

رغم توسع الإهتمام بالإبداع إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف واضح وموحد له، نظراً لتعدد هذه الظاهرة الإبداعية، الأمر الذي يقود إلى محاولة تقصي هذا المفهوم من خلال استعراض بعض التعاريف التي قدمها الباحثون للإبداع التنظيمي مع الوقوف على أهميته وأهم خصائصه.

التعريف اللغوي للإبداع:¹

أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون، أو لا يكون.

مفهوم الإبداع التنظيمي:

1- يعرف **Joseph Schumpeter** الإبداع على أنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".

2- كما عرفه **Peter Drucker** بأنه "تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".²

3- عرفه **Hage 1999** على أنه "الممارسة أو العملية التي ينشأ عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسات إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".

¹ - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، ص 19

² - بن يمينة كمال، خوذيري عيسى، حولية يحيى، دور الإبداع في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة مستغانم، جامعة عين تموشنت، ماي 2013 ص 87.

4- كما عرّفه الرياديون 2002 "بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات، وتتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في موضوع الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

5- كما يعرفه حصاونة 2011 على أنه "المخرجات الناتجة عن التفاعل المنظم الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية".³

6- كما عرّفه Robbins بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها لتطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، يسمح بإحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، حيث تشمل هذه التحسينات عدة جوانب كالإنتاج، الهياكل التنظيمية، الطرق الجديدة في التكنولوجيا، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية" يعتبر صاحب هذا التعريف أن الإبداع التنظيمي أفكار أو سلوكيات جديدة تتبناها المنظمة لإحداث تحسينات.⁴

الجدول 1.1: صاحب التعريف والنص الخاص به

صاحب التعريف	نص التعريف
Joseph Schumpeter	"النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه".
Peter Drucker	"تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".
Hage 1999	"الممارسة أو العملية التي ينشأ عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسات إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".
الرياديون 2002	"قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة والحساسية تجاه المشكلات، وتتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في موضوع الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات

³ - شداد الناصر ومريزق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الشلف، العدد 02، 2017 ص 288

⁴ - أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية.

واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرات الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".	
"المخرجات الناتجة عن التفاعل المنظم الذي يحدث بين الخطة الاستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية".	حصاونة 2011
"فكرة جديدة يتم تنفيذها لتطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، يسمح بإحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، حيث تشمل هذه التحسينات عدة جوانب كالإنتاج، الهياكل التنظيمية، الطرق الجديدة في التكنولوجيا، الخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية"	Robbins

مصدر: من أعداد الطالبتين

مما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي على أنه القدرة على إيجاد وخلق أفكار جديدة التي تتبناها المنظمة سواء كانت منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو ممارسات إدارية جديدة، من خلال تحفيز العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب إبداعي جديد.

ثانيا: أهمية الإبداع التنظيمي⁵

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة؛
- القدرات على إحداث التوازن بين الإمكانية البشرية المتاحة؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لهم.

ثالثا: الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات⁶

ارتبط مفهوم الإبداع بالعديد من المفاهيم والمصطلحات ذات الصلة والمتشابهة إلى حد بعيد إلى درجة قد يصعب في بعض الأحيان التفريق بينها، كالإبتكار والإختراع:

⁵ - هاني سمير منصور، الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، تخصص إدارة أعمال، 2023 ص 13.

⁶ - فحام أسماء وعطريش لامية، أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

– الفرق بين الإبداع والابتكار:

الإبداع يسبق الابتكار، فالإبداع يتعلق بإستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها، أي علاقة تكاملية.

– الفرق بين الإبداع والإختراع:

إذا كان الإبداع هو العملية التي تؤدي في نهاية الى انجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، فإن الإختراع هو العملية التي تسبق بمجموعة من الإكتشافات التي تساعد المخترع على حل مشكلة معينة، الإختراع هو نتيجة لسيرورة من الأبحاث المبنية على الحدث.

الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي⁷

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمتلكه من قيمة وأهمية للخروج بإسهامات فيما يتعلق بتنمية الإبداع والأشخاص المبدعين، وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملاءمتها وفعاليتها للدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات سواء على مستوى الأفراد، الجماعات والمنظمات، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي: الإبداع ظاهرة فردية أو جماعية، الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، الإبداع يرتبط بالعوامل الموروثة فهو كالشخصية.

بالإضافة إلى الخصائص التالية:

- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس للمشكلات، والطلاقة والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه نحو الهدف.
- يحتاج الإبداع إلى موارد مختلفة منها الوسائل التقنية والمالية وكذا المهارات الفكرية.

الفرع الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي

من أهم أبعاد الإبداع التنظيمي تتمثل كالآتي:

–**الأصالة:** تعني إنتاج ماهو غير مألوف، ماهو بعيد المدى، ماهو ذكي وحاذق من الاستنتاجات، وهناك من العلماء من يقول إن الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى؛

–**الطلاقة:** يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية.

–**المرونة:** يقصد بها تنوع واختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على التغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف.⁸

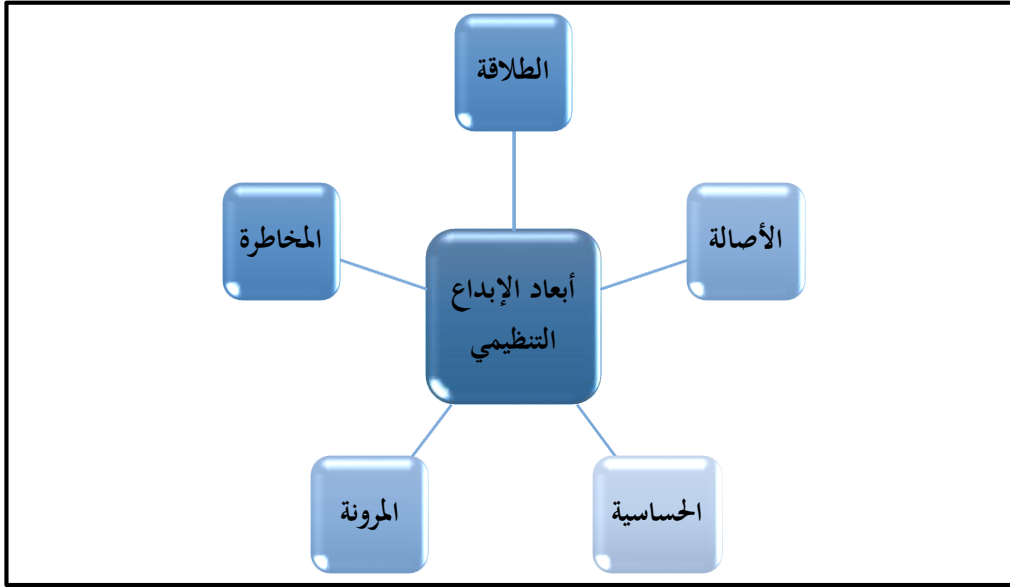
–**الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد.

⁷ – بواريد أمير ومراكشي محمد لين، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، 05/01/2020، ص 13.

⁸ – قدة حياة ولعرورة بوبكر، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي (الجزائر)، 18/03/2020، ص 122.

-المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها.⁹

الشكل (2.1): أبعاد الإبداع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بإعتماد على مصادر سابقة

الفرع الرابع: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

سنتطرق في هذا الفرع إلى تصنيفات الإبداع التنظيمي حيث أن للإبداع تصنيفات متعددة تختلف باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين بالإضافة إلى مستوياته.

أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي¹⁰

حسب جوزيف شومبيتر، تتمثل أنواع الإبداع التنظيمي (أو الابتكار) في خمسة أنواع رئيسية:

- 1/ إبداع أو ابتكار منتج جديد: يتمثل في تقديم سلعة أو خدمة جديدة كلياً أو تحسين منتج موجود بشكل ملحوظ.
- 2/ بداع أو ابتكار طريقة إنتاج جديدة: يتعلق باستخدام أساليب أو تقنيات جديدة في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات بما يرفع الكفاءة ويخفض التكاليف.
- 3/ فتح أسواق جديدة: يتمثل في دخول المنظمة إلى أسواق لم تكن تستهدفها سابقاً، سواء كانت محلية أو دولية.
- 4/ اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية أو الموارد: يشمل الحصول على موارد أو مواد خام من مصادر جديدة تساهم في تحسين الإنتاج أو تقليل التكاليف.

⁹ - محمد فاروق عبد المعز، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة، المعهد العالي للعلوم الإدارية، 6 أكتوبر، المجلد السادس عشر، ص 14.

¹⁰ - The Theory of Economic Development, Schumpeter, J. A. (1911). The Theory of Economic Development. Harvard University Press (الترجمة الإنجليزية 1934).

5/ إبداع تنظيمي أو إداري: يتمثل في إدخال تغييرات جديدة في الهيكل التنظيمي أو أساليب الإدارة والتنظيم بما يحسن أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية.

الفرع الخامس: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ومعوقاته

سنتناول في هذا الفرع أهم إستراتيجيات الإبداع ومجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته.

أولاً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي¹¹

ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة الذي يساعد على تجاوز العقبات، ومن الإستراتيجيات التي يمكن ان تتبناها المنظمة نجد:

- **التطوير التنظيمي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزويد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بينهم، فهي تساعد على تدريب افراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي اساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، فالتركيز الكبير ليس فقط على ازالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

- **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات تنظيمية للقيام بالنشاطات المتخصصة، ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير، حيث تعتبر هذه الاستراتيجية الأكثر استخداماً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي خاصة من قبل المنظمات التي تسعى الى ايجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية.

- **الدورية:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

ثانياً: معوقات الإبداع التنظيمي¹²

ان التجديد أو الإبداع نوع من عمليات التطوير والتغيير فهو يلقي معارضة ومقاومة أحيانا لعدة اسباب منها:

- الرغبة في المحافظة على اساليب وطرق أداء المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية لا تستطيع المنظمة تحملها.
- رغبة قيادة المنظمة بعدم التطوير والإبداع والتغيير إيماناً بقاعدة " إذا لم تتعطل لا تصلحها" وهذه منهجية وأسلوب الشركات والمنظمات التقليدية " لا تحرك ساكناً" وهي فلسفة لها أنصار كثير في العالم الثالث.
- القناعة بما تقدمه الشركة أو الجهاز من منتجات أو خدمات الجهاز ورضاء المسؤولين عنها.

¹¹ - فنيحة ملعب وسيد علي بلحمدي، إستراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 01/07/2020، ص 295.

¹² - بن مينة كمال، خديري عيسى وحولية يحيى، دور الإبداع في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة مستغانم، جامعة عين تموشنت، ماي 2013، ص 90.

- عدم وجود منافسين لمنتجات أو خدمات الشركة أو المؤسسة يجبرونهم على التطوير والإبداع في العمل.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي مدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الإمتيازات في المحافظة على إمتيازاتهم.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب، مفهوم التنافسية والميزة التنافسية، وأنواع الميزة التنافسية وأبعادها، وخصائص الميزة التنافسية، وأخيراً الإستراتيجيات التنافسية لبورتر.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد من التعرف على مفهوم التنافسية:

أولاً: مفهوم التنافسية وأنواعها¹³

أ- مفهوم التنافسية:

بتبعبنا المتناولة لمفهوم التنافسية نجد أنها لم تتفق على تعريف موحد، متميزة بنوع من الغموض والتعقيد، ويختلف مفهومها باختلاف محل التنافسية فيما إذا كان عن مؤسسة (شركة) أو قطاع أو دولة، الأمر الذي جعل من الصعب تقديم مفهوم محدد لها، مما أدى إلى تعدد واختلاف وجهات النظر، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم التعاريف مركزين في ذلك على تنافسية المؤسسة:

1. التنافسية على صعيد الدولة:

امتاز تحديد التنافسية على مستوى الدولة باهتمام المؤسسات والهيئات الاقتصادية المعنية بإدارة الأعمال الدولية، وكذلك باهتمام الكتاب الاقتصاديين وتحليلها، وهو الأمر الذي نلاحظه من خلال تعدد التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية على مستوى الدولة ونذكر منها فيما يلي:

حسب تعريف المنتدى العالمي الاقتصادي يعتبر اقتصاد دولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل.

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنها قدرة الدولة على القيام في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة، بإنتاج السلع والخدمات التي تلبى معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل.

بينما عرفها بورتر بأنها معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية، وتحدد الإنتاجية مستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم.

يعرف جيفري ساكس تنافسية الدولة على أنها القدرة على إنتاج سلع وخدمات يمكن تسويقها دولياً على أن يؤدي هذا الإنتاج إلى تزايد الدخل الحقيقي لمواطنيها.

¹³ - بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: دراسة عينة من البنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق العمليات المصرفية، جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط، 2020/2019، ص 82.

تركز التعاريف السابقة في مجملها على النمو الاقتصادي وزيادة معدل نصيب الفرد من الدخل الوطني، إلا أن ذلك لا يعتبر المؤشر الوحيد على تنافسية الاقتصاد الوطني بل يتعدى ذلك الإنتاجية الكمية الأكبر والجودة العالية والملائمة في الزمان والمكان مع متطلبات الزبون المحلي أو الدولي، ويتطلب ذلك توافر بيئة عمل معززة لتنافسية المؤسسات المكونة للنسيج الاقتصادي على مستوى الدولة، كما تتفق هذه التعاريف على أن القدرة التنافسية تتمثل في الكيفية التي تتمكن من خلالها الدولة من استخدام التدابير التي تسمح لها بالتميز عن منافسيها ومن ثم التفوق عليهم، وهو ما ينعكس في الأخير على تحسين مستوى معيشة أفراد تلك الدولة، وهذا الأمر لا يتحقق في الواقع إلا من خلال تحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني.

2. التنافسية على صعيد القطاع:

يوجد عدة تعريفات منها:

تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل.

كما تعرف على أنها قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة بهذه الصناعة.

كما تعني أيضاً التنافسية بقدرة قطاع معين في دولة ما على تحقيق القيمة المضافة العالية ونجاح مستمر في الأسواق الدولية، وذلك ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق.

تقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد من خلال الربحية الكلية التي تتحقق داخل القطاع، بالإضافة إلى الاعتماد على مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة الخاصة بمنتجات القطاع وعموماً يكون القطاع تنافسياً في مواجهة باقي القطاعات المشابهة له في الخارج، إذا ما كانت إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها بالنسبة للقطاعات الأخرى المشابهة له في الدول الأخرى، وهو ما يظهر انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من منتجات القطاع، مما يجعلها أقل أو مساوية لتكلفة مثيلاتها من القطاعات الأجنبية، وهنا يستطيع القطاع أن يحقق معدل أرباح يفوق النمو الاقتصادي، ذلك أن هذا الأخير يحدث نتيجة تدخل الدولة.

كما يصعب على أية دولة أن تحقق التنافسية على مستوى جميع القطاعات، وذلك للتوزيع غير المتكافئ للموارد فيما بينها، بل من الأفضل على كل دولة أن تركز على قطاعات دون أخرى.

3. التنافسية على صعيد المؤسسة ويوجد عدة تعريفات منها:

يقصد بالتنافسية على أنها قدرة المؤسسة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيبها في السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي معين.

ركز هذا التعريف للتنافسية بالقدرة على الوقوف أمام القوى التي تقلل من نصيب المؤسسة سواء في السوق المحلي أو العالمي، كما لم يظهر هذا التعريف أساليب وفعاليات المواجهة.

كما عرف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة. ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)، ويعد تلبية الطلب المحلي المتطور كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الدولية.

ينقل هذا التعريف للتنافسية من مستواها المحلي إلى الدولي، فلا يمكن التحدث عن تنافس المؤسسة دولياً دون تنافسياتها محلياً، والتي

لا بد عليها تبني هذا المفهوم من قبل المؤسسات الخاصة مع عوامة الأسواق والانفتاح التجاري الدولي، فلا حدود جغرافية للتنافس. تعرف أيضاً بأنها تلك الإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المصارف من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكبر اتساعاً في السوق التي تهتم بها. تبين من خلال هذا التعريف أن التنافسية هي عبارة عن كل الأنشطة والفعاليات التي تمارس من طرف المؤسسة التي من شأنها أن تحقق لها أكبر حصة في السوق التي تعمل بها. تعرف أيضاً على أنها قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار والنمو، رقم الأعمال، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات تتمثل أهميتها في التكلفة، الجودة الشاملة، الإبداع، البحث والتطوير، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الاستراتيجيات الهجومية ... إلخ. يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء من حيث الربحية، حصة السوق، الاستقرار، تحقيق رقم أعمال، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات التي تحقق لها هذه المكانة، وبالتالي يعتبر هذا التعريف أدق وأشمل من سابقه كونه أعطى أهم مؤشرات التنافسية، كما نستنتج أيضاً أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسة في تحقيقها قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعله يحافظ على موقعه وتطويعه طوال المدة.

لم يلق كل من مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع اهتماماً كبيراً بالدراسة والتحليل في الأدبيات المعاصرة، وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم تنافسية المؤسسة كان ولا زال محور اهتمام العديد من الدراسات خصوصاً بعد ظهور كتابات PORTER في الثمانينات من القرن الماضي، حيث أكد على أن المؤسسات وليس الدول هي من تتنافس في صناعة أو قطاع معين، في حين تستمد الدول تنافسياتها من المؤسسات والصناعات العاملة بها، وأن رفع مستوى المعيشة داخل الدولة يتوقف على قدرة مؤسساتها على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية وزيادتها عبر الزمن، كما اتفق أغلب الباحثين على أن المؤسسة هي الأنسب لتطبيق مفهوم التنافسية باعتبارها المحرك الرئيسي للاقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في باقي المستويات القطاعي والوطني.

يظهر لنا بأن المستويات الثلاثة للتنافسية لها علاقة تكاملية، فلا يمكن الوصول إلى تنافسية القطاع دون وجود منظمات قادرة على قيادته، وذلك لإكسابه قدرة تنافسية على المستوى الدولي، ومن ثم الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط بها هذه المؤسسات. من خلال ما سبق يمكن تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد أو المستويات (مؤسسة أو قطاع أو دولة)، وذلك من خلال تعريف إيمانويل أوكامبا (Emmanuel Okamba) حيث تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض تطوير الموقع التنافسي في السوق والمحافظة عليه لأطول مدة ممكنة.

ب- أنواع التنافسية:

يتم تصنيف التنافسية وفقاً لعدة معايير تتمثل فيما يلي:

1. التنافسية حسب معيار الموضوع وتتضمن ما يلي:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، ولكنه غير كافٍ، فكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، وبعد ذلك أمراً غير صحيح باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على أساس أشمل من ذلك المتعلق بالمنتج، إذ تأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية (النفقات العامة، المصاريف المالية... إلخ)، فإذا فاقت هذه الأعباء الهوامش واستمر ذلك لمدة طويلة، فإن ذلك سوف يلحق بالمؤسسة خسائر كبيرة يصعب عليها تحملها، ومن ثم فهي مطالبة بتقديم قيمة زائدة، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل المستويات.

2. التنافسية حسب معيار الزمن وتنقسم إلى:

- **التنافسية اللحظية أو الآنية:** تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب التفاؤل بشأن هذه النتائج كونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- **القدرة التنافسية:** تستند على مجموعة معايير، حيث إن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضرورياً لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

3. التنافسية حسب معيار السعر تتمثل فيما يلي:

- **التنافسية السعرية (التكلفة):** تعني أنه يمكن للبلد الذي يتمتع بالتكاليف الأقل أن يصدر منتجاً إلى الأسواق الخارجية، بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن لسعر صرف العملة الوطنية تأثيراً كبيراً على قدرتها التنافسية من خلال سعر الصرف.
- **التنافسية غير السعرية:** تنقسم بدورها إلى تنافسية نوعية وتقنية، فالتنافسية النوعية تعتمد على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وأكثر ملائمة للزبون، والتي يمكن بيعها بأسعار مرتفعة مقارنة بالمنافسين، أما التنافسية التقنية فتعتمد في الإنتاج على التقنية الأكثر تعقيداً وذات قيمة مضافة.

بالإضافة إلى ما سبق، يميز تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2000 بين نوعين من التنافسية، وهما:

- **التنافسية الظرفية:** تركز هذه التنافسية على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها، بالإضافة إلى أنها تحتوي على عناصر مثل: التكلفة، النوعية، الحصة السوقية... إلخ.

- **التنافسية المستدامة:** تركز هذه التنافسية على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي بدورها على عناصر مثل: التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية¹⁴

1. يشكل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاد الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واسع مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي تعمل فيها.

وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة، إن مفهوم التنافسية يشير إلى قدرة الشركة أو المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات أو المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، وتتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة أو المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بمدى القيمة المدركة للعميل وقدرة الشركة على تحقيق التميز.

2. عُرفت الميزة التنافسية بأنها مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للشركة إنتاج قيمة للعملاء فوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويقيم قيمتها من وجهة نظر عملائها، نتيجة ما يحصلون عليه من منافع مقارنة بالمنتجات المنافسة¹⁵.

3. تعتبر الميزة التنافسية من أهم المؤشرات التي تعبر عن النجاح الاقتصادية للمنظمة حيث تعد المقوم الأساسي الذي تحقق المنظمة بواسطته أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والنمو والحفاظة على الحصة السوقية مقارنة بمنافسيها. ومن هذا المنطلق تعددت مفاهيم الميزة التنافسية، وتتمثل أهم تلك المفاهيم فيما يلي¹⁶:

لقد عرف الاقتصادي بوتر "Porter" الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

أما الاقتصادي "Kotler" فرأى أنها القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في المدى القريب أو في المستقبل.

¹⁴ - عهود أحمد الغامدي وولاء عبد الله المشادي، دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على موظفي مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، العدد 09، ص 148.

¹⁵ - موسى صالح عمر محمد وعلي يحيى قجة، أثر عوامل البيئة الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة الخدمات - دراسة عينة من شركات النقل الجوي بجمهورية تشاد، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 07، العدد 02، ص 54.

¹⁶ - عمران شعبان الهادي هرون وخالد عمر معتوق بن سليمان، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة شؤروس، العدد 05، ص 10.

كما عرفت الميزة التنافسية بأنها: هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.

من خلال التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمنح للمنظمة التفوق على منافسيها، وأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق القيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية تكيفية وفعالة.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية¹⁷

إن خصائص الميزة التنافسية تفرض أن تُفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تحديد هذه الخصائص بالآتي:

1. تنبثق من احتياجات ورغبات الزبائن.
2. تقدم مساهمة فعالة في نجاح أعمال المؤسسة.
3. تظهر العلاقة بين موارد المؤسسة وبين الفرص في البيئة الخارجية.
4. بناء القاعدة للتحسينات المستقبلية.
5. تبنى على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
6. طويلة الأمد ويصعب تقليدها من قبل المنافسين.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

نتطرق في هذا الفرع لأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:¹⁸

تختلف أنواع الميزة التنافسية من باحث إلى آخر فمثلاً يصنف كل من (Pride and Ferrell) أنواع الميزة التنافسية إلى:

- منافسو العلامة التجارية: وهي المنظمات التي تقوم بتسويق منتجات بنفس الخصائص ولنفس الزبائن ونفس الأسعار.
- منافسو المنتج: وهي المنظمات التي تتنافس في نفس المنتج ونفس الصنف لكن بخصائص مختلفة وبأسعار مختلفة.
- المنافسون العامون: وتتمثل في المنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الأساسية للزبون.
- منافسو الموازنة الكلية: وتعني المنظمات التي تتنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبون.

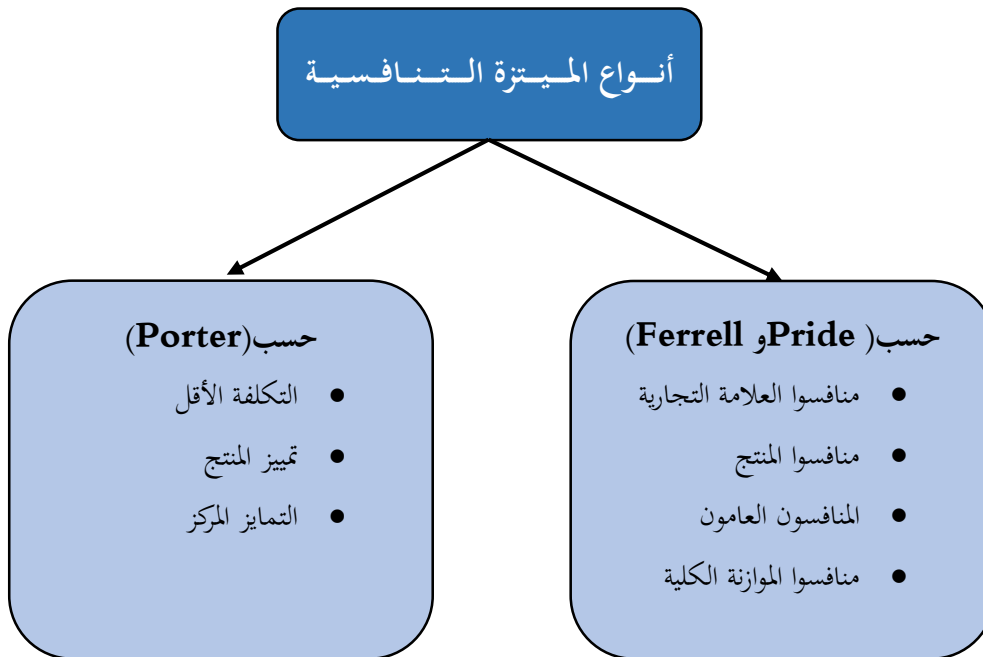
في حين صنفها مصطفى يوسف كافي بالاعتماد على تصنيف بوتر (Porter) إلى ثلاثة أنواع:

¹⁷ - علي عبيد فهد السلاوي وفايزة إبراهيم محمود القبان، مدى تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الأسبقيات التنافسية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 19، العدد 66.

¹⁸ - حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوكاكولا لعبنة القارورات سكيكدة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2021، ص 61.

- **التكلفة الأقل: (Cost leadership)** قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة التنافسية فإنه لا بد من تقييم الأنشطة الحرجة في خلق سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.
- **تمييز المنتج: (Differentiation)** تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص مميزة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع)، وعليه يصبح من الضروري تقييم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.
- **التمايز المركز: (Focused Differentiation)** وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع (مثلاً إنتاج ألبسة تناسب مع مقاساتهم).

الشكل (3.1): أنواع الميزة التنافسية



مصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على مراجع سابقة

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية¹⁹

للميزة التنافسية أبعاد أو عناصر مختلفة وكثيرة حسب رأي الباحثين فهناك من يراها انعكاساً لمكانة المؤسسة في السوق وهناك من يراها في امتلاك الموارد والقدرات وهناك من يراها حسب التميز والتكلفة الأقل. لكن حسب أغلب الدراسات ومراجعتها ومنها Rosenzweig et al سنة 2004، Chen سنة 2012، Abu Radi سنة 2013، سويسسي والخفاجي سنة

¹⁹ - نور الدين لعامرة، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2024/2023، ص 58.

2014، الشماسين سنة 2015، Al سنة 2019، فتمثل هذه الأبعاد في: الجودة، اعتمادية التسليم، المرونة، التكلفة، والابتكار.

1. الجودة (Quality):

تعد الجودة من الأمور الهامة التي تؤثر في بقاء واستمرار المنظمات والحكم على موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والدولية، فتبني استراتيجيات فعالة تجاه الجودة يعزز من بقاء المؤسسة. حيث تُعرف الجمعية الأمريكية للجودة بأن الجودة هي مجموع سمات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر في قدرته على تلبية الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية.

وتحقيق الجودة يتم من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة التصميم أي التقاء المواصفات مع حاجات الزبائن وتوقعاتهم من حيث الأداء، المتانة وسهولة الاستخدام... وجودة المطابقة وهي مطابقة المواصفات للمعايير الموضوعية مسبقاً من قبل المؤسسة باستخدام أدوات تحسين الجودة. وجودة الخدمة وتتحقق من خلال توافق المنفعة المتحصل عليها من المنتج مع ما توقعه الزبون.

هذا وتم تحديد خمس نقاط على المؤسسات اتباعها في حالة ما تم اتخاذ الجودة بوصفها أداة تنافسية هي:

- وجوب تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون.
- ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة.
- النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية.
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- لا بد للجودة أن تحصل على التزام كلي من قبل المؤسسة.

2. اعتمادية التسليم (Delivery Reliability):

عادة ما تستجيب المؤسسات لخدمات ما بعد البيع من خلال اعتمادية توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء، حيث يعتبر التسليم عنصراً من عناصر التميز وعاملاً تنافسياً. يسعى العديد من المؤسسات جاهدة لتقديم هذه الخدمة لأنها تعد ميزة تنافسية، وينبع ذلك غالباً من مصداقية وسلامة وصول المنتجات إلى العملاء بشكل سليم وفي الوقت المحدد، مع ضمان مستوى عالٍ من الموثوقية.

3. التكلفة (Cost Leadership):

وما يشار إليه هنا هو قيادة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، مما ينتج في النهاية عن ذلك تحقيق إيرادات مرتفعة. ببساطة، تعني قيادة التكلفة القدرة على تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين.

وتجدر الإشارة إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك القدرة الفاعلة في التأثير على خفض التكاليف وهي: الاستثمار الأقل من الموارد، والنسب المرتفعة لاستغلال الطاقة، ووفرات منحى الخبرة والتعلم، ومنح أجور منخفضة مقارنة بالمنافسين، والبيع المباشر للمستهلك، وتخفيض عدد منافذ التوزيع. كما تقوم المنظمات باكتساب الميزة التنافسية من خلال إنشاء التكلفة الأقل لقيادة الصناعة وتستخدم هذه المنتجات ذات الكميات الكبيرة للتقليل من الأسعار، والحصول على الحصة السوقية الأكبر من خلال

السعر الأقل لمنتجاتها، وتسعى المؤسسات إلى تقليل تكاليف التصميم من خلال سلسلة القيمة لإيجاد التكاليف الإضافية التي تتحملها المؤسسة، ومن هذه المؤسسات شركة جنرال إلكتريك GE حيث إن 57% من تكاليف التصنيع حددت بواسطة التصميم، وأن التكاليف الأقل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة عمليات التحسين في الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وبذلك تكون عملية التحسين مستمرة واكتساب الفعالية في تصميم المنتج وتكنولوجيا العملية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل والحصول على حصة سوقية أكبر.

كما ترى عمرو سنة 2016، أن الكفاءة المتفوقة تعتبر إحدى الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعمل المؤسسة كنظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات. ويُعد أبسط قياس للكفاءة هو كمية المدخلات المطلوبة لإنتاج مستوى معين من المخرجات. وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة، قلت كمية المدخلات المطلوبة لتحقيق نفس مستوى المخرجات، مما ينتج عنه تقليل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة. الإنتاجية العالية تسهم في تحقيق الكفاءة المتفوقة، وتدعمها الاستراتيجية التنافسية المناسبة، والهيكل التنظيمي الفعال، ونظام الرقابة وأنظمة المعلومات، بالإضافة إلى السياسات المعدة بعناية.

4. المرونة (Flexibility):

لن يؤمن ضبط التكاليف وتوفير الجودة الأفضل تمايزاً، بعد أن زادت رغبات الزبائن وسرعة التغيير والتنوع للرغبات والمنتجات، وكذلك وسائل إشباعها. ونتيجة لذلك في الوقت الحالي، أصبحت المرونة الميزة التنافسية الحاسمة، إذ يتطلب الإنتاج بناءً على طلب الزبون القدرة على التكيف مع الحاجات الفريدة والتصاميم المتميزة للمنتج. يجب أن تكون المؤسسات مرنة بما يكفي للاستجابة لتلك الاحتياجات والتغيرات في التصميم. ومن أبرز أنواع المرونة التي تستخدمها المؤسسات في الإنتاج والعمليات نجد مرونة التصميم، مرونة الحجم، مرونة المعدات، ومرونة العاملين.

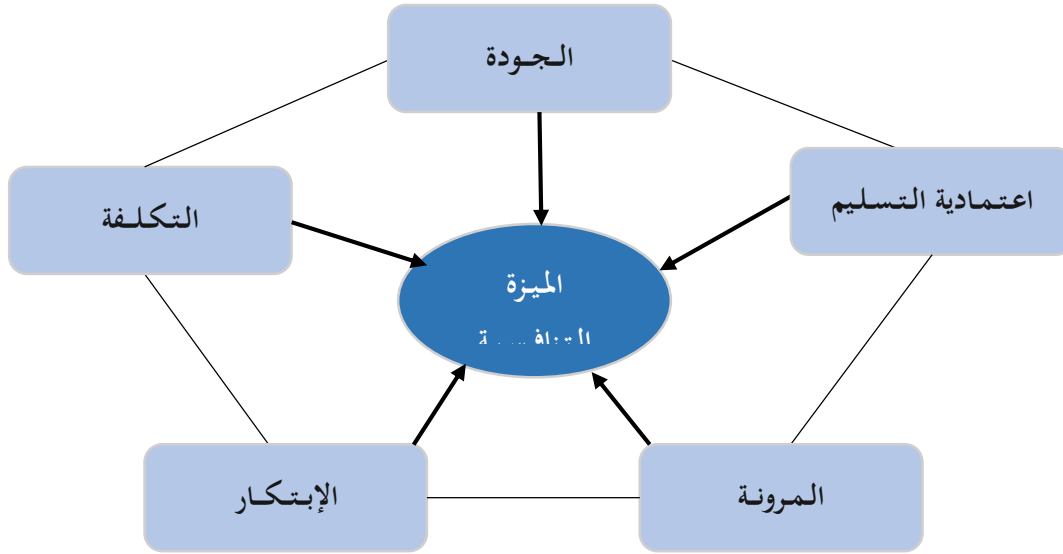
ويصف علي المرونة بأنها قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة وتأخير ممكنين وتمتاز المرونة بوصفها أداة تنافسية من خلال الآتي:

- استخدام المرونة في تلبية حاجات الزبون المختلفة لأن التسويق يهدف دائماً إلى إشباع الطلبات التي يتقدم بها الزبائن، والسبب في ذلك يعود إلى أن المبيعات تعد جزءاً من وظائف التسويق وتزداد المبيعات بسهولة كلما طرحت المنظمة تشكيلة واسعة من المنتجات إلى السوق.
- استخدام المرونة في تلبية التغيرات الطارئة في السوق لأنها في العملية الإنتاجية تسمح بملاءمة الطاقات والتسهيلات الأخرى في المنظمة الصناعية للتغيرات الطارئة في السوق.

5. الابتكار (Innovation):

يعرف الابتكار على أنه تصنيع منتجات جديدة وأفكار عملية خلاقة للوصول إلى السوق بسرعة كبيرة، أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. حيث نجد للابتكار خاصيتين هامتين هما التفرد والتميز بالمنتجات، وسرعة تطوير المنتجات. تأتي أهمية الإبداع والابتكار من خلال استكشاف الفرص في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، فالمؤسسات تحتاج إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عما يدور في القطاع الذي تنشط فيه وذلك بالاعتماد على موارد وقدرات المنظمة.

الشكل 3.1: أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المصادر السابقة

الفرع الرابع: استراتيجيات بورتر (Porter) العامة 20

ومن بين الاستراتيجيات العامة والشائعة هي الاستراتيجيات العامة التنافسية لبورتر.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تحاول الشركة التي تتبع إستراتيجية قيادة التكلفة تحقيق عوائد أعلى ومزايا تنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات بأقل الأسعار في هذه الصناعة، وتتطلب قيادة التكلفة السعي الحثيث لتقنيات تقليل التكلفة، وقد يتم تخفيض التكاليف من خلال تحسين كفاءة التشغيل، أو دعم الإنتاج أو الاقتصاد القياسي، أو الوصول الفريد للمواد الخام، أو العلاقات الخاصة مع الموردين أو الموزعين أو العملاء، وغالباً ما يتم منح رواد التكلفة، أو دمجهم في مكونات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية، تتيح هذه الإمكانية لهم أن يكونوا المعالجين الأكثر كفاءة في مرحلة واحدة على الأقل من سلسلة القيمة المضافة، علاوة على ذلك، تمتلك الشركة الريادة في مجال التكاليف في كثير من الأحيان حصة سوقية عالية نسبياً.

2. إستراتيجية التمايز:

في إستراتيجية التمايز تحاول الشركة أن تكون فريدة من نوعها في صناعتها في عدة أبعاد يقدرها عامة من قبل المشترين، تختار الشركة واحدة أو أكثر من السمات التي ينظر إليها على أنها مهمة من العديد من المشترين داخل صناعة ما، وتضع نفسها بشكل فريد لتلبية تلك الاحتياجات ويتم مكافأة الشركة بسعر ممتاز بسبب تفرداتها. ويمكن أن يستند التمايز إلى المنتج نفسه أو نظام تسليم المنتج المستخدم للبيع ومنهج التسويق وعوامل أخرى مختلفة.

20 - دواوي عبد الهادي، إدارة المعرفة بالميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة قياسية لعينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2021/2020، ص 71.

3. إستراتيجية التركيز:

تقوم إستراتيجية التركيز على اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو منظمات، حيث يتم التركيز عملياً عليهم للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن من خلال التركيز على خطوط الإنتاج أو المنتجات أو سوق محددة، وتأتي هذه الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في إنجازه.

4. إستراتيجية المحيط الأزرق:

بعدما تناولنا إستراتيجية التنافس والاستراتيجيات العامة، سنتطرق إلى إحدى أهم الاستراتيجيات الحديثة وهي إستراتيجية المحيط الأزرق.

أصحاب هذه النظرية الجديدة في الإستراتيجية هما العالمان البروفيسور Chankim والبروفيسور Renee Mauborgne وإستراتيجية المحيط الأزرق هي تلك الإستراتيجية ذات العلاقة بالصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين التي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة غير المستهدفة من المنافسين، والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والجديدة والبحث عن قيم ومناطق جديدة ويجب وإن وجد، وتحقيق التمايز وخفض التكلفة في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن والشركة معاً، وقد سمي بالمحيط الأزرق لأنه يمثل معلماً كبيراً مفتوحاً لم يتم اكتشافه بعد، ولخلوه من سمك القرش الذي يمثل المنافسة الضارة الدموية.

وقد ميز الباحثان كيم وماوبورن المحيط الأزرق عن المحيط الأحمر Red ocean الذي تعمل فيه جميع الصناعات والأسواق العادية المشبعة بالشركات المنافسة وتبنى فيه الشركات إستراتيجية التمايز أو خفض التكلفة بهدف تقديم منتجات أو توفير خدمات تفوق المنافسين، وقد سمي الباحثان ذلك المحيط بالأحمر بسبب استخدام الشركات لأساليب المنافسة الحادة في الأسواق كأساليب القتال التي تسيل فيها الدماء في المعركة.

الجدول 1.2: استراتيجيات التنافس العامة

الحقل التنافسي	تكالف منخفضة	التمايز
هدف واسع	استراتيجيات تدنية التكاليف	استراتيجيات التميز
هدف ضيق	استراتيجيات التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة	استراتيجيات التركيز على التميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المصادر السابقة

المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

أصبح الإبداع موضوع اهتمام الباحثين والممارسين في جميع مجالات الحياة، وذلك لما له من تأثير إيجابي في تحقيق الكفاءة والفعالية. وتؤكد الخبرة التاريخية أن أي منظمة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا

اعتمدت الأساليب والاستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية، بل لا بد لها أن تعتمد على الإبداع الذي يعتبر إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وهذا يظهر التسلسل من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق أين تظهر الميزة التنافسية لهذا الأخير من خلال التفرد والتميز في المنتج عن بقية منتجات المنافسين. وأن علاقة الإبداع بالميزة التنافسية ينبغي أن تتوفر على بعض العوامل منها:

- أن تتوفر على خاصية مميزة تجعله من الصعب تقليده من قبل المنافسين بسهولة.
- أن يلبي حاجات ورغبات المستهلك وأهداف المؤسسة وشركائها الفاعلين.
- أن تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية التي تمكنها من تجسيده على أرض الواقع
- أن تكون المؤسسة نظرة استباقية تحميها من المخاطر المحتملة مع استغلال الوقت.

وتظهر أهمية ودور الإبداع في تدعيم وتطوير الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

1- مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر: حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لا بد من العمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع بكل صوره ومستوياته.

2- زيادة أداء المؤسسة: إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الإبداع، الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتج وجلب المستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا ومصدر القيمة الإضافية بالنسبة إليهم.

3- حماية المؤسسة من المنافسين المحتملين: تتجلى الأهمية التي تعطيها المنظمات للعلاقة للتجديد والإبداع المتميز، من أجل كسب حصص سوقية جديدة وبيع المنافسة والحماية من الداخلين المحتملين وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمامها في كل المجالات، فالإبداع يسمح للمنظمة بالحفاظ على مكانتها في السوق وبالتالي ضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة.

4- تأثير الإبداع على المنافسة السوقية: يعمل الإبداع غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتتجلى قوة الإبداع على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال:

- التأثير على قوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.
- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى السوق.
- التأثير في قوة التنافسية للمشتريين والعملاء.
- التأثير في قوة التنافسية للمنتجين والعارضين.
- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

5- تطوير العنصر البشري: إن استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والالتزام بالموصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة، أي توفير العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، التطوير والتحديث،

التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لذا يجب تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الفرصة أمام الفرد للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته.

مما تقدم نلاحظ أن الإبداع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على جهود العملية الفنية التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة، وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

تعتبر الدراسات السابقة أحد العناصر بالغة الأهمية في خطوات إعداد البحث ، حيث تعتبر المرجع الذي يستند عليه الباحث في أغلب مراحل بحثه ، و ذلك بإعتبارها توفر له خبرات و تجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الإستفادة منها في تطوير تصوراته و مداخلته البحثية ، و تحقق له الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث فيه ولهذا بعد التطرق للإطار النظري الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية ، أصبح لزاماً علينا عرض الدراسات التطبيقية التي عالجت المتغيرين معاً أو مع بعض المتغيرات الإدارية الأخرى ومن ثم التطريق الى إبراز أهم نقاط التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و دراستنا وأخيراً ما تم الإستفادة منه من الدراسات السابقة .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

نعرض في هذا المطلب أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا:

أولاً: دراسات باللغة العربية

1. دراسة (القاضي ومنتصر)، 2025 بعنوان "نموذج تكاملي قائم على الاقتصاد المعرفي للميزة التنافسية المستدامة في

الجامعات اليمنية: من الإطار إلى القياس".

تقدّم هذه الدراسة تصوراً تكاملياً مُحكماً لتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية ضمن سياق اقتصاد قائم على المعرفة. تنطلق الورقة من معالجة الفجوة الموجودة بين الموارد المتاحة والأداء الفعلي، وتقتراح إطاراً يجمع بين منظور الموارد المتمثل في رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقاتي)، والقدرات الديناميكية (الاستشعار، الاغتنام، وإعادة التشكيل)، والقدرة الامتصاصية (الاكتساب، الاستيعاب، التحويل، والاستغلال)؛ وذلك ضمن سياق "الخلزون الثلاثي" (صناعة، حكومة، جامعة)، وبمراجعة مُعدّلات الحوكمة الرقمية والتمويل.

من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة نهجاً تحليلياً مفاهيمياً للأدبيات الحديثة (Integrative Synthesis) للفترة

(2016-2025)، لتوليف مسار سببي يربط بين المدخلات والعمليات وصولاً إلى المخرجات والنتائج والأثر. كما قدّمت

نموذجاً مفاهيمياً ورسمياً تشغيلياً ولوحة مؤشرات أداء قابلة للتطبيق ومنخفضة التكلفة، مثل: نشاط أنظمة إدارة التعلم (LMS)، زمن دورة المعرفة، توظيف الخريجين، والإيرادات غير الحكومية، ومرونة المناهج، والشراكات الفعالة، مع تقديم تعريفات ومعادلات ومصادر بيانات ودورية للقياس.

تظهر المناقشة إمكانية التطبيق التدريجي في البيئات منخفضة الموارد من خلال وحدات صغيرة عالية الأثر (مشروعات تطبيقية،

ومكاتب نقل تقنية مصغرة)، كما طُرحت فرضيات قابلة للاختبار مستقبلاً باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وتوصي الدراسة بتبني سياسات متدرجة للحوكمة الرقمية، وتكامل الأنظمة، وتنويع التمويل، وبناء الشراكات، بما يعزز التحول من مفهوم "النشر العلمي" إلى "الأثر المجتمعي" في مجالات التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

2. دراسة (نور الدين لعامرة)، 2024 بعنوان: دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة عينة في مؤسسات صيدلانية في ولاية قسنطينة.

بسبب العولمة، التكنولوجيا والتحول الرقمي يشهد عالم الأعمال الكثير من التعقيد والمنافسة، مما ساهم في تطوير الفكر الإداري بغية مجابهة هذه التغيرات والاستفادة منها وتحقيق مزايا تنافسية، الأمر الذي أدى إلى الوصول لمفهوم الرقابة الاستراتيجية، فتبني هذا المفهوم قد يبعد عن الجمود ويحقق التنافس. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقابة الاستراتيجية من خلال أبعادها الثلاثة (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وسيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر إطارات عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المجتمع الذي يمكن التعرف عليه في قطاع الصناعة الصيدلانية في ولاية قسنطينة. حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين، فقد صمم الاستبيان ليتكون من 40 فقرة موزع على محورين، مع عرضه على المحكمين المختصين، للتحقق من صحته، وتحقيقه لأهداف الدراسة، ومن ثم تحليله، ومعالجة مخرجاته إحصائياً بواسطة برمجية SPSS. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود دور موجب للرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، سيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية لدى عينة المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. كما أظهرت النتائج أيضاً أن للرقابة الاستراتيجية دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. كما خلصت الدراسة للعديد من المقترحات كان من أبرزها أن المؤسسات الصيدلانية بالجزائر أو المؤسسات بصفة عامة تحتاج تبني الرقابة الاستراتيجية فهي تعزز من تقليص التهديدات خلال الأزمات، بالإضافة لزيادة فرص النمو لا البقاء فقط، ومعرفة الفرص غير المتوقعة وتحقيق مزايا تنافسية والحفاظة عليها.

3. دراسة (حسينة عواد)، 2021 بعنوان: دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة.

تسعى المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها إلى تحقيق التميز والتفوق، وذلك من خلال الاهتمام بالمعرفة في ظل التطورات المتسارعة في التقنيات العلمية، وكذا أهمية المورد البشري الذي يمثل اللبنة الأساسية في تلبية احتياجات، ورغبات الزبائن من خلال ما يتمتع به من مهارات، خبرات ومعرفة، والتي تمثل معرفة ضمنية تتواجد في عقول الأفراد العاملين، يصعب تقليدها، فهي أداة لتنمية القدرات التنافسية واستدامتها، لهذه الأسباب أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً بتنمية المورد البشري من أجل الحصول على أكفأ يد عاملة مبدعة، متعددة وفريدة.

تعتبر المعرفة الضمنية معرفة خاصة يصعب نقلها وتحويلها، لذلك تسعى المؤسسات إلى البحث عن الوسائل والاستراتيجيات الفعالة التي تعمل على استقطاب هذا النوع من المعارف، واستغلاله في تحقيق التميز والريادة.

وعلى ضوء ذلك هدفت الدراسة إلى تحليل دور المعرفة الضمنية (الحس، التفكير، الخبرة، المهارة) في استمرارية الميزة التنافسية (الجودة، الأداء المتميز، الإبداع، المقدرات الجوهرية)، واختيرت شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، حيث استخدمت أدوات إحصائية تتناسب مع المقاربة الهجينة (الكمية والكيفية) متمثلة في التحليل الكمي للاستبيان، الذي وزع على 90 إطاراً من إطارات الشركة محل الدراسة باستخدام برنامج (Spss 21)، والتي استرجعت منها 63 استبانة تمت معالجتها، وكذا التحليل الكيفي للمقابلة التي وزعت على 06 إطارات باستخدام برنامج (Nvivo 12).

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج، ومن أهمها وجود دور إيجابي لأبعاد المعرفة الضمنية في تحقيق استمرارية الميزة

التنافسية بأبعادها في شركة كوكاكولا سكيكدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة المهنية، الوظيفة، المستوى العلمي، إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول المعرفة الضمنية واستمرارية الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر.

4. دراسة: (قدة حياة، لعرورة بوبكر) 2019/2020، بعنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور النفسي للإبداع الشخصي باعتباره أحد أشكال الإبداع، وتحليل أثره على الحياة النفسية والاجتماعية، من خلال تحديد علاقة أثر بين أبعاد الإبداع الشخصي المختلفة (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، المخاطرة) والميزة التنافسية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه الأنسب لموضوع الدراسة، كما قام الباحث الذي أجرى ميدانياً من خلال تقسيم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 33 أستاذاً من أفراد التعليم الثانوي، وتم استرجاع 30 منها أي ما يعادل نسبة 90.91٪ من هذه الاستبانات التي تم توزيعها، وتم التحليل باستخدام برنامج SPSS 22.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الشخصي، وعدم وجود علاقة بين الإبداع الشخصي والميزة التنافسية للمؤسسة، كما أوضحت الدراسة ضرورة المحافظة على مستوى الإبداع الشخصي بالشعور بالعمل على تميزه.

5. دراسة: (نسيم حمودة، بلال كرامش) 2023، بعنوان: الإبداع التنظيمي دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على دعم الإبداع التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل، من خلال قياس وتحليل الأثر بين الإبداع التنظيمي باعتباره متغيراً مستقلاً والميزة التنافسية باعتبارها متغيراً تابعاً، وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي وزع على عينة الدراسة (157 إطاراً). وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS v19) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يؤثر الإبداع التنظيمي إيجابياً على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية جيجل.

6. دراسة: (هاني منصور) 2023، بعنوان: الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

يهدف من خلال هذا البحث إلى التعرف على واقع الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة المقدمة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بقطاع غزة، اعتمدت دراستنا على عيّنتين عشوائيتين الأولى من وجهة نظر الموظفين وبلغ عددهم (200) مفردة من أصحاب المناصب الإشرافية، أما العينة الثانية فقد بلغت (474) من المرضى وقد تكونت عينة الدراسة من المستشفيات الكبرى وعددها خمس مستشفيات، وتم توزيع أداة الاستبيان، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يوجد أثر للإبداع التنظيمي في جودة الخدمة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث أثرت محاور (الأصالة، الحساسية، المرونة) على جودة الخدمة، وقد بلغ معامل التأثير (0.29)، كما توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وجودة الخدمة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ثانيا: دراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة : Imcreasing Competvite Advantage With Creativity And Innovation : The Moderating Effect Of Digital Leadership سنة 2025

الهدف: تستكشف هذه الدراسة كيف يؤثر التمكين النفسي على الميزة التنافسية من خلال الإبداع وسلوك العمل الابتكاري، مع تحليل الدور المعدل للقيادة الرقمية. وتؤكد الدراسة على أهمية بناء استراتيجيات تنافسية مستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من خلال رأس المال البشري القائم على الابتكار

تصميم البحث ومنهجيته: تم استخدام منهج كمي، باستخدام

استبيان منظم تم توزيعه على 254 شركة صغيرة ومتوسطة في جنوب سولاويزي، إندونيسيا. تم إجراء تحليل البيانات من خلال نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المدروسة.

النتائج والمناقشة: تكشف النتائج أن التمكين النفسي

يؤثر بشكل كبير على الإبداع وسلوك العمل الابتكاري، وليس على الميزة التنافسية. يؤثر الإبداع على سلوك العمل الابتكاري ولكنه لا يؤدي بشكل مباشر إلى الميزة التنافسية. يساهم سلوك العمل الابتكاري بشكل كبير في الميزة التنافسية. علاوة على ذلك، يتوسط الإبداع العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الابتكاري، ولكن ليس مع الميزة التنافسية. يتوسط سلوك العمل الابتكاري كلاً من التمكين النفسي والإبداع في تحقيق الميزة التنافسية. تعزز القيادة الرقمية تحويل الإبداع إلى سلوك ابتكاري. كما أنها تعزز تأثير السلوك الابتكاري على الميزة التنافسية ولكنها لا تعزز التأثيرات المباشرة للتمكين النفسي والإبداع على القدرة التنافسية

الآثار: تقدم هذه الدراسة رؤى نظرية وإدارية من خلال تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للابتكار والقيادة الرقمية في بناء ميزة تنافسية مستدامة. ويتم تشجيع قادة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تعزيز تمكين الموظفين، ورعاية الإبداع، وتبني القيادة الرقمية لدفع عجلة الابتكار.

2. دراسة :Organizational Creativity and Its Impact On Achievina Competitive Advantagean Applied Study In Al- Waha Company For Soft Drink And Juices. سنة 2021.

تناول الباحث موضوع الإبداع التنظيمي وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية، واختبر البحث في شركة الواحة للمشروبات الغازية والعصائر، وطبقه على عينة مكونة من 160 فردًا موزعين على جميع أقسام الشركة المعنية. يهدف البحث إلى تسليط الضوء على الإبداع التنظيمي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد مستوى وعي الشركة المدروسة بأبعاد الإبداع التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بين الأفراد العاملين، والتحقق من صحة علاقة التأثير بين أبعاد الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في الممارسة العملية، بناءً على تحليلات إحصائية لمتغيرات البحث.

اختتم البحث بعدد من الاستنتاجات والتوصيات، أهمها أن الشركة مهتمة بالإبداع التنظيمي من خلال التركيز على الموارد البشرية (تحفيزها على العمل واستغلال طاقاتها) وينتهي بتوفير منتجات تناسب احتياجات ورغبات العميل (توفير المنتج المطلوب له)، وهذا يؤدي إلى رضا الموارد البشرية ونجاح الشركة في السوق وتحقيق أهدافها، وأن الشركة التي تشملها البحث تحافظ على علاقتها مع عملائها، من خلال استشعار رغباتهم واحتياجاتهم والسعي لتحقيقها بما يفوق توقعاتهم ومنحهم دوراً أكبر في تحديد طبيعة المنتجات النهائية التي يرغبون بها، وحاجة الشركة إلى إجراء تقييم دوري لمستوى رضا عملائها لأن طبيعة العلاقة مع العملاء في حالة تغير، مما يمكن أن يساهم في رفع مستوى قطاع الإنتاج.

3. دراسة The Role Of Organizational Creativity in Achieving Strategic Superiority Throug Knowledge Sharing An Exploratory Study Of The Opinions Of A sample Of Manogersin The Kufa Cement Factory. سنة 2022

المهدف: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التأثير بين متغيراتها في الإبداع التنظيمي (الحساسية للمشكلات، والأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمخاطرة، والتحدى) في تحقيق التفوق الاستراتيجي (دوائر التأثير، والضغط التنافسي، والتكوين التنافسي) من خلال التوسط في تبادل المعرفة (البعد الفردي، والبعد التنظيمي، والبعد التكنولوجي)، وتحديد أبرز العقبات التي تحول دون ذلك، وتكمن أهمية الدراسة في إدراك مدى اهتمام القادة الإداريين في المختبر ومستوى قدراتهم في مجال مهارات الإبداع التنظيمي، والتميز الاستراتيجي، وتبادل المعرفة.

الإطار النظري: تناولت الدراسة الجانب النظري للمتغيرات

للدراة واستعرضت أهم المفاهيم المتعلقة بمتغير الإبداع التنظيمي، ومشاركة المعرفة، والتميز الاستراتيجي. تكمن مشكلة الدراة في عدم إظهارها في رؤية مصنع أسمنت الكوفة مدى تأثير وجود الابتكار التنظيمي في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال المشاركة المعرفية.

التصميم/المنهجية/الأسلوب: حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وتم اختبار عينة مستهدفة مكونة من (120) تمثل (الإدارات العليا، ورؤساء الأقسام، ومديري الأقسام والوحدات في مصنع أسمنت الكوفة)، واستخدمت الطريقة التحليلية الوصفية بشكل أساسي في عرض البحث وتحليله.

النتائج: تم تفسير المعلومات، واعتمدت مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل تحليل العوامل التأكيدي وطريقة نمذجة المعادلات الهيكلية لقياس علاقة التأثير، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التباين، وتحليل المسار، وعلاقة بيرسون من خلال البرامج الإحصائية (SPSS الإصدار 24 Amos: الإصدار 23).

الآثار البحثية والعملية والاجتماعية: من بين أبرز النتائج

من الدراة، اهتمام إدارة المختبر بتحسين وتطوير قدرات العاملين، من خلال إنشاء دورات تدريبية للعاملين في المختبر لتحسين وتطوير منتجاتها. منافسوه المؤثرون في مجال النفوذ، في ضوء سعيه المحدود للهيمنة على السوق أمامهم، وقدرة المصنع على البحث عن طرق ومداخل متجددة لتطوير الميزة الاستراتيجية للشركة.

الأصالة/القيمة: حرية إيجاد حلول ناجحة تمثل استجابة جادة للتغيير، واعتماد إجراءات مرنة تحقق من خلالها إدارة المختبر أهدافها بعيداً عن مسؤوليات العمل المحددة.

4. دراسة : Organizational Creativity In the Function of Improving the Competitive Advantage of Tourism Companies in Bosnia and Herzegovina سنة 2021.

الهدف: يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية تشجيع شركات السياحة للإبداع التنظيمي وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية. ويهدف هذا البحث إلى الإجابة على سؤال ما إذا كان من الممكن تحسين الميزة التنافسية لشركات السياحة في البوسنة والهرسك من خلال

تشجيع الإبداع التنظيمي. المنهجية/التصميم: لجمع البيانات، تم تطوير استبيان

تم توزيعه إلكترونياً على شركات السياحة في البوسنة والهرسك. تم استخدام تحليل اقتصادي قياسي لإثبات العلاقة الإيجابية بين الإبداع والميزة التنافسية لشركات السياحة في البوسنة والهرسك

النتائج: أظهرت نتائج البحث أنه من أجل تحقيق

ميزة تنافسية، يمكن للشركات إدارة الإبداع من خلال تشجيع الإبداع الفردي الذي يتوقف وجوده على القدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة الفكرية، والدافعية، وحرية اتخاذ القرار لدى الموظفين. بناءً على نتائج البحث التي تم الحصول عليها، يمكن تحقيق إبداع الفريق عندما يطور الموظفون ميلاً لتبادل المعرفة، ويتفقون في الفريق، وتضمن المنظمة تدفقاً حراً للمعلومات.

الآثار العملية: تم اقتراح نموذج للإبداع والابتكار في هذه الدراسة. بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تطبيق النموذج على بلدان انتقالية أخرى في المنطقة.

الأصالة/القيمة: تتمثل المساهمة الخاصة لهذه الورقة في نموذج الإبداع التكاملية لشركات السياحة
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

و نوجز ذلك في النقطتين التاليتين:

أوجه التشابه:

يمكن التشابه بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية فيما يلي:

- أداة جمع البيانات: وتم ذلك بالإعتماد على الاستبيان في الدراسة الحالية و أغلب الدراسات السابقة.
- المنهج المستعمل: حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل الدراسات.
- أداة تحليل المعلومات: ويمكن القول إنه تم الإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss في أغلب الدراسات السابقة.

- جميع الدراسات (بما فيها دراستنا) تناولت موضوع الإبداع التنظيمي أو الميزة التنافسية أو العلاقة بينهما و سلوكيات تنظيمية أخرى.
 - الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع و تحليل البيانات.
 - إستخدام أداة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات.
 - أغلب الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الإبداع التنظيمي و المتغيرات الإدارية.
 - معظم الدراسات توصلت إلى أن الإبداع التنظيمي له تأثير قوي على الميزة التنافسية.
- أوجه الاختلاف:

- اقتصرت دراستنا على دور الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية فقط ، بينما ربطت الدراسات الأخرى الإبداع التنظيمي بمتغيرات أخرى مثل القيادة التحويلية ، التمكين التنظيمي ، الابتكار...الخ.
- ميدان الدراسة مختلف: دراستنا في مؤسسة خدمية (الشركة الوطنية لتأمينات Saa_ورقلة) ، بينما معظم الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات صناعية ، جامعات...الخ.
- حجم العينة في دراستنا صغير (40 مفردة) مقارنة بدراسات سابقة حيث كان فيها حجم العينة متفاوت وتجاوزت 100 مفردة.

ويمكننا أن نلخص ذلك في الجدول التالي:

جدول 1.3: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
الزمان والمكان	تمت في أماكن مختلفة مؤسسات صناعية، جامعات، وفي فترات زمنية متعددة تمتد من السنوات: 2020/2021/2022/2025...إلخ.	تمت الدراسة الحالية في الشركة الوطنية للتأمينات Saa خلال 2026/2025.
العينة	اختلفت أحجام عينات الدراسة وتراوح بين 33 إلى 245 شركة وأفراد حسب مكان الدراسة.	تضمنت عينة الدراسة 40 عامل في شركة محل الدراسة
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة إلى جانب أحد متغيري الدراسة مع اختلاف مكان المتغير مثل: القيادة التحويلية، التمكين التنظيمي، الابتكار...إلخ	تناولت الدراسة متغيرين هما: الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع.

أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت أبعاد مختلفة لكلا المتغيرين التابع والمستقل.	تناولت الدراسة خمس متغيرات بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في الإبداع التنظيمي (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، المرونة) بالإضافة إلى خمس أبعاد للمتغير التابع وهو الميزة التنافسية (الجودة، اعتمادية التسليم، التكلفة، المرونة، الابتكار).
القطاع المستهدف	أجريت الدراسات السابقة في كلا القطاعين الخاص والعام	أجريت الدراسة الحالية في القطاع العام
من حيث الهدف	كانت مختلفة ومتعددة من حيث التحقق من وجود أثر أو علاقة بينهما إضافة إلى التحقق من وجود... إلخ	هدفت الدراسة الحالية إلى التطرق لتحقيق الإبداع التنظيمي في شركة محل الدراسة إضافة إلى الميزة التنافسية غيها وكذا فهم دور الإبداع التنظيمي في تعزيز مستوى الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصادر السابقة

مميزات الدراسة الحالية:

- 1- خصوصية العينة:** الدراسة الحالية ركزت على عينة متجانسة و محددة (40 عاملا من نفس الشركة) ، ما يمنح النتائج مصداقية أعلى عند تعميمها داخل الشركة نفسها ، عكس الدراسات السابقة التي شملت عينات متباينة من قطاعات مختلفة.
- 2- استهداف قطاع عام محدد:** عكس أغلب الدراسات السابقة التي استهدفت قطاعات متعددة (العام و الخاص) ، الدراسة الحالية تركزت على قطاع عام محدد (الشركة الوطنية لتأمينات Saa).
- 3- هدف تطبيقي عملي:** الدراسة الحالية لا تكتفي بدراسة العلاقة بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية ، بل تهدف الى تقديم توصيات عملية تساعد في تعزيز الإبداع التنظيمي داخل الشركة ، بخلاف معظم الدراسات السابقة التي كانت دراسات وصفية أو تحليلية.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن القول إن الدراسات السابقة شكلت ركيزة أساسية للدراسة الحالية، حيث كانت مصدراً مهماً للمعلومات، وأسهمت بشكل فعال في بناء مختلف جوانب البحث، ويمكن تلخيص مجال الاستفادة منها فيما يلي:

- تعزيز الإطار النظري للدراسة من خلال إثرائه بمعلومات ومعارف متنوعة.
- التعمق بشكل أفضل في موضوع الدراسة وفهم أبعاده بشكل جيد.

- المساهمة الفعالة في إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) وصياغة أسئلتها بما يخدم أهداف الدراسة.
- توجيهنا نحو اختيار المنهجية الأنسب لتنفيذ الدراسة.
- المساعدة في تحديد وضبط أبعاد المتغيرات محل الدراسة بشكل دقيق ومنهجي.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح أن الإبداع عملية مهمة في المنظمة تمكن من خلالها تحقيق التطور والابتكار في منتجاتها وخدماتها لكسب ولاء عملائها، فاتجهت نحو التفكير بأساليب جديدة وإطلاق العنان لطاقتها وقدراتها الإبداعية من أجل الوصول إلى التميز الذي من شأنه فتح مجال واسع أمام تطورها ونجاحها، ومما يساعدها على مواجهة المنافسة وتعزيز الإمكانات وتوجيه القدرات وتسهيل الجهود نحو أهداف واضحة من خلال العمل المستمر مع مصادر قوة تمكن المنظمة من بناء مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك إما على التميز بتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. وبالنظر إلى مختلف الدراسات التي ربطت بين متغيرات دراستنا، سنحاول في الجانب التطبيقي معرفة الأثر بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر الإبداع التنظيمي
في تحقيق الميزة التنافسية

تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تناولناه في الفصل الأول، والذي ركز على المتغير المستقل المتمثل في الإبداع التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، يأتي هذا الفصل لتجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة حيث سنحاول فيه إظهار مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال إجراء دراسة حالة على عينة من العاملين في الشركة الوطنية للتأمينات (Saa)، والتي كانت من خلال تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة للوصول في الأخير إلى نتائج، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

➤ المبحث الأول: حيث تم التطرق فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ المبحث الثاني: تم التطرق فيه إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات، استلزم هذا البحث الاعتماد على الجانب الميداني من البحث، بما في ذلك منهج الدراسة، أداة جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، والبرامج المستعملة في التحليل، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سنستعرض في هذا المطلب المنهج المتبع في الدراسة وأداة جمع البيانات وتصميمها وتوزيعها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة، يعتمد الباحث على مجموعة من الخطوات المنهجية التي تتناسب مع طبيعة الموضوع، كما تم عرض كل أساليبها وتقديم حلول لها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهذا سوف نتطرق إليه فيما يلي:

أولاً: المنهج الوصفي

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وقد ركزت الدراسة على الكشف عن دور الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistics v26، بغرض استخلاص دلالات ومؤشرات ذات قيمة علمية تُترجم إلى نتائج وتوصيات تخدم موضوع البحث وتساهم في معالجة إشكاليته، كما تم استخدام الاستبانة كأداة فعالة من أجل التعمق أكثر في جوانب الموضوع وفهمه بصورة أدق وأوضح.

ثانياً: المنهج الإحصائي

والذي يهدف إلى اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، للتأكد من معرفة مدى مساهمة الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمينات Saa، وذلك من خلال عينة من العاملين بالمؤسسة، من خلال مصدرين وهما:

الأولية: والتي تمثلت في الاستبيان الذي صُمم ووزع على العاملين بـ الشركة الوطنية لتأمينات Saa.

الثانوية: والتي تمثلت في المراجع العربية والأجنبية، المقالات، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

وكما هو موضح في عنوان الدراسة فإن لدينا متغيرين هما:

- المستقل: "الإبداع التنظيمي" هو قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة وتطبيقها في تحسين العمليات، المنتجات أو الخدمات، بما يساهم في تطوير الأداء وتحقيق التميز داخل بيئة العمل.
- التابع: "الميزة التنافسية" هي القدرة التي تمتلكها المؤسسة لتمييز نفسها عن المنافسين من خلال تقديم قيمة أفضل للزبائن، سواء عبر خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو الابتكار، بما يضمن لها التفوق والاستمرارية في السوق.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة سوف نحاول تقديم لمحة تعريفية عن الشركة محل الدراسة وهي الشركة الوطنية للتأمينات Saa ورقلة سستقدم كالاتي:

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1. تقديم عام حول الشركة الوطنية للتأمين SAA

تأسست الشركة الوطنية للتأمين SAA بموجب قرار 12 ديسمبر 1963 على أساس القطاع المختلط و ذلك بالتعاون مع الإطارات المصرية، لعدم وجود إطارات جزائرية مؤهلة آنذاك، وكانت قيمة الرأس مال المصري 39% من رأس المال العام للشركة. بتاريخ 27 ماي 1966 وقع تأميمها وذلك بصدر قانون 66/127 في إطار احتكار الدولة لمختلف عمليات التأمين الخاص والقانون 66/129 المتعلق بتأمين الشركة الجزائرية للتأمين لتصبح جزائرية 100%، و قد عرفت المؤسسة تطوراً ملحوظاً منذ ذلك الحين، وفي 21 ماي 1976 و في نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار و الحرفيين.

بداية من 21 فيفري 1987 وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية و مرور المؤسسات إلى نظام التمويل الذاتي " L'Autonomie " تحصلت الشركة الوطنية للتأمين SAA على استقلاليتها المالية و تحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم " SPA " برأسمال يقدر بـ 80 مليون دج، وقد واكبت الشركة الوطنية للتأمين التطورات التي فرضها عليها محيطها الخارجي من عولمة، وتطور تكنولوجي، لتمارس جميع أنشطة التأمين وتخضع للمنافسة مع بقية الشركات العامة في الجزائر، ما أدى إلى ازدياد ملحوظ في رأسمالها طيلة سنوات نشاطها، وتطور رأسمال الاجتماعي للشركة مع مرور السنوات حتى بلغت القيمة سنة 2007، 16 مليار دينار جزائري، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة مع قيمته الأولى التي بدأت بها المؤسسة نشاطها، تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات SAA: ²¹

- شركة اقتصادية عمومية ذات مساهم وحيد هو: الدولة (وزارة المالية).
- شعارها: SAA مؤمنكم الأحسن (La SAA votre meilleure assureur).
- قدر رأسمالها بـ 30 مليار دينار جزائري فقد احتلت المرتبة الأولى في قطاع التأمين الجزائري باكتسابها 28 مليار من إيرادات حصة السوق.
- يمثل نشاطها كل ما يخص عمليات التأمين و إعادة التأمين.
- قدر العدد الإجمالي لليد العاملة بالشركة في 31/12/2019 بـ 3321 عامل و سنة 31/12/2020 هو 3319 موظف
- تمتلك شبكة توزيع عبر مختلف مناطق الوطن، تتألف من 15 مديرية جهوية، و 293 وكالة مباشرة و 125 وكالة عامة و 20 سمساراً.

- تقارير الشركة الوطنية للتأمين²¹

- تشترك الشركة الوطنية للتأمين في رأسمال عدة شركات و طنية و أجنبية، حيث تمتلك حصة أسهم تقدر بـ 100% في الشركة الوطنية للخبرة ، كما تمتلك حصة تقدر بنسبة 50% في كل من (SAA Immobilière) و الشركة الوطنية للطباعة، كما تمتلك ما مقداره 33.33% في كل من شركة (SOFICOP)، و شركة (SICAV).
- قدر رقم أعمالها لسنة 2020 بـ 27.4 مليار دينار جزائري.

إن رقم الأعمال يتزايد من سنة إلى أخرى و هذا يعني ارتفاع الأرباح و يرجع ذلك للخبرة التي تمتلكها الشركة في مجال التأمينات و تنوع منتجاتها في السوق و كذلك الاهتمام بالموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريبهم و تطوير أداءهم.

2.1. تعريف المديرية الجهوية بورقلة :

وتتم دراسة الحالة في المديرية الجهوية بورقلة والتي هي من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لوزارة المالية العامة، الكائن مقرها بساحة أول ماي بورقلة أنشئت في السبعينيات كمندوبية تابعة لوحدة الأغواط، أي لم تكن تتعامل مع المركز مباشرة، وفي سنة 1990 إستقلت وحدة ورقلة عن وحدة الأغواط وكانت تضم 13 وكالة موزعة على أربعة ولايات (ورقلة ، غرداية ، تمنراست ، الوادي).

وفي منتصف سنة 2004 تم ضم وحدة الأغواط وبعض الوكالات التابعة لوحدة بسكرة إلى وحدة ورقلة وأصبحت تسمى المديرية الجهوية بورقلة بدلا من وحدة ورقلة والتي أصبحت تضم 24 وكالة كما هو موضح في الشكل رقم (02).

أما عن نشاط المؤسسة فهي ككل شركات التأمين ذات طابع اقتصادي تجاري فهي تهدف لتحقيق الربح من خلال مختلف نشاطات التأمين التي تكلفها بها الشركة الأم حيث بلغ عدد اليد العاملة بالمؤسسة 137 موظف حاليا ينقسمون على التصنيف المبين في الشكل التالي:

جدول رقم (1.2): نموذج يوضح تصنيف العمال بالمديرية الجهوية SAA بورقلة

الصنف	إطار سامي	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ
التعداد	42	42	41	12

المصدر: من إعداد المتربص اعتمادا على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (1.2): نموذج يوضح الوكالات التابعة للمديرية الجهوية SAA بورقلة

- وكالة ورقلة " ب "	- وكالة المنيعية	- وكالة جانت
- وكالة ورقلة " أ "	- وكالة جامعة	- وكالة عين أمناس
- وكالة ورقلة " ج "	- وكالة المغير	- وكالة عين صالح
- وكالة تقرت	- وكالة القرارة	- وكالة تمنراست
- وكالة حاسي مسعود	- وكالة بريان	- وكالة اليزي
- وكالة الحجيرة	- وكالة الوادي	- وكالة الدبيلة
- وكالة قمار	- وكالة متليلي	- وكالة غرداية "أ"
- وكالة غرداية "ب"	- وكالة حاسي الرمل	- الوكيل العام

المصدر: من إعداد المتربص اعتمادا على وثائق المؤسسة

2. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة SAA وشرحه

الشكل رقم (2.2): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

1.2. شرح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة SAA

1.1.2. المدير الجهوي: يقوم بالإشراف على الوكالات و السهر على حسن سيرورتها، كما يعتبر همزة وصل بين الوكالات و

المديرية الأم في الجزائر العاصمة.

2.1.2. مصلحة المنازعات: مهمتها الفصل في النزاعات الداخلية (بين العمال)، و النزاعات الخارجية (بين العمال و الزبائن).

3.1.2. مصلحة المفتشية: تقوم المديرية الأم بإرسال فرق للتدقيق في الجودة و مراقبة الوكالات بصفة دورية و في حالة العثور على

مشكل أو عطب يتم إرسال المفتش للتحري حول الأسباب المؤدية لحدوثه لإعداد تقرير و إرساله للمديرية الأم لإتخاذ

الإجراء المناسب.

4.1.2. مكتب التنظيم: يقوم بتنظيم واستقبال البريد الوارد والصادر إلى المديرية الجهوية حيث يتم تسجيله وتوزيعه على جميع

مختلف مصالح المديرية الجهوية بعد المرور على المدير الجهوي.

5.1.2. أمانة المديرية: وتكتسي أهمية بالغة في السير الحسن داخل المديرية الجهوية وربط العمل مع المدير الجهوي وتتم بتنظيم

مقابلات والزيارات مع المدير.

3. المصالح والدوائر للمديرية الجهوية بورقلة:

1.3. دائرة المحاسبة والمالية: تحوي هذه الدائرة مصلحتين هما :

أ- **مصلحة المالية:** تقوم المصلحة بوظيفة متابعة كل العمليات الخاصة بالجانب المالي للمديرية وهذا يتمثل في إصدار الصكوك واستقبالها من الغير ودفعها إلى البنك، دفع الأجور، تسوية الحوادث و تسوية المصاريف العامة وذلك لإنجاز الميزانية السنوية.

ب- **مصلحة المحاسبة:** هي مصلحة تقوم بتسجيل كل العمليات المحاسبية الخاصة بنشاط المديرية ولديهم برنامج للإعلام الآلي ولديهم الميزانية الختامية.

2.3. **دائرة الإدارة العامة:** تقوم بتسيير كل الأعمال والوظائف المنوطة بالوسائل المادية والبشرية قصد بلوغ الأهداف المسطرة مع الالتزام بالإستراتيجية العامة والمسطرة من طرف المديرية أو الهيئات العليا للمؤسسة وهي تحتوي على مصلحتين هما مصلحة المستخدمين والذي سنتطرق له بالتفصيل كفرع وحده ومصلحة الوسائل العامة.

3.3. **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بأموال المؤسسة الخاصة أي احتياجات العمال من تجهيزات مكتبية، وتنقسم إلى ثلاثة فروع:

أ- فرع الأملاك والعقارات

ب- فرع الوقاية و الأمن

ث- فرع تموين المخزن

4.3. **دائرة تأمين السيارات:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة كل عقود التأمين الخاصة بتأمين الأشخاص والعمل على ترقية كل المنتجات المباعة في هذا النوع من التأمين ويتم علي مستواها دراسة ملفات الحوادث وتسويتها، تسديد الضحايا في حالة حوادث مرور بما في ذلك التعويض عن المركبات الجانب المادي والجانب الجسماني وتضم هذه الدائرة عدة مصالح وهي:

أ- مصلحة الإحصائيات

ب- مصلحة الإنتاج

ت- مصلحة الحوادث الجسمانية: مهمتها مراقبة الملفات الخاصة بالحوادث الجسمانية.

ث- **مصلحة الحوادث المادية:** تقوم هذه المصلحة بمراقبة ملفات الحوادث المسددة على مستوى الوكالات وذلك من أجل التأكد من صحة هذه الملفات.

ج- **مصلحة القيمة المسترجعة**

5.3. **دائرة الإعلام الآلي:** يقوم بمهام هي حفظ البيانات في المؤسسة والحفاظ على العتاد (صيانة وتوزيعه على المكاتب) جلب بيانات الوحدات التابعة للشركة و المساعدة في السير الحسن للملفات وتطوير برنامج عمل للمؤسسة وذلك بتثبيت كل التحديثات الواردة من المديرية العامة وتنقسم إلى مصلحتين:

أ- **مصلحة العتاد**

ب- **مصلحة البرمجة**

6.3. دائرة الحريق والحوادث الأخطار المتعددة و تأمينات النقل: مراقبة مختلف العقود المنتجة عبر الوكالات لجميع الفروع

التابعة لدائرة وإعداد الإحصائيات الدورية لكل فرع تسيير الحوادث للفروع التابعة لدائرة مساعدة الوكالات في كل مجالات التسيير (إنتاج وحوادث) التابعة لنشاط الدائرة، وهي تضم عدة مصالح هي:

أ- **مصلحة الأخطار الصناعية:** مراقبة الملفات الخاصة بالتأمين على المصانع و كل ما يخص عقود الإنتاج و المنازعات.

ب- **مصلحة الأخطار البسيطة**

ت- **مصلحة تأمينات النقل:** مراقبة الملفات الخاصة بتأمين نقل البضائع وناقلات البضائع.

ث- **مصلحة الأخطار المتعددة المسؤولية المدنية:** يعتبر ضمان إجباري، و تضمن للمؤمن له المتابعات المالية الناتجة عن الأضرار

الجسمانية و المادية التي يسببها للغير أثناء سير السيارة، و يحدد قسط التأمين حسب قوة الأحصنة و التي تعبر عن قوة السيارة.

ج- **مصلحة الحريق والأخطار المتعددة والكوارث الطبيعية**

و- **مصلحة التأمين الفلاحي:** مراقبة الملفات الخاصة بتأمين كل ما يخص الفلاحة و المنتجات الفلاحية، الأبقار الدواجن، الغنم، من الكوارث الطبيعية (باستثناء الإبل)، و الماكينات الزراعية من أي عطل قد يصيبها.

7.3. **دائرة التسويق:** ولها أهمية بالغة نظرا للمهام التي توكل لها إذ يرتبط نشاطها بمختلف المصالح الأخرى متابعة العقود الجديدة والعقود القديمة ومتابعة الأرقام وتضم مصلحتين هما:

أ- **مصلحة المتابعة والإحصائيات:** دور هذه المصلحة هو إحصاء الإنتاج المحقق في الوكالات و يكون كل 10 أيام بعد أن ترسل جميع الوكالات الإنتاج الذي حققته خلال هذه الفترة إلى هذه المصلحة.

ب- **مصلحة التجارة**

8.3. **دائرة التأمين البنكي:** هي دائرة حديثة النشأة يتمثل نشاطها في تأمين البنوك الـ BDR و BDL و BNA.

4. **وظائف وأهداف الشركة الوطنية للتأمين:**

1.4. **وظائف الشركة :**

تقدم شركات **التأمين** التي هي وحدات إقتصادية تهدف لتحقيق الربح لتقديم خدمة التأمين لعملائها مقابل دفع أقساط تأمينية مقابل هذه الخدمة مجموعة من الوظائف وهم :

2.4. **وظيفة الإنتاج :**

ويقصد بها في مجال التأمين المبيعات والنشاطات التسويقية وعمليات البيع التي تقوم بها شركات التأمين هي الخدمة التأمينية

والتي تتعد فيها أنواع عقود التأمين على حسب الأخطار التي تؤمنها وهي:

- تغطية تأمين الأضرار على الممتلكات

- تأمين السيارات وهو الفرع السائد

- التأمين ضد أخطار النقل
- تأمين المسؤولية المدنية
- الخدمات
- تأمين الأخطار الصناعية
- تغطية شاملة في الإسكان ، المباني والمحلات التجارية.

3.4. وظيفة تسوية المطالبات (التعويضات):

تتعلق بدفع مبلغ التأمين أو دفع التعويضات المستحقة للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده وذلك وفق الإلتزام التعاقدي المبرم بينهم ويكون بتكوين ملف أساسه:

- التصريح بالحادث من طرف الزبون
- محضر الخبرة (تقييم الأضرار) الذي يعده خبير تعينه الشركة سواء من مركز الخبرة التابع للمؤسسة أو خبير خارجي على حسب الضرر الموجود بعقد التأمين .

ومن ثم يتم تسوية تعويضات المستحقة على مستوى الوكالة المتعاقدة معها من قبل والتي تسوي الملف على مستوى مصلحة التعويضات فيها .

5.4. وظيفة إعادة التأمين :

يقصد بها نقل جزء من الخطر إلى جهة أخرى أقدر على تحمل الخطر .

6.4. وظيفة الإستثمار:

تجميع (شركة التأمين) أقساط التأمين وإستثمارها وتعتبر وظيفة الإستثمار جوهر النشاط في شركات التأمين.

7.4. أهداف الشركة:

- الريادة في مجال التأمين وخاصة مع إتساع سوق التأمين
- المحافظة على مكائنها في سوق التأمين ورقم أعمالها وزيادة تطويره
- الإهتمام بالموارد البشري بإعتباره من أحد أهم الدعامات التي تقوم عليها المؤسسة.
- الوصول للإهداف المسطرة من قبل المؤسسة من خلال تطبيق محكم لإستراتيجياتها التي تخطط لها كل أول سنة مالية.

5. تقديم المصلحة محل الدراسة "مصلحة الموارد البشرية

1.5. تعريف مصلحة المستخدمين:

وتنقسم إلى ثلاثة فروع ويتأهه رئيس مصلحة المستخدمين يقوم العمل كحلقة وصل بين الإدارة و الموظفين أي التنسيق بين جميع فروع المصلحة ومراقبة الأعمال الموكلة لجميع عمال المصلحة و الحرص على تنفيذ المهام.

كما أن هذه المصلحة تقوم بتسيير شؤون جميع عمال المديرية بدون تميز من بداية المسار المهني لأي عامل لغاية الإنتهاء من مسيرته المهنية (قرارات، عطل، التنقيط، غيابات، أجور، ملف التعويضات الخاصة بصندوق الضمان الإجتماعي)، وتعمل كهمزة وصل بين كل المصالح بإعتبار أنها المشرفة على الراس مال البشري للمؤسسة الذي يعتبر من ركائز المهمة في المؤسسة .

2.5. أهداف مصلحة المستخدمين:

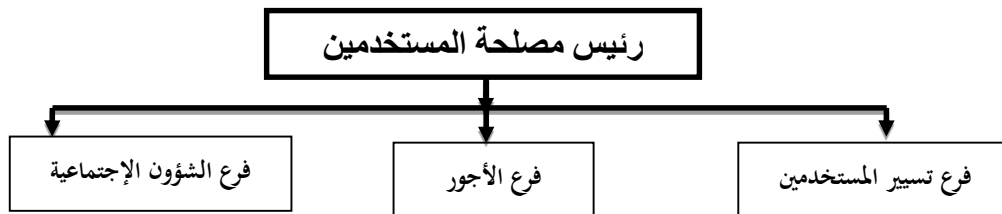
- وهناك نوعين من الأهداف للمصلحة هما المشاركة و الفعالية وتتمثل في :
 - أ- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ب- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار وتطوير قدراتهم و مهاراتهم.
 - ت- استقرار الأيدي العاملة في المنظمة.
 - ث- مدعم بمهارات جديدة و المواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
 - ج- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب عن طريق التوجيه الجيد

6. الهيكل التنظيمي للمصلحة

1.6. الهيكل التنظيمي للمصلحة وشرحه:

الشكل الموالي يوضح هيكله مصلحة الموارد البشرية بالمديرية الجهوية للتأمين بورقلة:

الشكل رقم (4.2): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على وثائق المؤسسة

والمخطط الهيكلي للمصلحة يتكون من ثلاثة فروع وهم :

2.6. فرع تسيير المستخدمين : الذي يشغله موظفة برتبة نائبة رئيس مصلحة وهو فرع لتسيير كافة الإختصاصات التسييرية الخاصة بعمال المديرية.

3.6. فرع الأجور: الذي يشغله موظف برتبة رئيس فرع مكلف بتسيير أجرة عمال المديرية.

4.6. فرع الشؤون الاجتماعية: الذي يشغله موظف برتبة نائب رئيس مصلحة وهو مراسل الخاص بجميع شؤون العمال فيما يخص صندوق الضمان الإجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد.

5.6. مهام ونشاط مصلحة المستخدمين:

1.5.6. غرعتسيير المستخدمين: يقوم هذا الفرع بمتابعة شؤون العمال في ما يخص كل القرارات المتعلقة بحقوقهم وتتمثل في الحق في الترقية وطب العمل وحق المشاركة في مناقشة الاتفاقيات والضمان الاجتماعي وتقاعد كما يقوم هذا الفرع بضبط علاقات

العمل من خلال عود عمل أو قرارات توظيف حسب القانون 11/90 الذي ينظم ويرتب علاقات العمل والعطل بمختلف أنواعها. الترقيات. العقوبات وكذا إعداد المخططات والتقارير الشهرية و الثلاثية والسنوية .

2.5.6. فرع الأجور : يقوم بضبط الراتب الشهري للموظف إن كانت هناك زيادة أو خصومات أو منح.....الخ

3.5.6. فرع الشؤون الاجتماعية: يقوم بكل ما يخص العمال من ناحية صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات مثلا (العطل المرضية ، حوادث العمل،عطلة الأمومة) وصندوق التقاعد مثلا (ملف الإحالة على التقاعد أو الوفاة) والتأمين الجماعي للعمال مثلا (التعويض 20 %من تعويضات الأدوية).

ثانياً: مجتمع العينة

يشير مجتمع الدراسة الى مجموعة من الأفراد أو المشاهدات التي تشارك في مجموعة من الخصائص تخص موضوع الدراسة ، و يشمل مجتمع هذه الدراسة العاملين بالشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة و الموضحة في الجدول التالي:

ثالثاً: عينة الدراسة

تم أخذ جميع (تمثيل شامل للمجتمع) عمال الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة، ومن خلال توزيع استبيان بشكل ورقي على أفراد العينة، قمنا بتوزيع 40 استبانة على جميع عمال في الشركة استرجعنا منها 40 استبانة كان منها 2 استبيان غير صالحين للتحليل، وبهذا استقرت عينة الدراسة بـ 38 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية من خلالها تم تحديد حجم عينة الدراسة، ويوضح الجدول التالي عينة الدراسة:

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

تشير خصائص عينة الدراسة إلى البيانات العامة و الديموغرافية للمبحوثين ، و التي تم جمعها من خلال القسم الأول من الإستبانة الموزعة بعنوان "البيانات العامة . " و تهدف هذه البيانات إلى التعرف على السمات العامة لأفراد العينة ، و ذلك من أجل تحليل مدى تأثيرها على موضوع الدراسة في الشركة محل البحث. و قد شملت هذه الخصائص كلا: من الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة في المؤسسة . ويساهم تحليل هذه المتغيرات في فهم تركيبة العينة بشكل ادق ، مما يعزز تفسير النتائج في سياق الدراسة ، ويمكن توضيح هذه الخصائص كما يلي:

الجدول (2.II): إحصائيات مجتمع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة

الشركة	عدد العمال
الشركة الوطنية للتأمينات (Saa)	3319

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (3.II): إحصاء استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

التعيين	الموزعة	المسترجعة	الغير صالحة للتحليل	المقبولة
عدد الإستبيانات	40	40	2	38

المصدر: من إعداد الطالبتين

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العمال في المؤسسة محل الدراسة وقد شملت الدراسة 40 عاملا

خصائص عينة الدراسة:

من أجل رصد خصائص عينة الدراسة المستجوبة، حاولنا التعرف على الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة لكل عامل وكانت النتائج كما يلي:

1. متغير الجنس

الجدول (II.4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	التكرار	التكرار النسبي
أنثى	17	42.5%
ذكر	23	57.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26

من خلال النتائج المسجلة نلاحظ أن نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 23 موظفاً بنسبة 57.5%، مقابل 17 موظفة بنسبة 42.5%. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة التوظيف داخل مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة التي تعرف حضور أكبر للذكور ومع ذلك فإن نسبة الإناث تبقى معتبرة مما يبين وجود مشاركة نسوية واضحة داخل المؤسسة.

2. متغير السن

الجدول (II.5): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

المتغير	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	2	5.0%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	17.5%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	42.5%
50 سنة فأكثر	14	35.0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26

يبين الجدول أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 42.5% وبتكرار 17 فرد تليها فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 35.0% وبتكرار 14 فرد ثم فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 17.5%، في حين سجلت فئة أقل من 30 سنة أدنى نسبة بـ 5.0%. ويعكس ذلك أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بسن مهني متقدم، مما يدل على توفر الخبرة والنضج الوظيفي لديهم، وهو ما يساعد على تقديم إجابات أكثر دقة حول موضوع الدراسة

3. متغير المستوى العلمي:

الجدول (II.6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

المتغير	التكرار	التكرار النسبي
ثانوي	4	10.0%

جامعي	25	62.5%
أخرى	11	27.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

من خلال الجدول يظهر أن أغلبية أفراد العينة يحملون مستوى جامعي بنسبة 62.5% وبتكرار 25 مبحث ، تليها فئة “أخرى” بنسبة 27.5%، ثم المستوى الثانوي بنسبة 10.0%. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية ذات التأهيل الجامعي الأمر الذي قد يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

4. متغير مستوى الخبرة:

الجدول (7. II): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الخبرة

المتغير	التكرار	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	2	5.0%
من 5 إلى 10 سنوات	8	20.0%
أكثر من 10 سنوات	30	75.0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة 75.0% وبتكرار 30 فرد، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 20.0%، بينما جاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 5.0% فقط ويدل هذا على أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، ما يمنحهم معرفة واسعة ببيئة العمل داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

1. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم تصميمه حسب سلم لكارث الخماسي ، وتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة.

الجزء الثاني: يتضمن دراسة متغيرة الإبداع التنظيمي في المؤسسة، حيث تم قياسها باستخدام أربعة أبعاد هي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، حيث جاءت البنود المستخدمة لقياس الأبعاد في (17 فقرة).

الجزء الثالث: يتضمن قياس متغيرة الميزة التنافسية، حيث تم قياسها باستخدام أربعة أبعاد وهي: التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة. حيث جاءت البنود المستخدمة لقياس الأبعاد في (16 فقرة).

حيث تم استخدام مقياس لكارث الخماسي في الإجابة على أسئلة الاستبيان، وذلك كما يلي

الفرع الثاني: مجالات الدراسة:

تم استخدام مقياس لكارت الخماسي في الإجابة على أسئلة الاستبيان، وذلك كما يلي:
الجدول (8. II): مقياس لكارت الخماسي

5	4	3	2	1
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول (9. II): مجالات الدراسة

[5-4.2]	[4.19-3.4]	[3.39-2.6]	[2.59-1.8]	[1.79 _ 1]
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	ضعيف

المصدر: من إعداد الطالبتين

2. صدق أداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة تم اختيار بعض المقاييس المعتمدة لصدق أداة الدراسة وهي:
الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لمناقشة فقراتها المختلفة ثم على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الدراسة، وفي ضوء ما قدموه من توجيهات واقتراحات تم إجراء بعض التعديلات والتصحيحات الضرورية وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية.

3. ثبات الأداة:

الجدول (10. II): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإبداع التنظيمي	17	0.981
الميزة التنافسية	16	0.958
الاستبيان ككل	33	0.980

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات Spss

يبين الجدول الخاص بمعامل الثبات ألفا كرونباخ أن قيم معاملات الثبات الخاصة بمحاور الدراسة جاءت مرتفعة جداً حيث بلغ معامل الثبات لمحور الإبداع التنظيمي 0.981 في حين بلغ بالنسبة لمحور الميزة التنافسية 0.958، أما الاستبيان ككل فقد سجل قيمة قدرها 0.980. وتعد هذه القيم مؤشر قوي على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات، مما يدل على أن فقرات الاستبيان تقيس المفاهيم المراد دراستها بشكل متجانس ومستقر.

كما تعكس هذه النتائج دقة الأداة وموثوقيتها في جمع البيانات، الأمر الذي يسمح بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها في اختبار فرضيات وبالتالي يمكن القول ان الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تجعله صالح للتطبيق الميداني والتحليل الإحصائي

4/ أساليب المعالجة الإحصائية:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الإجابة على الإشكالية ومناقشة صحة الفرضيات، و تتمثل هذه الأساليب في ما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات وصدق أداة الدراسة؛
- مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية) وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها؛
- مصفوفة الارتباط سييرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ؛
- معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (الابداع التنظيمي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات. وذلك وفق الترتيب الموالي:

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة ثم تحليلها.

النتائج المتعلقة بمتغير الإبداع التنظيمي:

فيما يلي سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد الإبداع التنظيمي موضوع الدراسة

البعد الأول: الأصالة

الجدول (11. II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأصالة

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
أمتلك القدرة على طرح أفكار متميزة	0.577	4.02	مرتفع
أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	0.599	4.00	مرتفع
أفضل المغامرة في المجالات غير المألوفة	0.620	4.02	مرتفع
أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد	0.597	4.05	مرتفع
يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة	0.616	4.08	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.552	4.0350	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

من خلال الجدول (11. II) يظهر أن أفراد العينة أبدوا مستوى مرتفع من الموافقة تجاه عبارات بعد الأصالة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.0350) بانحراف معياري قدره (0.5520) وهو ما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول توفر الأصالة داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن جميع العبارات سجلت متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (4.00) و(4.08) وجاءت عبارة "يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) مما يعكس قدرة العاملين على خلق الأفكار بسرعة ومرونة أثناء أداء العمل. تلتها عبارة "أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد" بمتوسط قدره (4.05)، وهو ما يدل على ميل الموظفين نحو اعتماد أساليب حديثة ومتنوعة في إنجاز المهام.

في حين جاءت العبارتين "أمتلك القدرة على طرح أفكار متميزة" و"أفضل المغامرة في المجالات غير المألوفة" فقد سجلتا نفس المتوسط الحسابي المقدر بـ (4.02) مما يعكس استعداد العاملين لتبني الأفكار الجديدة والخروج عن الأساليب التقليدية في العمل. في حين جاءت عبارة "أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل" في المرتبة الأخيرة رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع بمتوسط حسابي قدره (4.00)

بصفة عامة تعكس هذه النتائج توفر مستوى جيد من الأصالة لدى العاملين بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة، الأمر الذي يمكن أن يساهم في دعم الإبداع التنظيمي وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

البعد الثاني: الطلاقة

الجدول (12. II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الطلاقة

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها في جمل مفيدة	0.530	3.97	مرتفع
أمتلك القدرة على التخيل والاستنباط لمواجهة مشاكل العمل	0.504	3.95	مرتفع
لدي القدرة على التعبير وصياغة أفكارى بسهولة	0.504	3.95	مرتفع
أملك القدرة على رد الفعل بسهولة	0.572	3.93	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.507	3.9500	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

تدل نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة أجابو بدرجة موافقة مرتفعة تجاه عبارات بعد الطلاقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.9500) بانحراف معياري قدره (0.5070) وهو ما يعبر عن توفر مستوى جيد من الطلاقة لدى العاملين داخل المؤسسة، إضافة إلى وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

كما نلاحظ أن جميع العبارات جاءت بمستوى قبول مرتفع، حيث احتلت عبارة "أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها في جمل مفيدة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.5300)، مما يدل على قدرة العاملين على التواصل والتعبير عن أفكارهم بطريقة واضحة ومنظمة داخل بيئة العمل.

في حين جاءت عبارتي "أمتلك القدرة على التخيل والاستنباط لمواجهة مشاكل العمل" و"لدي القدرة على التعبير وصياغة أفكارى بسهولة" في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي المقدر بـ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.5040) وهو ما يعكس امتلاك العاملين لقدرات ذهنية تساعد على تحليل المشكلات وتقديم أفكار مناسبة لمعالجتها.

أما عبارة "أملك القدرة على رد الفعل بسهولة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (0.5720)، وقد كانت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن العاملين يتمتعون بسرعة الاستجابة والتفاعل مع مختلف المواقف المهنية.

البعد الثالث: المرونة

الجدول (13. II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
لدي القدرة على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة	0.504	3.95	مرتفع
أقوم بتغيير رد الفعل حسب طبيعة الموقف	0.504	3.95	مرتفع
أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مكان العمل	0.504	3.95	مرتفع
أحرص على معرفة رأي الآخر من أجل الاستفادة منه	0.504	3.95	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.503	3.9500	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

يظهر من خلال الجدول أن عبارات بعد المرونة جاءت بمستوى مرتفع، بانحراف معياري قدره (0.5030) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.9500) وهو ما يؤكد على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول توفر سلوك المرونة داخل المؤسسة.

كما نلاحظ أن جميع العبارات سجلت نفس المتوسط الحسابي المقدّر بـ (3.95)، مع تقارب كبير في قيم الانحراف المعياري، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقارب وجهات نظرهم حول هذا البعد. وقد جاءت عبارة "الذي القدرة على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة" ضمن العبارات التي نالت مستوى قبول مرتفع، وهو ما يعكس قدرة العاملين على التفكير بطرق متنوعة وعدم التقيد بأسلوب واحد في معالجة المواقف المهنية.

كذلك أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الموافقة على عبارة "أقوم بتغيير رد الفعل حسب طبيعة الموقف"، مما يدل على قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المختلفة والتعامل بمرونة مع متطلبات العمل. كما تعكس عبارة "أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مكان العمل" استعداد الموظفين لمواكبة التغيرات التنظيمية والمهنية داخل المؤسسة.

وجاءت عبارة "أحرص على معرفة رأي الآخر من أجل الاستفادة منه" فتظهر وجود روح التعاون والانفتاح على أفكار الآخرين، وهو ما يساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية تساعد على تطوير الأفكار وتحسين الأداء. تبين هذه النتائج أن العاملين يتمتعون بدرجة جيدة من المرونة، الأمر الذي يمكن أن يدعم الإبداع التنظيمي ويساعد المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات وتحقيق الميزة التنافسية.

البعد الرابع: الحساسية للمشكلات

الجدول (14. II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الحساسية للمشكلات

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها	0.480	3.97	مرتفع
لدي رؤية دقيقة لاستكشاف المشكلات في العمل	0.480	3.97	مرتفع
أتوقع الأحداث حسب ما يتوفر لدي من المعلومات وخبرات سابقة	0.480	3.97	مرتفع
أقوم بتحليل مشكلات العمل لمعرفة الأسباب الحقيقية	0.480	3.97	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.479	3.9750	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

من خلال الجدول (14. II) يتبين أن أفراد العينة أجابو بمستوى موافقة مرتفع تجاه عبارات بعد الحساسية للمشكلات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.9750) بانحراف معياري قدره (0.4790)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية التنبؤ بالمشكلات وتحليلها داخل بيئة العمل، إضافة إلى وجود تقارب واضح في إجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ أن جميع العبارات سجلت نفس المتوسط الحسابي والذي قدره (3.97)، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة حول مختلف الجوانب المرتبطة بالحساسية للمشكلات. فقد جاءت عبارة "أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها" بمستوى القبول المرتفع، مما يعبر عن اهتمام العاملين بالتخطيط المسبق والاستعداد للتعامل مع المشكلات المحتملة قبل وقوعها. كذلك تؤكد عبارة "الذي رؤية دقيقة لاستكشاف المشكلات في العمل" قدرة العاملين على ملاحظة المشكلات وتشخيصها بشكل مبكر وهو ما يساعد على الحد من تأثيرها السلبي على سير العمل. كما تشير عبارة "أتوقع الأحداث حسب ما يتوفر لدي من المعلومات وخبرات سابقة" إلى اعتماد الموظفين على خبراتهم المهنية ومعارفهم السابقة في التنبؤ بالمواقف المختلفة واتخاذ القرارات المناسبة.

أما عبارة "أقوم بتحليل مشكلات العمل لمعرفة الأسباب الحقيقية" فتدل على اهتمام العاملين بالبحث عن الأسباب الفعلية للمشكلات بدل الاكتفاء بمعالجة نتائجها الظاهرة، وهو ما يعد من المؤشرات المهمة على التفكير التحليلي داخل المؤسسة. توضح هذه النتائج أن العاملين بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة يتمتعون بدرجة مرتفعة من الحساسية للمشكلات الأمر الذي يساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي وتحسين قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.

محو الإبداع التنظيمي:

من خلال ما سبق سنحاول تلخيص النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإبداع التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول (15. II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الإبداع التنظيمي

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
بعد الأصالة	0.552	4.03	مرتفع
بعد الطلاقة	0.507	3.95	مرتفع
بعد المرونة	0.503	3.95	مرتفع
بعد الحساسية للمشكلات	0.479	3.97	مرتفع
محور الإبداع التنظيمي	0.468	3.98	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

تدل نتائج الجدول إلى أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الإبداع التنظيمي (3.98) بانحراف معياري قدره (0.4680) وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو ممارسة سلوكيات الإبداع داخل المؤسسة

كما تبين النتائج أن جميع أبعاد الإبداع التنظيمي سجلت مستويات قبول مرتفعة، حيث جاء "بعد الأصالة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.5520)، مما يدل على قدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة ومتجددة أثناء أداء مهامهم. ويعكس ذلك اهتمام المؤسسة بتشجيع التفكير غير التقليدي وتبني المبادرات الإبداعية أما "بعد الحساسية للمشكلات" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.4790)، وهو ما يشير إلى امتلاك العاملين القدرة على اكتشاف المشكلات وتحليلها والتعامل معها بفعالية قبل تفاقمها

في حين سجل كل من "بعد الطلاقة" و "بعد المرونة" نفس المتوسط الحسابي المقدر بـ (3.95)، بانحراف معياري بلغ على التوالي (0.5070) و (0.5030)، مما يعكس قدرة العاملين على التعبير عن أفكارهم بسهولة والتكيف مع مختلف الظروف

والتغيرات داخل بيئة العمل وبصفة عامة تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الإبداع التنظيمي، وهو ما يمكن أن يساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات التي يشهدها قطاع التأمين.

النتائج المتعلقة بالمتغير الثاني الميزة التنافسية:

فيما يلي سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة والتي تقيس أبعاد الميزة التنافسية موضوع الدراسة

البعد الأول: التكلفة

الجدول (16. II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التكلفة

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
تعمل المؤسسة على تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها	1.033	3.40	مرتفع
تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات والسلع لربائنها مع الحفاظ على التكلفة	0.480	4.02	مرتفع
تخفيض المؤسسة لأسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الربائن	0.480	4.02	مرتفع
تتحصل مؤسستنا على امتيازات سريعة من المتعاملين لتخفيض التكاليف مقارنة بمؤسسات أخرى	0.350	4.08	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.463	3.88	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج Spss v26

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة أبدوا مستوى موافقة مرتفع اتجاه عبارات بعد التكلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.88) بانحراف معياري قدره (0.4630)، وهو ما يعكس اهتمام مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة بعامل التكلفة باعتباره أحد العناصر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

كما أظهرت النتائج أن العبارة التي تنص على "تتحصل مؤسستنا على امتيازات سريعة من المتعاملين لتخفيض التكاليف مقارنة بمؤسسات أخرى" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري قدره (0.3500)، مما يدل على سعي المؤسسة إلى الاستفادة من التسهيلات والامتيازات التي تساعدها على التحكم في التكاليف وتحسين قدرتها التنافسية. في حين جاءت عبارتي "تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات والسلع لربائنها مع الحفاظ على التكلفة" و "تخفيض المؤسسة لأسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الربائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.02)، وهو ما ينعكس على حرص المؤسسة في تحقيق التوازن بين جودة الخدمات المقدمة والتحكم في التكاليف بهدف جذب الربائن والمحافظة عليهم. أما عبارة "تعمل المؤسسة على تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري قدره (1.033)، ورغم بقائها ضمن المستوى المرتفع إلا أن ارتفاع قيمة الانحراف المعياري يدل على وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. وبصفة عامة توضح هذه النتائج أن المؤسسة تهتم بإدارة التكاليف وترشيدها بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية، سواء من خلال التحكم في الأسعار أو المحافظة على جودة الخدمات المقدمة للربائن.

البعد الثاني: الجودة

الجدول (17.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للتفوق على منافسيها	0.350	4.08	مرتفع
تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تضمن ولاء زبائنها	0.350	4.08	مرتفع
تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على جودة خدماتها	0.350	4.08	مرتفع
المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة	0.350	4.08	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.349	4.0750	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26

تشير نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة أبدوا مستوى موافقة مرتفع جداً تجاه عبارات بعد الجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.0750) بانحراف معياري قدره (0.3490)، وهو ما يعكس اهتمام مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة بتقديم خدمات ذات جودة عالية باعتبارها من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية. كما نلاحظ أن جميع العبارات سجلت نفس المتوسط الحسابي المقدّر بـ (4.08) مع تقارب كبير في قيم الانحراف المعياري، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية الجودة داخل المؤسسة. فقد أظهرت عبارة "تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للتفوق على منافسيها" أن المؤسسة تسعى إلى تحسين مستوى خدماتها بشكل مستمر من أجل تعزيز مكانتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة. كذلك تعكس عبارة "تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تضمن ولاء زبائنها" اهتمام المؤسسة بالحفاظ على رضا الزبائن وكسب ثقتهم من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. كما تظهر عبارة "تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على جودة خدماتها" حرص المؤسسة على متابعة جودة الخدمات وتقييمها بصورة مستمرة لضمان المحافظة على مستوى الأداء المطلوب. في حين أن عبارة "المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة" تدل على إهتمام المؤسسة بالالتزام بالمعايير المعتمدة في تقديم خدماتها الأمر الذي يعزز من مصداقيتها وصورتها لدى الزبائن. توضح هذه النتائج أن الجودة تمثل أحد الجوانب الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز ميزتها التنافسية، وذلك من خلال تحسين الخدمات والمحافظة على رضا الزبائن واستمرارية التعامل معهم.

البعد الثالث: الوقت

الجدول (18.II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الوقت

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
تسعى المؤسسة للتميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد	0.379	4.10	مرتفع
تهدف المؤسسة من وراء تقديم خدماتها في الوقت المحدد إلى تحقيق رضا الزبائن	0.379	4.10	مرتفع
لمؤسستنا القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين	0.379	4.10	مرتفع

مرتفع	4.13	0.404	يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق
مرتفع	4.1063	0.379	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26

توضح نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة أظهروا مستوى موافقة مرتفع تجاه عبارات بعد الوقت حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.1063) بانحراف معياري قدره (0.3790)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية عامل الوقت في تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة.

كما أظهرت النتائج أن عبارة "يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري قدره (0.4040)، مما يدل على وعي العاملين بالدور المتزايد للوقت في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الخدمات.

في حين جاءت عبارات "تسعى المؤسسة للتميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد"، و"تهدف المؤسسة من وراء تقديم خدماتها في الوقت المحدد إلى تحقيق رضا الزبائن"، و"لؤمستنا القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين" في المرتبة الثانية بنفس المتوسط الحسابي المقدر بـ (4.10) والانحراف المعياري نفسه البالغ (0.3790)، وهو ما يعكس حرص المؤسسة على احترام الوقت والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن باعتبار ذلك عامل مهما في كسب رضاهم والمحافظة عليهم.

توضح هذه النتائج أن مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة تولي اهتمام كبيراً لعامل الوقت من خلال السعي إلى تقديم خدماتها بسرعة وفعالية.

البعد الرابع: المرونة

الجدول (19. II): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة

العبارة	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن	0.404	4.13	مرتفع
تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في نظام العمل	0.404	4.13	مرتفع
يتملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	0.404	4.13	مرتفع
تتسم إدارة المؤسسة بسرعة الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياتها الإدارية	0.404	4.13	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	0.404	4.1250	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26

من خلال نتائج الجدول إلى أن أفراد العينة أبدوا مستوى موافقة مرتفع تجاه عبارات بعد المرونة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.1250) بانحراف معياري قدره (0.4040)، وهو ما يعكس تمتع مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة بدرجة جيدة من المرونة في التعامل مع مختلف التغيرات والمتطلبات المرتبطة ببيئة العمل.

كما نلاحظ أن جميع العبارات سجلت نفس المتوسط الحسابي المقدّر بـ (4.13)، مما يدل على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة حول أهمية المرونة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. فقد أظهرت عبارة "تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن" أن المؤسسة تحرص على متابعة متطلبات الزبائن والتكيف معها بما يضمن تحسين مستوى الخدمات المقدمة. وتدل عبارة "تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في نظام العمل" اهتمام المؤسسة بالتطور المستمر والتكيف مع المستجدات التنظيمية والإدارية، بما يساعدها على تحسين أدائها ومواصلة المنافسة. كما تشير عبارة "يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل" إلى توفر كفاءات بشرية تتمتع بالقدرة على التكيف مع مختلف المهام والظروف المهنية.

أما عبارة "تتسم إدارة المؤسسة بسرعة الاستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياتها الإدارية" فتبرز توجه المؤسسة نحو استخدام التقنيات الحديثة وتطوير أساليب العمل الإدارية بما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات. توضح هذه النتائج أن المرونة تعد من الجوانب المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة في تعزيز ميزتها التنافسية، من خلال سرعة التكيف مع التغيرات والاستجابة لمتطلبات الزبائن والتطورات التكنولوجية الحديثة.

محور الميزة التنافسية:

مما سبق نلخص عرض النتائج الخاصة بقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الميزة التنافسية

الجدول (II.20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية

الأبعاد	الانحراف	المتوسط	مستوى القبول
بعد التكلفة	0.463	3.8813	مرتفع
بعد الجودة	0.349	4.0750	مرتفع
بعد الوقت	0.379	4.1063	مرتفع
بعد المرونة	0.404	4.1250	مرتفع
محور الميزة التنافسية	0.360	4.0469	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات برنامج Spss v26

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة جاء مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الميزة التنافسية (4.0469) بانحراف معياري قدره (0.3600)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لاهتمام المؤسسة بتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تطوير مختلف الأبعاد

كما أظهرت النتائج أن "بعد المرونة" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.1250) وانحراف معياري قدره (0.4040) ما يدل على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن والتطورات الحديثة وهو ما يعد من العوامل المهمة في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

في حين جاء "بعد الوقت" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.1063) وانحراف معياري بلغ (0.3790) الأمر الذي يدل على اهتمام المؤسسة بتقديم خدماتها في الوقت المناسب وسعيها إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال السرعة في الأداء والاستجابة.

أما "بعد الجودة" فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.0750) وانحراف معياري قدره (0.3490) وهو ما يظهر حرص المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية والمحافظة على معايير الأداء بما يساهم في كسب ثقة الزبائن وتعزيز ولائهم. بينما جاء "بعد التكلفة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.8813) وانحراف معياري بلغ (0.4630)، ورغم ذلك فإنه بقي ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالتحكم في التكاليف وتحقيق التوازن بين الأسعار وجودة الخدمات المقدمة.

وبصفة عامة تؤكد هذه النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك مستوى جيدا من الميزة التنافسية، وهو ما يمكن أن يساعدها على المحافظة على مكانتها ومواجهة المنافسة في قطاع التأمين من خلال الاهتمام بعوامل الجودة والوقت والمرونة والتكلفة.

دراسة العلاقة الارتباطية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية

من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

الجدول (21.II): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

المتغير الإبداع التنظيمي	رابعا: الحساسية للمشكلات	ثالثا: المرونة	ثانيا: الطلاقة	أولا: الأصالة	الإبداع التنظيمي	الميزة التنافسية
0.743	0.950	0.954	0.954	0.828	R	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة Sig	
40	40	40	40	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss v 26

من خلال الجدول (20.II) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.743) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ارتفع معه مستوى الميزة التنافسية.

كما تبين النتائج وجود علاقات ارتباطية قوية بين مختلف أبعاد الإبداع التنظيمي والمتغير الكلي، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد الأصالة (0.828)، بينما سجل كل من بعدي الطلاقة والمرونة أعلى معاملات ارتباط قدرت (0.954) في حين بلغ معامل ارتباط بعد الحساسية للمشكلات (0.950)، وجميعها عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين هذه الأبعاد ومحور الإبداع التنظيمي.

وتوضح هذه النتائج أن أبعاد الإبداع التنظيمي تساهم بدرجة كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير الأفكار الجديدة، وتحسين القدرة على التكيف، وسرعة معالجة المشكلات، إضافة إلى تعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسة. وبناء على ذلك يمكن القول إن الإبداع التنظيمي يعد من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والمحافظة على قدرتها التنافسية في قطاع التأمين.

تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية):

من أجل اختبار هذه الفرضية سنستخدم على الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) كما يلي:

الجدول (II.22): الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	قرار الاختبار
الإبداع التنظيمي	الميزة التنافسية	1.771	0.572	0.743	0.553	46.958	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها (0.743) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التفسير (R^2) قيمة قدرها (0.553)، مما يعني أن الإبداع التنظيمي يفسر ما نسبته (55.3%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. وقد أظهرت النتائج كذلك أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (46.958) عند مستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.572) وهو ما يشير إلى أن زيادة الإبداع التنظيمي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار (0.572) وهو تأثير إيجابي يعكس أهمية الإبداع التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومن خلال وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة.

$$Y = 1.771 + 0.572x$$

معادلة الانحدار:

الجدول (II.23): الانحدار الخطي أثر أبعاد الإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	الثابت	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	قرار الاختبار
--------------------	----------------	--------	--------------------	------------------	---------------------	-----------------	----------------------	---------------

الميزة التنافسية	الاصالة	2.651	0.346	0.531	0.281	14.883	0.00
	الطلاقة	1.966	0.527	0.741	0.549	46.245	0.00
	المرونة	1.965	0.527	0.737	0.543	45.112	0.00
	الحساسية للمشكلات	1.756	0.576	0.767	0.588	54.238	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة، حيث جاءت جميع قيم مستوى المعنوية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يؤكد معنوية النماذج الإحصائية

وقد أظهرت النتائج أن "بعد الحساسية للمشكلات" سجل أقوى تأثير على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.767$) ومعامل التفسير ($R^2=0.588$) مما يعني أن هذا البعد يفسر ما نسبته (58.8%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.576$)، وهو ما يدل على أن زيادة الحساسية للمشكلات تؤدي إلى تحسن الميزة التنافسية بدرجة معتبرة.

ويمكن تفسير ذلك بقدرة العاملين على اكتشاف المشكلات وتحليلها والتعامل معها بطريقة فعالة تساعد المؤسسة على تحسين أدائها التنافسي

في حين جاء "بعد الطلاقة" في المرتبة الثانية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.741) ومعامل التفسير (0.549) مما يعكس دور قدرة العاملين على التعبير عن أفكارهم وتقديم حلول متنوعة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة أما "بعد المرونة" فقد سجل هو الآخر تأثير قوي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.737) ومعامل التفسير (0.543)، وهو ما يدل على أهمية قدرة العاملين والمؤسسة على التكيف مع التغيرات المختلفة والاستجابة لمتطلبات العمل والزبائن بينما جاء "بعد الأصالة" في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد، حيث بلغ معامل الارتباط (0.531) ومعامل التفسير (0.281)، إلا أنه بقي ذو دلالة إحصائية مما يؤكد أن امتلاك العاملين لأفكار جديدة ومتميزة يساهم بدوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

تؤكد هذه النتائج أن أبعاد الإبداع التنظيمي تلعب دورا مهما في تعزيز الميزة التنافسية داخل مؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة، وهو ما يبرز أهمية تشجيع السلوكيات الإبداعية وتطوير قدرات العاملين بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز مكانتها التنافسية.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة التأمينات SAA بولاية ورقلة

اختبار صحة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "هناك مستويات مرتفعة من الإبداع التنظيمي في الشركة الوطنية للتأمينات SAA محل الدراسة"

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمحور الإبداع التنظيمي بلغ (3.98) بانحراف معياري قدره (0.4680)، وهو ضمن مستوى القبول المرتفع، كما سجلت جميع أبعاد الإبداع التنظيمي مستويات مرتفعة مما يدل على توفر مستوى مرتفع من الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة. وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى.

اختبار صحة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: "تتوفر الشركة الوطنية للتأمينات SAA ورقلة على مستوى مرتفع من الميزة التنافسية" أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمحور الميزة التنافسية بلغ (4.0469) بانحراف معياري قدره (0.3600)، وهو ضمن مستوى القبول المرتفع، كما سجلت جميع أبعاد الميزة التنافسية مستويات مرتفعة، مما يعكس تمتع المؤسسة بمستوى جيد من الميزة التنافسية. وبالتالي يتم قبول الفرضية الثانية

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "هناك علاقة بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمينات SAA بولاية ورقلة"

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.743) عند مستوى معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد الإبداع التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط لبعد الأصالة (0.828) ولبعد الطلاقة (0.954) ولبعد المرونة (0.954) في حين سجل بعد الحساسية للمشكلات معامل ارتباط قدره (0.950) وجميعها عند مستوى معنوية (0.000). وتدلل هذه النتائج على أن مختلف أبعاد الإبداع التنظيمي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة بعدي الطلاقة والمرونة اللذين سجلا أعلى معاملات ارتباط، ما يعكس أهمية قدرة العاملين على التعبير عن الأفكار والتكيف مع التغيرات في دعم الأداء التنافسي للمؤسسة.

وبالتالي يتم قبول الفرضية الثالثة.

اختبار صحة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للتأمينات SAA بولاية ورقلة."

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.743$)، ومعامل التفسير ($R^2=0.553$)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.958) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على معنوية النموذج الإحصائي كما بلغ معامل الانحدار ($B=0.572$) مما يشير إلى أن الإبداع التنظيمي يؤثر إيجابيا في الميزة التنافسية.

كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الإبداع التنظيمي في الميزة التنافسية حيث سجل بعد الحساسية للمشكلات أقوى تأثير بمعامل تفسير بلغ (0.588)، يليه بعد الطلاقة بمعامل تفسير قدره (0.549)، ثم بعد المرونة بنسبة (0.543)، وأخيرا بعد الأصالة بنسبة (0.281). وتوضح هذه النتائج أن قدرة العاملين على تحليل المشكلات والتنبؤ بها، إضافة إلى امتلاكهم مهارات الطلاقة والمرونة في التفكير، تساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

وبالتالي يتم قبول الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الثاني من الدراسة الجانب التطبيقي المتعلق بدور الإبداع التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية داخل الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة ، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الى جانب المنهج الإحصائي ، بإستخدام أداة الإستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات ، تم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v26 ، مع توظيف عدة أدوات إحصائية أخرى ، شملت عينة الدراسة 40 موظفا يمثلون مجتمع الشركة ، أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تتمتع بمستوى جيد من الإبداع التنظيمي ، و هو ما يمكن أن يساهم في تطوير الأداء و تحسين الخدمات و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل التغيرات التي يشهدها قطاع التأمين، حيث سجلت أعلى المتوسطات في بعد "الأصالة "في المرتبة الأولى ، مما يدل على قدرة العاملين على تقديم أفكار جديدة و متجددة أثناء أداء مهامهم ، أما فيما يخص الميزة التنافسية فقد تبين أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك مستوى جيد من الميزة التنافسية ، وهو ما يمكن أن يساعدها على المحافظة على مكانتها و مواجهة المنافسة في قطاع التأمين من خلال الإهتمام بعوامل الجودة و الوقت و المرونة و التكلفة ، حيث كان المتوسط الحسابي العام لمحور الميزة التنافسية مرتفع ، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لإهتمام المؤسسة بتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تطوير مختلف الأبعاد ، من جهة أخرى أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي و الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمين Saa بولاية ورقلة حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.743) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين ، ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ارتفع معه مستوى الميزة التنافسية.

خاتمة

خاتمة:

إن اكتساب ميزة تنافسية لم يعد خياراً يمكن لمنظمات الأعمال السعي للحصول عليه، بل أصبحت حتمية ومطلبا للبقاء واستمرار المنظمات، حيث حاولنا من خلال بحثنا تسليط الضوء على مدخلين إداريين يعتبران نسبياً من أحدث المناهج التي توصل إليها الفكر الإداري، فكانت هذه الدراسة عبارة عن حلقة ربط من أجل إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، ولهذا الغرض قمنا بطرح الإشكالية التالية: ما هو أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة ؟

وحاولنا من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤلات المنبثقة من السؤال الجوهرى من خلال تقسيم هذا البحث الى فصلين حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للمتغيرين " الإبداع التنظيمي " و " الميزة التنافسية " بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة في سياق الموضوع أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الدراسة التطبيقية حول هذا الموضوع وقمنا بتطبيقها على عينة من عمال الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة حيث استخدمنا فيها مجموعة من الأدوات والبرامج الإحصائية وخاصة الإستبانة وبرنامج SPSS.

1. النتائج:

من خلال الدراسة التي قمنا بها واختبار الفرضيات تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

- مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة التأمين Saa ورقلة جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الإبداع التنظيمي (3.98) بانحراف معياري قدره (0.4680) وهو ما يعكس وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو ممارسة سلوكيات الإبداع داخل المؤسسة.
- مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة التأمين Saa ورقلة جاء مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الميزة التنافسية (4.0469) بانحراف معياري قدره (0.3600)، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لاهتمام المؤسسة بتعزيز قدرتها التنافسية من خلال تطوير مختلف الأبعاد.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتأمين Saa ورقلة حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.743) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ارتفع معه مستوى الميزة التنافسية.
- كما أظهرت النتائج ان جميع أبعاد الإبداع التنظيمي سجلت مستويات قبول مرتفعة حيث جاء بعد " الأصالة " في المرتبة الأولى، أما بعد " الحساسية للمشكلات " فقد جاء في المرتبة الثانية، في حين سجل كل من بعد " الطلاقة " و " المرونة " نفس المتوسط الحسابي.
- كما تبين النتائج في محور الميزة التنافسية ان بعد " المرونة " جاء في المرتبة الأولى، في حين جاء بعد " الوقت " في المرتبة الثانية، أما بعد " الجودة " فقد احتل المرتبة الثالثة، بينما جاء بعد " التكلفة " في المرتبة الأخيرة.

2. التوصيات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها، تقترح الباحثتان جملة من الآليات والإجراءات التي من شأنها تحسين واقع الإبداع التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية داخل الشركة محل الدراسة:
- فتح المجال أمام العمال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم والعمل بروح الفريق.
- توعية وتحسيس العاملين بضرورة الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- عقد برامج ودورات تدريبية في مجال فرق العمل المتعلقة بزيادة الإحساس بالمشكلات، لتنمية رصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الأفكار بطلاقة.
- الاهتمام باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا لضمان جودة المنتجات التي تؤهل للحصول على الميزة التنافسية.
- ضرورة التسويق الجيد لمختلف الإبداعات التي تقوم بها المؤسسة.
- ضرورة دراسة السوق من أجل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها من أجل التميز عن المنافسين.
- العمل على تنمية روح المبادرة والإبداع عن طريق تبني برامج تشجيعية للأفكار الإبداعية ومزاولة العمل بها، مما يخلق شعور بالقدرة التنافسية وتحسن من الأداء الوظيفي.
- ربط مفهوم الإبداع التنظيمي بمعايير وممارسات يتم تصميمها بدقة، تكون مدججة مع نظام الحوافز والرقابة، والتوظيف، ويجب ان تشمل المعايير المستخدمة العدالة والمنافسة الشريفة في العمل الى جانب الكفاءة والإنجاز الفعال لمهام العمل مما له الأثر على تنمية روح الإبداع لدى العمال في الشركة محل الدراسة.

3. أفاق الدراسة:

- وفي ختام هذه الدراسة وبعد عرض النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا، فتحت لنا أفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها والبحث فيها مستقبلا:
- علاقة الإبداع التنظيمي بالتغير التنظيمي.
- إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي.
- أثر الإبداع التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية.
- تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.
- دور الذكاء العاطفي على الإبداع التنظيمي وأثره في تحسين الميزة التنافسية.

مراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الجامعة الأردنية، 2015 (أو سنة النشر المذكورة في الكتاب).

الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية: دراسة عينة من البنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق العمليات المصرفية، جامعة الجزائر 3 إبراهيم شيبوط، 2020/2019.
2. حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2020.
3. دواوي عبد الهادي، إدارة المعرفة بالميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة قياسية لعينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2021/2020.
4. قحام أسماء وعطريش لامية، أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، (السنة غير مذكورة).
5. هاني سمير منصور، الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 03، تخصص إدارة أعمال، 2023.
6. نور الدين لعامرة، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2024/2023.

المجلات والمقالات العلمية والمذكرات:

7. بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011.
8. بن يمينه كمال، خديري عيسى وحولية يحيى، دور الإبداع في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة مستغانم، الجزائر، ماي 2013.
9. بواريد أمير ومراكشي محمد أمين، دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، 05/01/2020.
10. شداد الناصر ومريزق عاشور، أثر الإبداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الشلف، العدد 02، 2017.

11. علي عبيد فهد السلاوي وفايزة إبراهيم محمود القبان، مدى تأثير تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق الأسبقيات التنافسية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 19، العدد 66.
 12. عهود أحمد الغامدي وولاء عبد الله المشادي، دور الأمن السيبراني في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على موظفي مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، العدد 09.
 13. عمران شعبان الهادي هرون وخالد عمر معتوق بن سليمان، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة شؤروس، العدد 05.
 14. فتيحة ملعب وسيد علي بلحمدي، إستراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 01/07/2020.
 15. فدة حياة ولعرورة بوبكر، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي (الجزائر)، 18/03/2020.
 16. محمد فاروق عبد المعز، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة، المعهد العالي للعلوم الإدارية، 6 أكتوبر، المجلد السادس عشر.
 17. موسى صالح عمر محمد وعلي يحيى قجة، أثر عوامل البيئة الداخلية على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لجودة الخدمات - دراسة عينة من شركات النقل الجوي بجمهورية تشاد، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 07، العدد 02.
- التقارير والوثائق الرسمية:*
18. الشركة الوطنية للتأمين، تقارير سنوية (أو حدد اسم التقرير بدقة)، الجزائر.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية*
19. The Theory of Economic Development, Schumpeter, J. A. (1911). The Theory of Economic Development. Harvard University Press (الترجمة الإنجليزية) (1934).

ملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المستوى: ثانية ماستر



استمارة إستبيان

تحية طيبة أما بعد ...

نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة تتمثل في استبيان لدراسة بحثية بعنوان "أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة التأمين Saa ورقلة" وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال، لذا نرجوا منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً. علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون.

المحور الأول: البيانات العامة (الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة)

الجنس		السن	
☐	أنثى	☐	ذكر
☐	من 50 سنة فأكثر	☐	من 40 إلى أقل من 50
☐	من 30 إلى أقل من 40	☐	أقل من 30 سنة

ملاحق

☐	أخرى	☐	جامعي	☐	ثانوي	☐	أقل من ثانوي	المستوى العلمي
☐	أكثر من 10 سنوات	☐	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	☐	أقل من 5 سنوات	الخبرة في المؤسسة		

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالإبداع التنظيمي (الرجاء وضع علامة x في الخانة المناسبة)

الرقم	العبارة	درجة التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد الأصالة						
01	أمتلك القدرة على طرح أفكار متميزة.					
02	أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل.					
03	أفضل المغامرة في مجالات غير مألوفة.					
04	أنجز ما يسند إليّ من مهام بأسلوب متجدد.					
05	يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة.					
بعد الطلاقة						
06	أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في جمل مفيدة.					
07	أمتلك القدرة على التخيل والاستنباط لمواجهة مشاكل العمل.					
08	لدي القدرة على التعبير وصياغة أفكار بي سهولة وفي كلمات مفيدة.					
09	أملك القدرة على رد الفعل بسرعة.					
بعد المرونة						
10	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
11	أقوم بتغيير رد الفعل حسب طبيعة الموقف.					
12	أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مكان العمل.					
13	أحرص على معرفة رأي الآخر من أجل الاستفادة منه.					
بعد الحساسية للمشكلات						

ملاحق

14	أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها.				
15	لدي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات في العمل.				
16	أتوقع الأحداث حسب ما يتوفر لدي من المعلومات وخبرات سابقة.				
17	أقوم بتحليل مشكلات العمل لمعرفة الأسباب الحقيقية.				

الرقم	العبارة	درجة التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد التكلفة						
01	تعمل المؤسسة على تخفيض أسعارها مقارنة بمنافسيها.					
02	تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات والسلع لزبائنها مع الحفاظ على التكلفة.					
03	تخفيض المؤسسة لأسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن.					
04	تتحصل مؤسستنا على امتيازات سعرية من المتعاملين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
بعد الجودة						
05	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للتفوق على منافسيها.					
06	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تضمن ولاء زبائنها.					
07	تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على جودة خدماتها.					
08	المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة.					
بعد الوقت						
09	تسعى المؤسسة للتميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد.					
10	تهدف المؤسسة من وراء تقديم خدماتها في الوقت المحدد إلى تحقيق رضا الزبائن.					

ملاحق

11	المؤسستنا القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين.				
12	يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق.				
بعد المرونة					
13	تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن.				
14	تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في نظام العمل.				
15	يتملك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.				
16	تتسم إدارة المؤسسة بسرعة الإستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياتها الإدارية.				

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية (الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة)

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم(02): قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	القسم	المؤسسة الجامعية
01	عبد الرؤوف حجاج	أستاذ دكتور	علوم التسيير	جامعة ورقلة
02	عبد الجليل طواهير	أستاذ دكتور	علوم التسيير	جامعة ورقلة
03	عمر موساوي	أستاذ دكتور	علوم التسيير	جامعة ورقلة
04	لحاج عرابة	أستاذ دكتور	علوم التسيير	جامعة ورقلة

الملحق رقم(03): مخرجات SPSS

المتغيرات الشخصية:

Frequency Table

الجنس

ملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	17	42.5	42.5	42.5
	ذكر	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	2	5.0	5.0	5.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	7	17.5	17.5	22.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	17	42.5	42.5	65.0
	من 50 سنة فأكثر	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى العلمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	10.0	10.0	10.0
	جامعي	25	62.5	62.5	72.5
	أخرى	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

مستوى الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	2	5.0	5.0	5.0
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	8	20.0	20.0	25.0
	أكثر من 10 سنوات	30	75.0	75.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

معاملات الثبات:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

.981	17
------	----

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.958	16

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.980	33

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
أمتلك القدرة على طرح أفكار متميزة	40	4.02	.577
أحرص على تقديم أفكار جديدة ومناسبة للعمل	40	4.00	.599
أفضل المغامرة في المجالات غير المألوفة	40	4.02	.620
أنجز ما يسند إلي من مهام بأسلوب متجدد	40	4.05	.597
يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة	40	4.08	.616
أستطيع التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها في جمل مفيدة	40	3.97	.530
أمتلك القدرة على التخيل والاستنباط لمواجهة مشاكل العمل	40	3.95	.504
لدي القدرة على التعبير وصياغة أفكار سهلة وفي كلمات مفيدة	40	3.95	.504
أملك القدرة على رد الفعل بسهولة	40	3.93	.572
لدي القدرة على رؤية الأشياء من زاوية مختلفة	40	3.95	.504
أقوم بتغيير رد الفعل حسب طبيعة الموقف	40	3.95	.504
أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في مكان العمل	40	3.95	.504
أحرص على معرفة رأي الآخر من أجل الاستفادة منه	40	3.95	.504
أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها	40	3.97	.480
لدي رؤية دقيقة لاستكشاف المشكلات في العمل	40	3.97	.480
أتوقع الأحداث حسب مايتوفر لدي من المعلومات وخبرات سابقة	40	3.97	.480
أقوم بتحليل مشكلات العمل لمعرفة الأسباب الحقيقية	40	3.97	.480
بعد الأصالة	40	4.0350	.55264
بعد الطلاقة	40	3.9500	.50700

بعد المرونة	40	3.9500	.50383
بعد الحساسية للمشكلات	40	3.9750	.47972
الإبداع التنظيمي	40	3.9809	.46877
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة على تخفيض أسعارها مقارنة منافسيها	40	3.40	1.033
تحاول المؤسسة تقديم أفضل الخدمات والسلع لزيائنها مع الحفاظ على التكلفة	40	4.02	.480
تخفيض المؤسسة لأسعارها باعتبارها أحد العوامل المهمة لاستقطاب الزبائن	40	4.02	.480
تتحصل مؤسستنا على إمتيازات سعرية من المتعلمين لتخفيض التكاليف مقارنة بالمؤسسات الأخرى	40	4.08	.350
تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للتعرف على منافسيها	40	4.08	.350
تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تضمن ولاء زبائنها	40	4.08	.350
تستخدم المؤسسة طرق متعددة للرقابة على جودة خدماتها	40	4.08	.350
المطابقة للمواصفات والمعايير الدولية هي المرجعية الرئيسية للمؤسسة	40	4.08	.350
تعسة المؤسسة للتميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد	40	4.10	.379
تهدف المؤسسة من وراء تقديم خدماتها في الوقت المحدد إلى تحقيق رضا الزبائن	40	4.10	.379
لمؤسستنا القدرة على تقديم خدمات للزبائن في وقت أسرع من المنافسين	40	4.10	.379
يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق	40	4.13	.404
تستجيب مؤسستنا لتغيرات حاجات ورغبات الزبائن	40	4.13	.404
تعمل مؤسستنا على مواكبة التطورات الحاصلة في نظام العمل	40	4.13	.404
يمتلك العاملون في مؤسستنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	40	4.13	.404
تتسم إدارة المؤسسة سرعة الإستجابة لتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة في عملياتها الإدارية	40	4.13	.404
بعد التكلفة	40	3.8813	.46336
بعد الجودة	40	4.0750	.34991
بعد الوقت	40	4.1063	.37930
بعد المرونة	40	4.1250	.40430

ملاحق

الميزة التنافسية	40	4.046 9	.3605 0
Valid N (listwise)	40		

مصفوفة الارتباط:

Correlations							
		الإبداع التنظيمي	الميزة التنافسية	بعد الأصالة	بعد الطلاقة	بعد المرونة	بعد الحساسية للمشكلات
الإبداع التنظيمي	Pearson Correlation	1	.743**	.828**	.954**	.954**	.950**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	.743**	1	.531**	.741**	.737**	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
بعد الأصالة	Pearson Correlation	.828**	.531**	1	.638**	.633**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
بعد الطلاقة	Pearson Correlation	.954**	.741**	.638**	1	.994**	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
بعد المرونة	Pearson Correlation	.954**	.737**	.633**	.994**	1	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
بعد الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	.950**	.767**	.661**	.944**	.949**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الإنحدار:

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإبداع التنظيمي ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.553	.541	.24425
a. Predictors: (Constant), الإبداع التنظيمي				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.801	1	2.801	46.958	.000 ^b
	Residual	2.267	38	.060		
	Total	5.068	39			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), الإبداع التنظيمي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.771	.334		5.296	.000
	الإبداع التنظيمي	.572	.083	.743	6.853	.000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الأصالة ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.531 ^a	.281	.263	.30958
a. Predictors: (Constant), بعد الأصالة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.426	1	1.426	14.883	.000 ^b
	Residual	3.642	38	.096		
	Total	5.068	39			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), بعد الأصالة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.651	.365		7.257	.000
	بعد الأصالة	.346	.090	.531	3.858	.000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الطلاقة ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 ^a	.549	.537	.24528
a. Predictors: (Constant), بعد الطلاقة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.782	1	2.782	46.245	.000 ^b
	Residual	2.286	38	.060		
	Total	5.068	39			
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						
b. Predictors: (Constant), بعد الطلاقة						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.966	.308		6.374	.000
	بعد الطلاقة	.527	.077	.741	6.800	.000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد المرونة ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 ^a	.543	.531	.24695
a. Predictors: (Constant), بعد المرونة				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.751	1	2.751	45.112	.000 ^b

	Residual	2.317	38	.061		
	Total	5.068	39			
a. الميزة التنافسية Dependent Variable:						
b. بعد المرونة Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.965	.312		6.288	.000
	بعد المرونة	.527	.078	.737	6.717	.000
a. الميزة التنافسية Dependent Variable:						

Regression

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الحسابية للمشكلات ^b	.	Enter
a. الميزة التنافسية Dependent Variable:			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 ^a	.588	.577	.23441
a. بعد الحسابية للمشكلات Predictors: (Constant),				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.980	1	2.980	54.238	.000 ^b
	Residual	2.088	38	.055		
	Total	5.068	39			
a. الميزة التنافسية Dependent Variable:						
b. بعد الحسابية للمشكلات Predictors: (Constant),						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.756	.313		5.607	.000
	بعد الحساسية للمشكلات	.576	.078	.767	7.365	.000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية						

فہرس

فهرس:

III	اهداء
V	شكر وعرفان
VI	الملخص:
VII	قائمة المحتويات:
VIII	قائمة الجداول:
IX	قائمة الأشكال:
1	المقدمة
1- أ	1- التوطئة:
ب	2- مشكلة الدراسة:
ب	3- التساؤلات الفرعية:
ب	4- فرضيات الدراسة:
ب	5- أهداف الدراسة:
	6- أهمية الدراسة: Error! Bookmark not defined.
ب	7- مبررات إختيار الموضوع:
ت	8- منهج الدراسة:
ت	9- حدود الدراسة:
ث	10- هيكل الدراسة:
ث	11- صعوبات الدراسة:
ث	12- نموذج الدراسة:
1	الفصل الأول:
1	الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
22	تمهيد:
23	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
23	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي
23	الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأهميته
23	أولاً: تعاريف حول الإبداع والإبداع التنظيمي
23	التعريف اللغوي للإبداع:
23	مفهوم الإبداع التنظيمي:
25	ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي
25	ثالثاً: الفرق بين الإبداع وبعض المصطلحات
26	الفرع الثاني: خصائص الإبداع التنظيمي
26	الفرع الثالث: أبعاد الإبداع التنظيمي

27.....	الفرع الرابع: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته
27.....	أولاً: أنواع الإبداع التنظيمي
.....	ثانياً: مستويات الإبداع التنظيمي
.....	1. مستويات الإبداع
27.....	الفرع الخامس: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي ومعوقاته
28.....	أولاً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي
28.....	ثانياً: معوقات الإبداع التنظيمي
29.....	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
29.....	الفرع الأول: مفهوم التنافسية والميزة التنافسية
29.....	أولاً: مفهوم التنافسية وأنواعها
29.....	أ- مفهوم التنافسية:
29.....	1. التنافسية على صعيد الدولة:
30.....	2. التنافسية على صعيد القطاع:
30.....	3. التنافسية على صعيد المؤسسة ويوجد عدة تعريفات منها:
31.....	ب- أنواع التنافسية:
31.....	1. التنافسية حسب معيار الموضوع وتتضمن ما يلي:
32.....	2. التنافسية حسب معيار الزمن وتنقسم إلى:
32.....	3. التنافسية حسب معيار السعر تتمثل فيما يلي:
33.....	ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية
34.....	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
34.....	الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
34.....	نتطرق في هذا الفرع لأبعاد الميزة التنافسية
34.....	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
35.....	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية
36.....	1. الجودة (Quality):
36.....	2. اعتمادية التسليم (Delivery Reliability):
36.....	3. التكلفة (Cost Leadership):
37.....	5. الابتكار (Innovation):
38.....	الفرع الرابع: استراتيجيات بورتر (Porter) العامة
38.....	1. إستراتيجية قيادة التكلفة:
38.....	2. إستراتيجية التمايز:
39.....	3. إستراتيجية التركيز:
39.....	4. إستراتيجية المحيط الأزرق:

39.....	المطلب الثالث: العلاقة بين المتغيرين في ظل الدراسات السابقة
22.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
22.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
22.....	أولاً: دراسات باللغة العربية
25.....	ثانياً: دراسات السابقة باللغة الأجنبية
27.....	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
27.....	أوجه التشابه:
28.....	أوجه الاختلاف:
29.....	مميزات الدراسة الحالية:
29.....	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
31.....	خلاصة الفصل:
1	الفصل الثاني:
33.....	تمهيد:
34.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
34.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
34.....	الفرع الأول: منهج الدراسة
34.....	أولاً: المنهج الوصفي
34.....	ثانياً: المنهج الإحصائي
35.....	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
35.....	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
35.....	1. تقديم عام حول الشركة الوطنية للتأمين SAA
36.....	2.1. تعريف المديرية الجهوية بورقلة :
37.....	2. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة SAA وشرحه
38.....	1.2. شرح الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية بورقلة SAA
39.....	3. المصالح والدوائر للمديرية الجهوية بورقلة:
40.....	4. وظائف وأهداف الشركة الوطنية للتأمين:
42.....	6. الهيكل التنظيمي للمصلحة
43.....	ثانياً: مجتمع العينة
43.....	ثالثاً: عينة الدراسة
43.....	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
43.....	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:
44.....	خصائص عينة الدراسة:
44.....	1. متغير الجنس

44.....	2. متغير السن
44.....	3. متغير المستوى العلمي
45.....	4. متغير مستوى الخبرة
45.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
45.....	1. أداة الدراسة
45.....	الفرع الثاني: مجالات الدراسة:
46.....	4/ أساليب المعالجة الإحصائية:
48.....	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
48.....	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة
48.....	النتائج المتعلقة بمتغير الإبداع التنظيمي:
48.....	البعد الأول: الأصالة
49.....	البعد الثاني: الطلاقة
50.....	البعد الرابع: الحساسية للمشكلات
51.....	محو الإبداع التنظيمي:
52.....	النتائج المتعلقة بالمتغير الثاني الميزة التنافسية:
52.....	البعد الأول: التكلفة
52.....	البعد الثاني: الجودة
53.....	البعد الثالث: الوقت
54.....	البعد الرابع: المرونة
55.....	محور الميزة التنافسية:
56.....	دراسة العلاقة الارتباطية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية
57.....	تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل (الإبداع التنظيمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية):
57.....	معادلة الانحدار
58.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
58.....	اختبار صحة الفرضية الأولى:
59.....	اختبار صحة الفرضية الثانية:
59.....	اختبار صحة الفرضية الثالثة:
59.....	اختبار صحة الفرضية الرابعة:
61.....	خلاصة الفصل:
62.....	الخاتمة
63.....	1. النتائج:
64.....	2. التوصيات:
64.....	3. أفاق الدراسة:

66.....	قائمة المصادر و المراجع:
67.....	الملاحق
67.....	الفهرس