

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في المجمع
الصناعي
دراسة حالة :مجمع عموري - بسكرة-

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المجموعات الصناعية

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

أ.د/ يحيوي مفيدة

إعداد الطالب(ة):

فراح ليلي

اعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د.قريشي محمد
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د. يحيوي مفيدة
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. شين فيروز
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. جودي سامية
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ	أ.د. عثمانى أحسين
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ	أ.د. بويباون مسعود

السنة الجامعية: 2023/ 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في المجمع
الصناعي
دراسة حالة :مجمع عموري - بسكرة-

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المجموعات الصناعية

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

أ.د/ يحيوي مفيدة

إعداد الطالب(ة):

فراح ليلي

اعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د.قريشي محمد
مقرا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د. يحيوي مفيدة
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. شين فيروز
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	د. جودي سامية
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ	أ.د. عثمانى أحسين
ممتحنا	جامعة أم البواقي	أستاذ	أ.د. بويباون مسعود

السنة الجامعية: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه

عينا سهرت ويدا تعبت.... زرعت وحق لك الحصادأبي الغالي.

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان.....إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان

إلى ضياء قلبي ونور حياتي..... زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناءأمي الحبيبة.

إلى من وقف بجاني وتقاسم معي في هذا العمل التعب والشقاء..... زوجي الحبيب ربوح شريف.

إلى صغيرتي وغاليتي وقرة عيني إبنتيآلاء

إلى من كانوا ولا يزالوا ملاذي وسندي في هذه الحياةإخوتي وأخواتي

الدراجي وعبد المجيد، زوليخة، فضة، أمينة وحليمة

إلى أسرة زوجي كل باسمه وعلى رأسهم حماتي الغالية: علام عائشة

إلى جدتي الغالية على قلبي: رقابي زينب وروح جدتي معزوز أم الخير

إلى خالي العزيز: الطيب معزوز وعائلته

إلى خالتي وبناتها: ليلى وعائشة رقابي

وبنات أختي: ايمان وصفاء وأولادها: محمد، خليل، يونس، هارون رقابي

إلى كل أهلي وأقاربي

إلى صديقاتي: سمية فطوش، نزيهة شنوفي، صفاء بياضي، جميلة بوذن، هاجر حيرش،

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي.....

إلى كل من تمنى لي التوفيق والنجاح

اهدي له ثمرة جهدي هذا

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح

والصبر وسدد خطاي، الذي بفضلته تتم الصالحات والنعم

والصلاة على هادي ودليل البشرية، إلى نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة الأستاذة الدكتورة مفيدة يحياوي التي تفضلت بالإشراف على هذه الأطروحة

وكانت أكبر الأثر في إثرائها بالأفكار النيرة ومعلوماتها القيمة من علم ومعرفة ونصح وإرشاد وتوجيه مستمر.

وأتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة على مناقشة أطروحتي والحكم عليها.

كما لا أنسى أستاذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين درسوني،

وإلى موظفي مجمع عموري - بسكرة ، وإلى كل من موظفي مكتبة الكلية وقسم علوم التسيير.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة في انجاز هذا العمل طالبين من المولى عز وجل أن ينفع به غيرنا.

فالحمد لله حتى يرضى

والحمد لله إذا رضي

والحمد لله بعد الرضى

الطالبة: فراح ليلي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي (التفوق القيادي، التفوق الاستراتيجي، تمكين الموارد البشرية، التفوق الزبوني، جودة المنتج) للمجمع الصناعي عموري -بسكرة-، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (44) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (146) مفردة، وعلى ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V21) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها مقاييس الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي... الخ، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: ارتفاع مستوى الإبداع الإداري بالمجمع محل الدراسة، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني أسلوب الإبداع في العمل، كما بينت أيضا نتائج الدراسة ارتفاع مستوى التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة وهذا ما يدل على اهتمام المجمع محل الدراسة بأبعاد (القيادة، الاستراتيجية، تمكين الموارد البشرية، وخدمة الزبون، جودة المنتج).

وقد أوضحت الدراسة أيضا وجود دور معنوي موجب للإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة في مجمع عموري - بسكرة، حيث فسر متغير الإبداع الإداري ما نسبته (31.1%) من التغيرات الحاصلة في التفوق التنافسي في المجمع محل الدراسة.

كما وقد توصلت أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية) لتصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات لإدارة المجمع أبرزها: يجب على المجمع أن يزيد الانفاق على البحث والتطوير قصد تشجيع الابداع والابتكار، وأيضا عليه أن يشجع موظفيه ويغرس فيهم روح العمل الجماعي وروح المبادرة في طرح أفكارهم.

الكلمات المفتاحية: إبداع، إبداع إداري، تفوق تنافسي، مجمع عموري.

Abstract :

This study aimed at demonstrating the role of administrative creativity in achieving competitive excellence : (leadership excellence, strategy excellence, empowering human resources, customer excellence, product quality) for Amouri's industrial group at Biskra, And in order to achieve that, the researcher designed a questionnaire that included (44) statements to collect initial information from the study sample consisting of (146) questionnaires. In this light, data was collected, analyzed, and hypotheses tested using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS.V21) Thus, many statistical methods have been used to achieve the objectives of the study including descriptive statistics (arithmetic mean, standard deviation), simple linear regression, monolithic variation analysis ...etc. After analyzing the data of this study and its hypotheses, the study reached several results, the most prominent of which are: the high level of administrative creativity in the Group under study, which indicates the administration's interest in adopting the creativity method at work. The results of the study also showed a high level of competitive excellence with its different dimensions .

The study also showed the existence of a significant positive role for administrative creativity in achieving competitive excellence with its different dimensions in Amouri's Group - Biskra, where the variable of administrative creativity explained 31.1% of the changes that occurred in competitive excellence in the Group under study.

It also found that there were statistically significant differences in the perceptions of the respondents about the level of administrative creativity that occurred in the group under study, due to the following personal and functional variables: gender, age, academic qualification, and years of experience. There are statistically significant differences in the perceptions of the respondents about the level of competitive excellence achieved in the group under study due to the following personal and functional variables: (gender, age, and the absence of statistically significant differences) in the perceptions of the respondents about the level of competitive superiority achieved in the Group under study due to the following personal and functional variables: Academic qualification , Years of Experience.

The study concluded with a number of suggestions for the management of the group, most notably: The group must increase spending on research and development in order to encourage creativity and innovation. And it should also encourage his employees and instill in them the spirit of teamwork and the spirit of initiative in presenting their ideas.

Keywords: Creativity, Administrative Creativity, Competitive Excellence, Amouri Group.

الصفحة	المحتوى
/	الإهداء
/	شكر وتقدير
أ	الملخص باللغة العربية
ب	الملخص باللغة الإنجليزية
ج-هـ	فهرس المحتويات
و-ز	قائمة الجداول والأشكال
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
2	مقدمة عامة
4	تمهيد
5	المبحث الأول: منهجية البحث:
5	المطلب الأول: اشكالية وفرضيات البحث.
5	أولاً: اشكالية البحث
6	ثانياً: أهمية البحث وأهدافه
7	ثالثاً: فرضيات البحث ونموذجه:
11	المطلب الثاني: أساليب ومنهج البحث
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتفوق التنافسي
22	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري
26	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري والتفوق التنافسي معاً
29	المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتفوق التنافسي والمجمع الصناعي	
32	تمهيد:
33	المبحث الأول: ماهية التفوق
33	المطلب الأول: مفهوم التفوق
36	المطلب الثاني: تطور التفوق وأهميته وأهدافه
40	المطلب الثالث: دوافع التفوق وأبعاده
44	المطلب الرابع: النماذج والجوائز العالمية
50	المبحث الثاني: إدارة التفوق
50	المطلب الأول: مفهوم إدارة التفوق

51	المطلب الثاني: قواعد وخطوات إدارة التفوق
53	المطلب الثالث: المؤسسات المتفوقة
55	المطلب الرابع: مداخل إدارة التفوق
58	المبحث الثالث: التفوق التنافسي في المجمع الصناعي
58	المطلب الأول: التفوق التنافسي
59	المطلب الثاني: المجمع الصناعي
60	المطلب الثالث: أسباب انشاء المجمع الصناعي
61	المطلب الرابع: عوامل التفوق في المجمعات الصناعية
63	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري	
65	تمهيد
66	المبحث الأول : مدخل إلى الإبداع الإداري
66	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
69	المطلب الثاني : مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه
71	المطلب الثالث: نظريات ومناهج الإبداع الإداري
75	المطلب الرابع: مراحل الابداع الاداري ومستوياته
79	المبحث الثاني: تنمية الابداع الاداري ومهارات التفكير الابداعي
79	المطلب الأول: أساليب تنمية الابداع الاداري
82	المطلب الثاني: التفكير الابداعي وخصائصه
84	المطلب الثالث: مهارات التفكير الابداعي.
85	المطلب الرابع: تعزيز الإبداع الاداري والتفكير الابداعي
86	المطلب الخامس: الاستراتيجيات المساعدة على تنمية الابداع الاداري.
89	المبحث الثالث: المناخ الابداعي في المؤسسة
89	المطلب الاول: توفير المناخ الابداعي.
90	المطلب الثاني: تكوين فريق عمل مبدع:
91	المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي
93	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابداع الاداري:
96	المبحث الرابع: دور الابداع في تحقيق التفوق التنافسي
96	المطلب الأول: الابداع الاداري مدخل للقيادة المتفوقة
97	المطلب الثاني: الإبداع الإداري أساس التفوق الاستراتيجي
97	المطلب الثالث: الإبداع الإداري ودوره في تمكين الموارد البشرية

98	المطلب الرابع: التفوق في المنتجات وخدمة الزبائن من خلال الإبداع الإداري
100	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	
102	تمهيد
103	المبحث الأول: بطاقة فنية عن مجمع عموري-بسكرة
103	المطلب الأول: تقديم مجمع عموري
104	المطلب الثاني: أهداف مجمع عموري
105	المطلب الثالث: أنشطة المجمع
107	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع عموري
113	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
113	المطلب الأول: خصائص أفراد العينة
114	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة واختبار التوزيع الطبيعي:
121	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
131	خلاصة الفصل
133	الخاتمة
138	قائمة المراجع
150	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	نتائج معامل الثبات والصدق	15
2	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	17
3	المخططات التاريخية لتطور مفهوم التفوق	38
4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	113
5	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري	115
6	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التفوق التنافسي	118
7	معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة	121
8	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	121
9	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغيرات المستقلة (أبعاد الإبداع الإداري) على التفوق التنافسي لمجمع عموري - بسكرة-	122
10	نتائج اختبار T للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري حسب متغير الجنس	125
11	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري حسب متغير العمر	125
12	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي	126
13	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة	127
14	نتائج اختبار T للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي حسب متغير الجنس	127
15	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي حسب متغير العمر	128
16	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي حسب متغير المؤهل العلمي	129
17	نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي حسب متغير سنوات الخبرة	130

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	نموذج البحث	1
37	تطور مفهوم التفوق	2
47	معايير نموذج مالكوم بالدريج للتفوق	3
49	العناصر الأساسية لنموذج التفوق الأوربي (EFQM)	4
52	قواعد إدارة التفوق	5
54	نموذج المؤسسة المتميزة	6
68	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	7
75	مراحل الإبداع	8

الفصل الأول:
منهجية البحث
والدراسات السابقة

مقدمة عامة:

تعاني كثير من المؤسسات من معوقات داخلية وخارجية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن، ومع تزايد الضغوط الناشئة عن التغيرات من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من الدول والمجتمعات، وبتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة العالمية وتنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات، وجدت المؤسسات نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية بناء مؤسسات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد، هذا ما أدى لضرورة البحث عن منهج جديد يتعامل مع كل هذه التغيرات. ومع هذه الأخيرة ظهرت مجموعة من التوجهات الفكرية التي تؤكد ضرورة الاهتمام بالفرد، والتنمية البشرية باعتبارها غاية لكل تقدم اقتصادي واجتماعي، والاهتمام بالعلم، والبحث العلمي، كركائز أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وإعادة النظر في طريقة تسيير وإدارة المؤسسات، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابي مع الثورة المعلوماتية التي أضحت إحدى أهم السمات المميزة للقرن الحادي والعشرين.

وفي ظل هذا الكم من التطورات أصبح تحقيق الجودة والتفوق غاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث لم يعد مجتمع القرن الواحد والعشرين يقبل الأداء النمطي الذي تحدده الوظيفة التقليدية، فالتفوق يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية، والإبتعاد عن الروتين الوظيفي، والتنوع والتغيير في أساليب العمل الإدارية، وتشجيع الإبداع الإداري.

إن المؤسسات هي كيانات معقدة تلعب دوراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات. ويعد التفوق التنافسي من أكثر السمات المطلوبة والذي يضمن في الوقت نفسه أعلى أداء تنظيمي طويل الأجل ورضا الموظفين وأصحاب المصلحة، فالتفوق هو حالة من الجودة أو حالة من التميز المستمر. (Felicio, Rodrigues, Patino-Alonso, & Felicio, 2021). ويعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التفوق التنافسي، فالتطورات التي أفرزتها ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي أوجدت مشكلات معقدة ألفت بظلالها على المؤسسات، التي تسعى لتحقيق أهداف عديدة من أهمها تحقيق التفوق عن باقي المنافسين، الأمر الذي يتطلب منها أن تقوم بدعم القدرات الإبداعية واستثمارها لتحقيق مخرجات إبداعية تميز المؤسسة عن مثيلاتها، فعن طريق دعم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة تتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والمشكلات.

إن المؤسسات المتفوقة التي تجني كل مزايا التفوق القائم بالفعل التنافسي، فيكون الإبداع مصدر أساسيا للنجاح في بيئة تنافسية، ومؤشرا للأداء المتفوق لها.

إن مدخل الإبداع الإداري يمثل أهمية كبرى للمؤسسات الساعية لتحقيق التفوق إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الاطلاق، وهو ثروة الفكر والطاقة الذهنية لمواردها البشرية، ولأهمية مدخل "الإبداع الإداري" في تحقيق "التفوق التنافسي"، فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي.

تمهيد:

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث وأهدافه، فرضياته ونموذجه، التعريفات الإجرائية، وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ثم نقوم بشرح منهج البحث وحدوده، مجتمعه وعينته، أداة البحث وصدقها وثباتها، هذا إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. إضافة إلى ذلك، سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة، وتحديد مجال الاستفادة منها.

وعلى العموم سيتم التطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية البحث:

في هذا المبحث سنقوم بطرح الاشكالية الرئيسية للبحث والفرضيات ونموذج البحث، بالإضافة إلى عرض منهجية الدراسة من (أساليب جمع البيانات ومنهج البحث، أداة البحث، ومختلف الأساليب الاحصائية المستخدمة،... الخ).

المطلب الأول: اشكالية وفرضيات البحث.

أولاً: اشكالية البحث:

في ظلّ تعدد أشكال المنافسة التي تشهدها الأسواق اليوم، و تحول المجتمع الدولي إلى قرية صغيرة، فإن الرغبة في البقاء و النمو تتطلب من المنظمات أن تجيد التعامل مع تحديات عديدة و أن تسعى جاهدة إلى البحث عن طرق لضمان التكيف مع هذه المتغيرات، ليس من أجل الحفاظ على حصتها السوقية وكسب ميزة تنافسية فحسب، بل الأهم من ذلك الحفاظ على هاته الميزة وديمومتها وبذلك تحقيق التفوق التنافسي، وتمحورت هذه الطرق حول الاهتمام برأسمال البشري من خلال تحفيز الابداع كأسلوب إداري.

وتأسيساً على ما تقدم تبرز إشكالية بحثنا الحالي، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في مجمع عموري -بسكرة-؟

و يندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما هو مستوى الابداع الاداري بمجمع عموري -بسكرة- ؟
- 2) ما هو مستوى التفوق التنافسي بمجمع عموري -بسكرة- ؟
- 3) ما طبيعة العلاقة بين الابداع الاداري والتفوق التنافسي بأبعاده المختلفة بمجمع عموري -بسكرة- ؟
- 4) ما هو دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة في مجمع عموري؟
 - 1.4 ما هو دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق القيادي بمجمع عموري -بسكرة- ؟
 - 2.4 ما هو دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق الاستراتيجي بمجمع عموري -بسكرة- ؟
 - 3.4 ما هو دور الإبداع الإداري في تحقيق تمكين الموارد البشرية بمجمع عموري -بسكرة- ؟
 - 4.4 ما هو دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق الزبوني بمجمع عموري -بسكرة- ؟
 - 5.4 ما هو دور الإبداع الإداري في تحقيق جودة المنتج بمجمع عموري -بسكرة- ؟

5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بالمجمع محل

الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

6) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي بالمجمع محل

الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانيا: أهمية البحث وأهدافه

أ. أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث في محاولة إظهار الأهمية النظرية، من خلال الإسهام في تأطير الأدبيات ذات الصلة بمتغيري البحث " الإبداع الإداري " و "التفوق التنافسي"، وإظهار الأهمية العملية والتطبيقية للإبداع الإداري بالنسبة للمجمع محل الدراسة، وبشكل أكثر دقة فإن هذا البحث يستمد أهميته من خلال النقاط التالية:

- تقديم إطار عملي يربط الإبداع الإداري بأبعاد التفوق التنافسي، إذ تناول علاقة الإبداع الإداري كمجموعة بأبعاد التفوق التنافسي تمثل في حد ذاتها إضافة علمية جديرة بالاهتمام، وذلك وفقا لاطلاع الباحث على ما أجري من دراسات في هذا الموضوع لم تتناول هذين المتغيرين في إطارهما الشمولي.
- بيان دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي لمجمع عموري-بسكرة.
- بيان مدى دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة (التفوق القيادي، التفوق الإستراتيجي، تمكين الموارد البشرية، التفوق الزبوني، جودة المنتج) بمجمع عموري-بسكرة.
- توضيح ما يترتب من نتائج تأثير العلاقات المشار إليها أعلاه، مع التركيز على المتغيرات الأكثر تأثيرا على أبعاد التفوق التنافسي، وبالتالي تمكين متخذي القرار في المجمع محل الدراسة من تركيز اهتمامهم على العوامل الأكثر أهمية وإعطائها الأولوية القصوى لتعزيز المركز التنافسي للمجمع.
- المساهمة في تطوير آلية عمل المجمع محل الدراسة والحفاظ على استمرارية نجاحه بتبنيه للإبداع الإداري كإحدى المداخل لتحقيق التفوق.
- الاهتمام المتزايد بأهمية التفوق التنافسي على المستوى المحلي والدولي والإقليمي.

ب. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري الحاصل في مجمع عموري-بسكرة.
- التعرف على مستوى التفوق التنافسي الحاصل في مجمع علموري-بسكرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري وأبعاد التفوق التنافسي المختلفة بمجمع عموري-بسكرة.
- التعرف على دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة بمجمع عموري-بسكرة.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري بالمجمع محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي بالمجمع محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- تقديم بعض المقترحات والتوصيات لمتخذي القرار في مجمع عموري-بسكرة- والتي تهدف أساسا إلى الاهتمام بالإبداع الإداري وتنميته، وبالتفوق التنافسي التي من شأنه أن يحسن ويُعزز من مكانة المجمع في السوق.

ثالثا: فرضيات البحث ونموذجه:

1. فرضيات البحث: يستند هذا البحث ثلاث فرضيات رئيسية، ويتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية

كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة لمجمع عموري-بسكرة".

الفرضية الرئيسية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

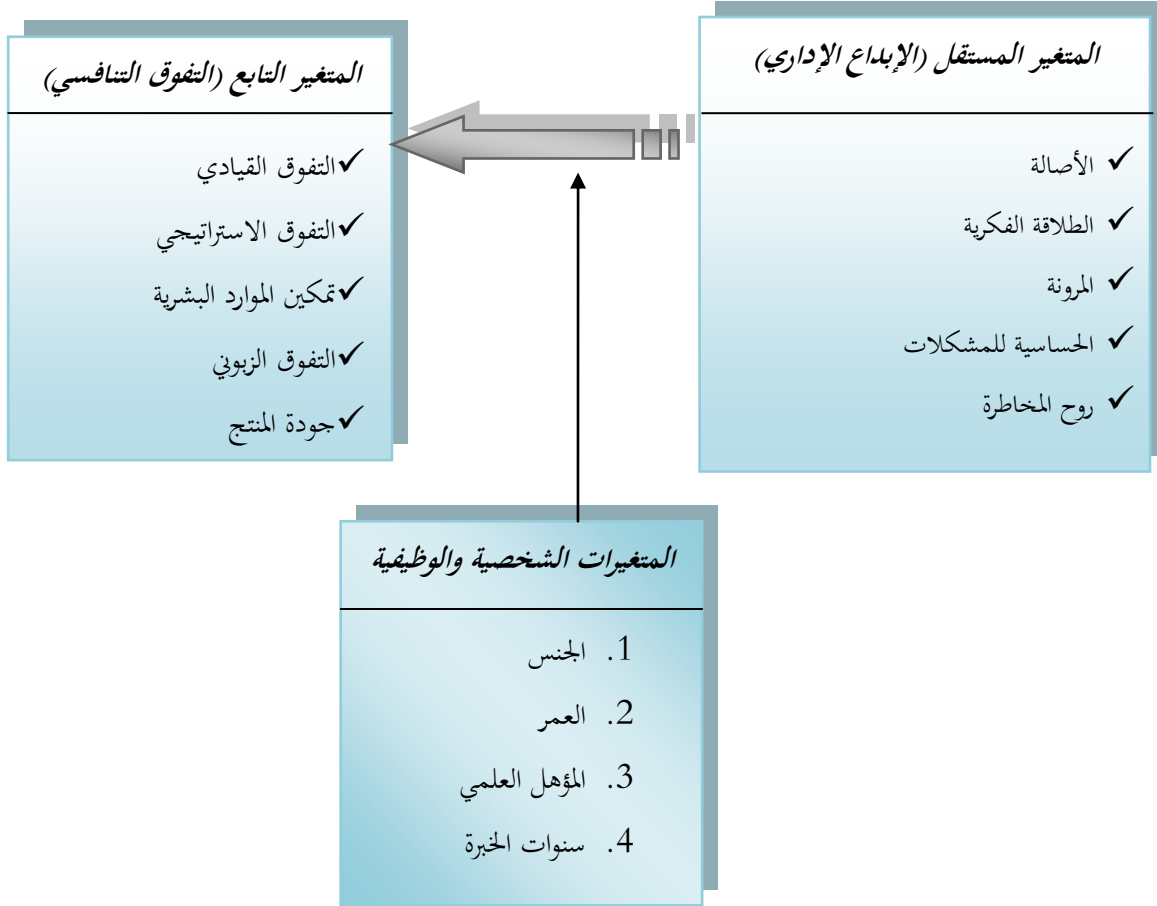
2. نموذج البحث:

استنادا الى الاطار النظري والدراسات السابقة وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي، وذلك كما هو موضح في الشكل (01)، كما يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، إذ اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- المتغيرات المستقلة: تتمثل في الإبداع الإداري، ممثلا بـ (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة)

- المتغير التابع: يتمثل في التفوق التنافسي، ممثلا بـ (التفوق القيادي، التفوق الإستراتيجي، تمكين الموارد البشرية، التفوق الزبوني، جودة المنتج)

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

3. التعريفات الإجرائية:

- الإبداع الإداري: هي العملية العقلية التي من خلالها يتوصل الأفراد إلى أفكار حديثة وحصريّة غير مألوفة قصد تطوير الانتاج، البرامج، العمليات، الخدمات و أساليب العمل، لتحقيق مستوى عال من الأداء المتفوق.
- الأصالة: يقصد بها قدرة الفرد في إنتاج أفكار جديدة وفريدة وخلاقة لم يسبق لها أحد، حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
- الطلاقة الفكرية: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بطلب معينة في وقت محدد.
- المرونة: وتعني القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي يُنظر من خلالها إلى المواقف المتعددة، بحيث يستطيع الفرد أن يتحرر من القصور العقلي والتخلي عن الأفكار القديمة.
- الحساسية للمشكلات: هو الإحساس المبكر للمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها.
- روح المخاطرة: يقصد بها رغبة الفرد ومدى جرأته في تحمل المخاطر الناتجة عن الأفعال التي يتخذها عند تبني أفكار وأساليب جديدة.
- التفوق التنافسي: التفوق التنافسي هو تحقيق المؤسسة خاصية فريدة يريدها العميل ويصعب تقليدها من قبل المنافس، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التفوق من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها وتعطي صورة مقبولة لدى العملاء.
- التفوق القيادي: الطريق لتحقيق التفوق هو القيادة الناجحة التي تعني تحريك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، فالقيادة المتفوقة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين.
- التفوق الاستراتيجي: هو أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية واضحة تأخذ أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، بالإضافة إلى مدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي.
- تمكين الموارد البشرية: إن تمكين العاملين يحدث من خلال إعطائهم الحرية في التخطيط، التنفيذ، تسيير أعمالهم وأفكارهم ومعارفهم وزيادة مهامهم مع التزامهم بالمسؤولية، يسمح لهم بتحسين مهاراتهم مما ينعكس على تفوق كفاءاتهم.

- التفوق الزبوني: ويقصد بها التميز في خدمة الزبون من خلال تقديم الخدمات المختلفة بشكل متفرد وخارج عن المألوف، بطريقة تحقق توقعاتهم ورضاهم.
- جودة المنتج: تعني تقديم منتجات ذات جودة عالية ومختلفة ويتفوق على ما يقدمه المنافسون.

المطلب الثالث: أساليب و منهج البحث

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

1. المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V21 Stastiscal Package For Social Sciences) وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2.المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمكتبيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ثانياً: التموضع الابستمولوجي ومنهجية البحث

أ. التموضع الابستمولوجي

إن إختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك للإجابة عن الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والمعلومات المراد الحصول عليها، فقد إستخدمنا المنهج الوصفي(الوضعي)، حيث يستهدف البحث الوضعي عموماً حصر مجموعة من العلاقات السببية (الأسباب – النتائج) التي تسمح بالتوقع عندما تتوفر هذه الأسباب، فهو عبارة عن إعادة إنتاج نماذج محددة مسبقاً. بالنسبة للإطار الفكري الوضعي في

العلوم الإدارية فإن التوصل إلى المعرفة يتمثل في الكشف عن العلاقات السببية من أجل فهم آليات الظاهرة المدروسة وتوقعها، محاولة معرفة أسباب الظواهر (الإنتاج، الأداء، الربح، التطور، التميز. . .) أو محاولة تحديد تأثير عناصر معينة على ظاهرة ؛ وكل هذا يدخل في هذا الإطار الفكري الإستمولوجي. يعتمد الإطار الفكري الوضعي عموماً - كمنهج بحث - على المقاربة الإفتراضية الإستنتاجية - La démarche hypothético-déductive؛ أي أن المنهج الذي ينطلق من فرضيات ويحاول أن يستنبط حقيقة بإختبارها، بعرضها على الواقع (أو مقارنتها به) من أجل التوصل إلى فهم الظاهرة.

ب. منهج البحث:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر، إضافة إلى ذلك فهو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة، وعليه كان لزاماً علينا أن نختار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالأستبانة والملاحظة الشخصية والمقابلات المتعددة والمختلفة والاطلاع على النشرات والتقارير الدورية للمؤسسة محل الدراسة لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Analytical Approach) الذي نراه ملماً بما ذكرناه سابقاً، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي. (قريشي، 2014، صفحة 11) حيث أن:

1. الأسلوب الوصفي: من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والملتقيات بغية توضيح مفهوم المتغيرين محل الدراسة.

2. الأسلوب المسحي التحليلي: من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (146) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث.

ثالثاً: حدود البحث:

يتحدد بما يلي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصر بحثنا الحالي على دراسة العلاقة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي بأبعاده (التفوق القيادي، التفوق الإستراتيجي، تمكين الموارد البشرية، التفوق الزبوني، جودة المنتج).

2. الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مجمع عموري-بسكرة.
 3. الحدود البشرية: تم إجراء البحث على عينة من العمال الإداريين بمجمع عموري.
 4. الحدود الزمانية: قمنا بتطبيق هذه الدراسة على أفراد عينة البحث خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2022 إلى شهر أبريل 2023.
- رابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العمال الإداريين بمجمع عموري بسكرة والبالغ عددهم (351) عامل وعاملة، وتم توزيع (160) استبانة على مرحلتين: الأولى من خلال عدة زيارات ميدانية تم توزيع (40) استبانة، واسترجع منها (31) استبانة قابلة للفحص والتحليل، أما (115) استبانة تم توزيعها عن طريق الاستبيان الإلكتروني من خدمة قوقل. وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (146) استبانة بنسبة (41.60%) وهي نسبة جيدة لغايات هذا البحث.

خامساً: أداة البحث:

بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة والخبراء في هذا المجال، قمنا بتطوير استبانة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث حيث قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وهو بدوره يشمل محورين، **المحور الأول:** خصص لدراسة المتغير المستقل والذي يتمثل في "الإبداع الإداري"، ويتضمن (23) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري الحاصل في مجمع عموري-بسكرة، موزعة على خمسة أبعاد تم اختيارها في هذه الدراسة كما يلي:

- بعد الأصالة: وتقيسه العبارات من (1-5).
- بعد الطلاقة الفكرية: وتقيسه العبارات من (6-10).
- بعد المرونة: وتقيسه العبارات من (11-14).
- بعد الحساسية للمشكلات: وتقيسه العبارات من (15-19).
- بعد روح المخاطرة: وتقيسه العبارات من (20-23).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، وأهمها دراسة (Kthiar, F. G., & Al-Hindawy, Z. A. 2022).

أما المحور الثاني: فخصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في "التفوق التنافسي" ويتضمن (21) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى التفوق التنافسي بمجمع عموري-بسكرة، موزعة على خمسة أبعاد التي تم اختيارها في هذه الدراسة وذلك كما يلي:

- بعد التفوق القيادي: وتقيسه العبارات من (1-4).
- بعد التفوق الإستراتيجي: وتقيسه العبارات من (5-8).
- بعد تمكين الموارد البشرية: وتقيسه العبارات من (9-12).
- بعد التفوق الزبوني: وتقيسه العبارات من (13-17).
- بعد جودة المنتج: وتقيسه العبارات من (18-21).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا الموضوع، وأهمها دراسة (Gharib, M., Durrah, O., & Sattoul, M. 2018).

سادسا: صدق وثبات أداة البحث:

1. صدق أداة البحث (Validity):

ويقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق استبانة هذا البحث نعتمد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة وحتى من الجامعات الأخرى، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث. وقد اعتبر الباحث أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.854) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (1): نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
الإبداع الإداري	23	0.778	0.882
التفوق التنافسي	21	0.780	0.883
الاستبانة ككل	44	0.854	0.924

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.924) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة من صحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك طبعا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V21

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين الإنحدار (Analysis of Variance): يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار دور الإبداع الإداري على التفوق التنافسي للمجمع محل الدراسة بأبعادها المختلفة.

4- تحليل التباين الأحادي (One way Anova): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل في المجمع محل الدراسة، وكذلك معرفة تصوراتهم حول مستوى التفوق التنافسي بالمجمع محل الدراسة والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independant-Samoles T-Test): يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة، وكذلك معرفة تصوراتهم حول مستوى التفوق التنافسي بالمجمع محل الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس.

6- اختبار معاملات الإلتواء والتفرطح (skewness-kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي.

7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث

ثامنا: مقياس التحليل:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحويل إجابات أفراد العينة على جميع عبارات أداة البحث، إذ تأخذ الإجابة "غير موافق بشدة" درجة واحدة، والإجابة "غير موافق" تأخذ درجتين، والإجابة "محايد" تأخذ (03) درجات، والإجابة "موافق" تأخذ (04) درجات، والإجابة "موافق بشدة" (05) درجات. كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول الموالي وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضا على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول (2): تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1.00 إلى أقل من 2.49	منخفض
من 2.50 إلى أقل من 3.49	متوسط
من 3.50 إلى 5.00	مرتفع

المصدر: (قريشي، 2014، صفحة 17)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

ستعرض في هذا المبحث جملة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري "الإبداع الإداري" و"التفوق التنافسي" ومجال الاستفادة منها وما يميز هذه الدراسة عن غيرها.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتفوق التنافسي

أولاً: الدراسات باللغة العربية.

1. دراسة: (أحلام غريال. 2022). بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت - جمورة - بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للاسمنت - بسكرة-. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (54) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (130) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: ارتفاع مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة البسكرة للاسمنت، وهذا ما يدل على اهتمام الإدارة بتبني المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة على أرض الواقع. كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى الأداء المتميز بمؤسسة البسكرة للاسمنت وهذا ما يدل على تميزها في السوق نتيجة دعمها الدائم لمختلف عمليات التجديد والتطوير على مختلف المستويات وفي مختلف المجالات والتي بدورها أدت إلى سرعة الاستجابة لتغيرات المحيط وطلبات العملاء وبتكاليف منخفضة. وقد أوضحت الدراسة أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة التالية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد، مرونة المعلومات) في الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، حيث فسر متغير المرونة الإستراتيجية ما نسبته (11%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز وهي قوة تفسيرية منخفضة نسبياً مما يدل على أنه هناك أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية كمجموعة في الأداء المتميز لمؤسسة البسكرة للاسمنت. توصلت الدراسة أيضا إلى تأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء المتميز الحاصل بمؤسسة البسكرة للاسمنت تعزى للمتغيرين (الجنس،

المؤهل العلمي)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى المرونة الإستراتيجية بمؤسسة العسكرية للاسمنت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

2. دراسة: (ليلي زقار، بلقرع فاطنة 2022). بعنوان: أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 06(01).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي لدى المديرية العملية للاتصالات بولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة، قامتا الباحثتان بدراسة ميدانية مستعینين بالاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وزعت على عينة عشوائية قدرت ب()، حيث تمت معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باعتماد برنامج SPSS، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى تمكين فرق العمل في المؤسسة محل الدراسة جاء مرتفعا،
- بينما مستوى التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا،
- هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.

3. دراسة: (فهيمه بوروية، 2020). بعنوان: دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات -بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات الإستراتيجية والذي تم قياسه من خلال (تحديد المهارات الإستراتيجية، تطويرها، تقييمها، وحمايتها) في تحقيق التميز للمؤسسة الذي تم قياسه من خلال (الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، المرونة التنظيمية، و القيادة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من (350) عاملا من صنف (إطار سامي، إطار، و عون تنفيذ) في أربعة مؤسسات، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة و الصالحة للتحليل الإحصائي (291) إستبانة، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام أسلوب الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن خلال عدة أساليب إحصائية، وبعد الاستعانة بالمقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة في تفسير النتائج،

إستنتجت الدراسة إرتفاع مستوى تسيير المهارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وارتفاع مستوى تميزها من وجهة نظر المبحوثين، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات الإستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة.

4. دراسة: (عبد الناصر علك حافظ، نسرین جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد. 2019). بعنوان: دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير. (17)

يهدف البحث لتوضيح دور استراتيجية التكامل وانعكاسها في تحقيق التميز التنظيمي لتحديد التصميم المناسب للمنظمات الحديثة، فلقد أدت التغييرات التي حصلت في العالم إلى إلقاء الضوء على المشكلات التي تواجه الإدارة التقليدية مما أدى بناء منظمات ذات استراتيجية متكاملة تمثل الحاضر المعاصر والمستقبل المنظور، والتي بإمكانها أن تحقق أعلى درجات التميز، والمساهمة في بنائها واستمراريتها، والعمل على استدامتها، فضالاً عن شمول البحث على إطار عملي تحليلي لآراء عينة مختارة من العاملين في (وزارة التعليم العالي، دائرة البحث والتطوير الإداري) حيث شملت العينة (103) فرداً موزعين في مستويات إدارية عدة (مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، وموظفين إداريين). واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة مصممة بالاعتماد على المقاييس العالمية وبما يتواءم مع البيئة العراقية لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واختبار الفرضيات باستعمال عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة. فضلاً عن المقابلات الشخصية، ولقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. ومنها أن دائرة البحث والتطوير قد وظفت استراتيجية التكامل لتعزيز واحداث المزيد من التغيير في عملية التميز التنظيمي وهذه النتائج جاءت متطابقة مع الفرضيات.

5. دراسة: (سميرة عبد الصمد. 2016). بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة (SCIMAT). بسكرة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية -جامعة بسكرة، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور تطوير الكفاءات كمدخل أساسي للتميز في أداء المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة وما يفرضه من تحديات

- معرفة واقع الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات بالشركة محل الدراسة، والأهمية التي توليها الشركة لرأسها البشري وكفاءاتها، كيفية التسيير والاستثمار ومدخل قياس العائد.
- الوقوف على أهم مجالات التميز في الأداء بالشركة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلا الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع استخدمت الدراسة استمارة للاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة إدارات شركة الإسمنت عين التوتة، أما التحليل فقد أجري على 114 استمارة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- يلعب الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دورا في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز عند مستوى (0.05).

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية.

1. Study of: (Zdrilić, I., & Dulčić, Ž. 2016). BUSINESS EXCELLENCE AS A SUCCESS FACTOR FOR THE PERFORMANCE OF LARGE CROATIAN ENTERPRISES. *Management*, 21(1)

تهدف الورقة إلى استكشاف تأثير التميز في الأعمال وقيمها على الأعمال التجارية في ممارسة الأعمال الكرواتية. ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى المؤلفون بحثًا على 106 مؤسسة كرواتية كبيرة تضم أكثر من 250 موظفًا ، واستكشفوا العلاقة بين قيم التميز في الأعمال وأداء الشركة ، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ التميز في الأعمال وأداء الشركة الناجح في الممارسة العملية.

2. Study of : (Sadiq, M. A., & Mahmood, R. B. 2014, June). A Look Into the Underlying Structure of the Items that Make up the Organisational Excellence and Transformational Leadership Scales in Higher Education Institution in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 02(02).

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في هيكل العناصر التي تشكل مقياس التميز المؤسسي ومقياس القيادة التحويلية فيما يتعلق بمؤسسات التعليم العالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام بيانات من 190 استبيانًا صالحًا من المستجيبين الذين كانوا قادة مجموعات في الفنون التطبيقية في المناطق الجيوسياسية الشمالية الوسطى

والجنوبية الغربية لنيجيريا. تم إجراء تحليل للعوامل باستخدام SPSS 20 بالاعتماد على التكرارات وجد أنه يمكن استخدام ثمانية عشر عنصراً من أصل واحد وعشرين عنصراً للتمييز المؤسسي، بينما كان أربعة عشر عنصراً من أصل خمسة عشر عنصراً من مقياس القيادة التحويلية صالحة لمزيد من التحليل من كلية الفنون التطبيقية في نيجيريا.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (سارة مرزوق، 2019)، بعنوان دراسة استطلاعية لواقع المستوى الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مجمع عموري بولاية بسكرة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، دراسات اقتصادية (37).

هدفت الدراسة إلى:

- توضيح أهمية ومكانة الإبداع للمورد البشري وضرورة أن تدعمه الإدارة وذلك لما قد ينعكس على قدرة الفرد في أداء مهامه بكفاءة وفعالية وبتمييز، والتأكيد على أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة ككل.
- توضيح ضرورة تحسين وتكييف متغيرات العمل والامكانيات التي يعتمد عليها العامل لمواجهة متطلبات الحياة الوظيفية.
- توضيح المجالات والممارسات المتعلقة بالإبداع بالمؤسسة الجزائرية انطلاقاً من دراسة مجمع عموري.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار 38 استبيان أخضع للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبعد التحليل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى ايجابي للقدرات الإبداعية في المجمع محل الدراسة.
- وجود مستوى متوسط لمعوقات الإبداع في المجمع محل الدراسة.
- وجود مستوى متوسط لتنمية الإبداع في المجمع محل الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى القدرات الابداعية حسب الخصائص الشخصية باستثناء متغير المؤهل العلمي بالمجمع محل الدراسة.

- وجود ارتباط دال احصائيا بين القدرات الإبداعية ومعوقات الابداع بالمجمع محل الدراسة
- وجود ارتباط دال احصائيا بين القدرات الإبداعية وتنمية الابداع بالمجمع محل الدراسة

2. دراسة (ربيعة بركات، 2018)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة، الجزائر .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد خيضر بسكرة، من خلال تحليل أثر أنماط الثقافة التنظيمية (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين) الأساتذة)، التعرف على مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية وكذلك التعرف على مستوى الإبداع لدالعاملين (الأساتذة) بمكوناته الثلاثة (مهارات التفكير الإبداعي، الخبرة، الدافعية للإبداع)، كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى الإبداع لدى العاملين(الأساتذة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير وتوزيع استبيان استرجع منه 200 استبيان أخضع للتحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبعد التحليل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط الأكثر توافرا بجامعة محمد خيضر بسكرة، يليه نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية وأخيرا نمط الثقافة التنظيمية المساندة وهي جميعها تقع في المجال المتوسط.
- مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة كان مرتفعا، حيث كانت مكوناته مرتبة ترتيبا تنازليا كالتالي: الدافعية للإبداع، الخبرة، مهارات التفكير الإبداعي، وهي جميعها تقع في المجال المرتفع.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة (البيروقراطية، الإبداعية، المساندة) على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) بجامعة محمد خيضر بسكرة، حيث أكدت النتائج ثبوت الدلالة الإحصائية لأثر نمط الثقافة التنظيمية الإبداعية على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة)، في حين لم يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية ونمط الثقافة التنظيمية المساندة على الإبداع لدى العاملين (الأساتذة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الكلية، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، الدرجة العلمية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الإبداع لدى العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير الجنس، بينما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الأقدمية، الكلية، الدرجة العلمية).

وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام المسؤولين بالجامعات بدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء والإبداع لدى العاملين واتخاذ سياسات واجراءات تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية.
- التقليل من كل الأساليب والممارسات البيروقراطية-وان كانت مرتبطة بالجامعة بصفتها مؤسسة عمومية- مثلا التركيز على تنفيذ اللوائح والأنظمة في أداء العمل، التأكيد على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.
- تعزيز قيم الثقافة التنظيمية الإبداعية الداعمة للإبداع التي يؤكد الأساتذة.

3. دراسة (عائشة سمسوم، 2016). بعنوان تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد ، 1 (14).

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يسمح للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من القوى العاملة بالحجم والتنوع المطلوبة وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما أنه يساهم في توفير الكوادر البشرية مما يؤدي إلى نشر ثقافة تعزز البناء الداخلي للمؤسسة وبالتالي تعزيز الأداء الفردي والإبداع التنظيمي الذي أضحي مطلباً حيويًا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وتنميته في ظل التغيير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:

1. Study of (Kthiar, F. G., & Al-Hindawy, Z. A. 2022). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN ACHIEVING STRATEGIC SUPERIORITY THROUGH KNOWLEDGE SHARING AN EXPLORATORY STUDY OF. INTERNATIONAL JOURNAL OF PROFESSIONAL BUSINESS REVIEW

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد علاقة التأثير بين الإبداع التنظيمي وأبعاده (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة ، الطلاقة، المخاطرة والتحدي) في تحقيق التفوق الاستراتيجي (دوائر التأثير، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) من خلال المتغير الوسيط تبادل المعرفة (البعد فردي. البعد التنظيمي البعد التكنولوجي)، والتعرف على أبرز المعوقات التي تحول دون ذلك، وتكمن أهمية الدراسة في التعرف على مدى اهتمام القادة الإداريين بالمختبر ومستوى قدراتهم في المجال. مهارات الإبداع التنظيمي والتميز الاستراتيجي وتبادل المعرفة.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وعينة مقصودة قوامها (120) ممثلة بـ (الأقسام العليا، ورؤساء الأقسام، ومديرو الأقسام والوحدات). تم اختبارها في معمل اسمنت الكوفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيسي في عرض البحث وتحليله. تم تفسير المعلومات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية لقياس علاقة التأثير، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تحليل التباين، وتحليل المسار، ومعامل بيرسون من خلال البرامج الإحصائية. (SPSS v.24؛ Amos v.23)

وتبين من خلال الدراسة أن مصنع أسمنت الكوفة لديه عاملين مبدعين، ويطمح للتميز الاستراتيجي في مجال عمله بالاعتماد على الأسلوب الإبداعي، وأيضًا مشاركة المعرفة الداخلية التي تفيد المصنع ككل ويتحصل على أفضل النتائج باستخدام العامل التكنولوجي ودوائر التأثير والحساسية للمشكلات للوصول إلى الأهداف المخطط لها، والحصول على مركز تنافسي في بيئة تنافسية شديدة للغاية.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري والتفوق التنافسي معا

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة: (فيروز بوزورين، 2021). بعنوان: تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية. 7(1).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تمكين العاملين بتسليط الضوء على أبعاده المتمثلة في كل من: الحرية والاستقلالية، الاتصال ومشاركة المعلومات، فرق العمل الذاتية، التأثير والتدريب، ودوره في تحقيق الإبداع في المؤسسات. ومفهوم التمكين هو إستراتيجية قائمة على تشجيع العاملين على تحمّل المسؤولية لتطوير طريقة أداء أعمالهم، وتعتمد أساساً على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وبناء العلاقات وقنوات الاتصال، وتجاوز الحدود التنظيمية بين الإدارة والعاملين، بحيث يتم وضعهم في مركز تحمّل مسؤولية قراراتهم التي شاركوا في اتخاذها مع الإدارة العليا، وهذا ما يؤدي إلى رفع دافعيتهم للإنجاز والإبداع وتقديم الأفكار الخلاقة التي تدفع بالمؤسسة نحو زيادة تميزها واكتساب المزايا التنافسية التي تضمن لها الاستمرارية والريادة في مجال نشاطها.

2. دراسة (محمد الأمين كروش، الطاهر لحرش. 2020). بعنوان: دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة دفاتر اقتصادية، 11(02).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي كواحد من أحدث الممارسات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز، الذي يعتبر مطلباً أساسياً في ظل ما تعرفه المؤسسات من منافسة قوية، هذه المقاربة ستكون في ضوء ما جاء به النموذج الأوروبي لإدارة التميز.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الأسلوب الإبداعي هو القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها بأداء متميز، وهذا وقد قدمت الدراسة بعض الاقتراحات أهمها: ضرورة الاعتماد على الابداع التنظيمي باعتباره المصدر الأول في ترسيخ ثقافة التميز لدى العاملين وتأهيلهم لذلك من خلا نشر المعلومات الهامة، الحساسية للمشكلات، المرونة، القدرة على التحليل وتنفيذ نظام مكافآت فعال وعادل لكل من يبدع في عمله ويؤديه بتميز.

3. دراسة: (فاطمة لبوخ، محمد بويهي. 2018). بعنوان: أثر الابداع الاداري في تحقيق تميز المنظمة، دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس". مجلة المستقبل الاقتصادي (06).

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض مفهومي الإبداع الإداري والتميز المنظمي، وتوضيح العلاقة والتأثير بينهما، ومحاولة التعرف على كيفية استخدام الإبداع الإداري في تعزيز التميز في المؤسسة المبحوثة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في اتصالات الجزائر، وقد أظهرت النتائج أن الإبداع بعناصره (الابداع الفردي، الجماعي، والمنظمي) يؤثر في تحقيق التميز بأبعاده (القيادة الفعالة، إدارة العمليات والحقائق، التركيز على النتائج، تطوير الشراكات، التحسين المستمر والإبداع والتعلم، تطوير الأفراد وإشراكهم)

4. دراسة: (فوزية برسولي، مفيدة يحيوي 2017)، بعنوان: تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (18).

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه تمكين الرأسمال البشري في تنمية الإبداع وصناعة التميز بالمنظمة. وذلك بتحديد مفهوم التمكين الذي يعدّ بمثابة باب جديد يقدم من خلاله المورد البشري أفكاره ويطلق العنان لخبراته ومهاراته الإبداعية، فالرأسمال البشري يعدّ الأصل الذي يمتلك مجموعة القيم والمهارات التي تؤهله لأن يكون قائد الأصول الأخرى، لما له من دور في صناعة التميز والإبداع في المنظمة اعتمادا على التمكين كأحد أحسن الاستراتيجيات الادارية الناجحة في تفعيل العملية الابداعية التي تتطلب تعاون كل أفراد المنظمة بتوظيف معارفهم ومواهبهم المختلفة، وذلك ما يجعله أحد الخيارات الاستراتيجية المهمة في تنمية إبداع الرأسمال البشري

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. Study of : Gharib, M., Durrah, O., & Sattoul, M. (2018, July-Sep 23). **THE ROLE OF SUPPORTING FACTORS OF MANAGEMENT BY CREATIVITY IN ACHIEVING THE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE. *International Journal of Business and Administration Research Review.***

تهدف هذه الورقة البحثية لدراسة دور العوامل الداعمة للإدارة بالإبداع في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الاتصالات. وتم جمع البيانات من عينة تتكون من 258 استبيان صالح للتحليل، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية والتأكدية ونمذجة المعادلة الهيكلية. كشفت النتائج أن بعدين من عوامل الإدارة بالإبداع (أي التفكير المنهجي والتفكير الإبداعي) لهما تأثير كبير على التميز المؤسسي، بينما لم يكن للبعد الآخر وهو التفكير الاستراتيجي أي تأثير كبير، وعلاوة على ذلك فإن تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع والتميز التنظيمي في شركات الاتصالات تدور حول المتوسط.

Study of: Jop, P. A., & Bhattacharyya, S. (s.d.). (2007-05-19). Creativity and Innovation for Excellence in Organizations. *Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate. Indian Institute of Management Kozhikode*

الغرض من هذه الورقة هو تطوير نموذج يربط الإبداع والابتكار بالتميز التنافسي المؤسسي. بالاعتماد على الأدلة النظرية والتجريبية الموجودة، وتقدم هذه الدراسة نموذجًا مفاهيميًا للعلاقة بين الإبداع والابتكار والتميز التنافسي. تقدم هذه الورقة أيضًا دراسة حالة لدعم النموذج المفاهيمي وتقترح مقترحات بحثية بناءً على العلاقات التي يقترحها النموذج. كما تعزز القضية الافتراض القائل بأن المحددات المختلفة للإبداع والابتكار مثل الاستراتيجية والهيكلة والثقافة والقيادة والسياق والمناخ والتكنولوجيا وما إلى ذلك تساعد على إبراز منتجات مبتكرة وعالية الجودة في رحلتهم نحو التميز.

المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح لنا ما يلي:

1. اهتمت الدراسات السابقة بكل من الإبداع الإداري والتفوق التنافسي، وبعلاقة كل منها بمتغير من المتغيرات الأخرى، إذ أن في السنوات القليلة الماضية لاحظنا أن الاهتمام زاد كثيرا بالأساليب الإدارية المبنية على الإبداع لما لها من دور كبير في تحقيق التفوق والأداء المتميز لمختلف المؤسسات الاقتصادية والمجمعات الصناعية، وهذا مادعانا إلى دراستهما وفهمهما والتطرق لهما بالتفصيل والتحليل.
2. المساهمة في إعداد وتأصيل الجانب النظري للبحث.
3. التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو:

الدراسة الحالية تناولت (التفوق القيادي، التفوق الاستراتيجي، تمكين الموارد البشرية، التفوق الزبوني، جودة الخدمة) كأبعاد للتفوق التنافسي في المجمع محل الدراسة، وذلك من أجل قياس العلاقة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة، إضافة إلى حداثة كل من الإطار الزمني والمكاني للدراسة الحالية على اختلاف الدراسات السابقة.

الخلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية البحث السابقة وذلك في مبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية البحث، حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية البحث الرئيسية، أهميته وأهدافه، ثم فرضياته ونموذجه والتعريفات الإجرائية، بعد ذلك قمنا بتحديد مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ثم منهج البحث وحدوده، ومجتمع وعينة البحث، وفي الأخير قمنا بشرح أداة البحث ودراسة صدقها وثباتها، والإشارة إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا في البداية مجموعة من الدراسات شملت الإبداع الإداري والتفوق التنافسي كل على حدى، بعد ذلك قدمنا مجموعة من الدراسات شملت الإبداع الإداري والتفوق التنافسي معا، وفي الأخير وضحنا مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها، وخلصنا إلى أن دراستنا الحالية جمعت بين المتغيرين: الإبداع الإداري بأبعاده "الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة، الحساسية للمشكلات، روح المخاطرة"، والتفوق التنافسي بأبعاده "التفوق القيادي، التفوق الإستراتيجي، تمكين الموارد البشرية، التفوق الزبوني، جودة المنتج" وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة كلها.

الفصل الثاني :
الإطار المفاهيمي للتفوق
التنافسي والمجمع الصناعي

تمهيد:

يشهد مجتمع القرن الواحد والعشرون تغيرات متعددة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك في المجالات المعلوماتية والتكنولوجية وانعكس تأثير هذه المتغيرات على مؤسسات المجتمع المختلفة، وصاحب ذلك مجموعة من التوجهات الفكرية التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد والتنمية البشرية باعتبارها غاية تقدم اقتصادي واجتماعي والاهتمام بالعلم والبحث العلمي كركائز أساسية في المنظومة العالمية الجديدة وإعادة النظر في طريقة إدارة المؤسسات، (المليحي، 2012، صفحة 08) ومن هذه التوجهات الفكرية نجد التفوق التنافسي الذي أصبح موضع الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في ظل اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى أهميته في المؤسسات المعاصرة التي تبحث عن النجاح والتفوق.

في بيئة تتميز بالمخاطر والتعقيد والقدرة التنافسية القوية، تحتاج المنظمات إلى توظيف كل قدراتها لجعل موظفيها قادرين على امتلاك المعرفة والتعلم لتحقيق التفوق. لم يعد التفوق التنافسي خيارًا للمؤسسات، ولكنه ضروري لأولئك الذين يريدون البقاء والتقدم في بيئة أعمال معقدة. إنه يعني ببساطة عملية جعل المؤسسات أفضل من مثيلاتها. (Gharib, Durrah, & Sattoul, 2018, p. 72)

نتناول في هذا الفصل أربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التفوق

المبحث الثاني: إدارة التفوق

المبحث الثالث: التفوق التنافسي في المجمع الصناعي

المبحث الأول: ماهية التفوق

إن غاية الإدارة في أي مؤسسة هي السعي إلى تحقيق حالة من التفوق في جميع أعمالها وأنشطتها وتحقيق نتائج غير مسبقة تتفوق بها على منافسيها، بل وعلى نفسها أيضاً، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دعم الابداع والابتكار والتطوير والتحسين المستمر، والاستفادة من التجارب والممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات وسياسات الإدارة تتصف بالتفوق (بلكبير، 2016، صفحة 167).

وفي هذا المبحث سنتناول نشأة وتطور مفهوم التفوق، الأهمية والأهداف، الدوافع والأبعاد، وفي الأخير سنتطرق إلى نماذج وجوائز التفوق. كما نشير أن في هذا البحث تناولنا مصطلح التفوق بمعنى التميز ولذلك سنقوم بتعريفه حسب ما جاء عن التميز.

المطلب الأول: مفهوم التفوق

ظهر مصطلح التفوق في الأعمال وكأنه مثل التميز التنظيمي مع اختلاف أن التميز في الأعمال يمكن استخدامه للقطاع الخاص أكثر من التميز التنظيمي في القطاع العام

إن التفوق مفهوم شامل يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ومن هذا المنطلق فإن التفوق يشير إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة كما حددهما علي السلمي في كتابه "إدارة التميز" كالتالي: (النصر، 2008، صفحة 76)

- **البعد الأول:** يشير إلى أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التفوق، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها عن كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً.

والبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما دون الآخر، ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع (البرازي، 2015، صفحة 498).

إن تعريف التفوق ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التفوق، فمدخل الإدارة العلمية حدد

مفهوم الكفاءة كأساس للتفوق، ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التفوق مصطلحات مثل: العمل الجماعي، فرق العمل، جودة الحياة، المناخ، الثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعدد. (النسور، 2015، صفحة 11) وفيما يلي مجموعة من التعريفات لمصطلح التفوق:

يشير مصطلح التفوق أي التميز في اللغة إلى الأصل ميز، ويقال تميز القوم، أي ساروا في ناحية وإنفردوا، أما مفهوم التفوق أو التميز ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الإنجليزية ليس حديث الاكتشاف حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمصطلح "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الإنجليزية "Best, Braver, Mightter" أي "الأفضل، الشجاعة، القوة" أما عند الإغريق فقد كان أصل الكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (Iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق. ويعرف قاموس Macmillan التميز (التفوق) "Excellence" بأنه الجودة للتفرد أو الامتياز، أما الصفة للتميز هي ممتاز "Excellent" وتعني جيد بدرجة عالية جدا، أو ذا جودة عالية جدا (البرازي، 2015، صفحة 497)

كما عرف Jardner التفوق بأنه " الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد أو المجتمع من أداء فيما يقوم به من عمل، أي كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات"، وعرفه Wheeland بأنه "طاقة خلاقية ومتناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد، ويكون التفوق متحقق من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة، ويعرف Burkhart التفوق بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء". (صو، 2013، صفحة 21)

عرفه Mayer أنه: "تفوق إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الامكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء ويتسم التفوق بنقاط قوة تتمثل في القيادة، التمكين والنمو لزيادة الرضا الوظيفي" (بالحر، 2016، صفحة 11).

يعرف التفوق بأنه خلق أو تحقيق القيمة المضافة التي تخدم وتعضم مصالح جميع الأطراف العاملة في المؤسسة أو المتعاملة معها، مثل الزبائن وأصحاب رأس المال والعاملين والموردين والمجتمع بما يحقق الوفاء بمسؤولية المؤسسة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية. (جاد الرب، 2013، صفحة 115)

كما عرفه السالم: "التفوق لا يعني فقط مجرد النجاح، لكن يشمل النجاح والتفرد من أجل البقاء والنمو" (السالم، 2005، صفحة 38).

ويمكن النظر أن التفوق : (طويطي و علماوي، 2016، صفحة 267)

- يمثل مؤشرا لتفرد المؤسسة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد بالسوق.
 - أنه يمثل مستوى التمايز في منتجات المؤسسة.
 - أنه يمثل مؤشرا للصورة المثلى في ذهن العميل عن المؤسسة قياسا بالمؤسسات المنافسة الأخرى.
- ويرى آخرون وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التفوق، أن هذا المفهوم يدور حول ثلاثة محاور رئيسية وهي: (السلمي، 2001، صفحة 12)
- تفسير التفوق بناء على ممارسات المؤسسة.
 - تفسير التفوق على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها.
 - تفسير التفوق من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات الزبائن.
- أما أبو بكر فقد لخص التفوق وتحقيقه من خلال عرض خدمة لم يستطيع القائمون بها تنفيذها بيسر، ولا المنافسون تقليدها بسهولة، وذكر مصادرها وأهمها: الموارد البشرية، المالية، والإمكانات التنظيمية (أبوبكر، 2008، صفحة 15)

بناء على ما سبق يمكن تعريف التفوق كما يلي:

التفوق هو تحقيق المؤسسة خاصية فريدة يريدها الزبون ويصعب تقليدها من قبل المنافس، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التفوق من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها وتعطي صورة مقبولة لدى الزبائن.

المطلب الثاني: تطور التفوق وأهميته وأهدافه

أ. نشأة وتطور مفهوم التفوق

يعد التفوق من الأساليب الإدارية الحديثة على مستوى المؤسسات المعرفية المعاصرة، حيث يركز على مجموعة من الممارسات التسييرية لتحقيق نتائج غير مسبوقه في الأداء، ولقد ظهر هذا المفهوم مع تطوير افكار ومعايير جديدة للجودة، أين انتقل المفهوم من الجودة الشاملة كأساس للتفوق، ومن جودة المنتجات والخدمات إلى تفوق المنتجات والخدمات والذي يعتبر الطريق الصحيح لبلوغ التفوق.

أتى مفهوم تفوق الأعمال في نهاية رحلة طويلة للبحث عن النجاح المستدام بدأت في أمريكا قبل الحرب العالمية الثانية، وانتقلت إلى اليابان ولقد كان هم قادة الفكر آنذاك البحث عن أنجع الأساليب والتقنيات التي تجعل من استدامة النجاح أمراً ميسوراً، وبعد رحلة طويلة من البحث توصلوا إلى أهم المبادئ التي وضعت أقدامهم على طريق النجاح، وعرفت تلك المبادئ بإدارة الجودة الشاملة وكان أحد أهم قادة ذلك الفكر الإداري الدكتور (وليام ادوارد ديمينج W.Edwards Deming) الذي بدأ بتعليم تلك المبادئ في أمريكا ثم إنتقل الى اليابان ليساهم مع إتحاد العلماء اليابانيين والمهندسين في إحداث نهضة اليابان بعد تدميرها الكامل إبان الحرب، وبعد النجاح الباهر الذي وضع اليابان في مصاف الدول المتقدمة صناعياً في نهاية ثمانينات القرن الماضي، انتقل ديمينج إلى أمريكا وأصبح ينشر أصول إدارة الجودة الشاملة. (كليناجر، 2015، صفحة 4)

وحدت أوروبا حذو سابقها، فاستلهمت أفكار الجودة الشاملة بعد انتشارها في أمريكا واليابان فأنشأت (المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management)، لتعوض ما فاتها في مضمار التقدم الصناعي فاكتشفت مفهوم التفوق.

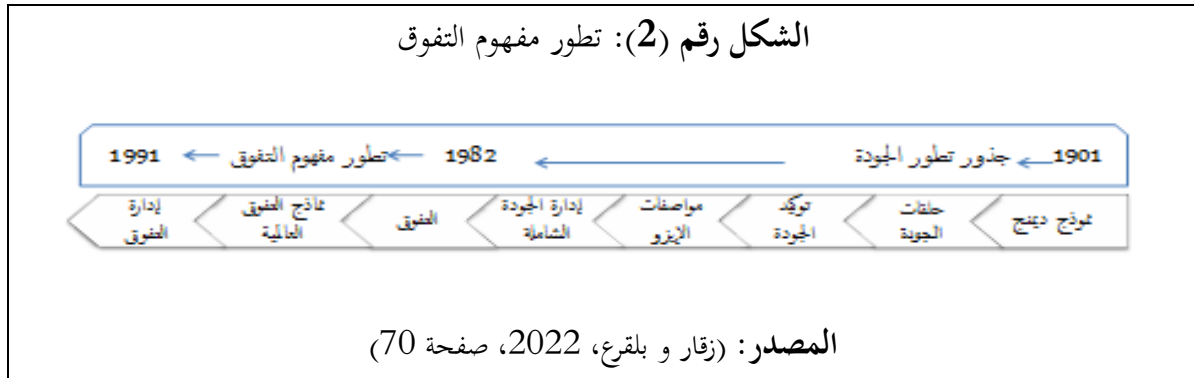
برز مفهوم التفوق (excellence) في العصر الحديث بعد نشر الكاتبان (Peters and Waterman) كتابهما (In search of Excellence : lessons from America 's Best-Run companies) عام 1982، حيث نقلا فيه أهم الدروس المستفادة عن تجارب أفضل شركات أمريكا ذلك الحين، ومن الجدير بالذكر أن مفهوم التفوق قد نشأ للتعبير عن الحاجة إلى تواجد مدخل أو نموذج متكامل يجمع بين عناصر وممكنات وموارد المنظمة التي تساعد على النهوض والبناء على أسس صحيحة في عصر سمته الدائمة التغير التنافس الشديد. (بالحمر، 2016، صفحة 09)

وتبع Peters and Waterman كلا من Silva and Hichman فطرحا نظرية احداث التفوق عام 1982 ومفادها أن التغيرات العالمية أدت إلى زيادة التعقيدات والتشابك مما تطلب من القادة وضع صورة

للمستقبل وإيجاد قاعدة قوية للتفكير الاستراتيجي، وبناء ثقافة عامة تتمم بحاجات المنظمة والعاملين والعملاء، ولخصاً ذلك في المعادلة التالية:

$$\text{التفوق} = \text{استراتيجية} + \text{ثقافة}$$

يرى (مزروع، 2010، صفحة 22) أن ظهور مفهوم التفوق ارتبط مع تطور مفاهيم الجودة كما أن نماذج التفوق استمدت كثيراً من أفكارها من نموذج ديمينج للجودة، ومع انتشار مفهوم تفوق الأداء أثنى عن ذلك ظهور إدارة التفوق . كما يمكن تلخيص تطور مفهوم التفوق في الشكل التالي:



كما يمكن تلخيص أهم المحطات التاريخية التي مر بها مفهوم التفوق (The Excellence) في الجدول

الموالي:

الجدول (3): المحطات التاريخية لتطور مفهوم التفوق

السنة	الإسم	المضمون
1950	Deming	قدم Deming الجودة كمييار أساسي للتفوق عن المؤسسات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام 1951م نموذج ديمينج
1980	Peter & Waterman	قدما نموذج Mackinsey 7s حيث يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول إلى التفوق وتم تقديمها كالتالي: Hardware والتي تتكون من التالي: الأنظمة (Systemes) - الهياكل (Structure) - الإستراتيجية (Strategy) - القيم المشتركة (Shared Values) - الأسلوب (Style) - الموظفين (Staff) - المهارات (Skills).
1981	Ouchi	صاحب نظرية (Z) التي انتقدت الفكر الإداري الغربي وأدركت الكثير من المؤسسات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتفوق.
1982	Peter & Waterman	قاما بتطوير نموذجهما السابق من خلال كتابهم الشهير البحث عن التفوق، وأكدوا على ضرورة اهتمام المؤسسات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى العناية بالإبداع والقدرة على التغيير والقيادة.
1987	Malcom Baldrige model	أنشأت الحكومة الأمريكية نموذجاً أطلق عليه اسم وزير التجارة الأمريكي الأسبق مالكوم بالدريج، يستند إلى معايير التميز لتطوير أداء المؤسسات الأمريكية
1991	EFQM	قامت المنظمة الأوروبية للجودة EFQM ببناء النموذج الأوروبي للتفوق من خلال تطوير أفكار ومعايير نموذجي مالكوم بالدريج وديمينج
1999-2003	Dahlgard-park & Dalgaard	طورا نموذج مبسط ومتكامل هو 4p حيث يشمل معايير ملموسة وغير ملموسة للوصول إلى التفوق المؤسسي وهي :- القيادة المتمثلة في البشر people، الشراكة أو فرق العمل Partnership، العمليات Processes، المنتجات Products وركزا على الموارد البشرية بشكل أساسي، فقد تبنى التفوق كونه يحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل والتي تدير العمليات لإنتاج المخرجات.
2004	Likert	طور نموذج شبيه يتكون من المعايير التالية: الفلسفة- العمليات- البشر - الشركة - حل المشكلات
2008	Steel	اقترح تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام إدارة تكاملية شامل والذي أشار له بالقيادة، التخطيط الإستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.

المصدر: (غريبال، 2022، صفحة 87)

ب. أهمية التفوق

تسعى المؤسسات إلى تحقيق التفوق من خلال تبني فكر إداري متطور وتهتم بتحديد اتجاهات التطور، وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغه ضمن استراتيجية التفوق، هذه الأخيرة يمكن أن تخدم أربع طبقات أساسية من منظور المتعاملين مع المنظمة كما يلي: (السعودي، 2008، صفحة 263)

- طبقة الخدمة الأساسية: تلبية الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون؛
- طبقة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم؛
- طبقة الخدمة الموسعة: فيها ارضاء وتوسيع لتطلعات المتعاملين؛
- طبقة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

إن أهمية التفوق تنبع من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى الداعمة للتفوق فيها من خلال: تحقيق معدلات التغيير السريعة، تحقيق المنافسة غير المحدودة، تماسك الثقافة التنظيمية، توفير التعلم المستمر، ثم تنامي الشعور بالجوودة، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات.

وتحدد دواعي أخذ المؤسسات بمبررات التفوق نظرا لأهميته لها من خلال الحاجة إلى: (صولح، 2013، صفحة 24)

- وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها؛
- وسيلة لجمع ومعالجة المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية: (تحديد الأفراد الواجب ترفيتهم، وكذا ذوي المبادرات والتميز في الأداء... إلخ)؛
- تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المؤسسات المنافسة؛
- توفر الكفاءات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.

بصيغة أخرى تتمثل أهمية تفوق المؤسسات في عدد من النقاط: (بوروبة، 2020، صفحة 59)

- تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، وزيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل توفير المورد البشري الكفاء، الثقافة التنظيمي التي تشجع على الابداع والابتكار.
- زيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والصعوبات، ومن خلال التعلم المستمر، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات.
- زيادة الدقة في أعمال المؤسسة، واختيار الأساليب للحفاظ على صورة المؤسسة بهذا التفوق.

- تسهيل عملية الاتصال بين العاملين وعلى كافة المستويات الإدارية، حيث يمثل تفوق مؤسستهم تحفيزاً لهم، وكذلك بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

ت. أهداف التفوق

تتمثل أهداف التفوق في مجموعة من الخطوات تتمثل في: (خيري، 2014، الصفحات 23-24)

- ربط استراتيجيات المؤسسة لتحقيق نتائج من خلال المبادرات الإيجابية للمؤسسة.
- فهم مبادئ وتطبيقات نماذج التفوق، واستخدامها في إدارة التغيير المؤسسي.
- تنفيذ منهجية التقييم برادار التعرف على وسائل استخدام عناصر ومتطلبات التفوق لصالح تحقيق أهداف التحول في المؤسسات.
- بناء خارطة الطريق لتطبيقات التفوق والدعم والمتابعة لمتطلبات الشفافية.
- دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين من خلال تطبيقات ناجحة.
- متابعة نتائج التقييم الذاتي المتميز حسب متطلبات معايير جوائز التفوق المعتمدة من المؤسسة، وتحسين طريقة التقييم.
- اعداد استمارة الترشيح والتقييم الذاتي.
- نشر أفضل الممارسات و بث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع والموردين.
- تطبيق متطلبات الواقعية والتنمية المستدامة وثقافة المؤسسة.
- تأسيس مسؤولية المؤسسة نحو المجتمع في مراحل التفوق.
- تطبيق مبادئ إدارة التغيير الشاملة للمؤسسات الخدمائية، ودورها في رفع الأداء المتفوق.
- ورشة التفوق من خلا تأسى التواصل المؤسسي الفعال.

المطلب الثالث: دوافع التفوق وأبعاده

أ. دوافع التفوق

تتبنى مؤسسات العصر الحديث فكراً إدارياً من أجل التفوق، ولذلك تستجيب للعديد من القوى الداعمة له، ويمكن تحديد أهم هذه القوى كما يلي: (البحيضي، 2014، صفحة 30)

1. **التغيير السريع والثابت:** التغيير هو الثابت والوحيد الذي تتعامل معه منظمات عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغيير .
2. **ثانياً: المنافسة بلا حدود:** غيرت العولمة حدود المنافسة بصورة واسعة وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر

عديدة، منها الانتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وبجودة عالية، وشدة الابداعات المتلاحقة، واتجاه منظمات الأعمال للبحث عن تحالات استراتيجية مفتوحة مع مؤسسات الأعمال العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الاستراتيجيين في المنظمة ضرورة إتخاذ وتنفيذ استراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على المنافسة الشديدة.

3. **تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التفوق على المؤسسات المنافسة، لأن التفوق يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التفوق في آخر قائمة أولوياتها.

4. **التطور التكنولوجي المستمر:** إن القيادة المتفوقة تحرص على تطبيق الغايات الاستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين تطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم وبرامج تكنولوجية، (غازي، 2014، صفحة 11)

5. **الحفاظ على المكان والمكانة:** من الطبيعي أن الأداء غير المتفوق يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان (المؤسسة). فتصبح تعمل بعشوائية وبالتالي ستفقد المكانة (الأسواق والمستهلكين). (غريال، 2022، صفحة 95)

ب. أبعاد التفوق

ذكر العديد من الباحثون أبعاد التفوق نذكر منها:

1. **القيادة الفاعلة:** تتمتع المؤسسات التي تحقق تفوقاً بوجود قادة إداريين ذوي خبرة إدارية لأنهم يمتلكون القدرة في تهيئة المناخ للتفوق وتنشيط الابداع وتحفيز العمل الجماعي، فهم القدوة ولهم دور بارز في تحفيز التفوق والتشجيع عليه (Friedli, Basu, Bellm, & Werani, 2013, p. 03)

ومما لاشك فيه أن القيادة الفاعلة تلعب دوراً محورياً في نشر وتزكية ثقافة التفوق، من خلال أولاً كسب ثقة مواردها البشرية، ثم توجيههم ودعمهم عبر كافة المستويات التنظيمية والإدارية، تعليمهم، تدريبهم، تنمية وتطوير كفاءاتهم، وتوفير المناخ الملائم للعمل الذي يساعدهم أولاً على إدارة ذواتهم والتحكم بمقوماتهم الشخصية، ثم القيام بالأداء التنظيمي المتفوق الايجابي، والذي يصنع تفوقهم على بقية المنافسين. (صويلح، 2017، صفحة 17)

تتطلب القيادة الفاعلة مهارات تميزها عن الآخرين ولكي نخلق قادة متميزين لابد من دراسة الجوانب الثلاث المتضمنة للجوانب الأساسية لإعداد وتهيئة القيادة المتفوقة: التعلم من الآخرين، اكتساب الخبرات، اتقان الأدوار (عباس، 2004، صفحة 137).

ومن المعلوم أن القيادة لم تكن بمعزل عن المستجدات البيئية والتكنولوجية التي عاشتها المؤسسات الحديثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، والتحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، حيث تحول دورها من كونها قيادة تسعى إلى تعظيم الاستفادة من الأصول المادية باستخدام البشر إلى تركيزها على رعاية وتنمية المورد البشري أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وتشجيع الإبداع والابتكار (Sadiq & Mahmood, 2014, p. 207)

2. **إدارة العمليات والحقائق:** تعمل المؤسسات المتفوقة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والأنظمة المتكاملة والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المنظمي حسب الخطط الاستراتيجية المعتمدة، ويتم متابعة الأداء الناتج عن طريق هذه العمليات من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء تقيس مدى رضا مختلف الفئات المعنية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناء على نتائج القياس (لبوخ و بويهي، 2018، صفحة 230)

3. **تفوق الموارد البشرية:** يمثل درجة اتصاف أعضاء المؤسسة بالحماس المتميز في تأدية مهام المؤسسة، بامتلاكهم قدرات عقلية وامكانيات إبداعية متميزة تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم دونما تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفاعلة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المؤسسة. (بلكبير، 2016، صفحة 169)

ويهتم هذا البعد أيضا في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين، والتخطيط لتلك الأنشطة بصورة تدعم الاستراتيجية والسياسة، وبناء على ذلك يمكن اعتبار المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد (حافظ، محمد، و حمد، 2019، صفحة 215)

4. **التفوق في الاستراتيجية:** وذلك عن طريق بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرياتها المستقبلية، ويضم العناصر التالية: (كروش و حرش، 2020، صفحة 43)

- رسالة المؤسسة وتشمل المبرر من وجودها، معبر عنه بالنتائج التي تعمل على تحقيقها على المدى الطويل.
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي.

- الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً لتخطيط عملياتها وتحديد مواردها.
- آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الانجازات المتحققة عنها.
5. **التركيز على الزبائن:** إن مفتاح تفوق أي مؤسسة هم زبائنهم، لذا فإن وجود إدارة العلاقة مع الزبون أمر جد مهم، فالزبون هو الحكم النهائي لجودة السلع والخدمات، ويتم الحفاظ على ولائهم بشكل أفضل من خلال فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لكل من الزبائن الحاليين والمحتملين، ويعتبر صوت الزبون أمراً حاسماً في تصميم السلع والخدمات، أي في تصميم العمليات التي تؤثر على العملاء. (Zdrilić & Dulčić, 2016, p. 148)
6. **الهيكل التنظيمي:** يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة، لتحقيق الأهداف المطلوبة. (بلكبير، 2016، صفحة 169)
7. **ثقافة المؤسسة:** تتيح الثقافة التنظيمية بيئة جيدة تولد الدافع والقدرات المعرفية العالية، والمساعدة بين العاملين، وكما هو محدد في القيم التنظيمية، فإن الأفراد ملزمون بتحمل المسؤولية والتصرف حسب ما يروونه مناسباً، وهذا يوضح بسلاسة لعملية تبادل المعرفة. يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على تبادل المعرفة.
- ويمثل هذا البعد درجة توافق السلوك ويعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة، وتشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية ومواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري (بلكبير، 2016، صفحة 169).
- وتشير ثقافة التفوق إلى طريقة التفكير على مستوى المؤسسة والتي تؤدي إلى الشعور بجودة الخدمة، والإحساس بالوجود لدى كل فرد بالمؤسسة، والالتزام بتحقيق النجاح التنظيمي، والعمل على الاستغراق في العمل، مما يدعم الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، كما تؤثر على عملية التفاعل فيما بين إدارة المؤسسة والعاملين. (المليحي، 2012، صفحة 195)
8. **التعلم التنظيمي والابتكار والتحسين:** إن تشجيع التعلم الفردي والمؤسسي والابتكار والتحسين من خلال التبادل الفعال للمعرفة والمعلومات هي العناصر الرئيسية لنهج التميز.
9. **تطوير الشراكة:** يتعين على المؤسسات تطوير علاقات شراكة استراتيجية طويلة الأجل وذات منفعة متبادلة مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك الزبائن والموردين والمؤسسات التعليمية، تستند الشراكات الناجحة طويلة الأجل على إيصال القيم المستدامة للشركاء. (Zdrilić & Dulčić, 2016, p. 148)

10. المسؤولية الاجتماعية: إن السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لها أهمية كبرى على المدى البعيد لصالح المؤسسة، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أضحت إحدى سمات تفوقها على مثيلاتها (عبد الوهاب، 2016، صفحة 145).

المطلب الرابع: النماذج والجوائز العالمية للتفوق

تبحث العديد من المؤسسات اليوم عن التفوق ولكن أغلبها غير قادرين على تحقيق هذا الهدف لعدم وعيها العميق بالتفوق، وقد وضع كل من Peters and Waterman سنة 1982 في كتابهما الشهير " بحثا عن التفوق-دروس مستقاة من أفضل المؤسسات الأمريكية أداء- (In search of Excellence : lessons from America 's Best-Run companies)، مجموعة من الإقتراحات لمفهوم التفوق ومعايير، ونعرض في هذا الإطار بعض نماذج التفوق الأبرز ولكن تبقى كلها نماذج محدودة لأنها في الحقيقة تبسيط لواقع السياق الذي تعيشه المؤسسات. (صالح، 2013، صفحة 25)

أولا: النموذج الياباني للتفوق (جائزة ديمينج Deming prize):

تعود الجذور التاريخية لهذا المدخل إلى النموذج الياباني للإدارة والتنظيم إثر إصدار كتاب بعنوان "نظرية Z" من قبل أحد الأمريكان من أصل ياباني هو "W.Ouchi"، عرف فيه شكل التنظيم والإدارة اليابانية التي أسهمت في نجاح المؤسسات اليابانية ومكنتها من تحقيق التحسين المستمر لمنتجاتها حتى ارتقت بها إلى أعلى المستويات، اعتبر هذا النموذج أحد الأسباب المهمة للنجاح الباهر الذي حققته المؤسسات اليابانية منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين مما ساعد اليابان في بناء امبراطورية اقتصادية، ولقد كان التنظيم الأساسي لهذه المؤسسات هو اعتماد "حلقات السيطرة النوعية" أو: حلقات الجودة". (صالح، 2013، صفحة 26)

كما يطلق عليه بنموذج ديمينج Deming لإدارة التفوق، ويعد ديمينج رائد حركة إدارة الجودة والتفوق الإداري الحديث، فقد قدم العديد من الأفكار الثورية في مجال الجودة. وتم تأسيس النموذج عام 1950 ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة ديمينج للتفوق وسميت بهذا الاسم تكريما للعالم الأمريكي (وليام ادوارد ديمينج (W.Edwards Deming) لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المنظمات اليابانية، الأفراد اليابانيون، والمنظمات الأخرى من مختلف دول العالم. (سهمود، 2013، صفحة 18)

وقد حدد أربعة عشر نقطة تشمل جوانب التقدم نحو الجودة الشاملة ترتبط في علاقاتها المختلفة بالإدارة العليا، تتضمن أمورا يجب اتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها، وتشمل النقاط التالية: تبني فلسفة جديدة، إيجاد

التناسق بين الأهداف، تقليل الحاجة للتفتيش، إنجاز العمل بطريقة إبداعية، تحسين الإنتاجية، التحسين المستمر، القيادة في التعليم، التخلص من الخوف، التخلص من المعوقات، ابتكار ثقافة الجودة، تحسين العمليات، مساعدة الطلاب على النجاح، الالتزام (المليجي، 2012، صفحة 231).

أ. معايير نموذج ديمنج:

تتمثل أهم المعايير التي يتم قياس تفوق المؤسسات بموجب نموذج ديمنج فيما يلي: (المليجي، 2012، الصفحات 236-238)

1. **السياسات والأهداف:** ويشمل هذا المعيار الأمور المتعلقة بالسياسات التي تتبعها المؤسسة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة أو قصيرة المدى وقضايا القيادة.
2. **التنظيم والتنمية:** يحدد هذا المعيار التنظيم العام للمؤسسة، أسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
3. **المعلومات:** يتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المؤسسة وطرق استقبالها وتداولها، وطرق تنظيمها وتحديثها ومن ثم وجب العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات داخل المؤسسة.
4. **التحليل:** يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المؤسسة، أسس ترتيب المشكلات من حيث الأولوية، وسبل تطويرها والأساليب الكمية والنوعية للتحليل.
5. **التخطيط للمستقبل:** يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، ومدى الالتزام بتنفيذها.
6. **التعليم والتدريب المستمر:** ويتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
7. **توكيد الجودة:** ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم العمليات والتفتيش أثناء الانتاج، والأنشطة المادية في مكان العمل، رضا الزبائن، والأمور المتعلقة بالبيئة والمحافظة عليها.
8. **تأثيرات الجودة:** ويعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمؤسسة نتيجة اعمال نظم الجودة.
9. **التميط:** يخص المعايير المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
10. **الرقابة:** الأساليب المختلفة التي تستخدمها المؤسسة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها.
11. **تقويم النتائج وتحليلها:** يؤكد هذا المعيار على مبدأ الوقاية بدلا من التفتيش، وذلك لمنع الخلل قبل وقوعه.

ثانيا: النموذج الأمريكي (جائزة مالكوم بالدريج Malcom Baldrige prize):

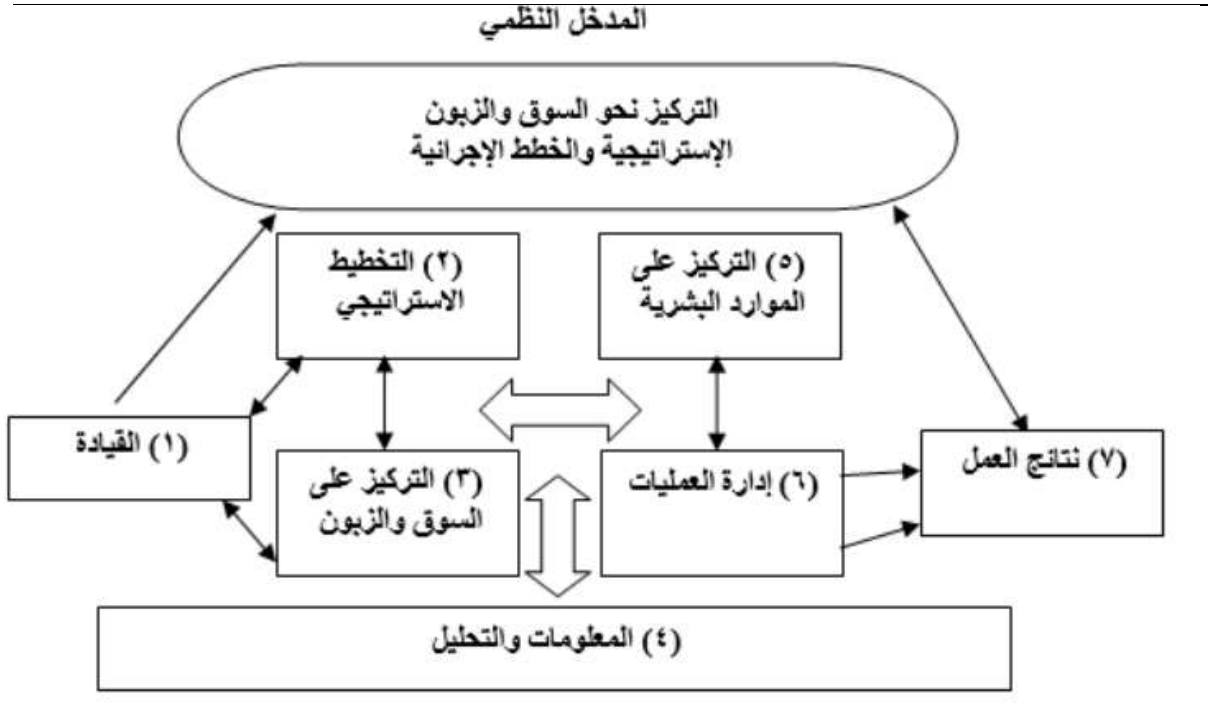
جائزة أنشأها الكونجرس الأمريكي سنة 1987م لزيادة الوعي بجودة الإدارة ومكافئة المؤسسات الأمريكية التي تنجح في تطبيق نظم إدارة الجودة، ويمكن منح جائزتين سنويا في كل فئة من الفئات الثلاثة للجائزة: المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات والمشروعات الصغيرة، وتحمل الجائزة اسم مالكوم بالدريج وزير التجارة الأسبق الذي كان من كبار المدافعين عن إدارة الجودة، ويقوم المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالاشراف على هذه الجائزة التي تديرها الجمعية الأمريكية للجودة. (باشيو، البرواري، و عيشوي، 2013، صفحة 80)

في (نوفمبر) 1991، كتب David Garvin في Harvard Business Review، أن جائزة Malcolm Baldrige National Quality أصبحت أهم محفز لتحويل الأعمال الأمريكية، أكثر من أي مبادرة أخرى، عامة أو خاصة، أعادت تشكيل تفكير وسلوك المديرين. لا تقنن جائزة بالدريج فقط مبادئ إدارة الجودة بلغة واضحة وسهلة المنال، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك: فهو يوفر للمؤسسات إطاراً شاملاً لتقييم تقدمها نحو النموذج الجديد للإدارة والأهداف المعترف بها عموماً مثل رضا الزبائن وزيادة مشاركة الموظفين. (Baldrige Performance Excellence Program, 2015, p. 4)

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في أجزاء عمليات التقييم الذاتي بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس والتي يحتويها النموذج كإطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها بشكل يمكن للمؤسسات أن تتبناه وتطبقه لديها (فليسي، 2012، صفحة 81)، وهو أحد البرامج التي تسلط الضوء على سمات التفوق وتتركز على الأسس التالية: (ASQ.ORG, 2023)

- القيادة
- التخطيط الاستراتيجي
- التركيز على الزبائن والسوق
- القياس والتحليل وإدارة المعرفة
- التركيز على الموارد البشرية / القوى العاملة
- إدارة العمليات
- نتائج الأعمال

الشكل رقم(3): معايير نموذج مالكوم بالدريج للتفوق



المصدر: (طاهر، 2019، صفحة 12)

ثالثاً: النموذج الأوروبي للتفوق (EFQM prize جائزة المؤسسة الأوروبية للجودة):

المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي منظمة غير ربحية تأسست في عام 1988 من قبل 14 شركة أوروبية متعددة الجنسيات، بهدف تحقيق التميز المستدام. تم تحديثه في 1999 و 2003 و 2010 و 2013 مع توجيه أكبر نحو الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية. (Martinez & Diaz, 2016, p. 3) يستخدم عادة عند تنفيذ مفاهيم التفوق في الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، وينظر إليه على أنه نهج متقدم لإدارة الجودة نظراً لإدراج جوانب إضافية لإدارة الأعمال (Anderson & Lannnon, 2018, p. 5)

إن نموذج EFQM للتفوق، بطابعه العالمي يغطي جميع جوانب عمل المؤسسة ويسمح بنهج شامل لجميع عمليات التطوير وعلى جميع مستويات هيكلها. إنه إطار غير إلزامي قائم على تسعة معايير (كل معيار مقسم إلى معايير فرعية مختلفة) ووزن محدد معين، تم تعديله في التحديث الأخير لعام 2012، فيما يتعلق بجميع مجالات الإدارة وقياس نتائج المؤسسات. خمسة معايير هي الوكلاء (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الأفراد، التحالفات والموارد، العمليات) وأربعة معايير إضافية هي النتائج (نتائج العملاء، نتائج العمال، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)؛ "وكلاء" المعايير التي تغطي ما تقوم به المؤسسة ومعايير "النتائج"، التي تغطي إنجاز المؤسسة. (Martinez & Diaz, 2016, p. 3)

كما يعتبر النموذج الأوروبي للتفوق من أبرز نماذج إدارة التفوق الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويوفر هذا النموذج إطاراً مثالياً يمكن أي مؤسسة أو أي جزء من مكوناتها من التقييم الذاتي لجودة الإدارة وأداء العمليات ونتائج الأعمال وقياس مدى تقدمها من ناحية التفوق، ونتج هذا النموذج عن الأفكار التي نادى بها مؤسسات ناجحة في أوروبا كرست جهودها لما يعرف بالجودة الشاملة، والتي قامت سنة 1992 بإصدار جائزة الجودة الأوروبية (EQM) (الصد، 2016، صفحة 126).

أ. معايير النموذج الأوروبي للتفوق (EFQM):

وتذكر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM, 2013) أن النموذج الأوروبي يقوم على تسعة معايير أساسية مقسمة إلى مجموعتين، أولهما تضم خمسة معايير تصف المقومات اللازمة لتحقيق التفوق في جميع جوانب الأداء المؤسسي وهي: (الشمري، 2022، الصفحات 126-128)

1. القيادة: يركز هذا المعيار على الطرق التي يمكن استخدامها لتحسين أسلوب القيادة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

- تطوير القادة للرؤية والرسالة والقيم
- المشاركة في وضع وتطوير نظم العمل.
- التعامل مع جميع الفئات المعنية .
- بناء ثقافة التفوق لدى الموارد البشرية .
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع .
- تبني سياسة التغيير.

2. السياسات والاستراتيجيات: يركز هذا المعيار على إعداد وتطبيق وتطوير سياسات وإستراتيجيات لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

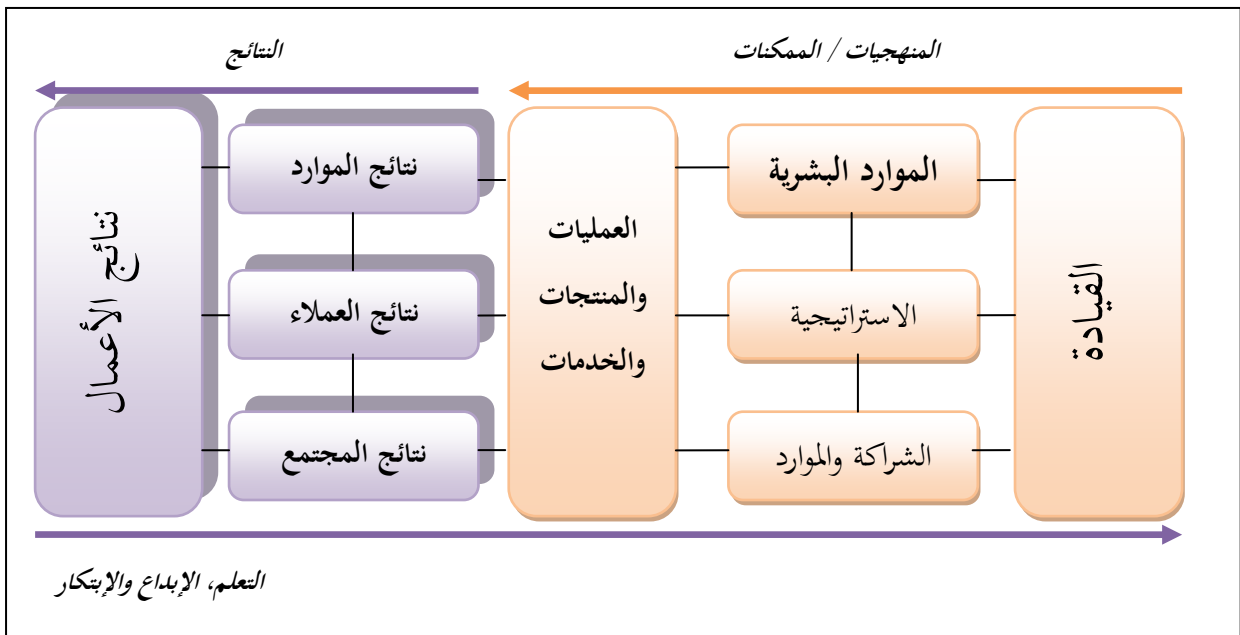
- بناء السياسات والاستراتيجيات وفق احتياجات المستفيدين.
- اعتماد السياسات والاستراتيجيات على معلومات دقيقة
- إعداد ومراجعة وتحديث السياسات والاستراتيجيات.
- شرح وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات.

3. الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على اظهار مدى أهمية المورد البشري للمؤسسة، ويتضمن المعايير الفرعية التالية:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية.

- تمكين ومشاركة الموارد البشرية.
 - الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.
 - مكافأة وتقدير إنجازات الموارد البشرية.
4. **الشراكات والموارد** يركز هذا المعيار على وضع آليات لتحسين أداء المؤسسة في مجال إدارة الشراكات والموارد. ويتضمن المعايير الفرعية التالية: إدارة الشراكات، الموارد المالية، الممتلكات، الموارد التقنية وإدارة المعرفة.
5. **العمليات والخدمات** يركز هذا المعيار تحسين أداء المنظمة عن طريق العمليات والخدمات، وذلك من خلال: تصميم وإدارة العمليات وتحسينها.
- بينما تضم المجموعة الثانية أربعة معايير لوصف النتائج التي تم تحقيقها اعتماداً على المقومات وهي:
6. **نتائج الزبائن:** يركز هذا المعيار على تقديم نتائج مرضية الزبون، وتتضمن قياس رأي المستفيدين، مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.
7. **نتائج الموارد البشرية:** ويقدم هذا المعيار نتائج العاملين ويتضمن المعايير الفرعية التالية: مقياس الموارد البشرية، مؤشرات الأداء للموارد البشرية.
8. **نتائج المجتمع** وتقيس رأي المجتمع وتخص مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع
9. **نتائج الأداء النهائية:** تتضمن نتائج أداء المؤسسة تجاه المعايير المختلفة والتي ركزت عليها في عملها (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 172)

الشكل رقم (4): العناصر الأساسية لنموذج التفوق الأوربي (EFQM)



المصدر: (Anderson & Lannnon, 2018, p. 5)

المبحث الثاني: إدارة التفوق

في هذا المبحث سنتطرق الى أهم ما جاء في إدارة التفوق: مفهوم إدارة التفوق، القواعد والخطوات، المنظمات المتفوقة وخصائصها ثم أهم مداخل إدارة التفوق.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التفوق

لقد نشأ مفهوم إدارة التفوق للتعبير عن مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية (السلمي، 2001، صفحة 20)، واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكين للمؤسسة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره. (السلمي، 2002، صفحة 20)، ويعود أصل إدارة التفوق إلى المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة والتي تهدف إلى تقييم الإدارة من خلال اعتماد وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (إدريس و الغالي، 2009، صفحة 173)

يعرف (السكرانة، 2011، صفحة 116) إدارة التفوق على أنها جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شيء وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير، لأننا نعيش في عصر المؤسسات الذكية، والجودة الشاملة، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

كما تعرف إدارة التفوق تخطيط وتنسيق وتنظيم الجهود وتشغيلها من خلال العمليات الادارية لتحقيق التفوق المستمر لتحقيق رضا المستفيدين من خلال الاستثمار الامثل للموارد المتاحة (المليحي، 2012، صفحة 75)

إدارة التفوق فلسفة في التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة وهذا بغرض تامين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المنظمة من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضرا ومستقبلا، وبما يؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها ونقصد: المالكين والمساهمين (تعظيم الأرباح والمداحيل المالية) ، العمل (تحسين ظروف العمل)، الزبائن (جودة عالية للمنتجات وتعظيم المنفعة)، المجتمع (المحافظة على البيئة) (خلوي و شريط، 2020، صفحة 531)

كما عرفها (السلمي، 2002، صفحة 21) القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة.

إدارة التفوق هي "المفهوم والنهج الذي يحدد الاستخدام الأساليب والتقنيات والأدوات الخاصة بعلوم الإدارة على مستوى عالٍ من الاحتراف والفاعلية في نشاط الإدارة ، والتي تتيح الحصول على فاعلية وكفاءة عالية" ، كما يعني التفوق في الأعمال "المفهوم والنهج الذي يهدف إلى الاستخدام المهني في إدارة الأعمال لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة ، مما يسمح بالتحسين المستمر للنتائج من خلال التركيز على الزبائن ، وإرضاء توقعات أصحاب المصلحة التجاريين وممارسة إدارة العمليات". (Verboncu, 2011, p. 05).

المطلب الثاني: قواعد وخطوات إدارة التفوق

أ. قواعد إدارة التفوق

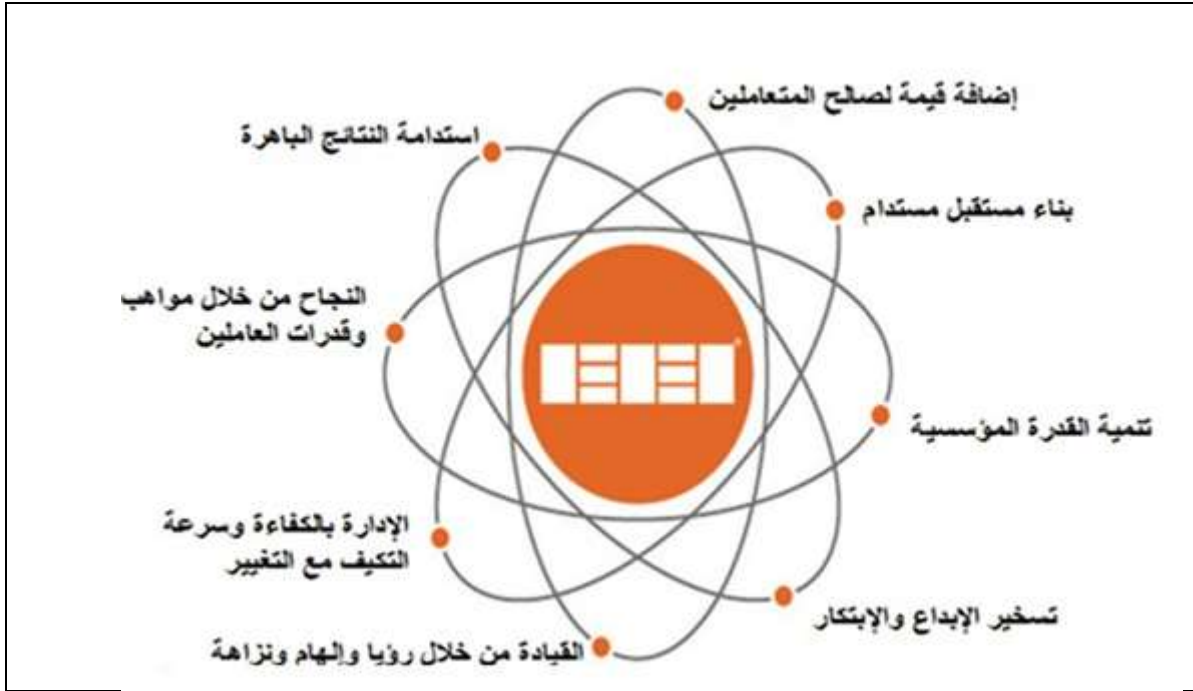
إن إدارة التفوق بصفة عامة تقوم على ثمانية قواعد أو متطلبات هي: (EFQM, 2013, pp. 2-12)

1. إضافة قيمة لصالح الزبائن: المؤسسات المتفوقة تضيف باستمرار للزبائن قيمة من خلال فهم وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
2. بناء مستقبل مستدام: للمؤسسات المتفوقة تأثير إيجابي على العالم من حولها من خلال تعزيز أدائها مع التقدم في الوقت نفسه للظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية داخل المجتمعات التي تلمسها.
3. تنمية القدرة المؤسسية: تعزز المؤسسات المتفوقة قدراتها من خلال إدارة التغيير بفاعلية داخل وخارج الحدود التنظيمية.
4. تسخير الإبداع والابتكار: تولد المؤسسات الممتازة قيمة ومستويات أداء متزايدة من خلال التحسين المستمر والابتكار المنتظم من خلال تسخير الإبداع لدى أصحاب المصلحة؛
5. القيادة من خلال الرؤية والإلهام والنزاهة: لدى المؤسسات الممتازة قادة يصوغون المستقبل ويحققونه، ويمثلون قدوة لقيمتها وأخلاقياتها؛
6. الإدارة بالكفاءة: يتم التعرف على المؤسسات الممتازة على نطاق واسع لقدرتها على تحديد الفرص والتهديدات والاستجابة لها بفاعلية وكفاءة؛
7. النجاح من خلال موهبة الأفراد: تقدر المؤسسات الممتازة أفرادها وتخلق ثقافة التمكين لتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية؛

8. استدامة النتائج المتميزة: تحقق المؤسسات الممتازة نتائج بارزة مستدامة تلي الاحتياجات قصيرة وطويلة الأجل لجميع أصحاب المصلحة، في سياق بيئة التشغيل الخاصة بهم.

والشكل الموالي يوضح قواعد إدارة التفوق كما يلي:

الشكل رقم(5): قواعد إدارة التفوق



المرجع: (EFQM, 2017, p. 4)

ب. خطوات إدارة التفوق

حسب (Verboncu, 2011, p. 06) فإن أكثر الطرق تمثيلاً للوصول إلى إدارة التفوق هي كالتالي:

1- تعزيز البعد الاستراتيجي لإدارة المؤسسات: من الضروري أن تمارس المؤسسات تعزيزاً مكثفًا للإدارة الاستراتيجية مع التركيز على وضع وتنفيذ استراتيجيات واقعية كلية وجزئية، بناءً على دراسات تشخيصية صارمة، وتحليلات SWOT، ودراسات السوق، والدراسات البيئية والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية والإقليمية.

2- إعادة التصميم الإداري للمؤسسات بناءً على منهجية صارمة: إن أكثر الطرق تعقيداً للتغيير الإداري (أي إعادة تصميم نظام الإدارة) تبدأ من فرضية أن التغيير الجذري والأساسي والمذهل لعمليات العمل، على أساس مبدأ "كل شيء أو لا شيء" هو شرط للنجاح. إن الإدارة التي تركز على العمليات في "الامتثال"

للآليات المحددة لأنظمة إدارة الجودة تمثل فكرة مركزية لإعادة الهندسة، كما روج لها الأمريكيون منذ ما يقرب من عقدين من الزمن.

3- استخدام الإدارة العلمية كمنهج: وذلك من خلال تعزيز واستخدام بعض أنظمة الإدارة الحديثة والطرق والتقنيات وبعض المنهجيات الملائمة لتصميم وإعادة تصميم وصيانة تشغيل كل من الإدارة ومكوناتها - القرارات، والمعلومات، و المكونات التنظيمية، إلخ.

4- إعادة صياغة الثقافة التنظيمية: تعني إعادة التفكير وإعادة بناء الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسات، من منظور تعزيز مكانتها كمحدد للاستراتيجية، وكذلك كمحدد للتغيير العام ومن منظور الحصول على الأداء الإداري والاقتصادي (Verboncu, 2011, p. 13). إن إعادة صياغة الثقافة التنظيمية تعني معالجة جميع المشكلات التقليدية التي تترتب على إدارة التغيير (بني حمدان و إدريس، 2007، صفحة 407)

5- تأهيل المديرين وإدارة المؤسسات: إن ممارسة الإدارة العلمية حقًا غير ممكن بدون بعض المديرين المحترفين، أي هؤلاء المديرين الذين "يعرفون حقًا ما هي الإدارة" والذين هم قادرون على تحويل هذه المعرفة إلى حساب جيد فيما يتعلق بممارسات المؤسسات.

6- تعزيز الرؤية الوطنية والدولية لإدارة المؤسسات: إن تعزيز الرؤية الوطنية والدولية لإدارة مؤسسة ما تعتمد على جودة وفعالية الإدارة ومكانتها، على المستوى الوطني وعلى المستوى الدولي. في بيئة معززة بنقل المعرفة الإدارية الدولية. (Verboncu, 2011, p. 15)

المطلب الثالث: المؤسسات المتفوقة

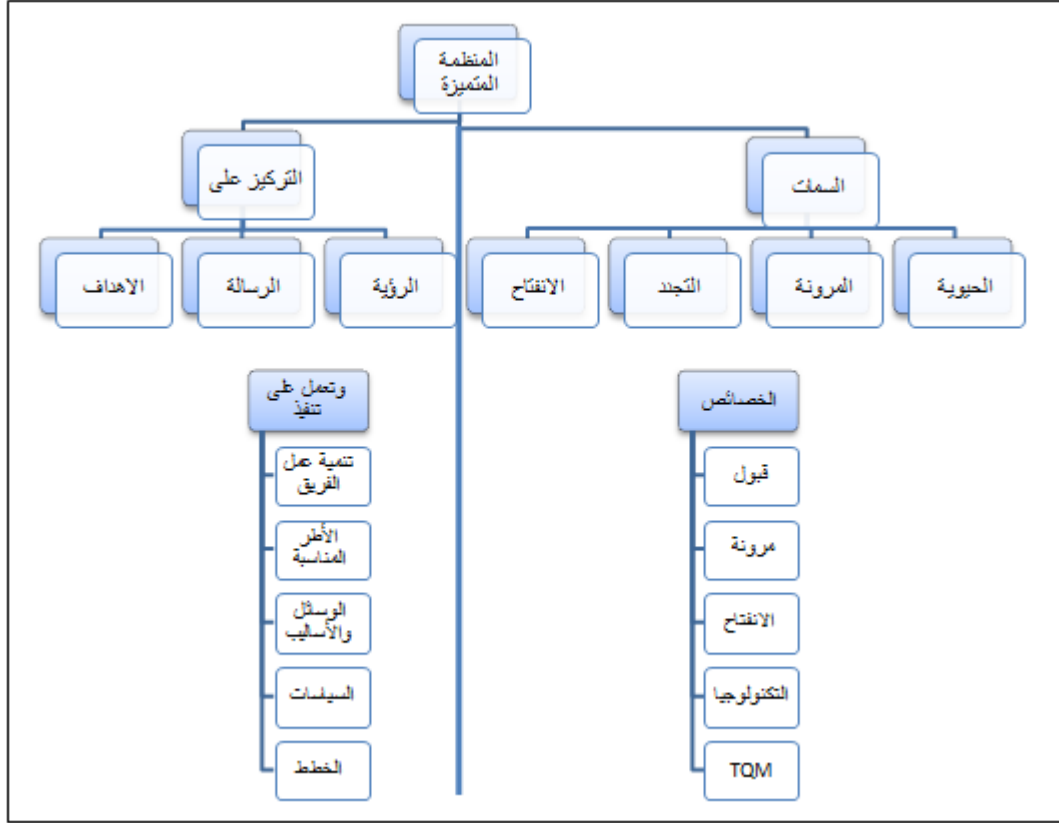
أ. تعريف المؤسسة المتفوقة:

تعرف المؤسسة المتفوقة بأنها "تلك التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة" (صولح، 2013، صفحة 37)

تعرف بأنها المؤسسات التي تمتلك القدرة على الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة لها بشكل أفضل من منافسيها، تعمل وفق أفضل معايير الجودة المتعارف عليها، كما أنها تلك المنظمات التي تستفيد من خبرات الآخرين وتأخذ ما يناسبها وتطبقه، كما أنها تعمل على جمع وتحليل المعلومات وتنقل المعرفة فيما بينها، وتعمل

كفريق واحد، وترسخ الشفافية وتضمن المسائلة، وتربطها علاقات حسنة مع كافة المتعاملين معها (غريبال، 2022، صفحة 89) والشكل الموالي يوضح لنا نموذج المؤسسة المتفوقة

الشكل رقم(6): نموذج المؤسسة المتميزة



المصدر:.. (السكارنة، 2011، صفحة 116)

إن المؤسسة المتفوقة تلك التي تتميز بالحيوية والمرونة والتجديد والانفتاح، وتعمل على ترسيخ مبادئ التفوق والتميز من خلال رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتعمل على تنمية روح الفريق بين أفرادها بالأساليب المناسبة ومن خلال أطر مناسبة.

ب. خصائص المؤسسات المتفوقة

يمكن القول بأن عدة خصائص تتمتع بها المؤسسات التي تحقق التفوق أهمها: (عبد الوهاب، 2016، صفحة 142)

1. قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التفوق التنافسي حيث فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وبدء العمل من الصفر وهو ما يطلق عليه إعادة الهندسة.
2. توفر القيادة الكفؤة: إذ أن القيادة تمثل قدوة لبقية العاملين في المؤسسة ولها الدور الأساسي في تحفيز التفوق.

3. تحمل المصاعب: حيث ان مواجهة المخاطر يساهم في صقل قدرات الأفراد والمؤسسة على حد سواء ويساهم في تفوقها.
4. الخبرات البعيدة عن العمل: حيث أن المؤسسات المتميزة تتوفر لها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التفوق.
5. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة التنبؤ الخاص بها، من خلا اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تفوق المؤسسة.

المطلب الرابع: مداخل إدارة التفوق

تعددت مداخل إدارة التفوق التنافسي والتي تحاول تحقيق الجودة والتفوق في التخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة المام الإداريين بالعمل الإداري بالمؤسسات، لكي يتسنى لهم الاستفادة منها في معالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال اتجاهات علمية ومنهج علمي متكامل ومنظم، وتمثل مداخل إدارة التفوق في:

أ. إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة في جوهرها نظام لحل المشكلات يعزل مشاكل معينة (Loch, Heyden, Wassenhove, Huchzermeier, & Escalle, 2003, p. 05)

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من وجهة نظر ريتشارد وليامز هي: أسلوب قيادي ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة لجودة السلع والخدمات، وتسعى إلى إدماج فلسفتها ببنية المؤسسة، وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المؤسسة بمبادئها، وإن مبادئها تضيف بالفعل قيمة وجودية للمؤسسة، وقد أثبتت مبادئها نجاحاً مستمراً، لأنها تسعى وبصورة مستمرة لتحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب الذي يؤدي إلى خدمات ومنتجات عالية الجودة. (خيري، 2014، صفحة 145) وتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في: (خيري، 2014، صفحة 147)

1. التخطيط الاستراتيجي للجودة
2. ثقافة المؤسسة
3. التركيز على الزبائن
4. التدريب
5. المشاركة والتمكين
6. التحسين المستمر

7. التزام الإدارة العليا بالجودة
 8. تحفيز العاملين
 9. القياس والتحليل
 10. منع الأخطاء قبل حدوثها
- ب. الإدارة الإلكترونية:

تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو توظيف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية التي يتسم بها مجتمع القرن الحادي والعشرين، باعتبارها اتجاهها جديدا في الإدارة المعاصرة (المليجي، 2012، صفحة 112). ويقصد بالإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة، والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (المليجي، 2012، صفحة 113) وتتميز الإدارة الإلكترونية بالخصائص التالية:

1. إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد بصفة أساسية على بعض الوسائل الإلكترونية متمثلة في الأرشيف الإلكتروني.
 2. إدارة بلا مكان: حيث تعتمد بصفة أساسية على الإدارة عن بعد
 3. إدارة بلا زمان: حيث تعمل بصفة مستمرة
 4. إدارة بلا تنظيم: حيث تعتمد أساسا على الهيكل الشبكي
- ت. مدخل العلاقة مع الزبون

إن العناية بالزبون تعني ممارسة كافة الأنشطة والتصرفات التي تساعد في تحقيق أقصى درجات الإشباع لاحتياجاته والرضا عما يتم تقديمه له من سلع وخدمات، فالبعض يعتقد أن الابتسام أو بضعة كلمات أثناء تقديم الخدمة له هي خدمة الزبون، إلا أن ذلك خطأ فتقديم أو أداء الخدمة بطريقة مميزة يتطلب مايلي: (زرروخي و لقليطي، 2018، صفحة 173)

1. كسب ثقة الزبون.
2. الاهتمام بملاحظات الزبون
3. إدارة فترة انتظار الزبون
4. الحد من شكاوي الزبون.

ث. الإبداع كمدخل للتفوق

إن التغيرات التي تفرضها المعطيات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل في إطارها المؤسسات تملّي عليها العديد من المشكلات من حيث الكم والكيف، مما يستلزم ضرورة التفكير في معالجة هذه المشكلات وحلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية.

وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات لا تتم بطريقة عفوية، وإنما يجب توافر مجموعة من المقومات التي تسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع نلخصها فيما يلي: (زرروخي و لقليطي، 2018، صفحة 147)

1. تدعيم سلوك المواجهة مع القيود و نقاط الضعف و التعامل معها بجرية و تجربة البدائل الممكنة معها.
 2. تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
 3. تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع و التفاوت في قدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
 4. تعميق الرغبة لدى الأفراد و تنمية مهارات التعاون لديهم و تحسين قDRAM على التفاعل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل في منظومة مترابطة.
 5. تطوير نظم التحفيز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة و تقديم أفكار تجعل هذه الاستخدامات غير تقليدية و هادفة.
- وترى الباحثة أن تنمية الإبداع في المؤسسة والاهتمام بالمناخ الإبداعي لدى الأفراد العاملين بها له أثر إيجابي في تميز وتفوق أداء الأفراد وبالتالي ينعكس على أداء المؤسسة ككل وبالتالي تحقيق التفوق.

المبحث الثالث: التفوق التنافسي في المجمع الصناعي

إن التفوق التنافسي ليس مفهوماً جديداً فقد كان تحقيقه هدفاً للعديد من المؤسسات لسنوات عديدة، وفي هذا المبحث سنقوم باستعراض مفهوم التفوق التنافسي، المجمع الصناعي وأسباب انشاء المجمع الصناعي وعوامل تفوق المجمع الصناعي تنافسياً.

المطلب الأول: التفوق التنافسي

أ. تعريف التفوق التنافسي

إن التفوق التنافسي يتحقق عندما يتم تعظيم فعالية موارد المؤسسة، أي عندما تتحصل على أقصى استفادة مما تمتلك (Gosnay, 2012)، كما يمكن تعريفه بأنه الاستجابة الشاملة لاحتياجات العمل المحددة (التفكير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، عملية البحث والتطوير، حل مشاكل التنمية) من أجل دعم المؤسسة عبر عملية التطوير بأكملها (Slocum, 2016, p. 2)

يعرفه العزاوي التفوق التنافسي بأنه استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتها (العزاوي، 2012، صفحة 11)

التفوق التنافسي هو امتلاك القدرة والمهارات والكفاءات المميزة وأداء الأنشطة بصورة متفردة ومميزة تتيح للمنظمة بناء ميزة تنافسية واستدامتها وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى زبائنها الحاليين والتأثير بالزبائن المستقبليين بما يجعل من المؤسسة وعلامتها الخيار الأفضل مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبون (الربيعاوي و العامري، 2012، صفحة 130)

ب. تعريف التفوق الصناعي:

التفوق الصناعي هو المفتاح للميزة التنافسية القوية والدائمة للمؤسسة لأنه يضمن لها أعلى مستوى من الجودة والإنتاجية وخدمة الزبائن في سياق التغيير التكنولوجي، والاستعانة بمصادر خارجية، وظهور التجارة الإلكترونية والمنافسة على نطاق عالمي، يعد تحقيق التفوق الصناعي اليوم تحدياً كبيراً للمؤسسات، وفي هذا الصدد فإن نشر تقنيات التصنيع المتقدمة هو عامل نجاح أساس (Kaczmarek & Tidstron, 2006, p. 52)

المطلب الثاني: المجمع الصناعي

أ. مفهوم المجمع الصناعي:

يرجع ظهور مجمع الشركات الى نهاية القرن الثامن عشر، عندما تمكنت شركات المساهمة من تكوين مؤسسات ضخمة أصبحت تسعى للعالمية والتوسع خارج بلد المنشأ وتعتبر كلا من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا مهد هذا النوع من الترابط، كما أصبحت عمليات التجمع تتم على المستوى العالمي مع انتقال الإنتاج الرأسمالي من المحلية إلى العالمية، إذ أن معظم الشركات عبر الوطن تتخذ أسلوب تجمع الشركات الذي يوفر لها الربط بين دولية الإنتاج ومركزية السيطرة وتمتع الشركة التابعة بالقدرة على الاندماج في الاقتصاديات المضيفة مع بقاء الشركة المسيطرة في دولة المنشأ تمارس الاشراف على الشركات المنتشرة في بقاع العالم بهدف تحقيق المشروع الاقتصادي الرأسمالي، وكانت المجموعات الأمريكية هي السبابة ثم تبعتها الأوربية واليابانية والعربية. (زايدي، 2014، صفحة 2)

تختلف المصطلحات المستعملة في التشريعات المقارنة للتعبير عن مجموعة الشركات، ففي ألمانيا في إطار قانون يتعلق بالشركات المساهمة (Aktiengesetz) الصادر في 6 سبتمبر 1965، خصص المشرع الألماني قواعد محددة تنطبق على مجموعة الشركات، المسماة باللغة الألمانية (Konzern)، وبشكل أعم على الشركات ذات الصلة (Mounir, 2014, p. 10) وفي فرنسا والدول الأوربية يستعمل مصطلح "groupe" أو "Groupe de sociétés" وفي بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية تستعمل عدة مصطلحات "Parents and subsidiaries, affiliated group". على عكس القانون الألماني، لا يحدد القانون الفرنسي مجموعة الشركات ولا يحدد وقت ظهورها، يقتصر هذا التشريع على النظر في طبيعة العلاقات بين الشركات، بناءً على المفاهيم المنصوص عليها في القانون التجاري. هذه هي فكرة السيطرة ومفهوم المشاركة ومفهوم الشركة التابعة. (Mounir, 2014, p. 16).

غالبًا ما يتم استخدام المصطلحين "الشركة الأم" و "الشركة الفرعية" في القانون الوضعي. وينص القانون الفرنسي على صيغة كلاسيكية منصوص عليها في المادة L233-1 من القانون التجاري: "عندما تمتلك شركة ما أكثر من نصف رأس مال شركة أخرى، تعتبر الثانية... شركة تابعة للشركة الأولى". (Hu, 2010, p. 20).

أما في الجزائر فلم يستعمل مصطلح واحدا للتعبير على مجموعة الشركات بشكل صريح، إذ ان المادة 732 مكرر 4 من القانون التجاري هي المادة الوحيدة في القانون التجاري الجزائري التي ورد فيها مصطلح

"المجموعة"، في حين نجده استعمل مصطلح "تجميع الشركات" في الأمر رقم 31/96 ومصطلحي التجميع والمجمع في القرار المؤرخ في 9 أكتوبر 1999 (زايدى، 2014، صفحة 6).

ب. تعريف المجمع الصناعي: هو شكل تنظيمي من أشكال التنظيم، أو ما يسمى بمجمع الشركات ويعرف على أنه: مجموعة من الشركات المتميزة قانونيا ولكنها مرتبطة ببعضها البعض من خلال نفس مركز صنع القرار، ومركز صنع القرار هذا يسمى الشركة الأم أو الشركة القابضة، والشركات الأخرى تسمى شركات فرعية، وبالتالي عندما تمتلك شركة ما أكثر من نصف رأس مال شركة أخرى، تعتبر الثانية شركة تابعة للشركة الأولى (Duet, 2009, p. 2)

من الناحية القانونية، يشكل اندماج العديد من الشركات ضمن مجموعة يصرح بها القانون، ويستند هذا الترخيص إلى مبدأ حرية التجارة والصناعة الذي تم تأكيده منذ القرن الثامن عشر، بموجب هذا المبدأ تتمتع الشركات بحرية إنتاج وبيع السلع والخدمات وفقاً لنوع المنظمة التي تختارها. (Mounir, 2014, p. 8)

إذا مجمع الشركات تعبير يطلق على الوحدة الاقتصادية التي تتكون من شركتين أو أكثر، تدعى إحدى هذه الشركات بالشركة القابضة بينما يطلق على باقي الشركات تسمية الشركة التابعة، بحيث تكون هذه الشركات مستقلة قانونا عن الأخرى، بينما تشكل وحدة اقتصادية واحدة وذلك عن طريق التبعية التي تفرضها الشركة القابضة (أوروان، 2011، صفحة 109).

المطلب الثالث: أسباب انشاء المجمع الصناعي

يمكن تلخيص أسباب تكوّن مجتمعات صناعية بعدما كانت شركات عادية الى الأسباب التالية: (Duet, 2009)

1. الاستدامة:

يمكن تحليل المجتمعات كاستجابة لبيئتها لأنها تقدم الأصول التي تسمح لها بتوسيع مجال عملها والتخصص بهدف تكوين كيانات طويلة الاجل، وقد تلجئ الشركة الام الى استحداث فروع لها للوصول للسوق العالمية، ويكون اللجوء إلى أسلوب المجمع ضرورياً في بعض الأحيان للتأسيس في الخارج وهو التزام ربما

يفرضه القانون المحلي لإنشاء شركة تابعة، في هذه الحالة تكون الشركة التابعة نتيجة للتطور الدولي للشركة، الشركة التابعة ما هي إلا نسخة قانونية من التدويل، أيضا قد تنشئ الفروع لسبب استغلال الموارد الاستراتيجية عن طريق الاستحواذ على شركة ما من طرف المجمع.

كما يمكن ان تنشئ الشركة التابعة للتخصص في أداء الأعمال، ويوفر هيكل المجموعة أيضا إمكانية لأعضاء معينين للتخصص في أداء وظائف مختلفة، نرى أن المجموعات غالبا ما تنشئ وحدات متخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات، والمجالات القانونية، والمحاسبية وما إلى ذلك من أجل تسهيل عملها.

2. المرونة:

في مواجهة بيئتها تظهر مجموعات الشركات أيضا صفات المرونة، نود هنا أن نبرز كل مصالح الهيكل القانوني الخاص لمجموعات الشركات التي تحافظ على الفروع ككيانات مستقلة يوفر هذا الهيكل قدرة كبيرة على التكيف، وذلك لتقليص المخاطر في الوحدات التابعة لها

المطلب الرابع: عوامل التفوق في المجمعات الصناعية:

هناك عدة أسس ومبادئ تعتمدها الشركات الرائدة والمجمعات المتميزة لتحقيق التفوق التنافسي يمكن حصرها في عشر مبادئ كالتالي: (فراج، 2023، الصفحات 461-463)

1. احترام الأفراد: وهو من المبادئ الأساسية لكل موظف قيمته ومكانته ويستحق الاحترام، وهي واحدة من أكثر الطرق فعالية هي أن تكون قادرا على اشراك موظفيك في أي تحسين ضروري داخل ادارتهم.
2. القيادة بتواضع: يتمثل التحسين في المقام الأول في التعرف على أوجه القصور لديك والبحث عن أفضل حل يتضمن التواضع استعدادا للاستماع وقبول اقتراحات الجميع بغض النظر عن منصبهم أو وضعهم داخل الشركة.
3. السعي لتحقيق الكمال: هذا المبدأ يبدو بعيد المنال ويصعب تنفيذه لانه غالبا تكون هناك مقاومة، فهذا لا يعني أنه لا يمكنك السعي لتحقيقه.

4. تبني التفكير العلمي: التفوق هو نتيجة التجريب والتعلم المستمر لذلك من الضروري فهم ما يصلح وما لا يصلح من اجل استكشاف أفكار جديدة بشكل منهجي.
5. التركيز على العمليات: غالبا ما يكون هناك ميل الى القاء اللوم على الآخرين عندما تسوء الأمور، وفي كثير من الأحيان تكون المشكلة في العملية وليس مع الشخص، وعند حدوث أي خطأ يجب القيا بتقييم أي جزء من العملية حدث بها الخطأ واجراء التعديلات اللازمة.
6. ضمان الجودة في المصدر: لا يمكن تحقيق الجودة العالية إلا بعد تنفيذ كل جزء من العملية بشكل صحيح، قد يكون من المفيد تنظيم مناطق العمل بحيث تصبح المشاكل المحتملة مرئية على الفور عند حدوث الأخطاء، وبذلك يمكن التوقف لتصحيح الخطأ قبل متابعة العمل.
7. التفكير بشكل منهجي: في أي شركة كل خدمة مترابطة وكل الأقسام تعمل معا، لذا من المهم أن تفهم العلاقة بين كل الأطراف لانها ستساعدك على اتخاذ القرارات الأفضل.
8. التواصل المستمر: من اليوم الأول يجب ان يكون الموظفين على دراية بأهداف الشركة وبيان مهمتها، يجب أن يثق الموظف بما تدور وله الشركة ووالى اين تتجه وكيف ستصل لأهدافها وهذا سيساعدهم على مواثمة اجراءاتهم واهدافهم مع شركتهم.
9. إنشاء قيمة للزبون: الشركة التي تتوقف عن تقديم قيمة للعمل لن تكون قادرة على الاستمرار بمرور الوقت ، وهذا هو السبب في انك تحتاج الى فهم احتياجات العميل التي تتطابق مع ما يرغب في دفعه.
10. تجنب الهدر: وذلك باستخدام أدوات التصنيع الخالية من الهدر في تقنيات المناولة والتخزين، ويمكن تحسين الأداء بشكل كبير وتقليل التكاليف الاجمالية.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة بتحديد الاطار المفاهيمي للتفوق التنافسي والمجمع الصناعي، خلصنا إلى أن التفوق هو تحقيق المؤسسة خاصية فريدة يريدها الزبون ويصعب تقليدها من قبل المنافس، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التفوق من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية، التنظيمية، ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها وتعطي صورة مقبولة لدى الزبائن. كما أن للتفوق عدة نماذج ولهذا النماذج معايير تتبعها المؤسسات للوصول إلى التفوق من بينها: نموذج ديمنج، نموذج مالكوم بالدريج، نموذج المؤسسة الأوربية للتفوق، كما استعرضنا مفهوم إدارة التفوق والخطوات التي تنتهجها المؤسسات لكي تتفوق، بالإضافة تعريف المؤسسات المتفوقة وخصائصها. كما خلصنا أيضا لأهم ما جاء حول المجمع الصناعي وأسباب إنشائه، وقدمنا أهم عوامل التفوق التنافسي بالمجمع الصناعي.

الفصل الثالث:

الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

تمهيد:

في الوقت الحاضر، تزداد الحاجة إلى الإبداع أكثر فأكثر، ويجدد العديد من المؤلفين أن قيمة الإبداع أكبر، نظرًا لأن المؤسسات تتعرض لبيئة معقدة للغاية: منافسة قوية، مستهلكون لا يمكن التنبؤ بهم، تقدم تكنولوجي سريع، وخيارات سياسية، تزايد الطلب، ونظام اجتماعي معقد. تعتمد المؤسسة على استدامتها في هذا السياق بقدرتها على الإبداع والابتكار للتغلب على التحديات المختلفة (Minisri & Nagati, 2012, p. 38).

إن التحديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية مؤسسة، ويُجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المؤسسة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. ومن هنا نرى أن الإبداع منظومة متكاملة تشترك فيها أفراد المؤسسة من مديريين وموظفين وكذلك المناخ التنظيمي الذي يساعد على تشجيع الإبداع، وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن أهم ما جاء في الإبداع الإداري في أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل إلى الإبداع الإداري

المبحث الثاني: تنمية الإبداع الإداري ومهارات التفكير الإبداعي

المبحث الثالث: المناخ الإبداعي في المؤسسة

المبحث الرابع: الإبداع الإداري كمدخل للتفوق التنافسي

المبحث الأول : مدخل إلى الإبداع الإداري

يعد الإبداع الإداري من أهم اهتمامات المؤسسات الحديثة، والتي تسعى لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها، وفي هذا المبحث سوف نستعرض: الإبداع؛ الفرق بين الإبداع والابتكار؛ الإبداع الإداري وخصائصه؛ النظريات والمناهج؛ المراحل والمستويات.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

ووفقاً للاقتصادي الشهير جوزيف شومبيتر، فإن الإبداع هو جوهر الرأسمالية. بحيث تحل الابتكارات الجديدة محل القديمة، مما يؤدي غالباً إلى تشكيلات جذرية متحولة ما أسماه بالتدمير الخلاق، ومع التقدم السريع في التكنولوجيا، أصبح الإبداع حقيقة من حقائق الحياة في الولايات المتحدة في أواخر القرن العشرين، كما أنه هو العامل الرئيسي الذي يقود الاقتصاد الأمريكي (Sawyer, 2006, p. 281).

أ. تعريف الإبداع

إن الإبداع من الناحية اللغوية كما جاء في لسان العرب : "من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد (ابن منظور، 1994، صفحة 6)

ولم يتفق الباحثون على وضع مفهوم محدد لمصطلح الإبداع، حيث تباينت وجهات النظر في ذلك؛ نظراً لتداخل الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية، واختلاف المعايير التي تصنف المبدع من غيره، وعلى الرغم من ذلك فقد تم وضع بعض المفاهيم الشاملة التي توضح مفهوم الإبداع، ومن أشهر هذه التعريفات ما يلي: (الوزير، 2020، صفحة 7)

عرفه (Torrance) بأنه: "عملية تشبه البحث العلمي، وتساعد الفرد على الإحساس والوعي بالمشكلة، ومواطن الضعف والثغرات، والبحث عن الحلول، والتنبؤ، ووضع الفرضيات، واختبار صحتها، وإجراء تعديل عن النتائج، حتى يتم الوصول إلى سلوك الإنتاج الإبداعي".

كما عرفه (Guilford) بأنه: "سمات استعدادية تضم الطلاقة والمرونة والإسهاب والحساسية للمشكلات، وإعادة تعريف المشكلة، وإيضاحها".

ويعرف الإبداع بأنه "القدرة على إنتاج أفكار جديدة (أصلية غير متوقعة) ومناسبة (أي مفيدة ومنتكيفة)" (Gino & Ariely, 2011, p. 5)

يقصد بالإبداع حسب (Gowan) "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المجتمع" (مسلم، 2014، صفحة 19)

ويعرفه (Gordan) بأنه "القدرة على الانتاج"، ويرى آخرون أنه "عملية معرفية لها مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع والجدة، وذلك في مناخ داعم يسوده الاتساق والتآلف بين مكوناته" (الرشيدى، الخالدي، و الزبودي، 2015، صفحة 574)

أيضا يعرف بأنه: "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة، والإبداع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج". (رجحي و سرير، 2014، صفحة 8)

وقد أظهرت المراجعات الأدبية العديدة حول تعريف الإبداع، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة، وأن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد: (خزار، 2011، صفحة 31)

- تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
- تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية.
- تعريفات محورها العملية الإبداعية.
- تعريفات محورها النواتج الإبداعية.

بملاحظة ما سبق من تعريف الإبداع يمكن استنتاج ما يلي:

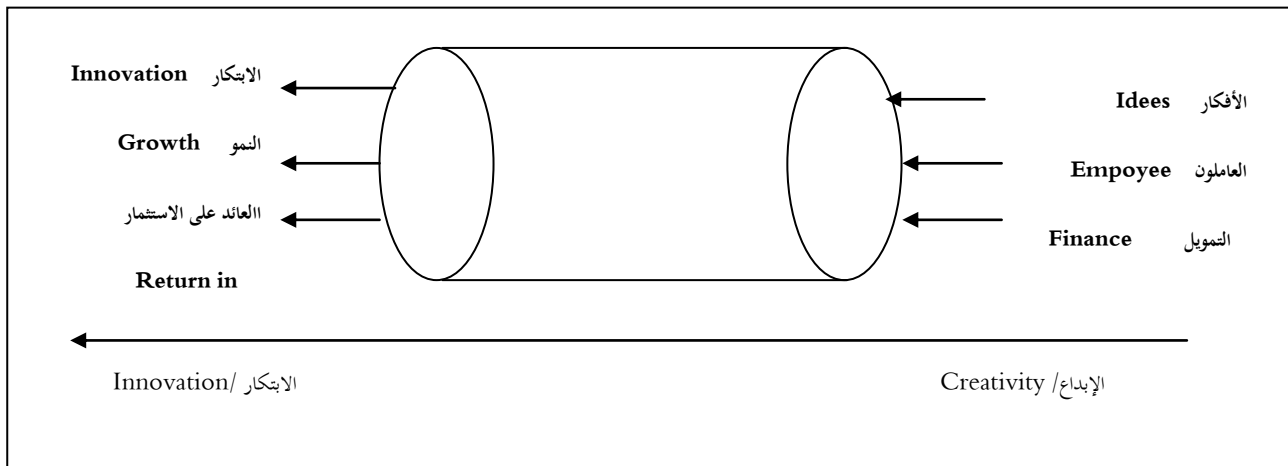
- الإبداع ظاهرة معقدة ذات أبعاد متعددة
- الإبداع تقديم أفكار جديدة غير مسبوقة
- الإبداع مزيج من القدرات والخصائص الفردية
- الإبداع عملية ذهنية لها مراحل متتابعة تنتج أفكار أصلية غير مألوقة
- الإبداع يهدف إلى حل المشكلات.

ب. الفرق بين الإبداع والابتكار:

إن لكلمة إبداع الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، ومن أجل إعطاء دلالة أكبر لمفهوم الإبداع، فبالإضافة إلى التعاريف الخاصة به فإنه لابد من تمييز الإبداع عن مصطلحات أخرى ظلت لعصور طويلة ملحقة أو مرادفة له، وأول هذه المصطلحات هو الابتكار (جلدة و عبوي، 2006، صفحة 22)، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي ابداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الانجليزية (Creativity). (مسلم، 2014، صفحة 18)، حيث يرى أن الإبداع (Creativity): يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين ان الابتكار (Innovation): هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ، أو تحويل الفكرة إلى المنتج.

ويمكن توضيح العلاقة بين الإبداع والابتكار في الشكل التالي:

الشكل رقم(7): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: (الخصاونة، 2011، صفحة 36)

خلاصة القول: يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفراد لكن الابتكار غالبا ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المختصة لتلك الأفكار الإبداعية (محمد، 2016، صفحة 5)

المطلب الثاني : مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

الإبداع مفهوم غالبا ما يدرس في العلوم الإنسانية والاجتماعية (علم النفس، الفلسفة، التاريخ، الأدب... الخ)، ومن الواضح أن علوم الإدارة كانت أقل استعمالا لهذا المفهوم، ومع ذلك فإن الكثير من المؤسسات تؤكد على أهمية الإبداع في استراتيجياتها (Parmentier, Szostak, & Ruling, 2016)

أولا : تعريف الإبداع الإداري

نقدم جملة من التعريفات كما يلي:

يعرف الإبداع الإداري على أنه: "القدرة على ابتكار أساليب و وسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل" (الصيرفي، 2009، صفحة 217).

كما يعرف الإبداع الإداري في نفس الإطار على أنه: "المظلة الرئيسية التي تحت على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التفوق وتقديم ما هو جديد على شكل مستمر، يتولد من خلال ذلك ميزات تنافسية" (منصور و الخفاجي، 2010، صفحة 190).

الإبداع الإداري هو "المحاولة الانسانية على مستوى الفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط به من مؤثرات أو متغيرات بيئية من أجل القيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن أنتجت، وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة للمجتمع" (مجادلة، 2009، صفحة 66).

ويعرف على أنه "خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة أو يتعلق بإجراءات أو عمليات أو يتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من قبل الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد" (الحسنية، 2009، صفحة 7).

إن الإبداع الإداري يكون الفرد فيه يعمل في إطار الجماعة وغير منفصل، أي أنه في سياق اجتماعي، عكس الإبداع الفني الذي يكون فيه الفرد وحده مثل الفنان في الاستوديو، ويعرف بأنه "تطوير منتج جديد مفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد في إطار عوامل تنظيمية (الميكال والموارد على وجه الخصوص" (Dechamp & Szostak, 2016, p. 61).

يعرف الإبداع الإداري أيضا على أنه أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المؤسسات أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل أي تقدم يطرأ على: أنواع المنتجات، عمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية والإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة (العبيدي و العزاوي، 2010، صفحة 213).

ثانيا : خصائص الإبداع الإداري

تطرق العديد من الباحثين الى مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع نذكر من بينها: (بركات، 2018، صفحة 25)

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: يوجد اختلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية، وهل هي ظاهرة فردية أي أنها نتاج جهود للأفراد كأفراد أم ظاهرة جماعية أيضا بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية، وبمتابعة أبرز المساهمات الفكرية والبحثية حول هذا الموضوع تتضح حقيقة هذا التباين او الاختلاف، فيقول زغوستاف لوبون في كتابه في علم نفس الجماعات أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة وأن المكتسبات الفردية تضيع في إطار الجمع وتزول معها الشخصية الخاصة لكل واحد.

كما يقول كارليل ريفيز وآخرون أن الإبداع نتاج روح فردية، لأن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر ارتبطت باسم شخص واحد وإنه لم يتم في تاريخ العلم أي انجاز متميز من قبل الجماعة. وفي كتاب أصدره وايت فيلد عن الإبداع في الصناعة أشار الى تجربة إبداعية ساهم فيها حوالي خمسين باحث بريطاني، وكيف أن هؤلاء أنفسهم قالوا بأن الجماعة تبرز كعامل مساعد على الإبداع، حيث أن معظم الأفكار كانت شخصية (فردية)، بينما كانت مهمة الجماعة تتركز في تحقيقها وإظهارها.

إذا الإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارستها عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر، حيث يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر امكانية ووجودا بحكم الظروف والمتغيرات التي تعيشها المؤسسات .

2. الإبداع ظاهرة انسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد: فهي ليست حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين، والإنسان العامل السوي هو انسان مبدع وتنطوي مقومات شخصيته على عناصر ابداعية وذلك بغض النظر عما كان الفرد يعي ذلك اولا (نعساني، 2008، صفحة 75)، وتختلف هذه المقومات والعناصر ابداعية من فرد لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها

ويتفاعل معها، حيث تعمل هذه الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى البعض الآخر.

3. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة: كما يمكن تربيته وتطويره، حيث تؤكد الدراسات العلمية أنه يمكن تكوين الاستعدادات الإبداعية وتطويرها، مما يمكن كل الأشخاص العاملين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل إن هذه العوامل هي الأصل، ولها تأثيرها الكبير لتنمية الاستعدادات الإبداعية، وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير خاصة في المجالات التي تحتاج إلى استعدادات خاصة (نعساني، 2008، صفحة 75).

المطلب الثالث: نظريات ومناهج الإبداع الإداري

أولاً: نظريات الإبداع

يشكل الإبداع أهم رهانات المستقبل، ويعد مورداً استراتيجياً وعملاً مميزاً في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كما يدعم الإبداع قوة أي مؤسسة في تفوقها عن المؤسسات الأخرى، ولكونه يعد من أرقى أشكال النشاط والفعل الإنساني فقد أصبح منذ خمسينات القرن العشرين معضلة مهمة في البحث العلمي للعديد من الدول والمؤسسات العالمية، انطلاقاً من كون الضرورة قد دعت إلى إبراز دور الطاقة المفكرة الخلاقة، وبالتالي ازدياد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي.

وسيتيم دراسة تطور نظرية الإبداع في التفكير الإداري على النحو الآتي: (العنزي، 2014، الصفحات 43-44)

1- نظرية (Simon & March 1958): ظهرت نظرية الإبداع الأولى التي قدمها من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات، بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به، وما ينبغي أن تقوم به، وتبحث في خلق بدائل. كما أكدت أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، وعدم ارتياح، وبحث ووعي، وخلق بدائل، ثم إبداع. وعادة ما تعزى فجوة الأداء إلى عوامل خارجية، مثل التغيير في الطلب، أو داخلية مثل وجود الصراعات وانخفاض الإنتاجية.

2- نظرية (Stalker & Burns 1961): وهما يعدان أول من أكد أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأن الأكثر ملائمة منها، هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات، وذلك عبر

نمطين أو شكلين من الهياكل الأول هو النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير. وفي النمط العضوي يقوم الافراد بالمشاركة في اتخاذات القرارات، فضلا عن تسهيل عملية تجميع المعلومات ومعالجتها، وبالتالي خلق صورة مناسبة للإبداع تصب في صالح المؤسسة.

3-نظرية (Wilso1966): قدم نظريته وأوضح فيها أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المؤسسة وهي: إدراك وفهم الحاجة للتغيير، واقتراح نوعية وكمية التغيير، ثم تبني التغيير وتطبيقه. وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة.

4-جاءت دراسة (Lorsch & Lawrence 1967): التي أكدت على طبيعة هيكل العلاقة البيئية-التكاملية بين الأقسام، ووجدوا أن لها تأثير مهما في قدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة، وذلك استنادا الى تفسير المعيارية عن كيفية تحقيق النتيجة العملية من التوجه نحو الجوانب النظرية.

5- نظرية حصاد القمح (Harvey of Mill1970): والتي استفاد أصحابها من أفكار كل من (March et Simon)، (Burns et Stalker)، وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة والحلول الروتينية – الإبداعية، والتي تعرف ب (القضية والمعالجات). وقد وصفوا طبيعة المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وأنواع المعالجات التي تطبقها من خلال: (العنزي، 2014، صفحة 45)

- ادراك وفهم القضية أو المشكلة عن طريق ماتحاجه من تصرف في مجابتهها (أي كيفية استجابة المؤسسة)
- البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة.
- اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل).
- اعادة التحديد بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.
- سعي المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو المشكلات جرى التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة).
- السعي لاستحضار الحلول الابداعية التي تم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية، أو غير العادية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

ولقد تناولت دراسة حصاد القمح العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، طبيعة التغيير التكنولوجي، ومجالات الرسمية في الاتصالات. فكلما زادت هذه الضغوط، تطلب الأمر أسلوب أكثر ابداعاً لمواجهةها.

6- تعد نظرية (Huje & Aiken) التي جاءت في عام (1970) من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه. ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برنامج المؤسسة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تؤثر فيه من بينها زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية واللامركزية، الرسمية واللا رسمية، الانتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي. وقد حددت مراحل الإبداع بما يأتي: (العنزي، 2014، صفحة 46)

- مرحلة تقييم النظام، ومدى تحقيقه لأهدافه.
 - مرحلة الاعداد في الحصول على مهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
 - مرحلة التطبيق بالبدء في اتمام الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة تجاهله.
 - مرحلة البرمجة وهيكله السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تنسجم مع حالة الإبداع.
- 7- نظرية (Zaltman & al., 1973): وجهة نظرهم للعملية الإبداعية بأنها تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء وتشمل (مرحلة ثانوية لوعي المعرفة، ومرحلة ثانوية للإبداع). ومرحلة التطبيق وتشمل (تطبيق تجريبي، وتطبيق متواصل). وينظر هذا النموذج الى العملية الإبداعية بأنها فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، كما اعتبر رواد هذا النموذج بأن العملية الإبداعية هي ليست عملية فردية بل عملية جماعية. (الخصاونة، 2011، صفحة 53)
- ثانياً: المناهج الرئيسية للإبداع:

في مواجهة الرؤى المتعددة للإبداع، ندرس مناهج مختلفة من أجل الاستفادة بشكل أفضل وتوضيح وتعميق فهم الإبداع. وبالتالي نقدم تصنيفاً للطرق التي طورها (Sternberg & Lubart 1999). هذا التصنيف ليس شاملاً، لكنه يقدم مجموعة مختارة من الأساليب المفيدة لفهم الإبداع. (Minisri & Nagati, 2012, p. 39)

1. النهج الغامض أو اللاهوتي: يعتبر النهج اللاهوتي أن الإبداع مرتبط بالقوى الخارجية، وحتى الخارقة للطبيعة والروحية التي تنتج الإلهام في الفرد. ربما أدى النهج اللاهوتي إلى تعقيد النهج العلمي لعلماء النفس لشرح الجانب النفسي للإبداع. ووفقاً لهذا النهج لا يمكن إخضاع الإبداع للدراسات العلمية لأنه يقوم على عملية صوفية وروحية حيث تغيب العقلانية.

2. النهج البراغماتي: يقدم هذا النهج تقنيات وأدوات تهدف إلى تطوير وتعزيز الإبداع. بناءً على خبرته في وكالات الإعلان طور (Osborn 1988) تقنية العصف الذهني لتشجيع الناس على حل المشكلات بطريقة إبداعية، تجعل هذه التقنية من الممكن إيجاد العديد من الحلول وتتطلب مناخًا بيئيًا يفضي إلى تفكير متشعب، من خلال عمله على التفكير الجانبي.
3. النهج السيكومتري: يهدف النهج النفسي إلى إيجاد أدوات لقياس الإبداع الفردي، ويقترح جيلفورد (1950) أنه يمكن ممارسة الإبداع بشكل يومي من خلال نهج القياس النفسي. لقد طور اختبارات تجعل من الممكن التمييز بين مستوى الإبداع لدى الأفراد. يتعارض افتراضها الأساسي مع فكرة أن الإبداع قدرة استثنائية، فطرية ويمتلكها عدد قليل جدًا من الناس. يعتبر جيلفورد (1971) أن الإبداع طريقة تفكير مشتركة بين جميع الأفراد ، ولكن بدرجات متفاوتة.
4. النهج المعرفي: يدرس دور الإدراك في العملية الإبداعية، ويهدف إلى فهم هذه الأخيرة من خلال التفكير الإبداعي، تبني (Ward & Finke 1995) و (Sternberg et Davidson 1995) هذا النهج ويقترحون أن العملية الإبداعية هي سلسلة من مراحل التوليد وتمثيل المخططات العقلية والاستكشاف للعثور على أفكار إبداعية.
5. النهج الاجتماعي العاطفي: وفقًا لهذا النهج، يكون الإبداع أكثر انتشارًا في أنواع معينة من الشخصيات. يتساءل هذا النهج عن دور الشخصية والدافع (الداخلي والخارجي) والبيئة الاجتماعية والثقافية في القدرة الإبداعية للفرد. غالبًا ما تتميز سمات الشخصية المبدعين (Amabile، 1983؛ Barron، 1968، 1969؛ Mackinnon، 1965). يضع النهج الاجتماعي العاطفي الفرد في مركز العمل الإبداعي ، ويعالج ظاهرة الإبداع من حيث سمات الشخصية والبيئة ، لكنه لا يركز إلا قليلاً على التمثيلات العقلية والجانب المعرفي للعملية الإبداعية إن وجدت.
6. نهج الالتقاء: يعتمد نهج (التقاء) على فكرة تفترض أن الإبداع هو نتيجة تقارب عدة مكونات (Sternberg, 1999). مناهج التقاء تدرس جوانب مختلفة من الإبداع. يركزون أصحاب هذا المنهج على المتغيرات المعرفية والشخصية والمتغيرات البيئية التي من المحتمل أن تؤثر على الإبداع. تسمح هذه الأساليب بفهم أفضل للإبداع وتسهيل تنفيذ تطوره في المؤسسة.

المطلب الثالث: مراحل الابداع الاداري ومستوياته

أولاً: مراحل الابداع الاداري:

تزخر أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الابداع التنظيمي لحل المشكلات ومن أشهرها نموذج (ويست 1990م - west)، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي: (سمسوم، 2016، صفحة 55)

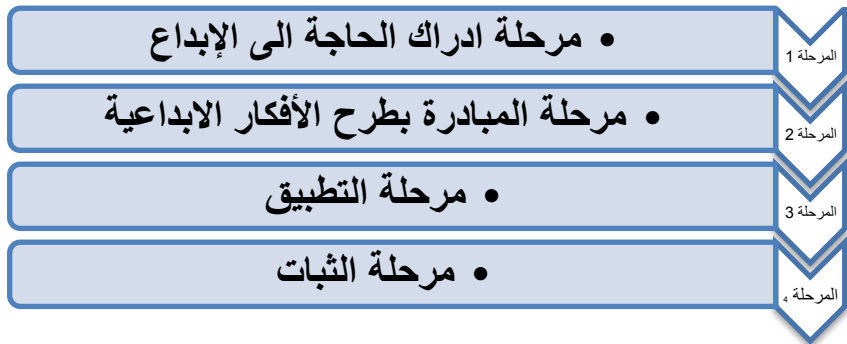
1. مرحلة ادراك الحاجة الى الإبداع تدرك الجماعة الحاجة الى الابداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فان التفكير الابداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الابداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الابداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الابداعية للآخرين اللذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الابداعية من خلال قبول الافكار الابداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود الى توليد أفكار اضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الابداعية جزءا من وجودها.

3. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الابداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة اجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الابداعي أو الفكرة الابداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير اجراءات الرقابة في المنظمة.

الشكل رقم(8): مراحل الإبداع



المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: مستويات الابداع

يظهر الإبداع داخل المؤسسة وفق مستويات (الفرد، الجماعة، المؤسسة)، ويعتبر الابداع الفرد اللبنة الأولى للإبداع الجماعي، والإبداع الجماعي يمثل الأساس لإبداع المؤسسة، وكل منهم يعزز الآخر. (سلطاني، 2013، صفحة 59)

1. الابداع على مستوى الفردي:

يتأثر السلوك الابداعي للفرد بمجموعتين من المتغيرات: مجموعة العوامل الكامنة في الفرد نفسه، التي تتوسط مثيرات البيئة الخارجية، والسلوك الجماعي الملاحظ، بحيث أنه يعد تعرض الفرد المبدع لمغيرات خارجية، يستجيب داخليا، الأمر الذي يجعله ينتهج سلوك خارجي متمثلا في السلوك الإبداعي، وهناك خمسة عوامل نفسية داخلية تساعد الفرد على السلوك الإبداعي، هذه العوامل تتمثل في: الادراك، التعلم، القدرات، الدوافع، والشخصية. ويعد الادراك الركن الاساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية، بينما يشكل التعلم النسق الديناميكي المؤثر في السلوك، باعتباره البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة، وتوفر القدرات الاهلية اللازمة للعمل بنجاح، اما الدوافع فهي تنشط السلوك، وتثيره وتوجهه نحو الأداء، في حين تلعب الشخصية دور الموجه العام للسلوك الداخلي والخارجي.

واضيفت الى العوامل النفسية السابقة، والتي تعتبر خصائص لا بد ان يتميز بها الفرد المبدع، مجموعة من الخصائص الاخرى هي: حب الاستطلاع، والمثابرة، والثقة بالنفس، والاستقلالية في الحكم، والقدرة على تحمل المخاطر، والمرونة.

وتتميز الشخصية المبدعة بالخصائص التالية: (حریم، 2009، صفحة 304)

- المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله
- التعليم: الذي يؤكد على المنطق يعيثر الإبداع
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يجب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه احساس كبير بالفكاهة.

- الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
- العلاقات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2. الابداع على مستوى الجماعة:

يعرف الإبداع الجماعي: بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار او تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت.

وهو كذلك الابداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي بحيث تكون جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل. (السكرانة، 2011، صفحة 126) ومن أسباب الحاجة إلى الإبداع الجماعي ما يلي:

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد.
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

3. الابداع على مستوى المؤسسة:

لابد من التأكيد مرة اخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه ما إذا أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية (محمد مرعي، 2011، صفحة 405)

عرف الكثير من العلماء الابداع من خلال ربطه بالجماعة و المؤسسة وليس بالفرد فقط، من بينهم تيرازا أمابايل التي عرفت على انه عملية عقلية خلاقة تهدف الى انتاج افكار جديدة ومفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة الافراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك.

ويرى كل من اندرسون وكنج بأنه قدرة عقلية فردية او جماعية تمر من عدة مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات او مكونات جديدة ينتج عليها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الابداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الافراد والجماعات والمؤسسات، أما هيجان فقد عرف الابداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو

المؤسسة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات. (الفاعوري ع.، 2005، صفحة 5)

المبحث الثاني: تنمية الإبداع الإداري ومهارات التفكير الإبداعي

في هذا المبحث سوف نستعرض أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري ومهارات التفكير الإبداعي كما يلي:

المطلب الأول: أساليب تنمية الإبداع الإداري

تعد عملية الإبداع الإداري ضرورة ملحة في المؤسسة، ولهذا ينبغي أن تبحث هذه الأخيرة عن الوسائل المتنوعة لتنمية الإبداع الإداري من خلال توفير الظروف الملائمة عن طريق تحسين العمل وتطويره والتركيز على الموارد البشرية لأنها المحور الرئيسي في عمل المؤسسات.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المنظمات أهمها. (خضير، 2001،

صفحة 213)

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
 - تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
 - توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
 - السماح للعاملين باوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الاعمال.
 - التعامل مع الاخطاء على انها فرص للتعلم والتدريب.
 - السماح للعاملين باستخدام افكارهم وتحاربهم والسماح لهم بمامش من الخطأ.
 - دعم سبل الاتصال القائمة من المبدعين انفسهم في العمل.
 - الترحيب بالافكار والاراء المتباينة.
 - مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
 - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
 - تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الافكار على غرابتها وغموضها واطاحة الفرصة امام العاملين لتجربتها.
 - تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي الى تنمية الافكار واثراء البدائل و بروز الومضات الابداعية.
 - الحد من العوائق والتحديات التي تواجه الإبداع.
- وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات لخلق الحالة الابداعية أو لتطوير الموجود منها عديدة، نذكر أهمها:

1- أسلوب العصف الذهني:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة دون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة كما أن وابل الآراء كفيل بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أشار إليها المدرب على العرض، وتشجيع الثقة في نفوس الدارسين وجمسهم للتدريب.

يعتبر العصف الذهني الوسيلة الأفضل لتوليد الأفكار الابداعية فهو يعرف بأنه: أسلوب يستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع في جو تسوده الحرية في طرح الأفكار، ويعبر عنه بأنه جهد أو نشاط عقلي يبذله الفرد دون توقف عند النظر الى الأمور، ويأخذ هذا الجهد صور مختلفة كالمقارنة والتحليل والتركيب، و هنا يتم التركيز على توفير نوعين من التفكير هما: (لعويسات، 2003، صفحة 137)

- التفكير المنطقي: وهو الذي يهتم بالمبادئ العامة للفكر الصحيح التي تساعد على الوصول الى النتائج الصحيحة وعدم الوقوع في الخطأ.

- التفكير الإبداعي: نشاط عقلي يتصف بعدم المنطقية، و بالخروج عن مسار التفكير المعتاد المؤلف ويؤدي إلى إنتاج يتصف بالإبداع.

2- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع اعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصيل الى أفضل الحلول بصدد حل المشكلة موضوع البحث. (زدوري، 2011، صفحة 15)

3- أسلوب قبعات التفكير الست:

تقوم هذه الطريقة على توجيه الأفراد للتفكير بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول الى طريقة أخرى، أي أن الشخص يمكن أن يلبس قبعة بلون معين، وكل لون يعبر عن معنى محدد ووجهة نظر حول الموضوع.

يمكن التفصيل في ألوان القبعات على النحو التالي: (الطاهر، 2009، صفحة 312)

- القبعة البيضاء:

تتعلق بالمعلومات والبيانات، بحيث يركز صاحب القبعة إذن على جمع المعلومات المطلوبة للقرار، وهاته المعلومات يجب أن تكون متصلة بالموضوع.

- القبعة الحمراء:

تهتم بالمشاعر والحدس والعواطف، بحيث يركز صاحب هذه القبعة على المشاعر و الأحاسيس دون الحاجة الى تبريرها، فالقبعة الحمراء هي قبعة النقد لأسباب شعورية.

- القبعة السوداء:

تهتم بشأن التحذير والحكم الانتقادي، يركز صاحب هذه القبعة على تفادي ارتكاب الأخطاء، ويتم فيها التساؤل عما يجعل الفكرة المطروحة غير مجدية، فهي اذن قبعة النقد الأسباب منطقية.

- القبعة الصفراء:

تهتم بالتفاؤل والمواقف الايجابية، يركز صاحب هذه القبعة على الفوائد وسبل نجاح الأفكار، أي يتم من خلالها لتساؤل عن الأسباب التي تجعل الفكرة أو المشروع ناجحا، فهي اذن تبين السبب الذي يميز القول بنجاح الأمر المطروح.

- القبعة الخضراء:

تهتم بالجهد الابداعي والبحث عن الأفكار الجديدة بركز صاحب هذه القبعة على تشجيع الأفكار والبدائل الجديدة فهي اذن قبعة الابداع، فهي تشمل الاقتراحات والبدائل والتحرك من فكرة الى أخرى بحثا على حلول جديدة فهو اذن لون الحركة و الأفكار الجديدة.

- القبعة الزرقاء:

تهتم بتنظيم عملية التفكير الابداعي، يركز صاحب هذه القبعة على تنظيم عملية التفكير، ولتكون العملية أكثر انتاجية.

هذه القبعات الست تصف نوع سلوك التفكير الذي قد يكون ملائما لتوليد الأفكار، وتحريك المناقشة واتخاذ القرارات. (الطاهر، 2009، صفحة 321)

المطلب الثاني: التفكير الابداعي وخصائصه

أولاً: التفكير الابداعي:

قبل سرد التعاريف التي قدمها الباحثون للتفكير الإبداعي، من المهم توضيح الخلط بين الإبداع والتفكير الإبداعي. يمكننا ببساطة أن نقول أن الإبداع يمثل أو يعبر عن نتيجة التفكير الإبداعي بينما الطريقة المستخدمة للإبداع هي التفكير الإبداعي، وبعبارة أخرى، من وجهة نظر نظرية النظم، يمكن اعتبار التفكير الإبداعي مرحلة العمليات والإبداع هو الناتج (Gharib, Durrah, & Sattoul, 2018) هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. (خيري، 2012، صفحة 99)

ويعرف جروان التفكير الابداعي بأنه: "نشاط عقلي مركب هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً" (العبيدي و العزاوي، 2010، صفحة 574) هو نمط متقدم من التفكير يتوصل اليه المتعلم بعد تدريب مكثف على انماط التفكير العلمي الاخرى، ويمكنه من التكيف مع احوال المجتمع الطارئة، والتعامل مع قضايا الحياة بوسائل مبتكرة، لذلك فهو يعد من المهام الوطنية التي تسعى المؤسسات التربوية لانجازها، وذلك لان التفكير الابداعي يساعد المتعلمين على تنمية قدراتهم على ادراك ما تلتقطه اسماعهم وما يقع تحت ابصارهم بيسر والتعامل مع بسهولة، كما انه ينمي قدراتهم العقلية على التخطيط والتنفيذ بنشاط وحيوية، وعلى معالجة المواقف الطارئة بأساليب متنوعة، مما يمكنهم من خدمة مجتمعاتهم وايجاد حلول لمشاكلها بأساليب ووسائل عملية متطورة. (مسلم، 2014، صفحة 87)

أو هي عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، تنطوي على عوامل معرفية وانفعالية واخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف، لا يحدث في فراغ او بمنعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لان غايته تتلخص في ايجاد حلول اصلية لمشكلات قائمة في احد حقول المعرفة او الحياة الانسانية، وهو بالتالي تفكير متشعب اصيل عادة ما يتحدى ويخترق مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة، وهو الاسلوب الذي يستخدمه الفرد في انتاج اكبر عدد ممكن من الافكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الافكار بالتنوع، والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار او الشيعوع(الاصالة).

التفكير الابداعي هو التفكير الذي يتسم بعدم التقليد، وتتسم نواتجه بالجدة والقيمة لدى كل من الشخص المفكر والثقافة التي ينتسب إليها، وتدفع المفكر إليه دافعية قوية ومثابرة عالية، ويتضمن المهام التي يقوم بها الفرد

بسعيه لصياغة واضحة لمشكلة غامضة وغير محددة في البداية، ولا يحول قوله عدم التقليد دون الإطلاع على الأفكار السابقة، وإنما يدرسها ويمحصها وينتقدتها، فإن أتى بشيء جديد عنها فإنه يكون قد أبدع، ويعرفه فتحي جروان بأنه "نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا. (مسلم، 2014، صفحة 88)

مما سبق نستنتج أن: التفكير الإبداعي هو تفكير متجدد قائم على أسس علمية، ويتغذى من منهج مدروس ومتكامل، وينمو بالجد والاجتهاد وسعة الإطلاع، ويثمر أفكارا نافعة، ويترب عليه تغيرات مرغوبة في السلوك وفي طرائق التفكير وهو غاية ما تصبووا اليه التربية البناءة، لانه تفكير منتج ناجم عن رغبة ملحة في التوصل الى حلول مرضية لمشكلات المجتمع الحادثة والمتوقعة.

ثانيا: خصائص التفكير الإبداعي

تتمثل خصائص التفكير الإبداعي في: (خيري، 2012، صفحة 111)

- أصيل يندر وجوده ويقل تكراره في مسابقات مختلفة.
- يتصف بالمرونة والاستقلالية والضببط الذاتي
- يعكس الاهتمامات المتنوعة
- يسعى نحو التقصي والاستكشاف
- يتضمن عمليات عقلية عليا من التفكير
- التنوع والقدرة على معالجة مجموعة كبيرة من الافكار
- متعدد الافكار ومتدفق
- التلقائية والدافعية الذاتية
- يستند الى ادلة وبراهين
- يعكس قدرة على صياغة فرضيات العلاقة بين السبب والنتيجة.

المطلب الثالث: مهارات التفكير الإبداعي.

تتمثل مهارات التفكير الإبداعي في العناصر التالية: (خيري، 2012، صفحة 113)

1. **مهارة الاصاله Originalty Skill**: هي تلك المهارة التي تستخدم من أجل التفكير بطرق جديدة، أو غير مالوفة، واستثنائية من أجل افكار ذكية وغير واضحة واستجابات غير عادية وفريدة من نوعها، او انما تلك المهارة التي تجعل الافكار تنساب بحرية من أجل الحصول على أفكار كثيرة، وفي أسرع وقت ممكن.

2. **مهارة الطلاقة Fluency Skill**: هي تلك المهارة التي تستخدم من اجل توليد فكر ينساب بحرية تامة في ضوء عدد من الأفكار ذات العلاقة، أو إنها عبارة عن عملية ذهنية يتم من خلالها الوصول الى أفكار جديدة.

وتعني انتاج أفكار عديدة في وحدة زمنية إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، فالمبدع تكون نسبة توليد الأفكار لديه عالية (عباس، 2004، صفحة 154)

3. **مهارة المرونة Flexibility Skill**: هي تلك المهارة التي يمكن استخدامها لتوليد أو أصناف متنوعة من التفكير، وتنمية القدرة على نقل هذه الأنماط وتغيير اتجاه التفكير والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة، ورد الفعل وإدراك الامور بطرق متفاوتة، أو إنها تلك المهارة التي يتم فيها فعل الاشياء أو فهمها بطرق مختلفة. (خيري، 2012، صفحة 113)

4. **مهارة حل المشكلات Problem-Solving Skill**: هي تلك المهارة التي تستخدم لتحليل ووضع استراتيجيات تهدف إلى حل سؤال صعب او موقف معقد او مشكلة تعيق التقدم من جانب من جوانب الحياة، أو إنها عبارة من ايجاد حل لمشكلة ما تواجه الفرد أو الجماعة. (خيري، 2012، صفحة 116)

5. **الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems**: والتي تعد احدى القدرات الاساسية في التفكير الابداعي، ويقصد بها الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الوقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد اخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لاحداث تغييرات او انتاج جديد يحل هذه المشكلات.

وإلى هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرد جليفرود وزملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير ابداعي. (عوض و ابراهيم، 2000، صفحة 11)

وتتجلى هذه القدرة في كل مظاهر السلوك التي تصدر عن الفرد وتشعره بأن الموقف الذي يواجهه ينطوي على مشكلة أو عند عدد معين من المشكلات التي تحتاج إلى حل، وقد تتمثل المشكلة في نوع من التطوير الادبي أو الشعري أو التصوري أو الانفعالي أو الصياغة العلمية لإحدى المواقف التي أدرك أنها تتضمن مشكلة ما، وهذا الإدراك نفسه يثير دافعا الى التغيير او التعديل.

ويختلف الأفراد في حساسيتهم للمشكلات، ففي موقف معين يرى الشخص أن هناك عدة مشكلات في حين قد يرى الآخريين من حوله هذا الموقف واضحا لا يدعو إلى التساؤل ولا يثير اشكالا، ومن هنا نرى ان الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء أو المواقف، مما يؤدي إلى الاحساس بالحاجة إلى التغيير.

والواقع أن القدرة على الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الذكاء الإبداعي، إذ لا سبيل إلى أي إنتاج إبداعي بدون إحساس الفرد بمشكلات تدفعه إلى تجاوز هذه المشكلات بإنتاجات إبداعية، فالحساسية للمشكلات وراء كل دافع للمزيد من المعرفة وتحسين الموقف. (السيد، 2009، الصفحات 41-44)

6. **المخاطرة والتحدي:** يقصد بها المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد مستعداً لتحمل المخاطر الناتجة عن القرارات التي يتخذها ، ويعني أيضاً الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن القرارات التي يتخذها. الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني نتائجها (Kthiar & Al-Hindawy, 2022, p. 8)

المطلب الرابع: تعزيز الإبداع الاداري والتفكير الابداعي

معظم الناس- إن لم يكن كلهم- يتحلون بالإبداع لدرجات متفاوتة، ولكن القليل منهم يهتم بأفكاره ويرعاها، أما الكثرة الغالبة فتهملها وتطرحها جانبا، وما وظيفة طرق تعلم الابداع والتمارين الابداعية إلا تنمية قدرة الفرد على توليد وتبني الأفكار الجديدة، إذ أن الابداع مثله مثل بقية المهارات الاخرى يمكن تطويره وتعزيز مكانته لدى الأفراد، ولأجل ذلك فقد اخترنا جملة من الاقتراحات حول تنمية الابداع والتفكير الابداعي وتعزيزهما، ووضعتها في عشر وصايا كما يأتي: (السكرانة، 2011، الصفحات 257-263)

1. سجل اهدافك قبل ان تنساها:
2. مرن دماغك:
3. تعلم طريقة جديدة في الابداع كل اسبوع:
4. استرخ:
5. كن في وضع التحدي باستمرار:
6. ليس هناك حل صحيح واحد على الدوام:
7. صور الافكار ذهنيا:
8. لا يقعد بك الخطأ عن الصواب:
9. انظر الى المشكلة من الزاوية غير التقليدية:
10. احتفل باهدافك الابداعية:
11. وأخيرا: احتفل بإنجازاتك في الوصول لأهدافك المبدعة.

المطلب الخامس: الاستراتيجيات المساعدة على تنمية الابداع الاداري.

ويقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية في التصميم لغاية الترويج للعملية الابداعية وإيجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة نذكرها كما يلي: (عيد، 2008، صفحة 17)

1. نموذج الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق اهدافها ونشاطاتها. ويركز نظام الادارة بالاهداف على الرؤساء والمرؤسين، كما يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فان ذلك يؤدي الى تحسين مستوى الاداء والانجاز وهكذا تتوفر الفرصة للابداع.
2. التطوير التنظيمي: ان التطوير التنظيمي يركز على الافراد والعلاقات والتغير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الابداع الاداري، اذ انه يساعد على تدريب افراد المنظمة على تقبل الابداع كمعيار تنظيمي اساسي وهو يساعد ايضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الابداع.

3. التخصص الوظيفي: تصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة للعملية الإبداعية تقوم بنشاطات متخصصة، مثل انشاء وحدات البحث والتطوير، او جماعات التخطيط، ويتم اعتماد هذه الاستراتيجية لايجاد اعمال ابداعية تغطي مساحات صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية.

4. الدورية: ونقصد بها القدرة على استخدام اشكال تنظيمية غير ثابتة او متغيرة من بينها نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وانشاء بناء تنظيمي مؤقت يجل عند الانتهاء من المشروع ومن تحري الافراد للعمل في مشاريع اخرى. (مرزوق، 2019، صفحة 282)

كما أشارت عدة دراسات إلى استراتيجيات ابداعية تدعمها القدرات المعرفية للأفراد وهي: (عجلان، 2008، الصفحات 50-51)

1. الاستراتيجية التابعة: وتتماز بطبيعتها الاضافية والمستمرة، وتسخر التنوع المعرفي أي خليط من المعارف الضمنية والظاهرة، ودجها مع انواع المهارات والامكانيات المتوفرة لدى العاملين بالمنظمة.

2. الاستراتيجية المستجيبة: وتعتمد هذه الاستراتيجية على المهنة، وتنطوي على منتج جديد، وتطوير ابداعات جديدة انطلاقا من تطوير معارف جديدة وبلورتها حسب المهارات الضرورية.

3. استراتيجية الابداع العامة: والتي تتعلق بتطوير منتجات وخدمات نمطية للمستفيدين، وتقليل التكاليف من خلال تحسين العملية الانتاجية بشكل دوري وهنا يجب الاعتماد على اليقظة المعلوماتية.

4. استراتيجية الابداعات المعقدة والمخاطرة: والتي تعني التطوير منتجات جديدة ذات استعمالات واسعة، بالاعتماد على التراكم المعرفي وتنوع المصادر الفكرية لتحقيق الابداع.

5. استراتيجية الابداع التحويلية: والتي تدعم تاسيس صناعات جديدة لإنتاج منتج جديد أو حاجة جديدة، لذا تحتاج توفير معلومات وقواعد معلومات وقواعد معرفية متنوعة.

كما قامت شركة الاستثمارات بوز وشركاؤه بطرح (Cabinet De Entratégie Booz & Cie) مجموعة الاستراتيجيات التالية: (مرزوق، 2019، صفحة 282)

1. استراتيجية "السعي نحو تلبية الحاجات" (Need Seers): تحديد احتياجات العملاء الجديدة غير الملباة، والعمل على تلبيتها بسرعة بسلع وخدمات وعمليات ابداعية تكون الاولى في السوق.

2. استراتيجية "قائدي التكنولوجيا" (Technology Drivers): وهو ابداع قائم على القدرات التكنولوجية للمنظمة في تطوير المنتجات والخدمات المبتكرة، لتلبية احتياجات العملاء المفترضة.
3. استراتيجية "قراء السوق" (Market Readers): متابعة تطورات السوق وتطور احتياجات العميل بدقة، لانتاج القيمة المضافة من خلال التحسينات الاضافية، او ملحقات غير معروفة في السوق.

المبحث الثالث: المناخ الإبداعي في المؤسسة

يعتبر المناخ الإبداعي من أهم ركائز المؤسسة كونه القادر على خلق التفاعل والإبداع من خلال توفير الظروف التنظيمية الملائمة لتعزيز الفكر المبدع لدى العاملين، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى: توفير المناخ الإبداعي، تكوين فريق عمل مبدع، تنمية السلوك الإبداعي، والعوامل المؤثرة على الإبداع الإداري.

المطلب الاول: توفير المناخ الإبداعي.

تعريف المناخ الإبداعي:

يتكون المناخ التنظيمي الإبداعي من تفاعل العناصر المكونة للإبداع، وينتج هذا التفاعل مجموعة من القيم والمعايير والتقاليد التي تسود الجماعة او المؤسسة، فتحدد مساراتها الإبداعية. (سلطاني، 2013، صفحة 74)

المناخ التنظيمي الإبداعي: هو سمة من سمات المؤسسات، وهي مجموعة من المواقف والمشاعر والسلوك الذي يميز الحياة في المؤسسات. يُنظر إليه على أنه واقع تنظيمي بالمعنى "الموضوعي" وبالتالي فهو ليس مطابقاً للثقافة التنظيمية (Beheshtifar & Forough, 2012, p. 105)

لتوفير المناخ الإبداعي الداعم للمبدع للانجاز والتفوق هناك عدة شروط : (الحسنية، 2009، الصفحات 302-300)

1- الحرية والديمقراطية: فمن أجل انشاء مناخ ابداعي سليم لا بد ان يتميز العمل الجماعي بالحرية الصريحة العالية التي تسمح بطرح الافكار، ومحاورتها ومعارضتها دون أي قيود او حدود غير موضوعية، ودون اية مسؤولية شخصية عن النتائج، ومناخ الحرية والديمقراطية يوفران فرصة التعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين اعضاء الجماعة او المؤسسة، بحيث ابواب التفاعل والحوار والصراحة دون اية حساسية او نزاعات

2- التجانس النسبي: هنا التاكيد على ان يكون تجانس نسبي بين اعضاء فرق وجماعات العمل، فالتجانس الزائد لا يفتح المجال امام التعارض وتوليد الافكار والآراء وتناغمها، وكذلك لا بد من ايجاد التجانس المعتدل الذي يسمح بنمو الافكار.

3- القيادة الفعالة: تتميز هذه القيادة بالمهارة القيادية التي تتضمن ادارة عمل الجماعة أو المؤسسة، بما يضمن تحقيق مناخ إبداعي وعلاقات عمل فعالة، وتمتع القائد بالقدرة العالية على التحفيز يعد أهم شروط القيادة الفعالة، وذلك لدفع كل فرد في التنظيم لأن يكون مبدعا ومتحمسا للمشاركة الايجابية في العمل الابداعي الفردي والجماعي، كما يجب ان تتحلى القيادة الفعالة بالعدالة والنزاهة التي تضمن لكل عضو حقوقه ومساهماته الابداعية.

4- تماسك الجماعة: فالجماعة المتماسكة هي جماعة فعالة ومبدعة، ولذلك لابد من اجراء دراسة واقعية عن تماسك الجماعة، مثل معيار التجانس الذي ذكر سابقا، وكذلك حجم الجماعة، بحيث يكون مناسباً بالقدر الذي يسمح بتنمية الافكار وتطويرها والكشف عن المزيد من الحلول والبدائل، استمرار التفاعل بين اعضاء الجماعة وضمان روح الفريق، وكذلك لابد من اجراء توازن مثالي في موضوع الاقدمية بين اعضاء الجماعة، بحيث لا يكون كلهم من الشباب او كلهم من المخضرمين.

ويرى (السكرانة، 2011) أنه يجب توفير جملة من العوامل يمكن ذكرهم في شكل نقاط:

- توفر الامن النفسي والاجتماعي للأفراد
- مزاولة الشورى والمجازفة وقبول المؤسسة
- بث روح المغامرة والمجازفة وقبول التحدي
- خلق جو من الثقة المتبادلة والتعامل المثمر
- تشجيع الافكار الجديدة، وتوفير الوقت اللازم للإبداع
- تحقيق مبدا تكافئ الفرص ودعم المبدعين.

المطلب الثاني: تكوين فريق عمل مبدع:

تبنى العديد من المؤسسات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية هي الحصول على المواد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة، ومن ثم تقوم بعض المؤسسات بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد وجذب الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفة إلى مؤسساتهم، كما توجد بعض المؤسسات التي تقوم بالعمل على تنمية وصقل المواهب الموجودة بداخلها، حتى تبلغ ذروتها وتحقق الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الأفراد الذين لديهم جوانب ذكاء طبيعة مختلفة، وذلك حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطورا

لديهم من خلال تعاملاتهم مع بعضهم البعض، أو عن طريق توفير الدعم اللازم. (العامري، 2008، صفحة 318)

تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة، ويعرف اثر بل فرق العمل بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو. ويعرف سورج بأنها عبارة عن شخصين أو أكثر يعملان معا وجهها لوجه بحيث يشعر كل منهم بأنه عضو من مجموعة تسعى لتحقيق الأهداف التي كلفوا بها. ويهدف تكوين فريق العمل في التنظيم إلى تحقيق العديد من الأهداف، وفيما يلي أبرزها: (الخصاونة، 2011، الصفحات 97-98)

- توفير البيئة الصحيحة والمناخ التنظيمي المناسب.
- غري المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- تطبيق عملية التفويض للآخرين بطريقة أكثر فعالية.
- الالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التخطيط المشترك لمواجهة المخاطر والمشاكل ومعالجتها قبل وقوعها.
- توشي الدقة والشمولية في دراسة المشاكل التي تواجه التنظيم واتخاذ القرارات الأكثر فعالية وعقلانية.
- تقوية نظام الاتصالات بين العاملين.
- تحسين مهارات الأفراد وتطوير قدراتهم.

المطلب الثالث: تنمية السلوك الإبداعي:

يكون تنمية السلوك الإبداعي على مستوى الفرد، الجماعة، المؤسسة: (الحسنية، 2009، الصفحات 313-323)

أولاً: تنمية الابداع على المستوى الفردي

يتأثر الإبداع الفردي بعوامل مورثة وعوامل مكتسبة، وهذه الأخيرة تلعب دورا حاسما في عملية الإبداع ويمكن تنمية وتطوير العوامل المكتسبة كل فرد، كما يمكن تنمية قدراته الابداعية وذلك وفق المقترحات التالية:

- تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل لدى الفرد.

- إعطاء الفرد فرصة مناقشة الأفكار الجديدة.
- تنمية مهارات التفكير المتشعب والتفكير الناقد.
- التجديد بصورة مستمرة.
- التعامل مع الأفكار و الأساليب الشاقة والمعقدة.
- مراعات عناصر الإبداع الأساسية.

ثانيا: تنمية الإبداع على المستوى الجماعي

- لا يكفي تطوير الإبداع على مستوى الفرد، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المؤسسة وخارجها، فتحديات التطور والتغيير التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تستدعي تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة، على كل المستويات في كل القطاعات، ولتنمية الإبداع كما ونوعا لا بد من توفر العوامل التالية:
- تكوين رؤية مشتركة للجماعة، وتشير هذه الرؤية الى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبر عن القيم السائدة فيها.
 - حرية الاقتراح والمبادرة، أي توفير بيئة تشجع على التعبير بحرية عن أفكارهم، وإنشاء المناخ المناسب للأفكار الجديدة والإبداع داخل الجماعة.
 - الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة، فالالتزام بالتميز، والتفوق في الأداء، يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء المبدع، وتقييم اجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر، مما يدعم قيم الإبداع ويقويها.
 - الحوار البناء، وذلك من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار وتتطور، وتظهر أفكار جديدة.
 - دعم الإبداع فالإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج الى توفير المساندة والدعم، وهذا الدعم اولا يأتي من الزملاء في العمل وأعضاء الجماعة، والرؤساء بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

ثالثا: تنمية الابداع على المستوى التنظيمي:

- تسعى المؤسسة لجعل الابداع تقليدا في جميع مستوياتها التنظيمية، وذلك بتوفر الشروط التالية:
- ضرورة ادراك الادارة العليا أن الابداع يحتاج الى الافراد الذين يكونون دائما عميقي التفكير الشمولي، ويقدرن القيمة العملية للنظريات الجديدة، ويجبن الاستطلاع وتعلم الأشياء الجديدة.
 - ضرورة تعليم حل المشكلات بصورة إبداعية وذلك بتشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع الفرد أن يخرج من الأساليب المألوفة في التعامل مع المشكلات، باحثا عن الأساليب وبدائل جديدة.
 - ضرورة تنمية مهارات وقدرات إيجاد المشكلات الابداعية، وهي صنع وبناء مشكلات الابداعية من العدم، مثل انشاء حاجة جديدة والعمل على اشباعها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الابداع الاداري:

أولا: العوامل التنظيمية:

تتأثر العملية الابداعية للإفراد بالإطار التنظيمي للمؤسسة، فنجد أن الهرمية والقواعد المقيدة، الاجراءات المطولة، تعيق تدفق الجهد الابداعي في المؤسسات، وتعمل على ابقاء الحالة القائمة واستمرارها، واذا كان الافراد مبدعون متواجدين في كل مؤسسة، فان الظروف والعوامل التنظيمية التي توفر مناخا جيدا لدعم الابداع ليست عند كل مؤسسة، لذلك يجب مراعاة العوامل التنظيمية وتأثيرها على التعزيز، او اعاقا الجهد الابداعي للافراد.

ويمكن تحديد اهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابداع في العناصر التالية: (سلطاني، 2013، الصفحات 80-81)

1. استراتيجية المؤسسة:

يمكن ان تكون استراتيجية المؤسسة قائمة على الابداع ، أي ان تجعل المؤسسة الابداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق، وتستقطب المبدعين وتبحث عنهم، وتوجد مجالات وفرص كثيرة من اجل ان يساهموا في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابداع

2. القيادة وأسلوب الإدارة:

تلعب القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقة الإبداع فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تنشر أجواء الإبداع، وتوجد حوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات والأساليب، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة، تجد أن التغيير هو الخطر الذي يبعث الفوضى ويهدد النظام ويتسم نمط القيادة الإبداعي بالتفويض، والمرونة، والتحرر من الهرمية، والميل إلى فرص العمل والاتصالات في كل الاتجاهات

3. فريق العمل:

أصبحت المؤسسات تشجع استخدام فرق العمل، وخاصة الفرق المسيرة ذاتياً، وحيث أن الإبداعات في المؤسسة الحديثة أصبحت أكثر تعقيداً، وتتطلب تداخل النظم الاختصاصات والوظائف، فإن نشر فرق العمل في المؤسسة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملاءمة لزيادة العمل الفكري.

4. الثقافة التنظيمية للمؤسسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية بأنها الإطار الذي يمارس فيه الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات المبدعة يجب أن تسود فيها مجموعة من القيم والمعتقدات تتمثل فيما يلي. (سلطاني، 2013)

- اعتقاد أن تكون الأفضل
- الإيمان بأولويات التنفيذ.
- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
- اعتقاد أن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، من ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
- الإيمان بعدم الرسمية لدعم التواصل بين الأفراد.
- اعتقاد صريح بأهمية النمو الاقتصادي والأرباح

5. الاتصالات:

تعمل الاتصالات في المؤسسة القائمة على الإبداع على سهولة تكوين الفرق، وتقاسم المعلومات بين كل الأقسام، خاصة إذا كانت متعددة الاتجاهات، في حين المؤسسات التي تكون الاتصالات فيها جزءاً من الهيكل المحدد

بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فانها تعمل على عزل الوظائف والافراد، وتحد من تبادل المعلومات وبالتالي القدرة على الابداع.

ثانيا: عوامل البيئة العامة في المجتمع:

لا تقتصر علاقة البيئة العامة للمجتمع مع الابداع على قبول الافكار الجديدة والمنتجات الجديدة فحسب انما ترتبط بالسياسيات الوطنية والاستعدادات العامة من اجل توفير الاجواء والموارد المناسبة، فالافراد المبدعون ينشأون في المجتمع ويتربون على تقاليده وتعاليمه وثقافته، وبالتالي فهم يعملون في الاطار اجتماعي ثقافي متميز ويتاثرون بطريقة التفكير.

فيما يلي بعض العوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على الابداع: (سلطاني، 2013، صفحة 82)

1. الخصائص العامة:

تتكون الثقافة السائدة في المجتمع من التراث الاجتماعي الذي يتشكل ويمر من جيل الى جيل، فالمجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيامها، والعوامل المؤثرة في خياراتها ونشاطاتها، فمنها النشاط الإبداعي وتشمل الخصائص العامة على تباعد السلطة او الهرمية الذكورة والأنوثة الجماعية والفردية، والابتعاد عن ما هو غير موثوق منه.

2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

تعزز المجتمعات المتجهة نحو الإبداع بنيتها التحتية الضرورية للأفراد والمؤسسات الإبداعية وهذا من خلال مراكز البحث والتطوير والجامعات، نظام الحماية الفكرية ونظام البراءة، وكذا قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث.

ثالثا: العوامل الفردية:

لقيام المؤسسة بالعملية الإبداعية لابد من توفر الحد الأدنى من الصفات الشخصية في الفرد، أهمها الذكاء، الثقة بالنفس، الطموح، وحب الاطلاع والاستقلالية، وعلى الفرد صقل وتطوير هذه الصفات الى ان ترقى الى درجة الابداع، فالابداع كفاءة وطاقة واستعداد، يكتسبه الفرد من خلال التركيز المنظم لقدرته العقلية، وارادته وخياله وتجاربه ومعلوماته. (سلطاني، 2013، صفحة 82)

المبحث الرابع: دور الإبداع في تحقيق التفوق التنافسي

إن المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تنمي الإبداع وتدعمه من خلال غرس قيم واتجاهات وأنماط سلوكية وعلاقات اجتماعية تشجع الأداء الإبداعي المتفوق غير التقليدي والمبادرات الخلاقية، وهي ثقافة تقوم أيضاً على تشجيع التكيف مع البيئة التنافسية الخارجية والموائمة مع اتجاهات التغيير أو الثبات ومرونة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة أعمال المؤسسة (طايبي، 2015، صفحة 136)، وفي هذا المبحث سنقوم بدراسة علاقة الإبداع الإداري بأبعاد التفوق التنافسي.

المطلب الأول: الإبداع الإداري مدخل للقيادة المتفوقة

وفقاً لبيتر كوك 1998 فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة في القرن الواحد والعشرين هو كيفية الاستفادة من الإمكانيات الفردية لإنتاج الابتكار التنظيمي والتفوق، (Jop & Bhattacharyya, p. 55)، ويجب على المنظمات الإبداعية جذب المواهب الإبداعية وتطويرها والاحتفاظ بها إذا أرادت أن تظل قادرة على المنافسة، أساليب القيادة التي تساعد على الإبداع هي القيادة التشاركية وإبداع رؤية القائد والقدرة على تطوير مجموعات فعالة، يقترح كوك أن القادة يجب أن ينقلوا بشكل فعال رؤية تساعد على الإبداع من خلال أي قناة اتصال رسمية أو غير رسمية متاحة وتشجيع الموظفين باستمرار.

يجب أن يكون القادة أيضاً في وضع يسمح لهم بالموازنة بين حرية الموظف ومسؤوليته. الأفراد ذوو القيادة القوية يعتبرون أنفسهم أكثر قابلية للابتكار من الأفراد ذوي الإمكانيات القيادية الضعيفة والأفراد الذين لديهم إمكانيات قوية للابتكار والإبداع سيكونون أكثر عرضة لممارستها عندما يرون أن الدعم القوي من مكان العمل هو الدعم الضعيف. يقترح نموذجهم تشجيع القيادة الذاتية بين أعضاء المنظمة أثناء بناء البيئة التنظيمية لدعم الابتكار والإبداع (Jop & Bhattacharyya)

المطلب الثاني: الإبداع الإداري أساس التفوق الاستراتيجي

تعتبر الموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المؤسسات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم، فهذه الأخيرة لا تتعلق فقط بالتمركز الاستراتيجي الأفضل وإنما وبشكل معادل بعدد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وهذه الفكرة التي أطلقتها Hamel/Prahalad تعتبر امتداداً لأفكار الصناعي الشهير D.Carnegie الذي يقول "خذ مني كل آلائي ولكن دع لي رجالي الذين بهم سوف أستمرو وأواصل".

والتطلع للمستقبل في عالم الأعمال يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية، لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي لهته الموارد كأداة القراءة واستشراف المستقبل باعتبارها أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار الناجح للمؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها وتنمية الإبداع الإداري على مستواها، فهذا الأخير قد أضحي مطلباً حيويًا لاستمرارية نشاط المؤسسة وضمان تنافسيتها، لذا لا بد من وجود محفزات للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين. (سمسوم، 2016، صفحة 56)

المطلب الثالث: الإبداع الإداري ودوره في تمكين الموارد البشرية

يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول للتفوق التنافسي، ونستطيع هنا أن نبين أن المقصود بالإبداع، هو إيجاد طرق وأساليب جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو أساسي عمليات المؤسسة ومخرجاتها. ولكي تصل المؤسسات إلى التفوق لابد عليها أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس المال الفكري فيها، لأنه يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغها الإبداع والتفوق. (عبد المنعم و المطارنة، 2009، الصفحات 97-98)

إن الإبداع أصبح مورداً تسعى المؤسسات لتنظيمه وإدارته، وتسعى لاعتماد استراتيجية يكون عمادها تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم، والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في وجه السلوك الإبداعي، أي نشر ثقافة الإبداع في المؤسسة. وعليه فهناك علاقة بين المورد البشري وأداء المؤسسة يترجمها الإبداع وذلك باستغلال المعارف المخزنة لديه أو في المؤسسة. حيث أصبح السبق في الإبداع من المقومات الأساسية لنجاح واستمرار المؤسسات وتحسين أدائها. وهذا ما جعل الإبداع نشاطاً من الأنشطة الهامة التي تقوم

بها المؤسسات. فالتشجيع والتدريب على الإبداع ليس أمراً اختيارياً بل ضرورياً، لذلك لابد من إدخال نوع من الديناميكية لتفادي جمود عادات التفكير والسلوك الإبداعي.

وعليه فالإبداع عملية تتطلب تعاون كل أفراد المؤسسة بتوظيف معارفهم، ويعدّ التمكين أحد أحسن الاستراتيجيات الإدارية الناجحة في تفعيل هذه العملية على غرار تجارب بعض المؤسسات الناجحة. (برسولي و يجاوي، 2017، صفحة 73)

إن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من مستوى الطاقة الإبداعية للعاملين والممكنين منهم أكثر قدرة على تنقيح العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعية لمشاكل العمل، فهم أكثر رغبة وقدرة على تحمل المخاطر واختبار الأفكار الجديدة، والتأثير على زملاء العمل لتقليدهم، كما أنهم يشعرون بمستوى عال من الإدراك لرؤية المؤسسة واتجاهها الاستراتيجي، مما يجعلهم أكثر قدرة على العمل باستقلالية ويوسع من قدراتهم الإدراكية. (بوزورين، 2021)

إن الإبداع عملية تتطلب تعاون كل أفراد المؤسسة بتوظيف معارفهم، ويعدّ التمكين أحد أحسن الاستراتيجيات الإدارية الناجحة في تفعيل هذه العملية على غرار بعض المؤسسات الناجحة.

المطلب الرابع: التفوق في المنتجات وخدمة الزبائن من خلال الإبداع الإداري

يعد نجاح المؤسسات وتقدمها اليوم مرتبط بالإبداعات المنظمية بما يضمن رضا زبائنها عنها من خلال تحقيق أهدافهم في اشباع رغباتهم وبما يضمن تحقيق الاهداف التي انشأت من أجلها، اذ يعدان هذين الهدفين من الاساسيات التي تؤكد كفاءة وفاعلية المؤسسة في عالم مليء بالمتغيرات والتحديات.

أصبح الاهتمام بالزبون يحتل المراكز الأكثر حساسية في اهتمامات إدارة المؤسسة عموماً وإدارة المؤسسة خصوصاً، وذلك بسبب ما تعرف أنماط حياته وتطلعاته من تطورات وتغيرات شكلية وجوهرية، كنتيجة فرضتها المستجدات المتواصلة في عالمنا المعاصر وماتحمله من تقنيات عالية دعمت انفتاح الأسواق وتنوع وتعدد المعروضات أمام الزبون والتي جعلت منه ملكاً تسعى لجذبه وإرضائه العديد من البدائل والاختيارات... بالإضافة إلى ما صار يغزو قلبه وعقله من أفكار واسعة وتخيلات عظيمة لا تعرف الحدود بفعل وسائل الإعلام والاتصال الحديثة.

بهذا لم يعد الزبون ذلك المتلقي للمنتج الراضي عنه بمجرد أنه يطفئ رغبته المتواضعة ويلبي حاجاته البسيطة، وإنما أصبح متطلبا فأصبح لا يشده إلا ما هو فوق توقعاته ، مركزا بذلك على القيمة المضافة التي تبذلها المؤسسة في خلقها عن طريق تفعيل الإبداع في عنصرها البشري الذي يعمل على تصميم وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وخلق احتياجات كامنة أو غير موجودة أصلا. (دراج، 2011، صفحة 289)

يتحقق التفوق في خدمة الزبائن عندما تتجاوز الخدمة توقعات الزبون بالأداء الجيد. إن الخدمة المتميزة للزبائن لمن شأنها أن تمنح المؤسسة الحد التنافسي الذي تحتاج إليه لتستطيع من الاستمرارية في بيئة العمل المتزايدة صعوبة، فالطريقة التي تتعامل بها مع الزبائن تؤثر على أداء المؤسسة وصورتها الخارجية. (كوكش، 2016)

إن المؤسسة المبدعة تعرف أن الإبداع في الشيء مهما كان صغيرا فإنه يساهم بشكل أو بآخر في تحريك مشاعر الزبون وغرس قناعة بداخله مفادها أنه في أيدي آمنة تعني به. ولهذا فإنه وجب على المؤسسة المبدعة التركيز على كل ما من شأنه شد وجذب الزبون مع مراعاة الاختلاف في ميولاته النفسية ومستوياته الاجتماعية والعلمية والثقافية، وكذا خصائصه الفزيولوجية.

وعليه يمكن للمؤسسة تحقيق التفوق في زوايا عديدة لعلّ منها: (دراج، 2011، صفحة 290)

- الإبداع في المنتج .
- الإبداع في المعاملة مع الزبون.
- الإبداع في أساليب نشر المعلومات وإيصالها للزبون.
- الإبداع في طرق وأساليب تطوير علاقاتها مع الزبون.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والمتعلقة الإطار المفاهيمي لدراسة الإبداع الإداري، خلصنا إلى أن الإبداع الإداري من أهم اهتمامات المؤسسات الحديثة، والتي تسعى لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها، و يعرف الإبداع الإداري على أنه: "القدرة على ابتكار أساليب و وسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل"، ووجدنا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالإبداع أهمها الابتكار، بحيث أن الإبداع (Creativity): يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، في حين ان الابتكار (Innovation): هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ، كما خلصنا أيضا إلى أن هناك أساليب عديدة لتنمية الإبداع والتفكير الإبداعي على مستوى الفرد، والجماعة، والمؤسسة، من شأنها أن تطور وتعزز الإبداع لدى الأفراد، كما أن المناخ التنظيمي الإبداعي وتكوين فرق عمل مبدعة يلعب دورا أساسيا في العملية الإبداعية.

وفي الأخير توصلنا إلى أن هناك دور مهم للإبداع الإداري في تحقيق وتعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة، من خلال التفوق في القيادة، والتفوق على المستوى الاستراتيجي، والتفوق من خلال تمكين الموارد البشرية، التفوق في المنتجات وخدمة الزبائن.

الفصل الرابع:
عرض وتحليل نتائج
الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية واستعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة والتحليل لمتغيري البحث "الإبداع الإداري" و"التفوق التنافسي" والتطرق إلى العلاقة بينهما في الفصول النظرية، سنحاول دراسة العلاقة بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع، وذلك بمجمع عموري-بسكرة-.

وسنتطرق إلى كل ذلك من خلا دراسة المباحث التالية:

- ✓ التعرف بالمجمع محل الدراسة.
- ✓ خصائص أفراد عينة البحث.
- ✓ تحليل محاور الاستبانة واختبار التوزيع الطبيعي.
- ✓ اختبار الفرضيات

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مجمع عموري-بسكرة

من خلال هذا المبحث سنتعرف على المجمع محل الدراسة "مجمع عموري-بسكرة" من حيث نشأته وتطوره وأهدافه وأنشطته، وهيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مجمع عموري

كانت بداية مجمع الإخوة عموري عند دخوله السوق بمؤسسة الطوب الأحمر سنة 1991 والتي باشرت العمل سنة 1994 (عموري، 2017)، إلا أن السيد عموري عموري الأب والمستثمر الأول كان قد دخل بمصنع للحصى بمدينة بسكرة وأخرى للمشروبات الغازية بكل من تقرت وباتنة وقد حصل على رخصة لوحدة صناعة الأجر سنة 1986 وقد انطلق أول خط إنتاج بعد وفاته بقيادة الإبن عموري لعروسي وإخوته سنة 1994، وأصبحت مجموعة شركات ومؤسسات تحت اسم مجمع الإخوة عموري ثم أصبح المجمع الصناعي عموري، وهو عن تحالف صناعي لتصنيع الطوب الأحمر والذي يمثل النشاط الرئيسي إضافة إلى مجموعة من الأنشطة الأخرى التابعة، خلال شهر أوت 2014 تم انشاء مجمع مكاتب أو ما يعرف بالمديرية العامة للمجمع عموري، وهي عبارة عن مجموعة مكاتب كل مكتب يمثل شركة، مصنع أو مركب من المركبات التابعة للمجمع الصناعي عموري (طري، 2020، صفحة 149)، والتي تنشط عبر ربوع الوطن وتتعلق مهام المجمع بالجانب الإداري حيث يقوم ممثلي المكاتب بجمع تقارير حول عمل المؤسسات التي يمثلونها وتنقيحها، ثم عرضها دوريا لرئيس مجلس الإدارة السيد لعروسي عموري الذي يعتبر المسير الأول لجميع شركات عموري، ويقع المجمع في شارع الزعاطشة رقم 6 بمدينة بسكرة - بسكرة وسط - تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 960 متر مربع.

ضم المجمع خلال سنة 2017 ستة عشر وحدة لتصنيع الطوب الأحمر تتوزع على سبعة ولايات (بسكرة، الجزائر، الوادي، الأغواط، معسكر، باتنة، الجلفة)، قدرة إنتاجه الإجمالية تفوق 4000 ك.طن سنويا مع أكثر من 3000 عامل، يسعى المجمع لفرض وجوده في مختلف القطاعات وزيادة حصته في السوق من أجل تحقيق أهدافه، يتبنى إستراتيجية النمو من خلال اختراق السوق، وينعكس أداءه في المجال الصناعي من خلال النوعية الجيدة للمنتجات والخدمات التي يقدمها بالإضافة إلى السعر التنافسي في كل من الجزائر والخارج، هذا التنوع الملحوظ في النشاطات والمتبع من قبل مجمع عموري هو إستراتيجية مدروسة ومتابعة من قبل المجمع كأداة للاستحواذ على السوق وفرض النفوذ وتحقيق النمو والاستمرارية وكذا تحقيق التنوع والخبرة.¹

ويعتبر مجمع عموري من المؤسسات الاقتصادية الخاصة الأولى المتخصصة في الجزائر، ونشاطه الأساسي هو إنتاج مادة الأجر، حيث أنه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع إنتاج مواد البناء من طرف المؤسسات العمومية أو المستثمرين الخواص والأجانب، فقد استطاع المجمع الاستيلاء على حصة سوقية لا يستهان بها، وقد مر تطور مجمع عموري بعدة مراحل مهمة هي: (دريدي، 2018، صفحة 213)

¹ المصدر: وثائق المجمع

- دخل مجمع عموري بمؤسسة للحصى بمدينة بسكرة وأخرى للمشروبات الغازية بكل من تقرت وباتنة.
- 1986 الحصول على رخصة بناء أول مصنع للآجر في البرانيس بطاقة إنتاجية 50 ألف طن سنويا.
- 1994 انطلاق إنتاج مصنع للآجر.
- 2000 انطلاق 5 مصانع للآجر الأحمر ببسكرة.
- 2006 انطلاق 4 مصانع للآجر الأحمر خارج بسكرة.
- 2010 انطلاق مؤسسة SOFRAMIMEX لاستيراد الشاحنات والحافلات وعتاد الأشغال العمومية.
- 2013 بناء أول مصنع خاص للاسمنت بطاقة إنتاجية 1.5 مليون طن سنويا.
- 2015 انجاز حي سكني كامل المرافق بباتنة.
- 2016 الشروع في بناء أول مصنع للاسمنت الابيض في الجزائر بطاقة إنتاجية 1 مليون طن سنويا.
- 2017 انطلاق مصنع المياه المعدنية القنطرة.
- 2018/2017 توسعة مصنع انتاج الاسمنت في البرانيس الى طاقة إنتاجية 4 مليون طن سنويا باضافة خطي انتاج لكي يصبح المصنع بثلاث خطوط انتاج.

المطلب الثاني: أهداف مجمع عموري

يتطور رقم أعمال المجمع سنويا، وهذا بفعل السياسة التسييرية الفاعلة والمهادفة إلى تحسين نوعية وجودة ما يتم إنتاجه بالأسعار الملائمة، والكميات المطلوبة، وفق ما يحقق اكتفاء ذاتي للمتطلبات المحلية. وعليه ومن أجل المحافظة على المستوى المتميز له فإنه يسعى إلى تحقيق أهدافه المسطرة بما يتوافق مع طبيعة نشاطه وطبيعة محيطه وتتمثل أهم أهداف المجمع في: (طري، 2020، صفحة 163)

- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا.
- تنوع تشكيلة المنتجات.
- تدعيم مركزه التنافسي والعمل على التطوير في الداخل والخارج بشكل مستمر عن طريق القضاء على الاحتكار.
- تشجيع الاستثمار وتوسيع دائرة المجمع بصفة عامة.
- خلق مناصب شغل أكثر وذلك من خلال فتح عدة وحدات تابعة للمجمع.
- السماح للعمال بالمساهمة والمشاركة في جعل المجمع أفضل.
- دعم أعماله بمختلف التكنولوجيا المتقدمة.

- الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا للعاملين مثلا مساعدتهم في الحصول على السكن، وذلك بتقديم مشاريع خاصة بالعاملين بمجمع عموري بتخفيضات وتقسيمات مالية.
- الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية.
- إعداد وتهيئة الكوادر الوظيفية، الإنتاجية والخدمية التي يحتاجها أي مشروع توسعي.
- يساهم في تنمية الاقتصاد الوطني

المطلب الثالث: أنشطة المجمع

بالإضافة إلى صناعة الطوب الأحمر، فان مجمع عموري توّغل في عدة نشاطات اهمها ¹:

1. الاستيراد:

المجمع متخصص في مجال الاستيراد والتصدير مع شركتين:

- مؤسسة سوفراميمكس SARL SOFRAMIMEX ، تأسست في عام 2009 في بسكرة.
 - مؤسسة الاخوة الطير SARL FRERES TIR ، التي أنشئت في عام 2012 في بسكرة.
- على مدى السنوات الغنية بالخبرات فقد حقق مجمع عموري صورة رائدة في مجال الاستيراد، اضافة الى رأس مال من الخبرة و التجربة معترف بها على نطاق واسع.
- منذ عام 2000، تمكن مجمع عموري من ان يظهر كلاعب من اللاعبين الرئيسيين في مجال الاستيراد على المستوى الوطني.

2. النقل:

المجمع متخصص في قطاع النقل مع شركتين:

- مؤسسة ابناء عموري SARL FILS AMOURI TRANSPORT: أنشئت في عام 2009 في بسكرة
 - مؤسسة الاخوة عموري للنقل SARL FRERES AMOURI DE TRANSPORT: تم إنشاؤها في عام 2008 في بسكرة
- مؤسسات مجمع عموري للنقل متخصصة اساسا في النقل الجامعي بنسبة تفوق 90% و هي تقع أساسا في ولاية (بسكرة - البويرة - المدية - تلمسان) وهذا بفضل حضيرة تتجاوز فيها 285 حافلة كبيرة و ازيد من 05

¹ المصدر: وثائق المجمع

حافلات صغيرة و مركبات اخرى مختلفة هذه الشركات تخطط لتوسيع نشاطها و أن تكون موجودة في جميع ولايات البلاد لتحقيق الشمولية و المحافظة على استراتيجية النمو.

3. الترقية العقارية:

ويقدم هذا التخصص من قبل:

- مؤسسة التعمير للترقية العقارية SARL TAAMIR PROMOTION، التي أنشئت في عام 2014 في باتنة.

- مؤسسة عموري لزھاري للترقية العقارية SARL PROMOTION IMMOBILIERE AMOURI LAZHARI، التي أنشئت في عام 2014 في بسكرة.

4. التصنيع:

استثمر مجمع عموري في المجالات التالية:

- تصنيع الكبسولات والشرائط البلاستيكية مع SARL CAPSUPLAST مؤسسة كابسوبلاست التي تأسست في عام 2014 في باتنة.

- إنتاج قطع الغيار لجميع مؤسسات تصنيع الطوب

- تصنيع الاسمنت مع مؤسسة البسكرية للاسمنت CIMENTRIE EL BISKRIA

- إنتاج الزفت لأعمال الطرق وعوازل البنايات مع مؤسسة سوبريماك SARL SOPREMAC، أنشئت في عام 2009 في بسكرة.

- مصنع لتجميع الحافلات والشاحنات وآلات الأشغال العمومية في بسكرة

- تصنيع الألياف الزجاجية مع SARL ISOVERRLAN مؤسسة ازوفيرلان في عام 2016 في جيجل.

- تصنيع الجبس مع مؤسسة عموري للجبس SARL AMOURI PLATRE في بسكرة.

- مصنع متخصص في المياه المعدنية EL Kantra بسكرة مع توسيع مؤسسة قديلة SARL

GUEDILLA للمياه المعدنية

- النجارة العامة في بسكرة

5. الخدمات :

لم يغفل مجمع عموري عن مجال الخدمات فقد اقتحم هذا المجال من جهة كمستثمر وهذا ما جسده من خلال :

- مستشفى الريان للتشخيص HOPITAL ERRAYEN DIAGNOSTIC TRAITEMENT ET FORMATION في بسكرة.

- فندق جوهرة الجنوب للسياحة Hôtel DJAOUHATAT AURES في باتنة.

ومن جهة اخرى كفاعل اجتماعي يعمل دائما على تطوير ولايته من خلال اسهاماته المختلفة في المشاريع التنموية رغبة منه في رفع المستوى المعيشي و الثقافي للمواطن البسكري و منه الى باقي ولايات الوطن.

6. على الصعيد الخارجي:

إن بصمة مجمع عموري لا تقتصر على الجزائر فحسب فتطلعات المجمع قفزت به الى حد انشاء مؤسسات خاصة او الدخول في شراكات مختلفة مع عدة مستثمرين على الصعيد العالمي اهمها :

- مؤسسة البسكرية للتصدير و الاستيراد SARL BISKRIA IMPORT EXPORT.

- SOCIETE TIJOLOS § CONSELHOS وهي مؤسسة تابعة 100% للمجمع ومتخصصة في بيع و تصنيع الطوب الاحمر في البرتغال.

- SOCIETE DE FABRICATION DE TUILE ET LA BRIQUE PLEINE وهي تابعة للمجمع بنسبة 50 % مع 50% للشريك البرتغالي.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع عموري

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها. (العميان، 2002، صفحة 205)

ويعرف أيضا على أنه: "الوسيلة أو طريقة تنظيم الإدارة من خلال مخطط له شكل هرمي (أجهزة، هياكل ، مديريات، مصالح، مكاتب)، ويبني على مبدأ التخصص". (المساد، 2003، صفحة 58)

انطلاقا من الهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (03) يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل من المدير العام للمجمع ومسيره، وكذلك التعريف بكل مؤسسة على حدا كما يلي: (طري، 2020، صفحة 155)

❖ المدير العام للمجمع:

يوجد على رأس المجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع استراتيجيات المؤسسة وتمثيلها على المستوى الخارجي، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المؤسسات.

❖ مسير المجمع:

يوجد على رأس كل مؤسسة مسير، مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف المؤسسات، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمؤسسة قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

❖ الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسير المؤسسة، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المؤسسات والمصالح وتبليغها بالمعلومات الضرورية.

❖ الوسائل العامة: وتتولى كل من:

أ. الوقاية والأمن:

يسعى المكلف بالأمن بالمؤسسة للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل المؤسسة ويتكفل بأجهزة فرعية على مراقبة حركية الدخول والخروج، يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات المؤسسة.

ب. دائرة النقل:

تهتم هذه الدائرة بمختلف عمليات النقل من وإلى المؤسسة، فهي تقوم بإيصال المواد الأولية إلى المؤسسات.

❖ مصلحة المعلوماتية: تقوم بما يلي:

- صيانة الشبكات المعلوماتية للمؤسسة.
- الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.
- تقديم النصح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.
- المساهمة في عمليات التدريب على المعلوماتية.

❖ وحدة النجارة العامة:

تعد وحدة النجارة العامة أول الوحدات الإنتاجية في مجال النجارة، حيث انطلقت في الإنتاج في نوفمبر 2006 شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) تقع بمنطقة الحضائر شتمة/بسكرة.

❖ شركة الاستيراد والتصدير SARL Soframimex:

وتعد أول شركة للإخوة عموري في مجال الاستيراد والتصدير، تقع بالمنطقة الصناعية ببسكرة وهي شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) للإخوة عموري، انطلقت في العمل عام 2008، ولها عدة فروع خارج ولاية بسكرة في: الجزائر العاصمة، سطيف، وهران، باتنة، البويرة، الوادي، حاسي مسعود، بشار، أدرار، الشلف، عنابة، قسنطينة، أم البواقي، البليدة، المدية... الخ، بحيث تستورد الشاحنات والمعدات من الحجم الثقيل، والرافعات والمقطورات.

❖ شركة الأغذية المطاطية كابسو بلاست باتنة:

تقع شركة الأغذية المطاطية كابسو بلاست في المنطقة الصناعية بباتنة، وهي شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) للإخوة عموري، انطلقت بها أشغال التهيئة في 2002، وانطلقت في الإنتاج بشكل فعلي في 2004 .

❖ شركة زعاطشة للحصى الحاجب/بسكرة:

تقع شركة زعاطشة للحصى في طريق باتنة ببلدية الحاجب (واد الماوية) ولاية بسكرة، شركة قانونية ذات مسؤولية محدودة (S.A.R.L) انطلقت في الاستثمار في الحصى في 2003 بحيث تقوم ببيع جميع أنواع الحصى (الحجم الكبير، الحجم المتوسط، الحجم الصغير)، وتشغل حاليا 20 عاملا.

❖ مركب البسكرة للاسمنت:

وهو أول مصنع اسمنت جزائري وأكبر مركب في إفريقيا يقع بمنطقة حجر بلحشر ببلدية البرانيس على بعد 15 كلم شمال ولاية بسكرة، قدرت القيمة المالية للمشروع بـ 29.6 مليار دج (400 مليون دولار)، انطلق المشروع في جانفي 2013 وفي ماي 2016 بدأ في عملية الإنتاج.

❖ مصنع البلاط:

يقع بمنطقة الحظائر قرب بلدية شتمة شرق ولاية بسكرة، وقد بدأت عملية الإنتاج به سنة 2014.

❖ شركة القنطرة للمياه المعدنية:

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، انطلقت العملية الإنتاجية بها في مارس 2017 تحت اسم شركة القنطرة للمياه المعدنية، تقع شمال ولاية بسكرة تبعد عنها بـ 54 كلم.

❖ مجمع عموري لصناعة الآجر والفخار:

عرف مجمع الإخوة عموري عدة توسعات وتطورات أثناء وجوده حتى انتقل من مؤسسة إلى مجمع ذو مكانة هامة في سوق المواد الحمراء في الجزائر، حيث به حوالي 20 وحدة للآجر الأحمر. أنظر الملحق (04).

❖ مديرية إدارة الموارد البشرية:

هذه المديرية مكلفة بتنمية وتطوير نظم تسيير الموارد البشرية وتحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بمسيرة العمال، كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المجمع. وتتلخص مهامها في:

- المساهمة في تحديد سياسات المؤسسة داخليا وخارجيا.
- العمل على توفير الوسائل الضرورية لسير سياسة المؤسسة
- التوجيه والتنسيق والسهر على تسيير العاملين في المؤسسة.
- مراقبة حركات العاملين في المؤسسات.
- ضمان الجو الاجتماعي الجيد والتحفيز والترابط بين العاملين وروح التضامن التي تربط بينهم.
- تعمل على خلق جو مناسب ومحفز للعمل وهذا بتحفيز العمال وتوفيرها لهم للضروريات.

❖ المديرية التقنية:

وتتضمن هذه المديرية الوظائف التالية:

- قسم الشراء: وتتمثل مهمته في تموين المؤسسة بالمواد الأولية وقطع الغيار، وتهتم أيضا بتسيير مخزون المواد الأولية الموجهة لعمليات الانتاج، وتسيير مخزون قطع الغيار الخاص بآلات الإنتاج.
- قسم الإنتاج: يتكفل بمراقبة زمتابعة العملية الإنتاجية كما ونوعا والوقت المحدد، تحديد موعد إنهاء الطلبية وتسليمها للعميل، تقدير كمية ونوعية المواد الأولية والمدة اللازمة لتوفيرها.
- قسم الصيانة: يتفرع الى مصلحتين؛ مصلحة المنهجية والتنسيق، مصلحة الصيانة الصناعية.

❖ المديرية التجارية:

مهمتها رسم السياسة التجارية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التجارية المسطرة وذلك عن طريق تنشيط الوظيفة التجارية وتتمثل مهامها في:

- تعظيم معدل مبيعاتها
- التعريف بالسياسة الترويجية للمنتج وبأحسن صورة للمؤسسة.
- تحديد احتياجات السوق حسب الكم والنوع.
- استلام الطلبيات الداخلة (مواد أولية، مواد مساعدة
- تحويل الطلبيات إلى مصلحة المشتريات مع أمر بالشراء.

- تسليم الطلبات الخارجة إلى العملاء
- مناقشة سعر البيع بعد الاطلاع على التكلفة (سعر التكلفة) وإعداد فواتير العملاء.
- تحديد موعد التسليم وإرسال الطلبات.

❖ **مديرية المالية والمحاسبة:**

- تقوم بجميع الحسابات وم اربقتها، كما تقوم بحساب الجرد السنوي وإعداد التنبؤات والتقديرات حسب نتائج السنوات الماضية، كما تقوم بعملية التدقيق ومراجعة الحسابات المختلفة للمؤسسة وتسهر أيضا على:

- تصحيح أسعار البيع المتعلقة بالكلفة الحقيقية المقترحة من طرف المؤسسة.
- تسهر على مراقبة الحالة المالية للمؤسسة والنتائج المتحصل عليها من النشاطات.
- تقوم بوضع تقديرات الميزانية المقبلة.
- تسير الموجودات المالية للمؤسسة.
- ضمان وتوفير الموارد المالية المستحقة في الوقت المناسب.
- التطهير المالي المقرر من طرف الهيئات العمومية.
- تساعد المدير العام في علاقاته مع المؤسسات الخارجية، وتزوده بالمعلومات حول التقارير الدورية وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة.

❖ **مديرية الأشغال والهندسة المدنية:**

- وتهتم بالدراسات والأشغال الهندسية، حيث أن المؤسسة تقوم بإجراء الدراسات المعمارية ودراسات الهندسة المدنية بنفسها لكل الوحدات والشركات المنشأة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك عن طريق تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، تحليل محاور الاستبانة، ومن ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص أفراد العينة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول(4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	68,5%
	أنثى	46	31,5%
	المجموع	146	100%
العمر	أقل من 30 سنة	30	20.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	64	43.8%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	34.2%
	من 50 سنة فأكثر	2	1.4%
	المجموع	146	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	38	26%
	ليسانس	51	34.9%
	مهندس	31	21.2%
	ماستر	23	15.8%
	دراسات عليا	3	2.1%
	المجموع	146	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	17.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	60	41.1%
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	50	34.2%
	15 سنة فأكثر	10	6.8%
	المجموع	146	100%

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال النتائج الميينة في الجدول (4) يتضح جليا أن المتغيرات الشخصية والوظيفية كان لها أثر كبير في فهم أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية. إذ تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (68,5%)، في حين كانت نسبة الإناث (31,5%) وهذا راجع إلى طبيعة العمل والصناعة التي تحتاج الذكور أكثر.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن أغلب عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة والتي مثلت نسبة (43,8%) أما الفئة التي أقل من 30 سنة فقد بلغت نسبتها (20.5%) من أفراد عينة الدراسة،

بينما أولئك الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فهم بنسبة (2,34%)، بينما الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فهم بنسبة (4,1%) وتبدو هذه الأخيرة منخفضة لأن العامل الذي ينتمي إلى هذه الفئة يكون قد اقترب من سن التقاعد، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى خروج الكثير من العاملين إلى التقاعد.

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد أظهرت نتائج التحليل أن نسبة (9,34%) هم من حملة شهادة ليسانس في باختصاصاتهم وأن (21,2%) هم من حملة شهادة مهندس في باختصاصاتهم وأن (15,8%) هم من حملة شهادة ماستر، في حين بلغت نسبة الباحثين المتحصلين على دراسات عليا (2,1%) وفي الأخير نشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى علمي جيد وهذا ما يزيد من مصداقية النتائج لأنهم على دراية بمتغيري الدراسة (الابداع الإداري والتفوق التنافسي).

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (41,1%) تتراوح سنوات خبرتهم بالجمع محل الدراسة بين 5 سنوات وأقل من 10 سنة، ونجد أن (2,34%) من الباحثين سنوات خبرتهم تتراوح من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، في حين نسبة أفراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم تقل عن 5 سنوات بلغت (17,8%)، وفي الأخير نجد أن أفراد عينة البحث الذين خبرتهم 15 سنة فما فوق بلغت نسبتهم (6,8%).

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة واختبار التوزيع الطبيعي:

أولاً: تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث):

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5") لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: الإبداع الإداري والتفوق التنافسي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1-2.49) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-3.49) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" من القبول

ويظهر الجدولان (5) و(6) تلك النتائج كما يلي:

✓ السؤال الأول: ما هو مستوى الإبداع الإداري الحاصل في مجمع عموري -بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإبداع الإداري

رقم العبارة	أبعاد متغير الإبداع الإداري			مستوى القبول
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	
1. الأصالة				
مرتفع	3,923	0,403	1	مرتفع
1.	3,95	0,228	3	مرتفع
2.	3,86	0,628	4	مرتفع
3.	4,27	0,582	1	مرتفع
4.	4,03	0,830	2	مرتفع
5.	3,51	1,052	5	مرتفع
2. الطلاقة الفكرية				
متوسط	3,467	0,487	5	متوسط
6.	3,11	0,962	5	متوسط
7.	3,74	0,665	1	مرتفع
8.	3,29	0,855	4	متوسط
9.	3,67	0,753	2	مرتفع
10.	3,53	0,790	3	مرتفع
3. المرونة				
مرتفع	3,688	0,484	3	مرتفع
11.	3,74	0,695	2	مرتفع
12.	3,58	0,760	4	مرتفع
13.	3,74	0,599	1	مرتفع
14.	3,70	0,636	3	مرتفع
4. الحساسية للمشكلات				
مرتفع	3,65	0,602	4	مرتفع
15.	3,64	0,712	4	مرتفع
16.	3,84	0,831	1	مرتفع

17.	أمتلك رؤية لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخريين في العمل	3,48	1,039	5	متوسط
18.	أجمع المعلومات التي تمكنني من حل المشكلة	3,66	0,747	2	مرتفع
19.	أنظر للمشكلة من عدة زوايا	3,66	0,747	3	مرتفع
5. خامسا: روح المخاطرة					
20.	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ومستعد للنتائج	4,07	0,418	1	مرتفع
21.	أعبر عن وجهة نظري حتى ولو تعارضت مع مديري المباشر	3,44	0,939	4	متوسط
22.	أسعى الى تحقيق الأهداف بعزيمة واصرار	3,84	0,551	3	مرتفع
23.	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	3,93	0,650	2	مرتفع
الإبداع الإداري ككل					
		3,706	0,308	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول (5) يتبين أن:

1. الأصالة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,923) بانحراف معياري قدره (0,403)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,51-4,27)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,582-1,052)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يجنون أن يجسدوا أفكارهم، كما أنهم متحمسون للأفكار الجديدة.

2. روح المخاطرة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,81) بانحراف معياري قدره (0,400)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,44-4,07)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,418-0,939)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ومستعدون للنتائج، ويتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.

3. المرونة: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,68) بانحراف معياري قدره (0,484)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن

هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.58-3.74)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.59-0.76)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث

4. الحساسية للمشكلات: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,65) بانحراف معياري قدره (0,602)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.48-3.84)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.712-1.039)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث يعرفون نقاط ضعف المتعلقة بأنظمة العمل ويجمعون المعلومات اللازمة التي تمكنهم من حل المشاكل.

5. الطلاقة الفكرية: جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,467) بانحراف معياري قدره (0,487)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.11-3.74)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.665-0.962)، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة البحث لديهم القدرة على تقديم أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشكلات كما يمكنهم التعبير عن أفكارهم بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة

تأسيساً على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لمستوى الإبداع الإداري الحاصل في مجمع عموري -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3,706) بانحراف معياري قدره (0.308)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المجمع محل الدراسة بالإبداع الإداري والدور الذي يلعبه في تقوية مركزه التنافسي.

السؤال الثاني: ما هو مستوى التفوق التنافسي في مجمع عموري -بسكرة؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التفوق التنافسي

رقم العبارة	أبعاد التفوق التنافسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1. التفوق القيادي					
متوسط		3,373	0,646	5	متوسط
.1	يهتم المسؤولون في المجمع بتحفيز العاملين نحو تحقيق التميز في أعمالهم	3,16	0,895	4	متوسط
.2	يعمل المسؤولون على خلق جو الصداقة والأخوة بين العاملين	3,55	0,880	1	مرتفع
.3	تعتبر الإدارة العليا للمجمع قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع	3,32	0,759	3	متوسط
.4	يشجع المجمع على تقديم أفكار متميزة	3,47	0,780	2	متوسط
2. التفوق الاستراتيجي					
مرتفع		3,712	0,352	3	مرتفع
.5	يتم وضع استراتيجيات تمكن المجمع من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية	3,73	0,670	2	مرتفع
.6	توضح الإدارة العليا الرؤية والرسالة وتعرف بالهدف الاستراتيجي للمجمع	3,51	0,726	4	مرتفع
.7	يتم تقييم استراتيجيات المجمع لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	3,59	0,618	3	مرتفع
.8	يسعى المجمع باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد	4,03	0,498	1	مرتفع
3. تمكين الموارد البشرية					
مرتفع		3,510	0,690	4	مرتفع
.9	يسمح لك المجمع باتخاذ قرارات فيما يتعلق بوظيفتك	3,41	0,922	3	متوسط
.10	يسمح لك المجمع بالمشاركة في قرارات الإدارة	3,25	0,936	4	متوسط
.11	يعتبرك المجمع متخصص في مجال وظيفتك ويمنحك السلطة	3,70	0,658	1	مرتفع
.12	يثق المجمع بقدراتك وكفاءاتك	3,68	0,740	2	مرتفع
4. التفوق الربوبي					
مرتفع		3,852	0,360	2	مرتفع
.13	يحرص المجمع على إرضاء زبائنه	4,12	0,330	1	مرتفع
.14	يستجيب المجمع لحاجات زبائنه	4,12	0,405	2	مرتفع
.15	يمتلك المجمع قاعدة بيانات عن زبائنه	3,96	0,421	3	متوسط
.16	يأخذ المجمع شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	3,84	0,470	4	مرتفع

متوسط	5	1,014	3,22	يقوم المجمع بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن	.17
مرتفع	1	0,352	4,030	5. جودة المنتج	
مرتفع	2	0,330	4,12	يقدم المجمع منتجات تتطابق مع مواصفات الجودة	.18
مرتفع	4	0,591	3,81	يملك المجمع نظام رقابة يسمح برصد الأخطاء وتصحيحها	.19
مرتفع	3	0,436	4,05	يعتمد المجمع على أنظمة إنتاجية متطورة تكنولوجيا	.20
مرتفع	1	0,345	4,14	يقوم المجمع بالتحسين المستمر للمنتجات	.21
مرتفع	/	0,290	3,703	التفوق التنافسي ككل	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال الجدول (6) يتبين أن:

1. **جودة المنتج:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (4,030) بانحراف معياري قدره (0,352)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.81-4.14)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,345-0,591)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة يهتم بالتحسين المستمر للمنتجات، كما أنه يلتزم بشروط الجودة ويقدم منتجات تتطابق مع مواصفات الانتاج.
2. **التفوق الزبوني:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,852) بانحراف معياري قدره (0,360)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.22-4.12)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,330-1.014)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة يحرص على ارضاء زبائنه ويلبي حاجاتهم.
3. **التفوق الإستراتيجي:** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,712) بانحراف معياري قدره (0,352)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية ما بين (3,51-4,03)، وتراوحت الإخراقات المعيارية ما بين (0,498-0,726)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة يضع استراتيجيات تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، كما أنه يسعى لتحقيق مركز تنافسي جيد.

4. **تمكين الموارد البشرية:** جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,510) بانحراف معياري قدره (0,690)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,25-3,70)، وتراوحت الإخراقات المعيارية ما بين (0,658-0,936)، وهذا ما يدل على أن المجمع محل الدراسة يعتبر العاملين متخصصين في مجال وظيفتهم ويمنحهم السلطة، كما أنه يثق في قدراتهم وكفاءاتهم.

5. **التفوق القيادي:** جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ (3,373) بانحراف معياري قدره (0,646)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,16-3,55)، وتراوحت الإخراقات المعيارية ما بين (0,880-0,895)، وهذا ما يدل على أن مسئولو المجمع محل الدراسة يعملون على خلق جو الصداقة والاخوة بين العاملين، كما يشجعون العاملين على تقديم أفكار متميزة.

تأسيساً على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى التفوق التنافسي الحاصل في مجمع عموري -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التفوق التنافسي مجتمعة (3,70) بانحراف معياري قدره (0,290)، هذه النتيجة تفسر التفوق التنافسي للمجمع محل الدراسة وذلك نتيجة اهتمامه بالإبداع الإداري.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي:

هناك عدة أساليب لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على أسلوب معامل الالتواء والتفرطح، وكي نجزم أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لا بد أن يكون معامل الالتواء ضمن المجال (3،-3) ومعامل التفرطح يكون ضمن المجال (7،-7) وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.V21 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

Kurtosis التفرطح		Skewness الالتواء		المتغيرات الأبعاد
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
0,399	-0,460	0,201	-0,351	الأصالة
0,399	2,161	0,201	-1,274	الطلاقة الفكرية
0,399	0,372	0,201	-1,223	المرونة
0,399	1,581	0,201	-0,874	الحساسية للمشكلات
0,399	0,260	0,201	0,092	روح المخاطرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يظهر الجدول (7) أن قيمة معامل الالتواء أقل من 3 مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، كما جاءت قيم معامل التفرطح أقل من 7 أي أنه مقبول ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتاجه.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : " لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للابداع الاداري في تحقيق التفوق التنافسي لمجمع عموري -بسكرة"

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (variance analysis) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.789	1	3.789	64.917	*0,000
الخطأ	8.406	144	0.058		
المجموع الكلي	12,195	145	/		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05=α)

معامل التحديد $R^2 = 0.311$

معامل الارتباط $R = 0.557$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (8) يتضح أن قيمة F المحسوبة (64.917) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "الإبداع الإداري" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (31.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "التفوق التنافسي" وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يدل على أن هناك دور معنوي موجب ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في مجمع عموري -بسكرة-. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغيرات المستقلة (أبعاد الإبداع الإداري) على التفوق التنافسي لمجمع عموري -بسكرة-

المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الإبداع الإداري	التفوق القيادي	0.944	0.156	0.451	6.059	*0.000	0.451	0.203
	التفوق الاستراتيجي	0.606	0.114	0.405	5.313	*0.000	0.405	0.164
	تمكين الموارد البشرية	1.184	0.158	0.529	7.481	*0.000	0.529	0.280
	التفوق الزبوني	-0.059	0.097	-0.050	-0.606	0.546	0.50	0.003
	جودة المنتج	0.091	0.095	0.080	0.959	0.339	0.080	0.006
	التفوق التنافسي	0,524	0,065	0,557	8,057	0,000*	0,557	0,311

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v 21

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (9) ما يلي:

1. يوجد دور معنوي للمتغير المستقل والمتمثل في الابداع الاداري على التفوق التنافسي لمجمع عموري - بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8,057) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.557$) إلى أن هناك علاقة متوسطة وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، فيما فسر متغير الابداع الاداري (31.1%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى التفوق التنافسي محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة (R^2) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة احصائية لمتغير الإبداع الإداري على تحقيق التفوق التنافسي في المجمع محل الدراسة. وتتطابق هذه الدراسة مع دراسة (فاطمة لبوخ، محمد بويهي، 2018) و (Gharib, M., Durrah, O., & 2018) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عند الاهتمام بالإبداع الإداري في المجمع محل الدراسة من شأنه أن يرفع من مستوى التفوق التنافسي ويقوي المركز التنافسي.

2. عند بحث دور الإبداع الإداري في تحقيق كل بعد من أبعاد التفوق التنافسي على نحو مستقل لمجمع عموري-بسكرة، تبين ما يلي:

✓ وجود دور معنوي للإبداع الإداري على تحقيق التفوق القيادي لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.059) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "الإبداع الإداري" و"التفوق القيادي" بلغت (0.451).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإبداع الإداري من دوره أن يرفع من مستوى التفوق القيادي للمجمع محل الدراسة من خلال خلق جو صداقة والأخوة بين العاملين ذلك ما يشجع تقديم الأفكار المتميزة.

✓ وجود دور معنوي للإبداع الإداري على تحقيق التفوق الإستراتيجي لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.313) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "الإبداع الإداري" و"التفوق الإستراتيجي" بلغت (0.405).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تبني الإبداع الإداري يؤدي الى رفع مستوى التفوق الإستراتيجي للمجمع من خلال تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق مركز تنافسي جيد.

✓ وجود دور معنوي للإبداع الإداري على تحقيق تمكين الموارد البشرية لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.481) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "الإبداع الإداري" و"تمكين الموارد البشرية" بلغت (0.529).

وعليه فإن تبني المجمع للإبداع الإداري من شأنه أن يرفع من مستوى تمكين الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتبار العاملين متخصصين في مجال وظيفتهم ومنحهم السلطة والثقة اللازمة لأداء أعمالهم.

✓ عدم وجود دور معنوي للإبداع الإداري على تحقيق التفوق الزبوني لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (-0.606) بمستوى دلالة (0.546) وهذا الأخير هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الرابعة.

وهذا ما يفسر أن الإبداع الإداري ليس له دور في تحقيق التفوق الزبوني للمجمع محل الدراسة.

✓ عدم وجود دور معنوي للإبداع الإداري على تحقيق جودة المنتج لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.959) بمستوى دلالة (0.339) وهذا الأخير هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونرفض الفرضية البديلة الفرعية الخامسة.

وهذا ما يفسر أن الإبداع الإداري ليس له دور تحقيق جودة المنتج في المجمع محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H₀: "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{0.1}): "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير الجنس"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample-T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (10)

الجدول رقم (10): نتائج اختبار T للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري حسب متغير

الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-1,241	0.008	0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق نجد أن قيمة T المحسوبة (-1,241) ومستوى الدلالة المحسوب (0.008) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل في مجمع عموري-بسكرة تُعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الإناث بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.75) بينما كان الذكور (3.68). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة لها.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H0.2): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير العمر".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (11)

جدول رقم (11): نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

الإبداع الإداري حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.931	3	0.310	*3.421	0.019
داخل المجموعات	12.876	142	0.091		
المجموع	13.806	145			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.421)، والدلالة الإحصائية كانت (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى وجود دور لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول

مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح الفئة العمرية الرابعة (50 سنة فأكثر) وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.93). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{0.3}$): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12)

جدول رقم (12): نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى

الإبداع الإداري حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.043	*2.536	0.232	4	0.927	بين المجموعات
		0.091	141	12.880	داخل المجموعات
			145	13.806	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.536)، والدلالة الإحصائية كانت (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى وجود دور لمتغير المؤهل العلمي على تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح العاملين الحاملين لشهادات في الدراسات العليا وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (4.014). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{0.4}$): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (13)

جدول رقم (13): نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى

الإبداع الإداري حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.803	3	0.268	2.923*	0.036
داخل المجموعات	13.003	142	0.092		
المجموع	13.806	145			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.923)، والدلالة الإحصائية كانت (0.036) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود دور لمتغير سنوات الخبرة على تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح الباحثين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.813). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ($H_{0.1}$): "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتصورات الباحثين

حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير الجنس"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-sample-T-Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (14): نتائج اختبار T للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي حسب متغير

الجنس

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.563	0.003	0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة T المحسوبة (0.563) ومستوى الدلالة المحسوب (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل في مجمع عموري-بسكرة تُعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.71) بينما كان الإناث (3.68). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة لها.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ($H_{0.2}$): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير العمر".
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى

التفوق التنافسي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.353	3	0.451	5.909*	0.001
داخل المجموعات	10.842	142	0.076		
المجموع	12.195	145			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.909)، والدلالة الإحصائية كانت (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى وجود دور لمتغير العمر على تصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة، ويكون ذلك لصالح الفئة العمرية الثالثة (40-50) سنة وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.80). وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{0.3}$): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16)

جدول رقم (16): نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.502	4	0.126	1.513	0.201
داخل المجموعات	11.693	141	0.083		
المجموع	12.195	145			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.513)، والدلالة الإحصائية كانت (0.201) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى التفوق التنافسي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية ونرفض بديلتها.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{0.4}$): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (17)

جدول رقم (17): نتائج التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.229	3	0.076	0.907	0.439
داخل المجموعات	11.966	142	0.084		
المجموع	12.195	145			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة (95%)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.907)، والدلالة الإحصائية كانت (0.439) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على تصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور والإناث في تصوراتهم حول مستوى التفوق التنافسي، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية ونرفض بديلتها.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده المختلفة بمجمع عموري-بسكرة- وتوصلنا إلى عدة نتائج، من بينها نذكر:

✓ تصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل في المجمع محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3,706) بانحراف معياري قدره (0.308).

✓ تصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل في المجمع محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3,70) بانحراف معياري قدره (0.290).

✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري (كمجموعة) على تحقيق التفوق التنافسي للمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.557)، فيما فسر متغير الإبداع الإداري (31.1%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى التفوق التنافسي للمجمع محل الدراسة.

✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

✓ وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الختامة

الخاتمة: النتائج والاقتراحات

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا قسمنا هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات .

أولاً. النتائج:

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والأثر بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته. وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين، نظرية وميدانية:

1. النتائج النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتج الباحث ما يلي:

- الإبداع الإداري أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المؤسسات أو المنتجات التي تنتجها
- الإبداع الإداري يكون على مستوى الفرد والجماعة والمجمع أو المؤسسة.
- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية أي أنها نتاج جهود للأفراد كأفراد أم ظاهرة جماعية أيضاً بمعنى أنها قد تكون نتاج جهود جماعية.
- يمكن للمجمع أن يحقق الفارق في الأداء من خلال الاهتمام بالإبداع الإداري وتنميته
- هناك العديد من الأساليب لتنمية الإبداع كالعصف الذهني وأسلوب دلفي وأسلوب القبعات الست.
- للتفوق التنافسي أهمية كبيرة للمجمع من خلال تحقيق ولاء الزبون الداخلي والخارجي، وزيادة القدرة على تحقيق معدلات التغيير السريعة في ظل توفير المورد البشري الكفاء، الثقافة التنظيمي التي تشجع على الإبداع والابتكار.
- من خلال التفوق التنافسي تزيد قدرة المجمعات على مواجهة التحديات والصعوبات، ومن خلال التعلم المستمر، وكذا برامج التدريب والتطوير التي تعمل على تنمية المهارات.
- يؤدي تبني التفوق كثقافة إلى زيادة الدقة في أعمال المجمع، واختيار الأساليب للحفاظ على صورة المجمع بهذا التفوق.

الخاتمة: النتائج والاقتراحات

- يعمل التفوق التنافسي على تسهيل عملية الاتصال بين العاملين وعلى كافة المستويات الإدارية، حيث يمثل تفوق مؤسستهم تحفيزاً لهم، وكذلك بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.
- هناك نماذج عديدة للتفوق التنافسي يمكن للمجمع أن يعتمد عليها لتحقيق مركز تنافسي قوي.
- يمكن أن يحقق المجمع الصناعي التفوق التنافسي من خلال القيادة الفعالة المرنة
- تلعب الاستراتيجية الفعالة دور مهم جداً في تحقيق المجمع الصناعي تفوق تنافسي من خلال تحديد الأهداف والخطط والرؤية والرسالة .
- كما يمكن للمجمع الصناعي أن يحقق أداءً متفوقاً عن طريق تمكين موارده البشرية .
- إن المجمع الصناعي المتفوق هو ذلك المجمع الذي يهتم بزبائنه ويلبي حاجاتهم وطلباتهم ويعمل على إرضائهم وكسب ولائهم.

2. النتائج الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج أهمها:

- مجمع عموري -بسكرة- يمتلك أفراد ذوي قدرات إبداعية خلّاقة.
- يحتل مجمع عموري مكانة مهمة في الاقتصاد الوطني وفي مجال مواد البناء والصفقات العمومية.
- قام مجمع عموري بتنويع نشاطاته لكسب حصة سوقية ومواجهة المنافسة الكبيرة.
- تصورات المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري الحاصل في مجمع عموري -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الإبداع الإداري بمجموعة (3,706) بانحراف معياري قدره (0.308).
- موظفون المجمع محل الدراسة يتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ومستعدون للنتائج، ويتقبلون الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.
- موظفون المجمع محل الدراسة لديهم القدرة على رؤية القضايا من زوايا مختلفة
- موظفون المجمع محل الدراسة يعرفون نقاط ضعف المتعلقة بأنظمة العمل ويجمعون المعلومات اللازمة التي تمكنهم من حل المشاكل.
- موظفين المجمع محل الدراسة لديهم القدرة على تقديم أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشكلات كما يمكنهم التعبير عن أفكارهم بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.

الخاتمة: النتائج والاقتراحات

- تصورات الباحثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل في المجمع محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة (3,70) بانحراف معياري قدره (0.290).
- المجمع محل الدراسة يهتم بتحسين المستمر للمنتجات، كما أنه يلتزم بشروط الجودة ويقدم منتجات تتطابق مع مواصفات الانتاج.
- المجمع محل الدراسة يحرص على ارضاء زبائنه ويلبي حاجاتهم.
- المجمع محل الدراسة يضع استراتيجيات تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، كما أنه يسعى لتحقيق مركز تنافسي جيد.
- المجمع محل الدراسة يعتبر العاملين متخصصين في مجال وظيفتهم ويمنحهم السلطة، كما أنه يثق في قدراتهم وكفاءاتهم.
- مسئولو المجمع محل الدراسة يعملون على خلق جو الصداقة والاخوة بين العاملين، كما يشجعون العاملين على تقديم أفكار متميزة.
- وجود دور ذو دلالة إحصائية للإبداع الإداري (كمجموعة) على تحقيق التفوق التنافسي للمجمع محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ أن هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.557)، فيما فسر متغير الإبداع الإداري (31.1%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى التفوق التنافسي للمجمع محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2).
- وجود دور ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحقيق التفوق القيادي لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود دور ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحقيق التفوق الإستراتيجي لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود دور ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحقيق تمكين الموارد البشرية لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود دور ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحقيق التفوق الزبوني لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود دور ذو دلالة احصائية للإبداع الإداري على تحقيق جودة المنتج لمجمع عموري-بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات الباحثين حول مستوى الإبداع الإداري الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الخاتمة: النتائج والاقتراحات

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول مستوى التفوق التنافسي الحاصل بالمجمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ثانياً. الاقتراحات:

وفقاً للنتائج المتحصل عليها من الإطار النظري للبحث، والنتائج المتحصل إليها من خلال واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

- أن يزيد المجمع الانفاق على البحث والتطوير قصد تشجيع الابداع والابتكار.
- على المجمع أن يشجع موظفيه ويغرس فيهم روح العمل الجماعي وروح المبادرة في طرح أفكارهم.
- التركيز على أساليب تنمية الإبداع ليطلق الموظفين العنان لأفكارهم وإبداعاتهم.
- على المجمع أن يعمل على تمكين عامليه وإعطائهم الحرية.
- العمل بروح الفريق الواحد
- التركيز على جودة المنتجات وخدمة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون.
- وضع موقع الكتروني للمجمع يوضح فيه كل المعلومات عن المجمع ليتماشى مع التطور التكنولوجي وللاستفادة منه للتعريف أكثر بنشاطات المجمع ومنتجاته.

ثالثاً. آفاق البحث:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي توصلنا إليها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الأداء الريادي للمجمع الصناعي.
- أثر تمكين العاملين على الأداء المتفوق للمجمع الصناعي.
- القيادة الفعالة كمدخل للأداء المتفوق للمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي ودوره في الأداء المتفوق.
- إدارة علاقة الزبون ودورها في تحقيق التفوق التنافسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. أبوبكر مصطفى محمود، (2008). الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الاسكندرية: الدار الجامعية .
2. أسامة خيرى .(2014). التميز التنظيمي . عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
3. أسامة محمد خيرى .(2012). إدارة الإبداع والابتكارات . دار الراية للنشر والتوزيع .
4. بلال خلف السكارنة .(2011). الإبداع الإداري، ط 1. عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
5. جمال الدين أبي الفضل ابن منظور .(1994). لسان العرب، ط3. بيروت: دار صادر.
6. جمال الدين لعويسات .(2003). إدارة الجودة الشاملة . الجزائر : دار هومة .
7. الحسن علي الوزير .(2020). الإبداع والابتكار - دليل لكل رواد الابداع والابتكار- . بدون بلد .
8. حسين حريم .(2009). إدارة المنظمات منظور كلي، ط2. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
9. حسين عجلان .(2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال . عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
10. خالد العامري .(2008). إدارة الإبداع. تأليف بيتر كوك. القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس .(2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر . عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
12. رضا إبراهيم المليجي .(2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق . القاهرة، مصر: دار عالم الكتب .
13. رفعت عبد الحلیم الفاعوري .(1996). الإدارة المعاصرة. السعودية : دار المريخ للنشر والتوزيع.

14. رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. مصر الجديدة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.
15. سعد علي العنزي. (2014). إبداعات الأعمال ، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط1 . عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع.
16. سليم ابراهيم الحسينية. (2009). الإدارة بالإبداع -نحو بناء منهج نظمي-. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
17. سليم بطرس جلدة، و زيد منير عبوي. (2006). إدارة الإبداع والابتكار، ط1. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر .
18. سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر .
19. سيد محمد جاد الرب. (2013). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر: دار الكتب المصرية.
20. طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي. (2010). نظرية المنظمة -مدخل العمليات. عمان: دار اليازوري.
21. عاكف لطفي الخصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
22. عبد الحليم محمود السيد. (2009). كتابك: الإبداع. مصر: دار المعارف.
23. عبد الرحمن أحمد الهيجان. (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: مركز الدراسات والبحوث.
24. عبد الله حسن مسلم. (2014). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان : دار المعتز .
25. علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية .مصر :دار غريب للطباعة والنشر.
26. علي السلمي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة . القاهرة، مصر :دار غريب للنشر.

27. علي السلمي .(2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات في عصر المعرفة .القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
28. كاظم محمود خضير . (2001). السلوك التنظيمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
29. لحسن عبد الله باشوية، نزار عبد المجيد البرواري، و محمد أحمد عيشوني. (2013). التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات -مبادئ وتطبيقات-ط1. عمان: دار الوراق للنشر .
30. محمد الصيرفي. (2009). إدارة المستشفيات العامة والخاصة وكيفية تميز العاملين بها. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
31. محمود المساد. (2003). الإدارة الفعالة . بيروت : مكتبة بيروت ناشرون.
32. محمود سليمان العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1. عمان: دار وائل للنشر .
33. مدحت أبو النصر .(2008). الأداء الإداري المتميز .القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
34. مؤيد سعيد السالم. (2009). أساسيات الادارة الاستراتيجية .عمان، :دار وائل للنشر.
35. نادية عبده عوض، أحمد عبد اللطيف ابراهيم. (2000). سيكولوجية الإبداع . مصر: دار المعارف.
36. نعيم ابراهيم الطاهر. (2009). تنمية الموارد البشرية . عمان : عالم الكتاب الحديث.
37. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذة، ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

ب. المجالات والدوريات

38. أحلام غربال .(2022). متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت-بسكرة .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. (16(01) ,

39. أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة. (2009). رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. *أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة (6)*، الصفحات 87-120.
40. بشار محمد خليل العبيدي، سحر أحمد كرجي العزاوي. (2010). الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/الوزيرية. *مجلة الإدارة والاقتصاد(84)*، الصفحات 208-242.
41. خالد بن أحمد معيوف الشمري. (2022). واقع إدارة التميز بكليات شقراء في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز (EFQM) من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 7(2)*، الصفحات 124-149.
42. خليدة محمد بلكير. (2016). تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة. *مجلة الاقتصاد الجديد، 01(14)*.
43. رتيبة طايبي. (2015). الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . *المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية (الصفحات 132-140)*. البلدة : جامعة البلدة 2- مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية .
44. سارة مرزوق. (2019). دراسة استطلاعية لواقع المستوى الإبداعي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مجمع عموري بولاية بسكرة. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، دراسات اقتصادية (37)*، الصفحات 270-295.
45. سعدون حمود الربيعاوي، سارة علي سعيد العامري. (2012, 12 31). أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآيا سيل للاتصالات). ج . ب . والاقتصاد (Éd.)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 68(18), pp. 120-133.

46. سفيان خلوفي، و كمال شريط. (03, 04, 2020). دور إدارة التميز وفق نموذج (EFQM) في بلورة التمايز التمايز في منظمات الأعمال-دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (03)، الصفحات 528-541.
47. سيد عيد. (2008). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، أيام 17-18 فبراير، (صفحة 17). القاهرة.
48. عائشة سمسوم. (2016). تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 1 (14)، الصفحات 47-58.
49. عبد المحسن نعساني. (2008). اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري-دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 30(1)، الصفحات 67-87.
50. عبد الناصر علك حافظ، نسرین جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد. (2019). دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير. مجلة الدنانير. (17)
51. علي عبد الرحمن محمد مرعي. (جانفي, 2011). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي الحسينية التعليمية، محافظة الشرقية. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد ، الصفحات 390-434.
52. علي غازي. (2014). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي. مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز. (03)
53. فاطمة لبوخ، محمد بويهي. (2018). أثر الابداع الاداري في تحقيق تميز المنظمة، دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس". مجلة المستقبل الاقتصادي(06).
54. فوزية برسولي، مفيدة يحياوي. (2017). تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز. ملة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (18)، الصفحات 66-76.

55. فيروز بوزورين. (30 جوان , 2021). تعزيز الإبداع في المؤسسات من خلال تمكين العاملين كأحد آليات تحقيق التميز على المنافسين. مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية ، الصفحات 66-85.
56. فيروز زروخي، و الأخضر لقليطي. (21 12, 2018). نماذج عالمية من الأداء المتميز. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 2(2)، الصفحات 170-177.
57. كريمة ربحي، و حياة الحترسي سرير. (2014). ثقافة الإبداع كمدخل لتحقيق التميز. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، 3 (1)، الصفحات 5-29.
58. ليلى زقار، فاطنة بلقرع. (2022). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. 70, (01)06 ,
59. ليلى فراح. (10 06, 2023). عوامل تحقيق التفوق التنافسي في الجمع الصناعي. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 17 (1)، الصفحات 451-464.
60. ليليا بن صويلح. (2017). التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيق في بيئة منظمات الأعمال. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. (14)
61. مبارك عواد البرازي. (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت، دراسة تحليلية. مجلة البحث العلمي في التربية (16)، الصفحات 412-592.
62. محمود أسامة عبد الوهاب. (2016). الشفافية الادارية وأثرها على التميز المنظمي -دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 13(53)، الصفحات. 128-164 .
63. محمد الأمين كروش، و الطاهر لحرش. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تحقي أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة دفاتر اقتصادية، 11 (02).
64. مصطفى طويطي، أحمد علماوي. (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر .مجلة رؤى اقتصادية، (10).

65. موسى أحمد السعودي .(2008). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.(04(03) ,
66. نبيلة صليحة دراج. (1 8, 2011). أثر الإبداع على ولاء الزبون للمؤسسة الحديثة. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -العدد الاقتصادي-، 5 (2)، الصفحات 280-292.
67. هارون حسان أروان. (01 جانفي, 2011). الجوانب القانونية للشركات القابضة في التشريع الجزائري . مجلة الدراسات القانونية
- ت. الرسائل والأطروحات:
68. أحلام دريدي. (2018). دور استخدام بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية . بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
69. أحلام غربال. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة البسكرةي للاسمنت -جمورة -بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير . بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
70. الأخضر خزار. (2011). دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (السعيدة) نموذجاً. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر .
71. أسماء سالم النصور .(2015). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية .الأردن :جامعة الشرق الأوسط .
72. آلاء عبد الرحمان بالحرر .(2016). مستوى تطبيق التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستوى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين .جدة ،كلية الاقتصاد والإدارة ،المملكة العربية السعودية.
73. أمال زايددي. (2014). النظام القانوني لتجمع الشركات التجارية-دراسة مقارنة-رسالة دكتوراه في قانون الأعمال . قسنطينة، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة1، الجزائر .

74. إيهاب عبد ربه سهمود. (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز. EFQM، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
75. بدر بن سليمان آل مزروع. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية. الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
76. ربيعة بركات. (2018). أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع لدى العاملين في المؤسسة العمومية -دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة-. بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
77. سماح صولح. (2013). دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة -دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر. بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
78. سميحة طري. (2020). الحوكمة المحلية ودورها في تحقيق التنمية بالجزائر -مجمع الإخوة عموري بسكرة أمودجا- أطروحة دكتوراه. الجزائر العاصمة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
79. سمير أحمد مجادلة. (2009). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها. عمان، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن.
80. سميرة عبد الصمد. (2016). دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة (SCIMAT). بسكرة، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية -جامعة بسكرة، الجزائر.
81. عبد المعطي محمود البحيصي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة". غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية -جامعة الأزهر، فلسطين.
82. فهيمة بوروبة. (2020). دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات -. بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر.
83. ليندة فليسي. (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بومرداس -. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

84. محمد رشدي سلطاني. (2013). المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على الإبداع في المؤسسة. بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
85. محمد قريشي. (2014). التعبير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-بسكرة. بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه ، الجزائر .
86. هالة مريغني كليناجر. (2015). أثر تبني التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية-دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة . كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا , السودان .

ث. الملتقيات والندوات:

87. أسماء زدوري. (2011). إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة . الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 14-13 /12/2011. الشلف: جامعة الشلف.
88. رتيبة طايبي. (2015). الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية . المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية (الصفحات 132-140). البليدة : جامعة البليدة 2- مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية .
89. نجم العزاوي. (2012). أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة تطبيقية-. استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية ولاتجارية وعلوم التسيير.
90. هدى سيار سويلم الرشيدى، مريم أرشيد عثمان الخالدي، و محمد الزيودي. (2015). مستوى التفكير الابداعي لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات. المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين - تحت شعار "نحو استراتيجية وطنية لرعاية المبتكرين (الصفحات 571-594). جامعة الإمارات العربية المتحدة: تنظيم قسم التربية الخاصة /كلية التربية /جامعة الإمارات العربية المتحدة

ج. التقارير

91. حسن طاهر. (2019). مقرر إدارة الجودة. الجامعة السورية الخاصة، كلية إدارة الاعمال ، سوريا.

92. نيفين حسين محمد. (2016). دور الابتكار والإبداع في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول -دراسة حالة دولة الامارات-. الامارات: إدارة التخطيط ودعم القرار، وزارة الاقتصاد.

ح. المواقع الالكترونية

93. عماد كوكش. (24 ماي, 2016). الإبداع في خدمة العملاء وفن التعامل مع الجمهور. تاريخ

الاسترداد 26 05 2023، من Linked in:

<https://ae.linkedin.com/pulse/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1-%D9%88%D9%81%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D>

ثانيا: المراجع الأجنبية

a. Books

94. Friedli, T., Basu, P., Bellm, D., & Werani, J. (2013). *Leading Pharmaceutical Operational Excellence: Outstanding Practices Cases* . Springer Science & Business Media.
95. Loch, C. H., Heyden, L. V., Wassenhove, L. N., Huchzermeier, A., & Escalle, C. (2003). *Industrial Excellence: Management Quality in Manufacturing*. Berlin: springer.
96. Martinez, M., & Diaz, S. (2016). . Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast trough EFQM Excellence Model. . SpringerPlus

b. Magazine & Journal

97. Anderson, K., & Lannnon, J. (2018). *Projet Management Performance Assessment in the Non-Profit Sector. Projet Management Reseach and Practice, 05.*
98. Beheshtifar, M., & Forough, N. (2012, January). Creative Climate: A Vital Role to promote Organizational Entrepreneurship. *Science Series Data Report* , 4 (6), pp. 104-108.
99. Dechamp, G., & Szostak, B. (2016). Créativité organisationnelle et territoire créatif :nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations. (A. i. stratégique, Éd.) *M@n@gement* , 19 (2), pp. 61-88.
100. Duet, A. C. (2009, May 15). Les groupes de sociétés: une réponce à la mondialisation. *HAL open science.*

101. Gharib, M., Durrah, O., & Sattoul, M. (2018, July-Sep 23). THE ROLE OF SUPPORTING FACTORS OF MANAGEMENT BY CREATIVITY IN ACHIEVING THE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE. *International Journal of Business and Administration Research Review*.
102. Gino, F., & Ariely, D. (2011). *The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can be More Dishonest*. Boston: HARVARD BUSINESS SCHOOL.
103. Kthiar, F. G., & Al-Hindawy, Z. A. (2022). THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY IN ACHIEVING STRATEGIC SUPERIORITY THROUGH KNOWLEDGE SHARING AN EXPLORATORY STUDY OF. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROFESSIONAL BUSINESS REVIEW* , pp. 01-19.
104. Minisri, K., & Nagati, H. (2012). i. « Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations », vol. 1, no. 2, 2012, pp.. *Question(s) de management* , 1 (2), pp. 37-57.
105. Parmentier, G., Szostak, B., & Ruling, C. C. (2016). Créativité organisationnelle: quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé. (pp. 1-7). *Management International*.
106. Sadiq, M. A., & Mahmood, R. B. (2014, June). A Look Into the Underlying Structure of the Items that Make up the Organisational Excellence and Transformational Leadership Scales in Higher Education Institution in Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 02(02), pp. 203-215.
107. Sawyer, K. (2006). *Explaining Creativity, The Science of Human Innovation*. New York: Oxford University Press.
108. Slocum, M. S. (2016). The Competitive Excellence Imperative. *The TRIZ JOURNAL*, 2.
109. Zdrilić, I., & Dulčić, Ž. (2016). BUSINESS EXCELLENCE AS A SUCCESS FACTOR FOR THE PERFORMANCE OF LARGE CROATIAN ENTERPRISES. *Management*, 21(1), pp. 145-162.

c. Thèses

110. Mounir, H. (2014, 07 08). . La réception des groupes de sociétés par le droit du travail : interrogation sur la position du droit du travail à l'égard de la structuration des rapports de travail et la protection des salariés à l'intérieur des groupes de sociétés. phd Thèse. Paris, Université Panthéon-Sorbonne-Droit, France.
111. Hu, X. (2010, 09 24). LE GROUPE DE SOCIETES EN DROIT FRANÇAIS ET EN DROIT CHINOIS. Droit. Université d'Angers, . Français ; p20, France.

d. Conferences

112. Jop, P. A., & Bhattacharyya, S. (s.d.). Creativity and Innovation for Excellence in Organizations. Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate, (p. 55).

e. Rapport

113. EFQM. (2013). *EFQM Model*. European Foundation for Quality Management.
114. EFQM. (2013). *THE EFQM BOARD OF DIRECTORS*. EFQM EXCELLENCE MODEL.
115. EFQM. (2017). *Overview of EFQM Excellence Model*. rucsel-Bulgium: EFQM Leading Excellence.

f. Web cites

116. ASQ.ORG. (2023, 05 23). *WHAT IS ORGANIZATIONAL EXCELLENCE?* Récupéré sur ORGANIZATIONAL EXCELLENCE: <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence>
117. Baldrige Performance Excellence Program. (2015). *How Baldrige Standards Have Become the Common Language Organizational Excellence Around the World*. Retrieved from Baldrige Performance Excellence Program: <https://baldrige@nist.gov>
118. Verboncu, L. (2011, décembre). *MANAGEMENT EXCELLENCE: A DESIDERATUM*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/227489889_Management_excellence_A_desideratum
119. Felicio, A. J., Rodrigues, R., Patino-Alonso, C., & Felicio, T. (2021). *Allostasis and organizational Excellence*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632100895X>
120. Kaczmarek, K., & Tidstron, J. (2006, 1). *L'excellence industrielle*. Consulté le 02 1, 2021, sur https://library.e.abb.com/public/99f9ad04db3fe8b2c125712a004ee226/52-54%201M611_FRA72dpi.pdf
121. Gosnay, Z. (2012, 11 5). *Competitive Excellence: The Basis of the Bases*. Retrieved 11 13, 2019, from Competitive Excellence: <http://competitiveexcellence.blogspot.com/2012/11/the-basis-of-bases.html>

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01)

استبانة البحث

السيد (ة) المحترم (ة)

تحية طيبة وبعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور الابداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في المجمع الصناعي _ دراسة حالة مجمع عموري بسكرة _"، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علما بأن كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

إعداد: أ/ ليلي فراح

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين الإداريين بمجمع عموري بسكرة والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب

1) الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
2) العمر:	30 سنة فأقل <input type="checkbox"/>	31 - 40 سنة <input type="checkbox"/>
	41-50 سنة <input type="checkbox"/>	51 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
3) المؤهل العلمي:	لا <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	دراسات <input type="checkbox"/>
4) سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل <input type="checkbox"/>	6-10 سنوات <input type="checkbox"/>
	11-15 سنوات <input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الابداع الإداري

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس مؤشر الابداع الإداري بالجمع محل الدراسة والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب

لاختيارك

الرقم	العبارات	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الأصالة							
1	أستطيع التفكير بطريقة حيادية بعيداً عن الآراء والاستنتاجات						
2	أستخدم طرق غير مألوفة في إنجاز العمل						
3	أحب أن أجسد أفكارى						
4	أتحمس للأفكار الجديدة						
5	أبتعد عن التقليد وأسعى للتغيير والتجديد						
ثانياً: الطلاقة الفكرية							
6	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة						
7	لدى القدرة على تقديم أفكار وحلول سريعة لمواجهة المشكلات						
8	أطرح أفكار عدة متعلقة بموضوع واحد						
9	لدى القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة						
10	لدى القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة						
ثالثاً: المرونة							
11	أعدّل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تحدث معي في العمل						
12	أغير نمط تفكيري حسب الموقف الذي أمر به بسهولة						
13	لدى القدرة على رؤية القضايا من زوايا مختلفة						
14	لدى القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل						

رابعاً: الحساسية للمشكلات					
					15
					16
					17
					18
					19
خامساً: روح المخاطرة					
					20
					21
					22
					23

المحور الثاني: التفوق التنافسي

فيما يلي مجموعة العبارات التي تقيس مؤشر التفوق التنافسي بالجمع محل الدراسة والمرجو وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد الابداع الإداري وعبارات القياس	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة
أولاً: التفوق القيادي						
1	يهتم المسؤولون في الجمع بتحفيز العاملين نحو تحقيق التميز في أعمالهم					
2	يعمل المسؤولون على خلق جو الصداقة والاحوة بين العاملين					
3	تعتبر الإدارة العليا للمجمع قدوة للمرؤوسين على مستوى السلوك والخلق الرفيع					
4	يشجع الجمع على تقديم أفكار متميزة					
ثانياً: التفوق الاستراتيجي						
5	يتم وضع استراتيجيات تمكن الجمع من تحقيق أهدافه بكفاءة					

					وفعالية	
					توضح الإدارة العليا الرؤية والرسالة وتعرف بالهدف الاستراتيجي للمجمع	6
					يتم تقييم استراتيجيات المجمع لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها	7
					يسعى المجمع باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد	8
ثالثا: تمكين الموارد البشرية						
					يسمح لك المجمع باتخاذ قرارات فيما يتعلق بوظيفتك	9
					يسمح لك المجمع بالمشاركة في قرارات الإدارة	10
					يعتبرك المجمع متخصص في مجال وظيفتك ويمنحك السلطة	11
					يثق المجمع بقدراتك وكفاءاتك	12
رابعا: التفوق الزبوني						
					يحرص المجمع على إرضاء زبائنه	13
					يستجيب المجمع لحاجات زبائنه	14
					يمتلك المجمع قاعدة بيانات عن زبائنه	15
					يأخذ المجمع شكاوي الزبائن بعين الاعتبار	16
					يقوم المجمع بإجراء استقصاء يسمح بقياس مستوى رضا الزبائن	17
خامسا: جودة المنتج						
					يقدم المجمع منتجات تتطابق مع مواصفات الجودة	18
					يمتلك المجمع نظام رقابة يسمح برصد الأخطاء وتصحيحها	19
					يعتمد المجمع على أنظمة إنتاجية متطورة تكنولوجيا	20
					يقوم المجمع بالتحسين المستمر للمنتجات	21

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	أ.د.	مفيدة يجاوي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
2	أ.د.	قريشي محمد	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
3	د	نجوى حبة	قسم علوم اقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
4	د	لطيفة برني	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
5	أ.د.	جوهرة آقطي	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمجمع عموري

