جامعة يحي فـارس بالمديــة

كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

موضوع حول :

دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة باتصالات الجزائر –المدية–

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل م د، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالب:

- أيمن زاوي

تحت إشراف:

أ.د/ سليماني محمد

السنة الدراسية: 2026/2025



شكر وعرفان

نشكر الله العظيم ونحمده أولا وآخرا الذي وفقنا لإنجاز هذا البحث، فلك الحمد والشكر يا ذا الكرم والفضل ومن الإشراف بالجميل تأدية الشكر لقوله صلى الله عليه وسلم

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله) حديث صحيح

فأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف سليماني أمحمد على صبره وتفانيه وحسن معاملته من أجل إنجاز هذا العمل وشكرا لكل من علمني حرفا، شكرا لكل الأساتذة والعاملين في قسم التسويق قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة "المدية" لهم منا كل الشكر.

ونسأل الله أن يحقق لنا الأمل والتوفيق والرشد

وهو حسبنا ونعمل الوكيل وأخر دعواتنا الحمد الله رب العالمين.



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام "وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر فاللهم لك الحمد لتوفيقي على إتمام هذا النجاح.

وبكل حب أهدي نجاحي وتخرجي:

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى الصديقة الأولى الحنونة الإنسانة العظيمة التي سهلت لي الشدائد بدعائها والتي لطالما تمنت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا إلى: والدتي

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي، سندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي: والدي

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد وبوجودهم أكتسب قوة وعرفت معهم معنى الحياة: إخوتي وأخواتي

إلى من ستكون سندا لي في الحياة إلى خطيبتي ندى.

إلى رفاق السنين وكل أصدقائي (علاء، فؤاد، رؤوف، محمد،عماد) الذين جمعني بهم القدر طيلة مشواري.

إلى كل باحث وطالب علم... إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع راجيا من الله تعالى أن يتقبله.



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر – المدية، من خلال التعرف على مدى مساهمة الابتكار وتطوير الخدمات وتحسين أساليب العمل في تعزيز أداء المؤسسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والميزة التنافسية، حيث يسهم تشجيع الأفكار المبتكرة في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا الزبائن وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق. كما أوصت الدراسة بضرورة دعم ثقافة الإبداع وتطوير قدرات العاملين لضمان استدامة التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الميزة التنافسية، الإبتكار، الأداء المؤسسي، اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aims to highlight the role of creativity in achieving competitive advantage at Algeria Telecom – Medea, by examining the contribution of innovation, service development, and the improvement of work methods to enhancing organizational performance. The study adopted a descriptive-analytical approach to analyze the relationship between creativity and competitive advantage.

The results revealed a positive relationship between creativity and competitive advantage, as encouraging innovative ideas contributes to improving service quality, increasing customer satisfaction, and strengthening the organization's market position. The study also recommended promoting a culture of creativity and developing employees' capabilities to ensure sustainable competitive excellence.

Keywords: Creativity, Competitive Advantage, Innovation, Organizational Performance, Algeria Telecom.

فهرس المحتويات

الفهارس

المحتوى	الصفحة
شكر	–
إهداء	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	–
فهرس الجداول	–
فهرس الأشكال	–
مقدمة	أ–ح
الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع في المؤسسة	
تمهيد	**10**
المبحث الأول: ماهية الإبداع في المؤسسات	**11**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع	**11**
المطلب الثاني: أنواع الإبداع في المؤسسة	**17**
المطلب الثالث: أهمية الإبداع في المؤسسات الحديثة	**18**
المبحث الثاني: إدارة الإبداع داخل المؤسسة	**20**
المطلب الأول: متطلبات ومقومات الإبداع التنظيمي	**20**
المطلب الثاني: معوقات الإبداع في المؤسسات	**21**
المطلب الثالث: آليات تعزيز الإبداع في المؤسسة	**28**
خلاصة	**30**
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية والعلاقة بينها وبين الإبداع	
تمهيد	**32**
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	**33**

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	**33**
المطلب الثالني: أنواع الميزة التنافسية	**39**
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية	**41**
المبحث الثاني: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية	**44**
المطلب الأول: العلاقة النظرية بين الإبداع والميزة التنافسية	**44**
المطلب الثاني: أثر الإبداع على أداء المؤسسة	**45**
خلاصة	**48**
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–	
تمهيد	**50**
المبحث الأول: منهجية الدراسة وتقديم المؤسسة	**51**
تقديم المؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–	**51**
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:	**52**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	**54**
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	**58**
المطلب الأول: مجالات الدراسة	**58**
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	**61**
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليلها والتوزيع الطبيعي للمحاور	**65**
المبحث الثالث:التوزيع الطبيعي واختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور	**74**
المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للمحور الأول	**74**
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	**79**

المطلب الثالث: معادلة الإنحدار	84
خلاصة	87
خاتمة	89
قائمة المصادر والمراجع	93
الملاحق	99

الفهارس

الرقم	الجدول	الصفحة
.1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	60
.2	تقدير الاتجاهات	60
.3	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	62
.4	الاتساق الداخلي لعبارات محور الأول	63
.5	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	64
.6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	65
.7	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	66
.8	توزيع أفراد العينة حسب تامؤهل العلمي	67
.9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	68
.10	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	69
.11	التوزيع الطبيعي للمحور الأول	71
.12	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	72
.13	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول	74
.14	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	76
.15	اختبار الانحدار البسيط الميزة التنافسية على الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	80
.16	اختبار الانحدار البسيط الميزة التنافسية على الإبداع في تسعير الخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	81
.17	اختبار الانحدار البسيط للميزة التنافسية على الإبداع في خدمات العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	83
.18	العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية	84

الرقم	الشكل	الصفحة
.1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	55
.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	66
.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	67
.4	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	68
.5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	69
.6	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	70
.7	توزيع الطبيعي للمحور الأول	72
.8	التوزيع الطبيعي للمحور الثاني	73

مقدمة

تزايد الاهتمام بدراسة الإبداع في الثلاثينات والأربعينيات من القرن السابق، ولكن سنة 1950 يعد نقطة عظيمة للاختراع والتجديد والتحسين في ميادين الحياة المختلفة، وتبع ذلك الدخول في عصر الفضاء. التحوّل في هذه الدراسة، وذلك لاعتبارات عديدة منها الحرب العالمية الثانية، وما استدعته من بذل جهود وتصاعد السباق بين العملاقين– في حينه – أمريكا والاتحاد السوفياتي، وكان من جراء ذلك التزايد في الطلب على الأدمغة المبدعة، وبالتالي الإلحاح على دراسة الإبداع.

إن دراسة الإبداع لم تأخذ الصفة المنهجية، ولم يُوله الباحثون اهتمامهم إلا بعد سنة 1950 عندما أشار العالم النّفسي Guilford إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات مشيرا إلى أن فهرس الملخصات السيكولوجية احتوى على 121000 موضوعا لم يكن من بينها سوى 186 موضوعا عن الإبداع، مما يدل على أن الاهتمام العلمي المنظم بالإبداع هو اهتمام حديث نسبيا. حيث أظهرت الدراسات أن الإبداع يتأسس دائما على الماضي بمعنى آخر، أن جميع الحلول الإبداعية قائمة على المعرفة السابقة، والتجريب المتواصل ثم امتداد تلك المعرفة السابقة والتجريب، وهذا ما يدل أيضا على أن عملية الإبداع هي عملية تطورية.

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع الاتصالات عالميا وإقليميا، بات الإبداع يشكل عنصرا استراتيجيا لا غنى عنه لدى المؤسسات الساعية إلى تعزيز تنافسيتها واستدامة نموها في بيئة ديناميكية تتسم بتغير متطلبات المستهلكين وتطور التكنولوجيا. ويُقصد بالإبداع القدرة على إنتاج أفكار جديدة، وأساليب مبتكرة، وحلول فعّالة تتجاوز الممارسات التقليدية، بما يسهم في خلق قيمة مضافة لكافة الأطراف المعنية.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية إحدى المؤسسات الوطنية الحيوية التي تعمل في قطاع اتصالات يعتمد بدرجة كبيرة على الابتكار التكنولوجي والخدمات المتطورة لتلبية احتياجات الزبائن، سواء في الخدمات الهاتفية الثابتة أو المتنقلة، أو خدمات الإنترنت،

أو الحلول الرقمية الحديثة. وفي ظل المنافسة المتزايدة مع الشركات الخاصة والمشغّلين العالميين، يصبح الإبداع ليس خيارًا إضافيًا بل ضرورة استراتيجية لتمييز الخدمات، وتحسين جودة الأداء، وزيادة رضا الزبائن، وتقليل التكاليف التشغيلية، وتعظيم العائدات.

إن تأثير الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية يتجلى في قدرة المؤسسة على تقديم خدمات فريدة تلبي توقعات العملاء بشكل أسرع وأكثر كفاءة من المنافسين، وتحسين عملياتها الداخلية باستخدام حلول مبتكرة، واستباق الاتجاهات المستقبلية في مجال الاتصالات. كما أن الإبداع يسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة في ذهن الجمهور، ويحسن من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات، وخلق فرص جديدة للنمو في الأسواق المحلية والإقليمية.

وعليه، فإن دراسة مدى تأثير الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية، تمثل محاولة لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها ترجمة الأفكار الإبداعية إلى ممارسات وخدمات تمكن المؤسسة من تعزيز موقعها في سوق الاتصالات وتلبية التطلعات المتزايدة للمستفيدين في ظل بيئة اقتصادية وتكنولوجية متغيرة.

بناءا على ما سبق ذكره تظهر معالم إشكالية البحث في التساؤل التالي:

مامدى تأثير الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية؟

تساؤلات الدراسة:

من خلال الإشكالية الرئيسية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يمكن للإبداع أن يحقق الميزة التنافسية؟
2. ما واقع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة تعود للسمات الشخصية؟

4. هل يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والميزة التنافسية؟

فرضيات الدراسة:

1. يمكن للإبداع أن يحقق أداءً أفضل من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية، وزيادة الدافعية، وتحفيز الابتكار، مما يؤدي إلى رفع الميزة التنافسية.

2. تهتم اتصالات الجزائر بالإبداع

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعود للسمات الشخصية.

4. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الإبداع والميزة التنافسية؟

أسباب اختيار الموضوع:

- **الأسباب الموضوعية:**

– أهمية الموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تتسم بتوسع رقعة المنافسة والانفتاح الاقتصادي.

– التعرف على الإبداع في المؤسسات الإقتصادية والميزة التنافسية.

- **الأسباب الذاتية:**

– اهتمامي الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة بحكم ارتباطها بالتخصص؛

– المحاولة في إثراء الموضوع باعتباره من المواضيع المتجددة

– محاولة التعرف على واقع تطبيق المؤسسة الجزائرية في جمال توزيع المعرفة.

– مطابقة الجانب النظري المتعلق بتوزيع الإبداع ومشاركتها وتحسينه للجانب الميداني ومعرفة مدى التطابق بينهما.

– الرغبة في دراسة الموضوع باعتباره أهم التطورات الفكرية المعاصرة في مجال علوم الإدارة.

– تشجيع هذا النوع من البحوث لقلة الدراسات العربية فيه.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإبداع باعتباره أحد العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير والمنافسة الشديدة. كما تبرز أهمية الموضوع في تسليط الضوء على دور الإبداع في تحسين الأداء وتطوير الخدمات ورفع مستوى رضا الزبائن.

وتتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال تناولها حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – المدية، مما يساهم في التعرف على واقع الإبداع داخل المؤسسة ومدى انعكاسه على قدرتها التنافسية. كما يمكن أن تفيد نتائج الدراسة المسؤولين وصناع القرار في تبني سياسات وممارسات تشجع الإبداع والابتكار بما يدعم استمرارية المؤسسة وتفوقها في السوق.

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:

- قياس مستوى الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية من أجل مراجعة النقائص؛
- الوقوف على مقومات والإمكانيات التي تملكها مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع والميزة التنافسية.
- التعرف على العلاقة التأثيرية بين الإبداع والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

منهج البحث:

يهدف الإجابة على إشكالية البحث تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي الإحصائي في الدراسة النظرية والعملية، فالدراسة النظرية تمت اعتمادا على تحليل الأدبيات المتوفرة عن موضوع الإبداع التي تتوافق مع خصوصيات المؤسسات الاقتصادية، وذلك استنادا إلى جملة من المراجع تضمنت الكتب والدراسات العلمية والمواقع الإلكترونية باللغتين العربية والأجنبية، أما الدراسة التطبيقية فتهدف إلى الإجابة على جزء الإشكالية المتعلق بواقع الإبداع على مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وأهم المشكلات التي تواجهها.

صعوبات الدراسة:

من بين أبرز الصعوبات التي واجهتنا في انجاز هذا البحث:

- قلة المراجع سواءا في مكتبة الكلية أو المركزية المتعلقة وموضوع البحث.
- نقص الدراسات العربية في الموضوع محل الدراسة.

هيكل الدراسة:

اتبعنا في طريقة بحثنا في هذه الدراسة على ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول تعرضنا فيه إلى الأدبيات النظرية، حيث في المبحث الأول تناولنا الأدبيات النظرية للإبداع حاولنا معرفة أهم تعاريفه وأنواعه وأهميته ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني تناولنا الإطار النظري لإدارة الإبداع داخل المؤسسة الذي حاولنا فيه معرفة أهم متطلبات ومقومات الإبداع التنظيمي.

أما **الفصل الثاني** تعرضنا فيه إلى الأدبيات النظرية، حيث في المبحث الأول تناولنا الأدبيات النظرية للميزة التنافسية حاولنا معرفة أهم تعاريفه وأنواعه ومصادره ثم تطرقنا إلى المبحث الثاني تناولنا فيه دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

أما في **الفصل الثالث** خصصناه للجانب التطبيقي وكان حول الدراسة الميدانية أثر الإبداع على اتصالات الجزائر بني سليمان لولاية المدية وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي **Spss**.

دراسات السابقة:

- **حجاج عبد الرؤوف:** تحت عنوان: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية–مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، جامعة سكيكدة–كلية التسيير والعلوم الاقتصادية سنة 2006، 2007، تطرقت هذه الدراسة إلى كل من الميزة التنافسية ودور الإبداع بمفهومه الواسع. مذكرة ماجستير
- **عبد الوحيد صرارمة:** عنوان المداخلة :الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمصغرة ودوره في الرفع من قدرتها التنافسية وذلك في الملتقى الوطني الثاني حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة واقع وأفاق يومي 13–14 نوفمبر2012 جامعة أم البواقي حيث تطرق الباحث إلى الإبداع بشكل سطحي دون التعمق فيه وهو ما يختلف عن دراستنا، كما إن الباحث لم يقم بإدراج المؤسسات المتوسطة في ورقته البحثية وركزة عن المؤسسات المصغرة والصغيرة في ما يخص بطريقة المعالجة قام البحث بالاعتماد الإحصائيات عن طريق المقارنة بين الجزائر ودول عربية وأجنبية في عدد براءات الاختراع.
- **خراز لخضر:** جامعة تلمسان تحت بعنوان " دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا " رسالة ماجستير في التسيير 2011، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإبداع له دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية إلا أن المؤسسة كانت غير مدركة لطبيعة الإبداع بسبب نقص عامل ثقافة الإبداع حين أن المؤسسة لا تملك إدارة الإبداع ولكن لا يعني أن

المؤسسة ليس لها عمليات ابداعية كما أن الباحث استعانة ببرنامج spss من أجل تحليل وهو ما زاد من مصدقيه هذه الدراسة .

- **دراسة عبد الوهاب بوبعة:** دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية– دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضعية الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية اتصالات الجزائر للهاتف النقال لموبليس في ظل التغيرات الخاصة في السوق الوطنية. وتم ذلك باستخدام منهج دراسة حالة، توصلت هذه الدراسة إلى أن الابتكار لا يتطلب تكنولوجيا جديدة فقك إنما يتطلب أفكار جديدة غير مألوفة وأنه حسب كثافة الإبتكار بإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية سواء كانت مستدامة أو مؤقتة.

النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة: نستخلص من هذه الدراسات السابقة مايلي:

- الإبداع يلعب دور مهم في دعم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- هناك بعض من المؤسسات ليس لديها ثقافة ابداعية لا تستطيع من خلالها تحسن ميزتها التنافسية من أجل تعزيز مكانتها في السوق؛
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة قربها من الزبائن وكذلك مرونة هيكلها التنظيمي مما يوجد لها أرض خصبة للإبداع؛
- إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها القدرة الكافية على المنافسة نتيجة صغر حجمها وقلة مواردها؛
- كما نجد الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة أنهم لم يتطرقوا لأخذ عينة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستثناء دراسة واحدة حيث نجد أن الدراسات أخذت مؤسسة واحدة من أجل إسقاط الدراسة وكما لا يمكن لنا تطبيق نتائج على جميع المؤسسات وبالتالي وجب علينا أخذ عينة من المؤسسات من أجل اسقاط دراستنا عليها بشكل عام.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع في المؤسسة

تمهيد:

إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، ويعتبر الإبداع التنظيمي وسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات وبقائها وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور، وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى خاصة في ظل محيط شديد التغير وسنحاول تقسيم هدا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإبداع في المؤسسات

المبحث الثاني: إدارة الإبداع داخل المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإبداع في المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

إن استخدام الخيال في إيجاد حلول مبتكرة وإقامة روابط بين الأشياء التي تبدو مختلفة تمامًا، والنظر إلى العالم بطرق مختلفة وجديدة، إذ تساعد هذه المهارة على تحويل الأفكار الخيالية إلى واقع ملموس، تساهم بشكل فعال في حل المشكلات.

أولا: تعريف الإبداع لغة واصطلاحا

لغة: يرى لاحق أنه "مصدر مشتق من الفعل أبدع وأبدع الشيء وابتدعه أي اخترعه قال تعالى (الله بديع السموات والأرض) أي مبتدعهما وأبدعت الشيء وابتدعته إذا استخرجته وأحدثته".[1]

أنه "قد اتفقت معاجم اللغة على أن الإبداع يعني اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق وجعله غاية في صفاته وأن الإبداعية في الفن والأدب هي استحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها.[2]

إصطلاحا: وقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر أو فني أسلوب جديد.[3] تعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحدى المجالات كالعلوم

---

[1] لاحق بن عبد الله القحطاني،" الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، ماجستير، في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 8.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "ادارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ص ب، القاهرة بجمهورية مصر العربية ،2005 ، ص 6.

[3] فارق سالم، "الابداع 2012 " http://www.nasr-i.com 2026/02/18 ، الساعة 14:12، ص 2.

والفنون والآداب.[1] الإبداع هو عملية بحث أو استخدام ارتباطات غبر مألوفة بين المواضيع والناس والأفكار.[2]

يعرف الإبداع على أنه: "القدرة على الإتيان بأمر جديد في أي مجال من مجالات العلوم أو الفنون أو الحياة بصفة عامة، كما يمكن وصف طرق التعامل مع الأمور المألوفة بطرق غير مألوفة على أنها إبداع، ويدخل نطاق ذلك دمج الأفكار والطرق القديمة بعد تمريرها على المخيلة للخروج بنتيجة جديدة".

كما يمكن تعريف الإبداع على أنه:" أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

والإبداع هو نشاط ذهني راق ومتميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى إنتاج أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية والمرونة والقيمة الاجتماعية وتتصف هذه المجالات بالحداثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية.[3]

يستهدف إيجاد أفكار غير مألوفة

ولم يتفق المفكرين في تحديد تعريف واحد للإبداع، لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع، ندرج أهمها فيما يلي:

[1] محمد عبد الرحيم بن سعيد أل ناقرو، " الإبداع مفهومه ووسائل تنمية " ورقة عمل الابداع ملتقى الرياض م محمد ناقر وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،غير منشورة ب ط، ب سنة، ص 13.

[2] سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مشروبات الغازية مامي،ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص 50.

[3] محاضرة، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 2023.

الإبداع عبارة عن الوحد المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.[1]

الإبداع هو تطبيق لأفكار جديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المؤسسة.[2]

الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة، هو كل خروج عن الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته، وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.[3]

ثانيا: تطور مفهوم الإبداع في الفكر الإداري

يمكن تلخيص ثلاث مراحل أساسية تعكس التطور الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور، وهي:[4]

مرحلة الأولى: تعود جذور هذه المرحلة إلى أقدم العصور، بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني، مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءا بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين.

[1] محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الابداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، طبعة الثانية، الكويت، 2002، ص18.

[2] بن نذير نصر الدين، الابداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010، ص 277.

[3] محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992، ص 110.

[4] فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 17، 19.

ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي: الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر، الاعتقاد بأنّ الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان، التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد، اقتصار استخدام كلمتي "مبدع " و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة، التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنّحت.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الانساني، واتسعت دائرة النّقاش والخلاف خلال النّصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك، السمات والقدرات العقلية المختلفة. وكان من الواضح أن المدرسة الأوربية في علم النّفس أكثر حماسا لإبراز دور الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرون أغلبيته الساحقة، وبالتالي كانت أكثر حماسا لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية.

ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يأتي: ظهور عدة دراسات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء، حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسارها بين الإبداع والغيبيات والخوارق، انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية، اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية، تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع، ولاسيما في مجال الأعمال الصنّ اعية والتجارية.

المرحلة الثالثة: يمكن القول بأنّ هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر. وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة. ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية– ولا تزال– بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها.

وتميزت هذه المرحلة بما يأتي: التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع؛ بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة، ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع، تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع، تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع، الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتاجات الإبداعية، اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها عن الأسس الهامة التي على أساسها قبول أو رفض إبداعية الإنتاج المقدم.[1]

ثالثا: الفرق بين الإبداع والإبتكار

يعتقد البعض أن الإبداع والابتكار يدلان على نفس المعنى، ولكن تجدر الإشارة إلى وجود فوارق بينهما وهي كما يلي:

[1] سناء محمد نصر حجازي، سيكولوجيّة الإبداع (تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال)، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 16

- الإبداع هو عملية خلق أفكار جديدة وذات قيمة للمؤسسات، بينما الابتكار هو عملية التنفيذ العملي للأفكار الإبداعية بطرق غير تقليدية وتقديم القيم المقصودة بالفعل؛
- تركز عملية الإبداع على توليد الأفكار، بينما يركز الابتكار على تنفيذ الأفكار؛
- في الإبداع ينظر إلى المخرجات من حيث المفاهيم والأفكار والرؤى، بينما في الإبداع ينظر إلى الناتج من حيث المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال الجديدة؛
- النطاق الرئيسي للإبداع هو التفكير الفردي، بينما نطاق الابتكار هو التغيير التنظيمي؛
- الإبداع غير قابل للقياس، بينما الابتكار يمكن قياسه؛
- لا توجد مخاطر في الإبداع، في حين أن المخاطر مرتبطة دائما بالابتكار.

ثالثا: العلاقة بين الإبداع والإبتكار

الإبتكار هو تدريب عقلي إذا تمت ممارسته فإنه يؤدي إلى نتائج مفيدة كما يدعم عمليات التفكير. الاضافة إلى أنه ليس فنا فقط، وإنما هو علم أيضا.[1] وبالرجوع إلى شومبتر سنة 1934 الابتكار هو إيجاد مصدر جديد للمؤسسة وبالتالي فالإبداع هو ادماج هذا المصدر الجديد في موضع جيد في السوق.[2]

وبشكل آخر، الإبداع هو ناتج عملية الإبتكار، ومع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة للغاية. فالإبتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي إذ أنه بدون الإبتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الإبتكارية. فالإبتكار يوفر حلا للمشكلة، أما الإبداع فيشمل الإنجاز. ويمكن تمييز الإبتكار والإبداع خلال مرحلتين؛ مرحلة الإبتكار تمثل التفكير غير المحدود، وهي

[1] برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 125.

[2] Florence Durieux, Op cit, p 5.

مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبديهيات لتحقيق هدف جديد. ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدما التفكير التحليلي.[1]

المطلب الثاني: أنواع الإبداع في المؤسسة

أولا: الإبداع في المنتجات والخدمات: يقصد بالإبداع في المنتجات والخدمات تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة، أو إدخال تحسينات جوهرية على خصائص منتج أو خدمة قائمة من حيث الجودة أو الأداء أو الخصائص التقنية أو سهولة الاستخدام. ويهدف هذا النوع من الإبداع إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة. ويشمل[2]:

- تقديم منتجات جديدة كليا.
- تحسين خصائص المنتجات الحالية.
- تطوير خدمات مبتكرة أو تحسين طرق تقديمها.

ثانيا: الإبداع في العمليات التنظيمية: يشير الإبداع في العمليات التنظيمية إلى إدخال طرق جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ في عمليات الإنتاج أو التوزيع أو الأساليب التنظيمية داخل المؤسسة. ويركز على تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، ورفع جودة الأداء.

ومن مظاهره[3]:

- إدخال تقنيات إنتاج حديثة.
- إعادة هندسة العمليات.

---

[1] برافين جويتا، مرجع سابق، ص 58.

[2] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دليل أوسلو: إرشادات جمع واستخدام وتفسير بيانات الابتكار، الطبعة الرابعة، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا ، 2018، ص 20–23.

[3] دافنبورت، توماس هـ، الابتكار في العمليات: إعادة تصميم العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، مطبعة كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، ص 12–18.

- تطوير نظم المعلومات الإدارية.
- تحسين إجراءات العمل الداخلية.

ثالثا: الإبداع الإداري والتسويقي

أ. **الإبداع الإداري:** يقصد به إدخال ممارسات أو أساليب جديدة في الإدارة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وزيادة فعالية استغلال الموارد.

ب. **الإبداع التسويقي:** يتمثل في إدخال أساليب تسويقية جديدة تتعلق بتصميم المنتج أو التغليف أو التسعير أو الترويج أو قنوات التوزيع، بما يسهم في تعزيز تموقع المؤسسة في السوق.[1]

المطلب الثالث: أهمية الإبداع في المؤسسات الحديثة

أصبح الإبداع في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة عاملاً حاسماً في بقاء المؤسسات واستمرارها. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على الموارد التقليدية، بل أصبحت ترتكز على المعرفة، والابتكار، والقدرة على التكيف مع البيئة التنافسية. وتتجلى أهمية الإبداع في عدة أبعاد تنظيمية وتسويقية واستراتيجية.

أولا: الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي: يساهم الإبداع في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أساليب العمل، رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة القرارات الإدارية. فالمؤسسة المبدعة تعمل على تبني أفكار جديدة تؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

[1] دروكر، بيتر ف، الابتكار وريادة الأعمال: الممارسة والمبادئ، الطبعة العربية الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 45–60.

كما أن الإبداع التنظيمي يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، مما ينعكس إيجابا على مؤشرات الأداء مثل الربحية، الجودة، والفعالية التشغيلية.[1]

ثانيا: الإبداع كوسيلة لمواجهة المنافسة: في ظل اشتداد المنافسة وتحرير الأسواق، أصبح الإبداع وسيلة استراتيجية لمواجهة المنافسين وتحقيق التميز. فالمؤسسة التي تبتكر باستمرار تستطيع تقديم قيمة مضافة تجعلها في موقع أفضل داخل السوق.

يرى Michael Porter أن الميزة التنافسية تتحقق عندما تتمكن المؤسسة من خلق قيمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، ويعد الابتكار أحد أهم مصادر هذه القيمة.

ومن خلال الإبداع يمكن للمؤسسة[2]:

- تطوير منتجات متميزة
- تحسين الكفاءة وخفض التكاليف
- دخول أسواق جديدة

ثالثا: الإبداع ودوره في تحقيق رضا الزبائن: يرتبط رضا الزبائن بقدرة المؤسسة على تلبية توقعاتهم أو تجاوزها. ويساهم الإبداع في تحسين تجربة العميل من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى، أو تطوير طرق تواصل أكثر فاعلية، أو تحسين خدمات ما بعد البيع[3]. كما أن الابتكار المستمر يعزز الثقة بين المؤسسة وزبائنها، ويؤدي إلى بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الولاء.

---

[1] دروكر بيتر ف، الابتكار وريادة الأعمال: الممارسة والمبادئ، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 83.

[2] بورتر، ميشال، الميزة التنافسية: خلق الأداء المتفوق والمحافظة عليه (ترجمة). الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008، ص 55.

[3] كوتلر فيليب، إدارة التسويق، الطبعة الخامسة عشرة، الولايات المتحدة الأمريكية، بيرسون، 2016، ص 153.

المبحث الثاني: إدارة الإبداع داخل المؤسسة

المطلب الأول: متطلبات ومقومات الإبداع التنظيمي

يشكل الإبداع التنظيمي أحد المقومات الجوهرية التي تستند إليها المؤسسات الحديثة من أجل مواكبة متطلبات التطور وضمان استمرارية نشاطها في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر. ويتطلب تحقيق هذا الإبداع توفير مجموعة من الشروط التنظيمية التي تساهم في خلق مناخ عمل محفز على الابتكار وتطوير الأداء المؤسسي، وعلى رأسها وجود قيادة داعمة للإبداع، وترسيخ ثقافة تنظيمية مشجعة على المبادرة والتجديد، إضافة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال برامج التكوين والتأهيل المستمر.

أولا: القيادة الداعمة للإبداع: القيادة التنظيمية تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في مستوى الإبداع داخل المؤسسة، حيث تلعب الإدارة العليا دورا محوريا في توجيه السلوك التنظيمي نحو الابتكار من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

فالقيادة الداعمة للإبداع تتسم بعدة خصائص، منها:

- تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة دون خوف من النقد.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- دعم التجريب والمخاطرة المحسوبة في المشاريع التطويرية.
- توفير الحوافز المناسبة للمبادرات الإبداعية.

وتؤكد أدبيات الإدارة الحديثة أن النمط القيادي المرن الذي يعتمد على المشاركة والتواصل الفعال يسهم في رفع مستوى الأداء الابتكاري داخل المؤسسات[1].

[1] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 245–250.

ثانيا: الثقافة التنظيمية المشجعة: تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والسلوكي الذي يحدد طريقة عمل المؤسسة وتفاعل أفرادها داخلها. فالثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع تقوم على تعزيز قيم المبادرة، وتقبل الاختلاف، واحترام الأفكار الجديدة، ونبذ الخوف من الفشل.

كما أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع تبادل المعرفة بين العاملين وتدعم التعلم المستمر، مما يؤدي إلى زيادة فرص الابتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة[1].

ثالثا: الموارد البشرية والتكوين: العنصر البشري يعد محور العملية الإبداعية داخل المؤسسة، إذ إن توفر الموارد البشرية المؤهلة علميا ومهنيا يمثل شرطا أساسيا لنجاح أي مشروع ابتكاري.

لذلك تولي المؤسسات الحديثة أهمية كبيرة لبرامج التكوين والتدريب المستمر بهدف تطوير مهارات العاملين ومواكبة التطورات التكنولوجية.

ويشمل التكوين تطوير مهارات التفكير التحليلي، وتنمية القدرات التقنية، وتعزيز مهارات حل المشكلات والعمل الجماعي، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الابتكاري داخل المؤسسة.[2]

المطلب الثاني: معوقات الإبداع في المؤسسات

يعتبر الإبداع أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة، غير أنه لا يتطور في بيئة معزولة، بل يتأثر بجملة من العوامل التي قد تعيقه أو تحد من فاعليته.

[1] عبد الباري درة، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 180–185.

[2] ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة دار المريخ، الرياض، 2017، ص 301–305.

ويمكن تصنيف معوقات الإبداع في المؤسسات إلى معوقات تنظيمية وإدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات تكنولوجية ومالية.

أولا: المعوقات التنظيمية والإدارية: تتمثل المعوقات التنظيمية والإدارية في مختلف الجوانب المرتبطة بالهيكل التنظيمي، وأنماط القيادة، ونظم العمل داخل المؤسسة، ومن أبرزها:

- **الهيكل التنظيمي الجامد:** تؤدي المركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية إلى بطء اتخاذ القرار، مما يحد من فرص المبادرة والابتكار. فالمرونة التنظيمية تعد شرطاً أساسياً لتعزيز الإبداع.
- **ضعف ثقافة الإبداع:** عندما تسود ثقافة تنظيمية تقليدية ترفض التغيير وتخشى المخاطرة، فإنها تقتل روح المبادرة لدى العاملين.
- **أسلوب القيادة السلطوي:** القيادة التي لا تشجع المشاركة وتبادل الأفكار تسهم في خلق بيئة عمل طاردة للإبداع.
- **غياب الحوافز والتشجيع:** عدم وجود نظام حوافز عادل يكافئ الأفكار الجديدة يقلل من دافعية العاملين نحو الابتكار.

وقد أشار **بيتر دراكر** إلى أن الإدارة الفعالة هي التي تخلق بيئة تسمح بالتجريب وتحمل المخاطر المحسوبة، معتبرا أن البيروقراطية المفرطة تعد من أكبر معوقات الإبداع داخل المؤسسات[1].

وهي أيضا كالتالي:

معوقات تنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد

[1] دراكر، بيتر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، الممارسات، ترجمة مركز البحوث، بيروت، 1985، ص 210.

اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.

ويرى الصيدلاني بأن المعيقات التنظيمية تتمثل في ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة.[1]

ثانيا: المعوقات البشرية: ترتبط المعوقات البشرية بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للعملية الإبداعية داخل المؤسسة. فحتى في ظل توفر الموارد والتقنيات، قد يتعطل الإبداع إذا لم تتوافر لدى العاملين الاستعدادات النفسية والمهارية المناسبة. ويمكن تفصيل أهم هذه المعوقات على النحو الآتي:

- **ضعف الكفاءات والمهارات الإبداعية:** لا يولد الإبداع مكتملًا لدى جميع الأفراد، بل يحتاج إلى تنمية مستمرة عبر التدريب والتأهيل. ويظهر ضعف الكفاءات في عدة صور:

✓ محدودية مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات.
✓ ضعف القدرة على الربط بين المعارف المختلفة لإنتاج أفكار جديدة.
✓ غياب مهارات العمل الجماعي وتبادل المعرفة.
✓ نقص الخبرة العملية التي تساعد على تحويل الفكرة إلى تطبيق.

[1] أمينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، (12)01 ، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 186

كما أن غياب برامج التكوين المستمر يحرم العاملين من الاطلاع على المستجدات العلمية والتقنية، مما يؤدي إلى جمود فكري وتكرار الأساليب التقليدية في الأداء[1].

- **الخوف من الفشل أو النقد:** يعد الخوف من الفشل من أخطر العوائق النفسية أمام الإبداع، إذ يتطلب الابتكار قدرًا من المخاطرة والتجريب. ويتجلى هذا الخوف في:

✓ تجنب تقديم أفكار جديدة خشية رفضها من الإدارة.

✓ الامتناع عن اقتراح حلول غير تقليدية خوفًا من السخرية أو الانتقاد.

✓ الالتزام الحرفي بالتعليمات لتفادي الوقوع في الخطأ.

وفي المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة تقبل الخطأ، يتحول الفشل إلى وصمة مهنية بدل اعتباره فرصة للتعلم، مما يؤدي إلى إحباط روح المبادرة لدى العاملين[2].

- **المقاومة للتغيير:** المقاومة للتغيير سلوك طبيعي لدى بعض الأفراد، خاصة إذا كان التغيير يهدد مصالحهم أو يفرض عليهم اكتساب مهارات جديدة. وتتجسد هذه المقاومة في:

✓ التمسك بالطرق التقليدية في العمل.

✓ التشكيك في جدوى الأفكار الجديدة.

✓ نشر اتجاهات سلبية بين الزملاء تجاه المبادرات التطويرية.

وترتبط هذه الظاهرة غالبا بعدم وضوح الرؤية الإدارية أو ضعف التواصل الداخلي، مما يخلق حالة من الغموض والقلق لدى العاملين. فكل تغيير غير مفهوم يُقابل عادة بالرفض أو التردد[1].

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 279.

[2] عبد الباري درة، مرجع سابق، ص 146.

- **انخفاض الدافعية الداخلية:** الإبداع يحتاج إلى دافع داخلي قوي يدفع الفرد إلى البحث عن حلول جديدة وتحسين الأداء. وعندما تنخفض الدافعية، تتراجع المبادرات الإبداعية. ومن مظاهر ذلك:

✓ ضعف الرضا الوظيفي نتيجة سوء بيئة العمل.

✓ غياب العدالة في توزيع المكافآت والترقيات.

✓ عدم الاعتراف بالجهود الفردية.

✓ الشعور بعدم أهمية الدور الذي يؤديه الفرد داخل المؤسسة.

وقد أثبتت الدراسات أن التحفيز المعنوي، مثل التقدير والثناء وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع[2].

ثالثا: المعوقات التكنولوجية والمالية: تمثل المعوقات التكنولوجية والمالية أحد الأبعاد الحاسمة في تفسير تعثر الإبداع داخل المؤسسات، إذ إن الابتكار لا يقتصر على توليد الأفكار، بل يتطلب بيئة مادية وتقنية وموارد مالية تسمح بتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة قابلة للتطبيق.

وعندما تعاني المؤسسة من قصور في هذه الجوانب، يصبح الإبداع محدود الأثر أو صعب التحقيق.

- **نقص الإمكانات التكنولوجية:** تعد التكنولوجيا الحديثة أداة أساسية لدعم العمليات الإبداعية، سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الإدارة. غير أن العديد من المؤسسات تواجه ضعفا في بنيتها التحتية التقنية، ويتجلى ذلك في:

---

[1] Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Pearson, 2017, p. 629.

[2] Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, World Publishing, 1966, p. 75.

- ✓ تقادم الأجهزة والمعدات، مما يحدّ من القدرة على تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات.
- ✓ غياب البرمجيات المتخصصة في التصميم، التحليل، أو إدارة المشاريع.
- ✓ ضعف الاعتماد على الرقمنة والأتمتة، مما يؤدي إلى بطء الإجراءات وتعقيدها.
- ✓ نقص مهارات استخدام التكنولوجيا لدى العاملين.

هذا القصور يجعل المؤسسة غير قادرة على مجاراة التطورات السريعة في السوق، ويجعل الابتكار عملية مكلفة ومعقدة بدل أن يكون مسارًا طبيعيًا للتطور.

- **ضعف الميزانيات المخصصة للبحث والتطوير:** البحث والتطوير يمثلان العمود الفقري للإبداع المؤسسي، إذ من خلالهما يتم اختبار الأفكار وتحويلها إلى نماذج أولية قابلة للتسويق. غير أن بعض المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، لا تخصص موارد مالية كافية لهذا المجال، ويظهر ذلك في:

- ✓ غياب وحدات أو أقسام مختصة بالبحث والتطوير.
- ✓ عدم تمويل الدراسات السوقية أو التجارب المخبرية.
- ✓ إيقاف المشاريع الابتكارية في مراحلها الأولى بسبب نقص التمويل.

كما أن الإدارة قد تنظر إلى الإنفاق على البحث والتطوير باعتباره تكلفة إضافية بدل اعتباره استثمارا طويل الأجل يعزز القدرة التنافسية.

- **ارتفاع تكاليف الابتكار والمخاطرة المالية:** الإبداع غالبا ما يرتبط بدرجة من عدم اليقين، لأن نتائج المشاريع الابتكارية لا تكون مضمونة بالكامل. وهذا ما يدفع بعض الإدارات إلى التردد في تبني الأفكار الجديدة، خوفا من:

- ✓ فشل المشروع وخسارة رأس المال المستثمر.

- ✓ عدم تقبل السوق للمنتج الجديد.
- ✓ طول فترة استرداد التكاليف مقارنة بالمشاريع التقليدية.

كما أن غياب آليات تمويل خارجية، مثل الشراكات أو القروض الموجهة للابتكار، يزيد من حدة هذا العائق، خاصة في البيئات الاقتصادية غير المستقرة.

- **غياب نظم معلومات متطورة:** تعتمد العملية الإبداعية على تدفق المعلومات وتبادل المعرفة داخل المؤسسة وخارجها. وعندما تكون نظم المعلومات ضعيفة أو غير متكاملة، تظهر عدة مشكلات، منها:

- ✓ صعوبة الوصول إلى البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات ابتكارية.
- ✓ ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تكرار الجهود أو تضاربها.
- ✓ غياب قواعد بيانات معرفية تحفظ الخبرات السابقة وتُسهم في تطويرها.
- ✓ محدودية الاتصال بالمحيط الخارجي، كالموردين والعملاء ومراكز البحث.

إن نقص نظم المعلومات الحديثة يحدّ من قدرة المؤسسة على تحليل البيئة التنافسية، واستشراف الفرص المستقبلية، والاستجابة السريعة للتغيرات[1].

أو هي كالآتي:

معوقات مالية: حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمرة في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال، لأن كثيرا من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية وما الأزمة الحالية في العالم أكبر دليل.[2]

[1] محمد حسن عبد الفتاح، إدارة الابتكار مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 98-100.

[2] أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الإبتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد8، 2017، ص 103.

المطلب الثالث: آليات تعزيز الإبداع في المؤسسة

يعتبر تعزيز الإبداع داخل المؤسسة خيارا استراتيجيا يهدف إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ولا يتحقق ذلك عفويا، بل من خلال آليات تنظيمية وإدارية مدروسة تهيئ المناخ المناسب لتوليد الأفكار وتحويلها إلى تطبيقات عملية. ومن أبرز هذه الآليات ما يلي:

أولا: التحفيز المادي والمعنوي: يعد التحفيز بأبعاده المختلفة من أهم الأدوات التي تعتمدها الإدارة لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. فالتحفيز المادي، مثل المكافآت المالية والعلاوات والترقيات المرتبطة بالأداء المتميز، يسهم في تعزيز الشعور بالتقدير ويحفز الأفراد على تقديم أفكار جديدة. أما التحفيز المعنوي، فيتمثل في الاعتراف بالجهود، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، ومنح شهادات تقدير، وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة. وقد أثبتت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي أن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع مستوى الدافعية الداخلية، وهي المحرك الأساسي للإبداع[1].

ثانيا: فرق العمل والإقتراحات: يسهم العمل الجماعي في تعزيز الإبداع من خلال تنوع الخبرات والتخصصات داخل الفريق، مما يسمح بتبادل الأفكار وإثرائها. ففرق العمل الإبداعية تقوم على الحوار المفتوح، وتقبل الاختلاف، والتكامل بين الأدوار، وهو ما يؤدي إلى حلول أكثر ابتكارًا مقارنة بالعمل الفردي. كما تعد نظم الاقتراحات من الآليات الفعالة التي تمكن العاملين من تقديم أفكارهم بصورة منظمة، حيث يتم تقييمها ودراستها ومن ثم تطبيق المناسب منها، مع تقديم حوافز لأصحاب المقترحات المتميزة. وهذا يعزز روح المشاركة والانتماء للمؤسسة.[2]

[1] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 312–318.

[2] عبد الباري درة، مرجع سابق، ص 228–234.

ثالثا: استخدام التكنولوجيا والرقمنة: تلعب التكنولوجيا دورا محوريا في دعم الإبداع المؤسسي، إذ تتيح نظم المعلومات الحديثة سرعة تداول البيانات وتحليلها، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة وابتكارا. كما أن التحول الرقمي يسهم في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات، وخلق نماذج أعمال جديدة. إن الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموارد البشرية على استخدامها، يمثلان شرطًا أساسيا لنجاح المبادرات الإبداعية في ظل بيئة تنافسية متسارعة.[1]

[1] محمد حسن عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 141–149.

خلاصة الفصل:

يعد هذا الفصل كمدخل لبحثنا هذا ولذلك قمنا بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، في البداية قمنا بتقديم تعاريف عامة حول الإبداع وبعض المصطلحات المتعلقة به إذا يشير الإبداع إلى مجموعة العمليات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أداءها داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة بكيفية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق.

ويعد مطلبا هاما وشرطا أساسيا لمواكبة المستجدات المتعلقة بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة ولذا أصبح الزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تأخذ مفهوم الإبداع والابتكار وتمارسه بالشكل الذي يتوافق مع أهدافها، وللإبداع تأثير ايجابي على موارد المؤسسة وإستراتجيته.

الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية والعلاقة بينها وبين الإبداع

تمهيد:

في ظل الاشتداد الصراع بين المؤسسات، من أجل توسيع حصتها السوقية، أثبتت الدراسات والأبحاث أن المعلومات أصبحت تتضاعف كل عشر سنوات أو أقل في ميدان البحث العلمي، وأن عدد العلماء يزايد بعدد مذهل، حيث أصبح العالم يواجه اختراعا أمام هذا ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات من أجل تحقيق البقاء والاستمرار من أجل توسيع الحصة السوقية والحفاظ عليها، ولا يتحقق هذا الا بتدعيم الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة.

وبالتالي سنتناول في هذا الفصل أربعة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، حيث تساعد المؤسسة على تحقيق التميز المستمر على منافسيها، وضمن هذا المبحث سوف نتطرق الى تعريف الميزة التنافسية وتطورها بالإضافة إلى ابراز أهميتها وخصائصها التي تتميز بها ومصادرها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن صناعة الميزة التنافسية في الوقت الراهن خيار لا بديل له، حيث أصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية مفروضة على كل من يعيش في عالم تحكمه متطلبات العولمة، فالحصول على الميزة التنافسية منطلقا أساسيا لأي نشاط اقتصادي هدفه التفوق والسيكرة على السوق، وهذا تم إعطاء أهمية كبرى للحصول على هذه الميزة التنافسيةن وأصبحت اليوم استراتيجية تجد ذاتها تسيطر على أفكار وأذواق العملاء، وتؤكد حالات التميز بين المنافسين لكن هذا غير كاف بل يجب الحفاظ على هذه الميزة وتنميتها من خلال ما يعرف باستدامة الميزة التنافسية لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة.[1]

وعليه فإن مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم المهمة لأنه يمثل الهدف التي تسعى إلى تحقيقه جميع منظمات الأعمال وعليها السعي لتحقيقها "ميزة تنافسية" والتي تناسب مع إمكانياتها ومواردها.

أولا: تعريف الميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التناقسية من المفاهيم الحديثة الذي نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية عكسوا طبيعة الاختلافات في وجهات نظرهم حول مفهوم الميزة التنافسية وسنستعرض مفاهيم وتعاريف الميزة التنافسية لبعض الباحثين والكتاب:

[1] صورية تسنبي، السعيد بن لخضر، ملخص تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية، تاريخ النشر: 2017/12/30، تاريخ الإطلاع: 2024/03/08، موقع: ASJP.CERIST.DZ

- ✓ **تعريف Igor Ansoff:** الميزة التنافسية أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثناصية "منتج–سوق" يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسوي والذي يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية.[1]
- ✓ **تعريف نبيل مرسي خليل:** أنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق ميزة الجودة الأعلى.[2]
- ✓ **تعريف Czepiel:** أنها القدرة على تقديم أطول من دورة التصميم/ الصنع /السوق والخاصة بالصناعة، بمعنى تقديم منتجات وخدمات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.[3]

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: أي ميزة أفضل من المنافسين يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قين أكبر للزبائن أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار.[4]

الميزة التنافسية تعرف كذلك أنها تتمثل في مدى قدرة تفرد وتميز المنظمة في إشباع حاجيات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها.[5]

---

[1] Tomes Fritz, the competitive Advantage period and the industry Advantage period: Assessing: the srstonobility end determiont of superior Economic performance: gabbler Edition Wissenschoft, 1st, 2008, p: 10.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال العمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 37.

[3] علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة –إدارة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2003، ص136.

[4] سيد محمد جاد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المعرفة، مصر، 2013، ص315.

[5] طارق قندور، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص75.

ويمكن مما سبق تعريف الميزة التنافسية: أنها أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، ويمكن أن تحافظ عليها لأطول مدة من الزمن.

بعض المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة الميزة التنافسية.

سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مختلف المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة بالميزة التنافسية:

1. المنافسة: La concurrence[1]

تعرف المنافسة على أنها "صراع بين مجموعة من المنظمات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين.

كما يصنف Robin Cooper: المنافسة انطلاقا من ثلاثة عوامل وهي: السعر، النوعية، الوظيفة، والتي تعرف بثلاثية الاستمرار والبقاء.[2]

ويمكن تعريفها بأنها تشمل كل العروض المتنافسة حاليا أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار.[3]

2. التنافسية: La compétitivité

عرفت على أنها: "إمكانية تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مقبولة للزبائن"[4]

---

[1] إلهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص105.

[2] John. Davy. Pricing for profitability: Activity. Bose pricing for competitive Advantage. John Wily ET Sons.Inc. New York. P 42.

[3] Kotler. PH. Dubain. B. Marketing. Management. Edition Union Public. 10eme Paris. 2000. P47.

[4] أحمد زغدار، المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص28.

- ✓ التنافسية هي قدرة المنظمة على الحصول على نصيب من السوق، حيث أنه مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى المنظمة على مستوى القطاع أو مستوى الدولة، فالعلاقة التي تربط بين المستويات الثلاثة التنافسية هي علاقة تكاملية، فتنافسية القطاع تقتضي وجود منظمات قادرة على قيادته وإعطائه قدرة تنافسية على المستوى الدولي أي الوصول إلى تنافسية الدولة التي تنشط فيها هذه المنظمات.[1]

هناك عدة أنواع من التنافسية نذكر أهميتها:

أ. **التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن نوعين: [2]

- ✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرط لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين أو يعد ذلك أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المنظمة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى مع النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المنظمة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة الأعباء الإجمالية.

ب. **التنافسية وفق الزمن:** تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاءل بأنه هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في

[1] عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، جامعة شلف، جزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص 305.

[2] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص11.

السوق، أو عن ضرورة جعلت المنظمة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدح القصير قد لا تكون كذلك في المدح الطويل.

- **القدرة التنافسية:** يبين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار ضروري لأنه يوضح جانبا عن القدرة التنافسية، ويبقي المنظمة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

✓ **القدرة التنافسية:** [1]

يقصد بها بمجموعة من المهارات والتكنولوجيا والمواد والقدرات التي تستطيع تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

✓ إنتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسين.

✓ تأكيد حالة من التمييز والاختلاف عن بقية المنافسين.

ثانيا: خصائص وأهمية الميزة التنافسية

✓ **خصائص الميزة التنافسية**

من أهم خصائصها نذكر ما يلي :

✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة والقدرات والموارد من جهة أخرى؛

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ط1، دار المعارف، بعد استراتيجي، ط1، دار واصل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص105.

- ✓ أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق الاعتبارات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
- ✓ أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير ؛
- ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد؛
- ✓ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ✓ **أهمية الميزة التنافسية**

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

- ✓ الميزة التنافسية مؤشرا إيجابي لتفوق المنظمة على المنافسين فهي تسمح بتحقيق معدلات أداء عالية وذلك بالتسلل الذي يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق من المنظمات المنافسة لها ومن ثم زيادة في حجم المبيعات والأرباح من جهة وزبائن أكثر رضى وسعادة وأقل تعرضا لهجمات المنافسين من جهة أخرى؛
- ✓ تتخذ الميزة التنافسية معيارا يحدد مدى نجاح المنظمات؛
- ✓ تحفز الميزة التنافسية العاملين على الاستمرار وتطوسر العمل؛
- ✓ تضع القواعد الأساسية التي من شأنها تحقيق الاستثمار الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للمنظمة؛
- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، ومن ثم تحديد المهارات والإمكانيات والفرص التي يمكن استثمارها لتعزيز قوتها التنافسية في الأسواق الداخلية والخارجية، فتحليل القائمين على المنظمة لموقعها التنافسي يسهم في تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها من أجل تطويرها لسد الفجوة الموجودة؛

- ✓ تسهم الميزة التنافسية في تحفيز المنظمات في البحث عن سبل تطوير مزاياها التنافسية وذلك من خلال البحث عن الفرص الجديدة، ودراسة ما تتمتع به من مزايا نسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية، وزيادة الانفاق على البحث والتطوير واعتماد برامج الجودة بالشكل الذي يحسن أدائها؛
- ✓ تقديم الخدمات والسلع المميزة وبما يناسب الاحتياجات المختلفة للعملاء بالكمية المطلوبة وبالمكانة والزمان المناسبين؛
- ✓ الميزة التنافسية هي سلاح المنظمة في مواجهة تحديات السوق فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد ومن ثم توجد فرضة مستمرة لمتابعة التطور والتقدم على المدى الحالي والبعيد؛
- ✓ الميزة التنافسية تزيد من قدرة المنظمة على اقناع الزبائن بما تقدمه من خدمات ومنتجات والمميزة بدورها كما يقدمه المنافسين لها؛
- ✓ ترفع الميزة التنافسية من الروح المعنوية في المنظمة وهذا ينعكس يشكل إيجابي على مستويات أدائهم.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العمالء، وتفوق المؤسسة على المنافسين، إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، إما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما:[1]

[1] أسماء بن زيان، وخالد قاشي، دور الإبتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة AL- (02)04 RIYADA FOR BUSINESS Economics ، 2018، ص 301.

أولا: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة مع مؤسسات المنافسة مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة على المؤسسة فهم وتحديد وتحليل الأنشطة الحرجة في سلسة القيمة للمؤسسة، والتي تعد عنصرا هاما لتحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث أنها تهتم بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط استراتيجية بهدف التعرف على تكاليفها ومصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق الميزة التنافسية.

ثانيا: ميزة التمييز

وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة، وفريدة ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون بما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج، خدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة كذلك فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسة القيمة، وتوظيف القدرات والمهارات، الكفاءات العمالية، التقنيات التكنولوجية المتطورة لإلنتاج واستخدام طرق وقنوات توزيع فعالة، وسائل وسياسات تسعيرية وترويجية تسمح بزيادة أهمية وسمعة وشهرة المؤسسة لدى الزبون.

ثالثا: ميزة التركيز

تعد استراتيجية التركيز إحدى استراتيجيات الميزة التنافسية التي تقوم على توجيه جهود المؤسسة نحو شريحة محددة من السوق أو فئة معينة من الزبائن بدل استهداف السوق بأكمله، حيث تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات هذه الفئة بصورة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، إمّا من خلال تقديم تكلفة أقل أو عبر تقديم منتجات وخدمات متميزة تتلاءم مع متطلبات تلك الشريحة. ويرى Michael Porter أن نجاح استراتيجية التركيز يعتمد على

قدرة المؤسسة على فهم السوق المستهدف بعمق وتحقيق قيمة خاصة للعملاء داخل ذلك القطاع المحدد، مما يمنحها ميزة تنافسية قوية ومستدامة[1].

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

هناك العديد من مصادر الميزة التنافسية أين يمكن تناولها من المحاور الثلاث التالية:[2]

أولا: التفكير الاستراتيجي كمصدر لبناء الميزة التنافسية:

تعتبر الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمات من أجل التنافس أصل مصادر تغيير خلق ميزة تنافسية وصنف M. Porter هذه الاستراتيجيات "تنافس" إلى ثلاثة أصناف تتمثل فيما يلي[3]:

- ✓ **استراتيجية قيادة التكلفة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على خفض تكلفة الانتاج لتقديم منتجات تنافسية مع مراعاة الجودة.
- ✓ **استراتيجية التميز:** وهي استراتيجية تعتمد فيها المنظمات على تقديم حزمة من المنتوجات تكون مختلفة ومتميزة على المنافسين سواء كان المنتج مادي أو معنوي كالخدمات.

[1] مايكل إي. بورتر، الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق والمحافظة عليه، ط1، دار فري برس للنشر، نيويورك، 1985، ص 15–16.

[2] سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص113.

[3] القطب محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون سنة النشر، ص 56.

- ✓ **استراتيجية التركيز أو التخصص:** هي استراتيجية تستهدف فئة معينة من السوق كما يمكنها أن تستهدف خدمة ما أو منتج ما، أين يجعلها تصب كامل قدراتها التنافسية على ذلك الجزء المختار.

ثانيا: الإطار الوطني كمصدر لبناء الميزة التنافسية

ترتبط الميزة التنافسية ارتباط وثيق بالإطار الوطني الذي نشط فيه المنظمة حيث يتيح لها القدرة على حيازة ميزة تنافسية أو أكثر وهذا ما يفسر تلك العلاقة الطردية الموجودة بين جودة المنتجات وتطور البلدان أو الدول، فالدول المتقدمة تمتلك عوامل تجسيد الابداع والابتكار والمتمثلة في موارد بشرية كفأة، موارد مالية، بنية تحتية...، هذه العوامل تلعب دور مهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمات.

ثالثا: مدخل الموارد كمصدر لبناء الميزة التنافسية:

تعتبر الموارد بمختلف أنواعها مصدر مهم لخلق أو بناء ميزة تنافسية أو أكثر ويمكن أن تعددها في الآتي[1]:

- ✓ **موارد ملموسة:** وتشمل المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية وهي ضرورية لبناء ميزة تنافسية ما.
- ✓ **موارد غير ملموسة:** وهي مصادر مهمة لبناء الميزة التنافسية وتشمل:
- ✓ **الجودة:** وهو عنصر هام لكسب ثقة المتعاملين حيث تعتمد المنظمات على مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية.
- ✓ **التكنولوجيا:** تعتبر أهم مورد غير ملامس يجعل المنظمة مرنة في التفوق ومن ثم إكساب مزايا تنافسية معينة.

[1] سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص121.

- ✓ **المعلومات:** هو العامل الذي يجعل المنظمة تتفاعل مع بيئتها التنافسية من خلال اكتشاف خطط وتحركات المنافسين ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ **المعرفة:** هو ذلك التراكم داخل المنظمة سواء من المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة أو تلك المتعلقة بالخبرات الداخلية جزاء تفاعلها الدائم في العملية الانتاجية.
- ✓ **الكفاءات**[1]: تعتبر الكفاءات المصدر الكثر صعوبة للتقليد من طرف المنافسين، لأنها تتعلق بتلك التراكمات الفردية أو الجماعية لأفراد المنظمة.
- ✓ **كفاءات فردية:** هي تلك المهارات الفردية المكتسبة جراء الأداء الحسن المتكرر للمهام بصفة عامة.
- ✓ **الكفاءات الجماعية:** هي تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة.

[1] طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص82.

المبحث الثاني: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية متسارعة إلى بناء مزايا يصعب تقليدها أو استنساخها من قبل المنافسين. ويعد الإبداع أحد أهم الآليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تقديم قيمة مضافة للزبائن أو تحسين كفاءة استغلال الموارد.

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين الإبداع والميزة التنافسية

نظرا لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، نتيجة لارتفاع معدل واستخدام وإنتاج المعارف، فإن سرعة الإبداعات والأفكار والمزايا التنافسية تنامت بشكل كبير، ولهذا فان الدعامة الأساسية للمحافظة على الميزة التنافسية وتطورها في ظل المعرفة هو الإبداع. ولا تكمن أهمية الإبداع على مستوى الإنتاج فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب التسويق والتمويل، من خلال هذا يعتبر الإبداع أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

أولا: الإبداع كأداة استرتيجية

ينظر إلى الإبداع باعتباره أداة استراتيجية تمكن المؤسسة من صياغة موقع تنافسي متميز. فالمؤسسة المبدعة تستطيع تقديم منتجات وخدمات مختلفة عن المنافسين، أو تطوير عمليات تقلل التكلفة وترفع الكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يرى Michael Porter أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال استراتيجيتين أساسيتين هما التمايز وقيادة التكلفة، ويعد الابتكار أحد أهم الوسائل الداعمة لهاتين الاستراتيجيتين[1].

[1] بورتر، ميشال، الميزة التنافسية: خلق الأداء المتفوق والمحافظة عليه، مرجع سبق ذكره، ص 33.

كما يؤكد Peter F. Drucker أن الابتكار هو الأداة المحددة لريادة الأعمال، وأن المؤسسة التي تتوقف عن الابتكار تفقد قدرتها التنافسية تدريجيا[1].

ثانيا: نظرية الموارد والكفاءات

تعتمد نظرية الموارد والكفاءات على فكرة أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد الداخلية للمؤسسة، خاصة تلك التي تتسم بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم القابلية للإحلال. ويعد الإبداع من أهم هذه الموارد غير الملموسة.

وقد طور هذا المدخل عدد من الباحثين، من أبرزهم Jay Barney، الذي أوضح أن الموارد التي تتوافر فيها خصائص القيمة والندرة وصعوبة التقليد تمنح المؤسسة تفوقا طويل الأمد. وفي هذا الإطار، يعتبر الإبداع:

- موردا استراتيجيا غير ملموس
- قدرة تنظيمية ديناميكية
- أساسا لتكوين كفاءات جوهرية. [2]

المطلب الثاني: أثر الإبداع على أداء المؤسسة

تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال ما تبتكره من منتجات أو طرق إنتاجية أو تكنولوجيات جديدة من أجل تحسين الجودة وتقليل التكاليف وخلق صورة جيدة لها في السوق وهذا ما سوف نراه في النقاط التالية:[1]

[1] دروكر بيتر ف، الإبتكار وريادة الأعمال: الممارسة والمبادئ، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 28.

[2] بارني جاي ب، موارد المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 17، العدد1، 1991، ص 99.

أولا: تحسين جودة الخدمات: يهدف الإبداع إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة ISO حيث أصبحت هذه الشهادة أمرا حتميا لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية.

ثانيا: تخفيض التكاليف: إدخال فئات جديدة يف عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر.

إن البعد الحقيقي للإبداع هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الاستراتيجية استعمالا من طرف المؤسسات هي التنافس على الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

ثالثا: تعزيز رضا وولاء الزبائن: يعد الإبداع من العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية، ويظهر أثره بوضوح في مستوى رضا الزبائن ودرجة ولائهم. فكلما استطاعت المؤسسة تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تستجيب لحاجات العملاء وتفوق توقعاتهم، زاد مستوى الرضا وتعززت علاقة الثقة طويلة المدى بينهم وبين المؤسسة.

- **تأثير الإبداع على رضا الزبائن:** يرتبط رضا الزبائن بمدى تطابق الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع توقعات العميل. ويساهم الإبداع في:

✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تطوير خصائص جديدة أو تحسين الأداء.

[1] بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، بالتصرف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 128.

- ✓ تلبية احتياجات غير مشبعة عبر تقديم حلول مبتكرة لمشكلات العملاء.
- ✓ تحسين تجربة العميل سواء عبر قنوات رقمية حديثة أو خدمات ما بعد البيع.
- ✓ زيادة القيمة المدركة لدى الزبون مقارنة بالمنافسين.

- **تأثير الإبداع على ولاء الزبائن:** الولاء هو التزام العميل بإعادة الشراء والتوصية بالمؤسسة للآخرين. ويؤثر الإبداع في تعزيز الولاء من خلال:

- ✓ بناء علاقة عاطفية إيجابية بين العميل والعلامة التجارية.
- ✓ تقليل احتمالية التحول إلى المنافسين بفضل التميز المستمر.
- ✓ تعزيز الثقة في المؤسسة باعتبارها مؤسسة متطورة تستجيب للتغيرات.
- ✓ خلق ميزة تنافسية مستدامة تجعل العميل يفضل التعامل معها باستمرار.

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال هذا الفصل أن تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسات المعاصرة يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قدرة المؤسسة على تبني الإبداع بوصفه خيارا استراتيجيا يضمن لها الاستمرارية والتفوق في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي المتسارع. وقد أظهرت الدراسة أن الإبداع التنظيمي يعتمد على توفر مجموعة من المقومات الأساسية، من أهمها القيادة الداعمة للابتكار، والثقافة التنظيمية المشجعة على المبادرة، وتنمية الموارد البشرية من خلال التكوين المستمر، إضافة إلى الاستثمار في التكنولوجيا والرقمنة.

كما خلص الفصل إلى أن المؤسسات الساعية إلى تعزيز موقعها التنافسي مطالبة بالعمل على إزالة المعوقات التي قد تحد من الإبداع، سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو مالية أو تكنولوجية، مع اعتماد آليات فعالة لتحفيز العاملين وتشجيع العمل الجماعي وتطوير نظم المعلومات داخل المؤسسة.

وفيما يخص قطاع الاتصالات، فإن تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على توظيف الإبداع في تحسين جودة الخدمات وتطوير الحلول الرقمية وتلبية احتياجات الزبائن المتزايدة، خاصة في ظل التحولات الرقمية والمنافسة المتصاعدة في سوق الاتصالات.

وبصفة عامة، فإن الإبداع لم يعد مجرد ممارسة اختيارية داخل المؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية لخلق قيمة مضافة وتعزيز القدرة التنافسية وضمان الاستمرار والنمو في المستقبل.

الفصل الثالث: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مفاهيم حول الإبداع ومختلف العناصر المكونة له والميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مدية كدراسة ميدانية، بغية التعرف على وضعية الإبداع داخل هذه المؤسسة، وما مدى تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية فيها. ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول عبارة عن لمحة للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد كان لتوضيح التأطير المنهجي للدراسة وذلك من خلال تناوله لمنهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات وأخيرا أداة الدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وتقديم المؤسسة

المطلب الأول: تقديم المؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة لجملة من الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بغية تحديث القطاع وعصرنته والسير على الطريق الذي سارت عليه الدول الأخرى في نفس المجال لتحقيق التقدم والازدهار.

أولا: نبذة تاريخية عن المؤسسة

- **نبذة تاريخية عن المؤسسة:**

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وذلك بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات والفصل بين نشاطين التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا، ماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات البريدية المالية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" والثاني يتكفل بالاتصالات ويتمثل في "اتصالات الجزائر ".

كما تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وذلك في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، واستمر تنفيذ برنامج فتح هذا السوق ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية وقد شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وهذا في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وتم الشروع في نفس الوقت في برنامج

واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية بالاعتماد على تدارك التأخر المتراكم.[1]

- **ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر**

نص القرار 200/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذالك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أكثر من سنتين وبعد عدة دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

في 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث قامت الشركة بإتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مختلفة تماما عما كانت عليه قبل هذا التاريخ، وقد أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ذو منافسة شرسة يعتبر البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائرSPA هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال قدر بـ 50.000.000.000 دج هي ملك للدولة بنسبة 100%، حددت مدتها ب99 سنة، قيدت في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم سجلها التجاري 0018083 02B مقرها

[1] – http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd–trouver–agence,20/05/2022,01:55m.

الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة، رقمها الجبائي 000216.2990330049 بندها الضريبي 162938021 تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تشهد نمو قوي، وتقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن ومصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 200/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01، رغبتها تكمن في تحقيق مستوى عالي قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دائما الرائدة وذلك لوجودها في محيط تنافسي، حيث تسعى للمحافظة على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، وقد ساهمت في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.[1]

- **فروع مؤسسة اتصالات:**

سنتناول من خلال هذا المطلب الفروع والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

أ. فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتواكب التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي:

- ✓ **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"**: مختص في الهاتف النقال حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تجاوزت 98% وكذا على زبائنها الذي تعدى 10 ملاين مشترك.
- ✓ **اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"**: مختص في تكنولوجيا المعلومات ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي،

[1] بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر بالمدية.

التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات المالية...وغيرها من القطاعات في شتى المجالات) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

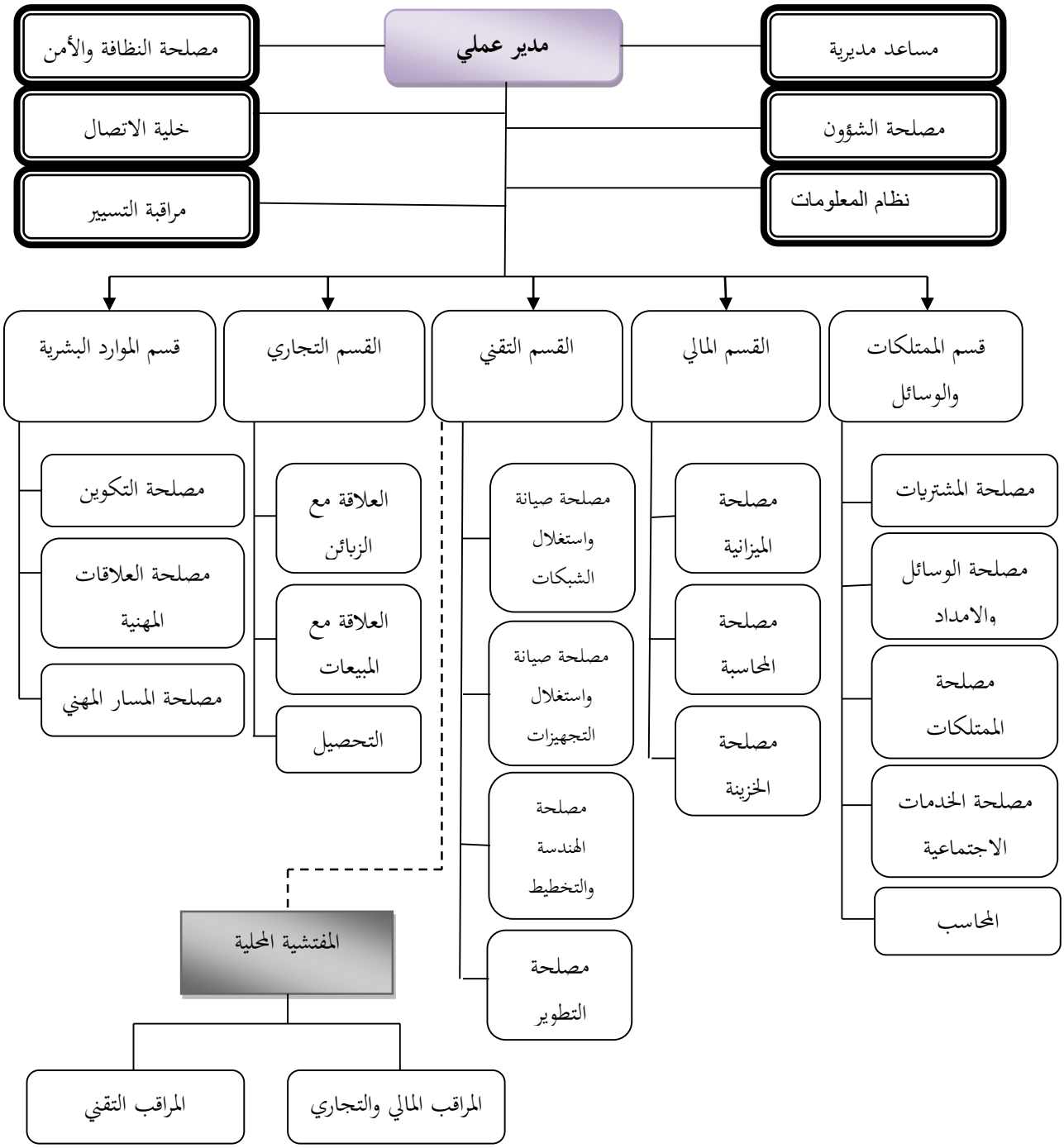
- ✓ **اتصالات الجزائر الفضائية:** المختصة بالتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية وتبلغ استثمارات المؤسسة حوالي 203976 مليون دينار، ما يعادل 2.5 مليار دولار، وفيما يلي بعض الإحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة من البلاد، حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، تيزي وزو البليدة، تلمسان، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات الولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات الولائية إضافة إلى مديريتين بالعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

[1]– بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر.

الشكل رقم(3–1): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية



ثالثا: مهام وأهداف اتصالات الجزائر

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها المتعددة.

- **مهام مؤسسات اتصالات الجزائر:**

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، لهذا فهي تسعى لتقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- ✓ تتكفل بمختلف الخدمات الهاتفية والإرسالات عبر الأقمار الصناعية، بحيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية.....الخ، وذلك من أجل رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- ✓ تعمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من تقنيين ومهندسين خاصة في مجال الاتصالات.
- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى أكبر عدد من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
- ✓ القيام بتمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة ومختلف المعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ✓ محاولة تصميم أنظمة معلوماتية متميزة يستفيد منها الزبائن عن طريق: السماح لهم بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت، وإزالة تبادل الأوراق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية، بالإضافة إلى توفير شباك لكل زبون من أجل حفظ طلباته ومختلف المعلومات الخاصة به.

ومنه يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- ✓ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.

- ✓ عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- ✓ تحصيل الديون في أجلها المستحقة.
- ✓ مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة على صيانتها بشكل أفضل.[1]

- **أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:**

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة تتمثل في كل من الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات يمكن طرحها في النقاط التالية:[2]

- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- ✓ زيادة نوعية وجودة الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- ✓ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ✓ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- ✓ تطوير الخدمات الجديدة(البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، إضافة إلى تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه.
- ✓ التزويد بخدمات الاتصال عن بعد التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة.
- ✓ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبي.

[1] – http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2022,02:05 m.

[2] –http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2022,02:55m.

المبحث الثاني: تحليل البيانات والتوزيع الطبيعي وعرض النتائج وتحليلها

ضمن هذا المبحث نتطرق لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(Spss) ، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات الزبائن عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: اتصلات الجزائر ولاية المدية

الحدود البشرية: الموظفين

الحدود الزمنية:أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الداراسة 2025–2026

- **مجتمع الدراسة:** يتطلب منهج البحث العلمي تحديدا دقيقا لمجتمع الدراسة الذي يعتبر قاعدة أساسية وعنصر ضروري ينبغي على الباحث تحديده بدقة وحصره قبل الإنطلاق في دراسته، ويعرف مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة منتهية وغير منتهية من العناصر المحددة مسبقا"، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي.[1]

أولا: تحديد مجتمع الدراسة: بالنسبة لدراستنا هذه فقد تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية

[1] موريس أنجرس، ترجمة مصطفى ماضي وآخرون، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية– تدريبات علمية–، طبعة 2، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 298.

ثانيا: اختيار نوع وحجم العينة: عينة الدراسة تعرف على أنها: "مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثيله في الدراسة "كما أن حجمها بمختلف من دراسة إلى أخرى بحسب مجتمع الدراسة، ويعتبر "Sekaran Uma" أن حجم العينة تقدر ب الذي يتراوح بين (30 و 500) مفردة ملائم لمعظم أنواع الأبحاث.

أما العينة المختارة في دراستنا فتتمثل في عينة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر الذين يعملون داخل المؤسسة من خلال فترة تربصنا وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية البسيطة والتي تعرف على أنها تشير إلى اتجاه الفرد أو نيته نحو القيام بسلوك معين دون تعقيد أو تداخل مع نوايا أو أهداف أخرى، وهي تمثل مكونًا أساسيا في النية السلوكية ضمن النماذج النفسية والسلوكية مثل نظرية السلوك المخطط. وتعبر عن استعداد داخلي للفرد للقيام بالفعل استنادًا إلى تقييمه الشخصي لذلك السلوك[1].

ومن خلال توزيع الاستمارة (الاستبيان) بالمقابلة بحكم تواجدنا في مقر العمل (مؤسسة اتصالات الجزائر) سهل لنا استخدام طريقة المقابلة في ملىء الاستمارات نظرا لإحتكاكنا المباشر مع الموظفين وحرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستمارات الموزعة.

أدوات الدراسة: تم إعداد الاستبيان صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

[1] عزت، أحمد عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 211.

- ✓ عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزئين كما يأتي:

المحور الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: الإبداع

المحور الثالث: الميزة التنافسية

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3–1): درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد حدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1–5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (3–2): تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 79.1]	غير موافق جدا
[1.80 – 59.2]	غير موافق

[39.3 – 2.60]	محايد
[19.4 – 3.40]	موافق
[00.5 – 4.20]	موافق جدا

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أولا: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين* ممثلين في أساتذة من كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير، حيث طلب إليهم ابداء الراي والملاحظات حول مدى انتماء العبارات لمحاور الدراسة التي أدرجت فيها بالإضافة الى سلامة الصياغة اللغوية ووضوحها

* أنظر الملحق رقم 01

من حيث المعنى وسهولة الفهم وقد تم إعادة تعديل الاستبانة وفق ما ارتاه السادة المحكمون حيث أصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من 24 عبارة موزعة على محورين:

1-الإبداع

2-الميزة التنافسية

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ للتحقق من ذلك

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (3-3): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	الإبداع	12	0.768
2	الميزة التنافسية	12	0.836
مجموع الاستبيانين		24	0.739

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: الإبداع والمحور الثاني: الميزة التنافسية كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي للاستبيانين 0.825 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

ثانيا: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

الاتساق الداخلي للمحور الأول: الإبداع

الجدول رقم (3–4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أشعر أن اتصالات الجزائر تقدم منتجات وخدمات مبتكرة مقارنة بالمنافسين	0.647**	0.000
2	منتجات والخدمات الجديدة تلبّي احتياجاتي بشكل أفضل من الخدمات السابقة	0.638**	0.000
3	أشعر أن الإبداع في تطوير الخدمات يعكس اهتمام الشركة بعملائها وجودة الخدمات المقدمة.	0.782**	0.000
4	معلومات عن المنتجات والخدمات الجديدة واضحة وسهلة الوصول.	0.575**	0.000
5	المؤسسة تعتمد على خطط تسعير مرنة تتناسب مع احتياجات مختلف فئات العملاء	0.481**	0.000
6	تساهم الابتكارات في تسعير الخدمات في تحسين رضا العملاء	0.620**	0.000
7	تعتقد أن الإبداع في التسعير يساعد في الحفاظ على ولاء العملاء وتقليل انتقالهم إلى المنافسين	0.647**	0.000
8	تساهم عمليات التطوير المستمر للخدمات في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة	0.638**	0.000
9	المؤسسة توفر وسائل فعالة وسهلة للتواصل بين العملاء وخدمة العملاء	0.782**	0.000
10	يلتزم موظفو خدمة العملاء بالتعامل مع العملاء باحترام واحترافية	0.630**	0.000

11	تستجيب خدمة العملاء بسرعة وفعالية لطلبات وشكاوى العملاء	0.642**	0.000
12	تعمل المؤسسة على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين تجربة العملاء	0.737**	0.000

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: الإبداع لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (3–5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تسعى اتصالات الجزائر إلى تطبيق تقنيات جديدة دائما	0.692**	0.000
2	تهتم اتصالات الجزائر بزيادة التنسيق بين الوحدات	0.660**	0.000
3	تبين اتصالات الجزائر تكنولوجيات حديثة في إنجاز العمليات التشغيلية	0.546**	0.000
4	تعتمد المجمع الصناعي على سياسة الجودة	0.666**	0.000
5	تساهم الكفاءات البشرية لاتصالات الجزائر في تطوير وتحسين جودة المنتجات	0.626**	0.000
6	تسعى اتصالات الجزائر إلى التحكم في تكاليفه بالاعتماد على كفاءته البشرية	0.575**	0.000
7	تسعى اتصالات الجزائر إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية	0.333**	0.009
8	تلتزم اتصالات الجزائر بالأساليب العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج	0.380**	0.003
9	تتوفر لدى موظفي اتصالات الجزائر إلى المعرفة الكافية للقيام وأداء المهام بأفضل صورة	0.621**	0.000
10	تقوم اتصالات الجزائر بتطوير كفاءاته ومهارات أفراده بشكل مستمر لتحقيق	0.577**	0.000

	الإبتكار		
11	يملك الموظفين القدرة على الابداع والابتكار	0.614**	0.000
12	تحرص اتصالات الجزائر دائما بشكل مستمر على تحفيز الإبداع والابتكار	0.346**	0.007

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر لولاية المدية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليلها والتوزيع الطبيعي للمحاور

تتضمن الجداول التالية المتغيرات الأساسية للدراسة وتشمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتتضمن (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. الجنس:

الجدول رقم (3–6): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

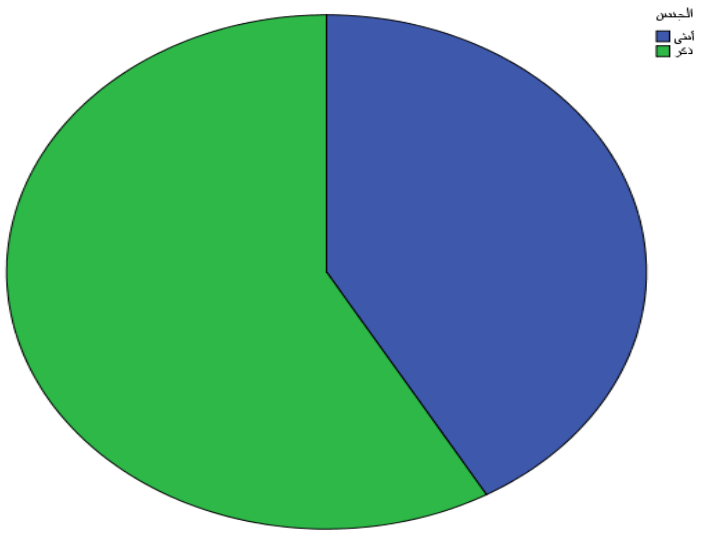
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	58.3 %
أنثى	25	41.7 %
المجموع	60	% 100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن اتصالات الجزائر لولاية المدية تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد والفكري، حيث كانت نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور 58.3 %، ونسبة الإناث 41.7%.

وهذا راجع إلى مكان الذي قمنا بتوزيع فيه الاستبيان حيث كان أغلبها للإدارة.

الشكل رقم (3–2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.

2. **السن:**

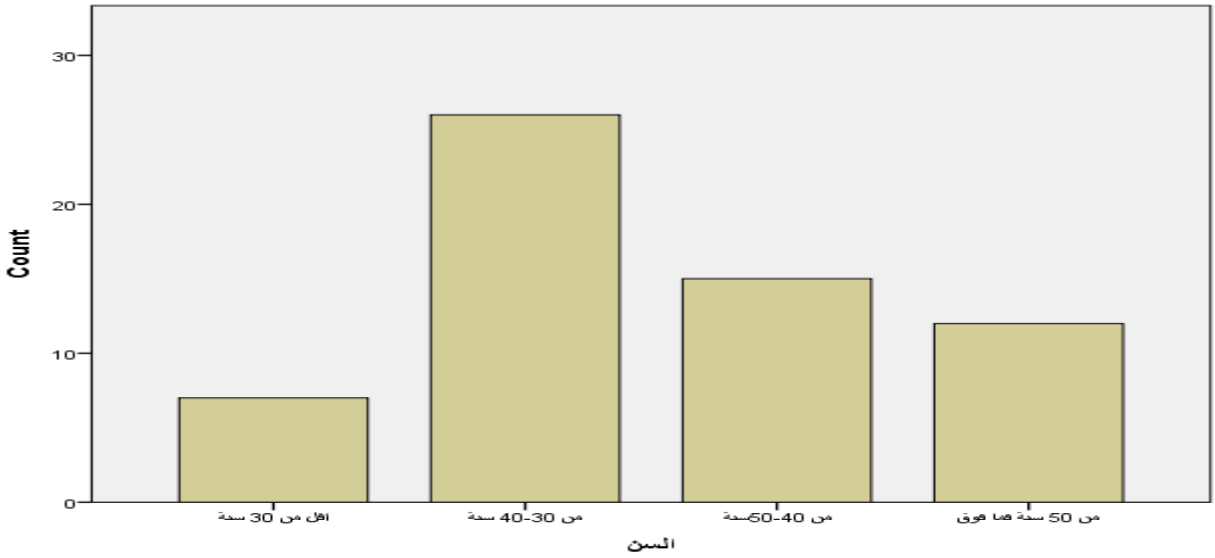
الجدول رقم (3–7): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	%11.7
من 30–40 سنة	26	% 43.3
من 40–50 سنة	15	% 25
أكثر من 50 سنة	12	% 20
المجموع	60	% 100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري وهي والأفراد الذين أعمارهم من 30–40 سنة حيث كانت نسبتهم تقدر ب 43.3%، لتليها الفئة 40– 50 والتي قدرت بـ 25%، ثم فئة الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 20%، ثم فئة الأفراد الأقل من 30 سنة بنسبة 11.7%.

الشكل رقم (3–3): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

3. المؤهل العلمي:

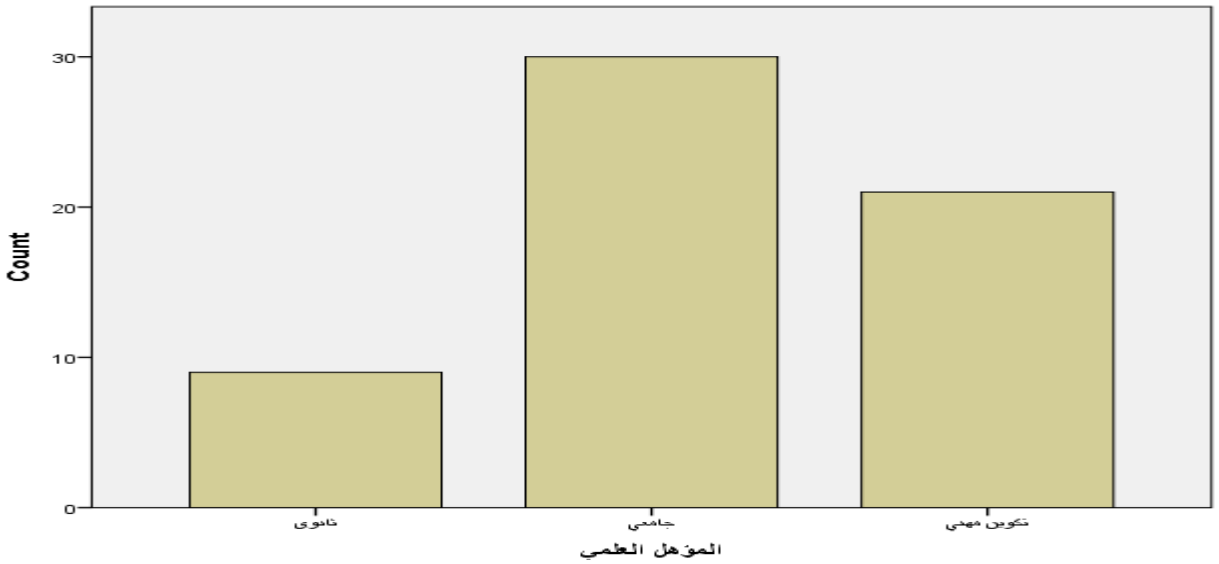
الجدول رقم (3–8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	9	% 15
جامعي	30	% 50
دبلوم تكوين المهني	21	% 35
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من المؤهل العلمي بمستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 50%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على ديبلوم تكوين مهني بنسبة % 35، ونسبة 15% خاصة بمستوى ثانوي، ويعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الطلبة الموظفين داخل اتصالات الجزائر ولاية المدية.

الشكل رقم (3–4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

4. الخبرة المهنية

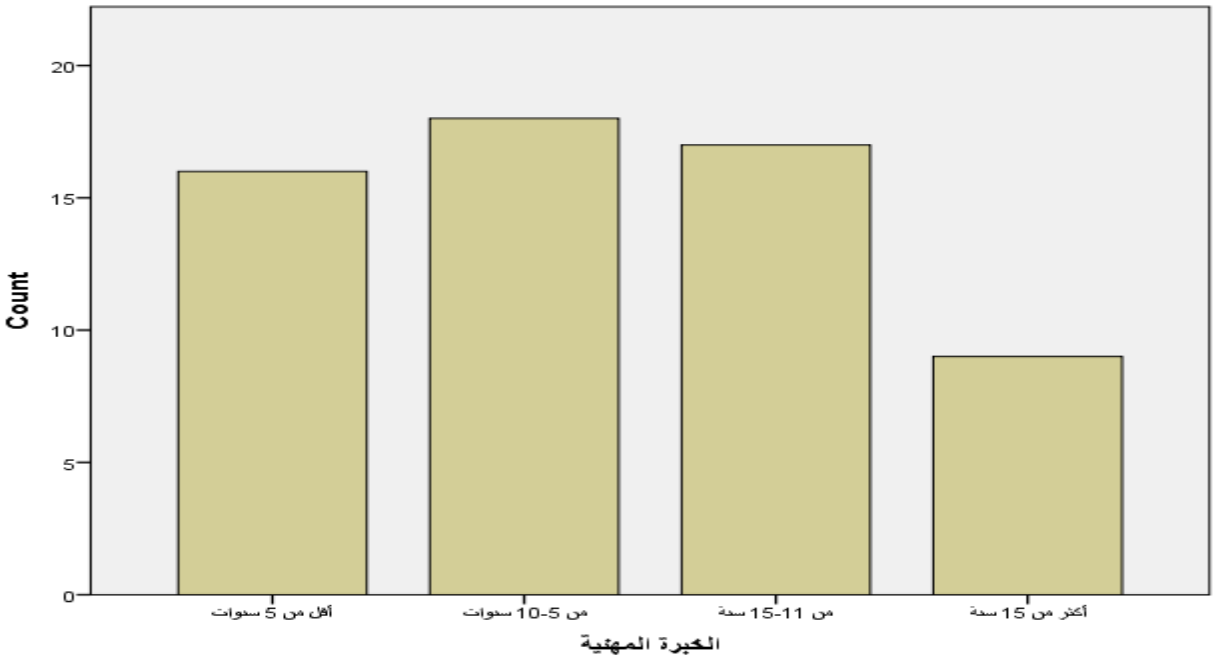
الجدول رقم (3–9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	% 26.7
من 5–10 سنة	18	% 30
من 11–15 سنة	17	% 28.3
أكثر من 15 سنة	9	% 15
المجموع	60	% 100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 30% من الأفراد العينة حسب الخبرة المهنية هم فئة من5 إلى 10 سنوات، لتليها فئة من 11– 15 سنة بنسبة 28.3 %، كما أن نسبة 26.7% من فئة أقل من 5 سنوات، وفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 15 %. وبصفة عامة، يلاحظ أن هيكل الخبرة المهنية يميل نحو الفئات المتوسطة والحديثة، مما قد يوفر توازنا بين الحيوية والتجديد من جهة، والخبرة العملية من جهة أخرى.

الشكل رقم (3–5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

5. الوظيفة

الجدول رقم (3–10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

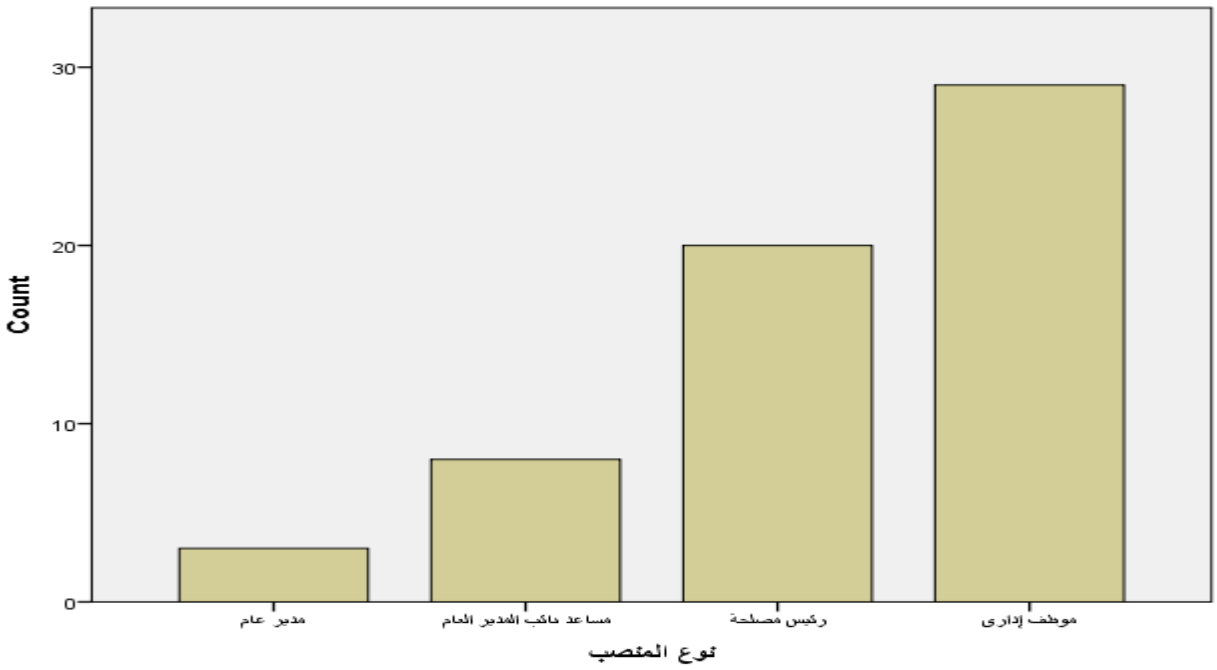
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	3	% 5
مساعد (نائب) المدير العام	8	% 13.3
رئيس مصلحة	20	% 33.3

موظف إداري	29	% 48.3
المجموع	60	% 100

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 48.3% من الأفراد العينة حسب الوظيفة هم فئة الموظفين الإداريين، كما أن نسبة 33.3% من فئة رئيس مصلحة، لتليها فئة مساعد نائب المدير العام بنسبة 13.3%، وفئة مدير عام بنسبة 5%، يتضح أن توزيع الوظائف داخل العينة يميل بشكل واضح نحو الموظفين، وهو ما يوفر معطيات دقيقة حول الجوانب الإدارية والتنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية، لكنه قد يحدّ نسبيًا من تمثيل الرؤية التنفيذية الميدانية.

الشكل رقم (3–6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

ثانيا: التوزيع الطبيعي للمحاور

يعد التوزيع الطبيعي من أهم المفاهيم الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات وتفسير الظواهر السلوكية والاجتماعية. وعند دراسة محاور أو أبعاد ظاهرة معينة، فإن التحقق من مدى خضوعها للتوزيع الطبيعي يعد خطوة أساسية قبل تطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية، خاصة الاستدلالية منها. وتكمن أهمية هذا التحقق في أنه يساعد على التأكد من صحة النتائج التي يتم التوصل إليها، ويجنب الوقوع في أخطاء تفسيرية قد تؤثر على مصداقية الدراسة.

نلاحظ في الجول أدناه التوزيع الطبيعي للإبداع

جدول رقم(3–11): التوزيع الطبيعي للمحور الأول

Tests of Normality

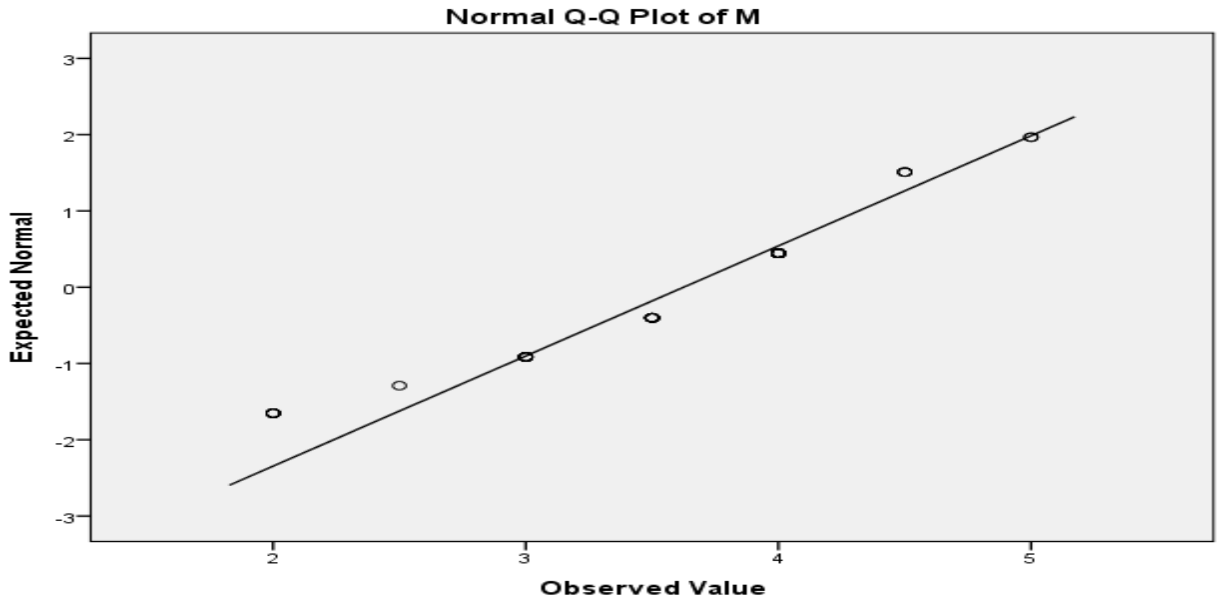
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
M	.273	60	.000	.854	60	.000

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الأول لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro–Wilk أقل 0.05.

الشكل رقم (3–7): توزيع الطبيعي للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

جدول رقم(3–12): التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

نلاحظ في الجول أدناه التوزيع الطبيعي للميزة التنافسية

Tests of Normality

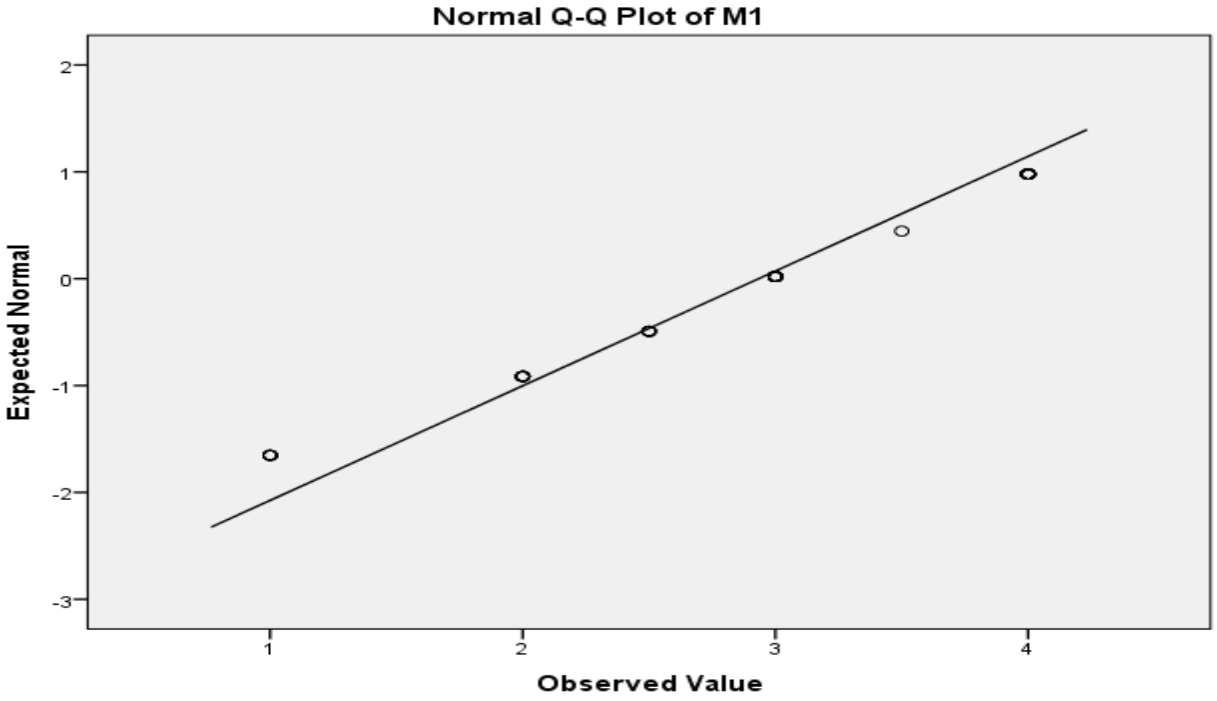
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
M1	.190	60	.000	.872	60	.000

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الثاني يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov أكبر من 0.05 و Shapiro–Wilk أكبر من 0.05.

الشكل رقم (3–7): توزيع الطبيعي للمحور الثاني



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات والعلاقة بين المحاور

المطلب الأول: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

✓ **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الإبداع**

الجدول رقم (3–13): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	أشعر أن اتصالات الجزائر تقدم منتجات وخدمات مبتكرة مقارنة بالمنافسين	1	5	8	29	17	3.93	0.954	1	موافق
		1.7%	8.3%	13.3 %	48.3 %	28.3 %				
02	منتجات والخدمات الجديدة تلبّي احتياجاتي بشكل أفضل من الخدمات السابقة	0	5	9	38	8	3.82	0.770	6	موافق
		0%	8.3%	15%	63.3 %	13.3 %				
03	أشعر أن الإبداع في تطوير الخدمات يعكس اهتمام الشركة بعملائها وجودة الخدمات المقدمة.	0	7	10	33	10	3.77	0.871	9	موافق
		0%	11.7 %	16.7 %	55%	16.7 %				
04	معلومات عن المنتجات والخدمات الجديدة واضحة وسهلة الوصول.	3	5	8	27	17	3.83	1.092	5	موافق
		5%	8.3%	13.3 %	45%	28.3 %				
05	المؤسسة تعتمد على خطط تسعير	5	16	19	15	5	2.98	1.097	12	محايد

	مرنة تتناسب مع احتياجات مختلف فئات العملاء	8.3%	26.7 %	31.7 %	25%	8.3 %			
06	تساهم الابتكارات في تسعير الخدمات في تحسين رضا العملاء	1	7	8	27	17	3.87	1.016	4	موافق
		1.7%	11.7 %	13.3 %	45%	28.3 %				
07	تعتقد أن الإبداع في التسعير يساعد في الحفاظ على ولاء العملاء وتقليل انتقالهم إلى المنافسين	1	5	8	29	17	3.87	0.954	2	موافق
		1.7%	8.3%	13.3 %	48.3 %	28.3 %				
08	تساهم عمليات التطوير المستمر للخدمات في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة	0	5	9	38	8	3.93	0.770	7	موافق
		0%	8.3%	15%	63.3 %	13.3 %				
09	المؤسسة توفر وسائل فعالة وسهلة للتواصل بين العملاء وخدمة العملاء	0	7	10	33	10	3.82	0.871	10	موافق
		0%	11.7 %	16.7 %	55%	16.7 %				
10	يلتزم موظفو خدمة العملاء بالتعامل مع العملاء باحترام واحترافية	1	5	9	28	17	3.77	0.962	3	موافق
		1.7%	8.3%	15%	46.7 %	28.3 %				
11	تستجيب خدمة العملاء بسرعة وفعالية لطلبات وشكاوى العملاء	0	6	9	37	8	3.92	0.804	8	موافق
		0%	10%	15%	61.7 %	13.3 %				
12	تعمل المؤسسة على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين تجربة العملاء	1	7	10	32	10	3.78	0.940	11	موافق
		1.7%	11.7 %	16.7 %	53.3 %	16.7 %				
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							3.62	0.692	موافق	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: الإبداع محصورة بين (2.98–3.93) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.770–1.097)، كما أن العبارة 01 والمتمثلة في [**أشعر أن اتصالات الجزائر تقدم منتجات وخدمات مبتكرة**

مقارنة بالمنافسين] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري 0.954 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 07 والمتمثلة في: **[تعتقد أن الإبداع في التسعير يساعد في الحفاظ على ولاء العملاء وتقليل انتقالهم إلى المنافسين]** في المرتبة الثانية وباتجاه الموافقة عند متوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.954، ثم جاءت بعدها العبارات 02، 03، 04، 06، 08، 09، 10، 11، 12 على التوالي باتجاه الموافقة، لتأتي العبارة 05 والمتمثلة في: **[المؤسسة تعتمد على خطط تسعير مرنة تتناسب مع احتياجات مختلف فئات العملاء]** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري 1.097 وباتجاه الحياد من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الإبداع لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية 3.62 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر يتوفر على الإبداع، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.692 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

✓ **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية**

الجدول رقم (3–14): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	تسعى اتصالات الجزائر إلى تطبيق تقنيات جديدة دائما	9	12	6	24	9	3.20	1.338	12	محايد
		15%	20%	10%	40%	15%				

02	تهتم اتصالات الجزائر بزيادة التنسيق بين الوحدات	7	9	12	26	6	3.25	1.188	11	محايد
		11.7%	15%	20%	43.3 %	10%				
03	تبين اتصالات الجزائر تكنولوجيات حديثة في إنجاز العمليات التشغيلية	5	12	9	25	9	3.35	1.205	2	محايد
		8.3%	20%	15%	41.7 %	15%				
04	تعتمد المجمع الصناعي على سياسة الجودة	9	11	6	25	9	3.23	1.332	10	محايد
		15%	18.3 %	10%	41.7 %	15%				
05	تساهم الكفاءات البشرية لاتصالات الجزائر في تطوير وتحسين جودة المنتجات	7	8	12	27	6	3.28	1.180	6	محايد
		11.7%	13.3 %	20%	45%	10%				
06	تسعى اتصالات الجزائر إلى التحكم في تكاليفه بالاعتماد على كفاءته البشرية	5	13	9	24	9	3.32	1.214	3	محايد
		8.3%	21.7 %	15%	40%	15%				
07	تسعى اتصالات الجزائر إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية	1	19	10	24	6	3.25	1.068	9	محايد
		1.7%	31.7 %	16.7 %	40%	10%				
08	تلتزم اتصالات الجزائر بالأساليب العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج	1	10	16	26	7	3.47	0.965	1	موافق
		1.7%	16.7 %	26.7 %	43.3 %	11.7 %				
09	تتوفر لدى موظفي اتصالات الجزائر إلى المعرفة الكافية للقيام وأداء المهام بأفضل صورة	8	11	6	26	9	3.28	1.303	7	محايد
		13.3%	18.3 %	10%	43.3 %	15%				
10	تقوم اتصالات الجزائر بتطوير كفاءاته ومهارات أفراده بشكل مستمر لتحقيق الإبتكار	7	7	12	28	6	3.32	1.172	4	محايد
		11.7%	11.7 %	20%	46.7 %	10%				
11	يملك الموظفين القدرة على الابداع	5	13	9	25	8	3.30	1.197	5	محايد

	والابتكار	8.3%	21.7 %	15%	41.7 %	13.3 %			
12	تحرص اتصالات الجزائر دائما بشكل مستمر على تحفيز الإبداع والابتكار	1	19	10	23	7	3.27	1.087	8	محايد
		1.7%	31.7 %	16.7 %	38.3 %	11.7 %				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني							2.93	0.931	موافق	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بين (3.47–3.20) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.338–0.965)، كما أن العبارة رقم 08 والمتمثلة في: **[تلتزم اتصالات الجزائر بالأساليب العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج]** جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 0.965 وذلك باتجاه الموافقة من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 03 والمتمثلة في: **[تبين اتصالات الجزائر تكنولوجيات حديثة في إنجاز العمليات التشغيلية]** في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.205 باتجاه الحياد، ثم تلتها العبارات 02، 04، 05، 06، 07، 09، 10، 11، 12 باتجاه الحياد، بينما جاءت في الأخير العبارة 01 والمتمثلة في: **[تسعى اتصالات الجزائر إلى تطبيق تقنيات جديدة دائما]** بمتوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري قدره 1.338وكانت باتجاه الحياد من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي الميزة التنافسية 2.933 باتجاه الحياد من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن الميزة التنافسية يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.931 وهي قيمة قريبة من الواحد وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يعد اختبار الفرضيات خطوة محورية في البحوث الكمية، حيث يهدف إلى التحقق من صحة التوقعات أو العلاقات بين المتغيرات بناء على البيانات المجمعة. ويعتبر برنامج SPSS من أكثر الأدوات الإحصائية استخدامًا في هذا المجال، لما يتيحه من إمكانيات متنوعة وسهلة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وفق أسس علمية دقيقة. من خلال هذا البرنامج، يمكن تطبيق مجموعة واسعة من الاختبارات الإحصائية، مثل اختبار "ت–T) " (test، وتحليل التباين(ANOVA) ، والارتباط والانحدار، وغيرها، حسب طبيعة البيانات ونوع الفرضية. ويساعد استخدام SPSS في تقديم نتائج دقيقة وسريعة، مدعومة بالجداول والمخرجات التوضيحية التي تسهل تفسير النتائج واتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرضيات، وفقًا لمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الميزة التنافسية على الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) الميزة التنافسية على الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

جدول رقم(3–15): اختبار الانحدار البسيط الميزة التنافسية على الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

البيان	الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات				
الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.100	0.010	3.378	5.680	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	0.583		0.448b		

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (15) أثر الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.100 بين الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيفة جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.010 أي أن ما قيمة 1% من التغيرات في الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=3.378 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات للمؤسسة يزيد من الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة 3.378 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.680 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 0.583 عند مستوى معنوية b 0.448 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

ثانيا: إختبار الفرضية الثانية

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) الميزة التنافسة على الإبداع في تسعير الخدمات ولاية المدية
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) الميزة التنافسية على الإبداع في تسعير الخدمات ولاية المدية

جدول رقم(3–16): اختبار الانحدار البسيط الميزة التنافسية على الإبداع في تسعير الخدمات لاتصالات الجزائر لولاية المدية

البيان	الإبداع في تسعير الخدمات				
الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.054	0.003	3.175	5.323	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	0.171		0.681b		

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (16) أثر الإبداع في تسعير الخدمات للمؤسسة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.054 بين الإبداع في تسعير الخدمات والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.003 أي أن ما قيمة 0.3 % في الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن الإبداع في تسعير الخدمات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B = 3.175 يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع في تسعير الخدمات للمؤسسة يزيد من الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة 3.175 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.323 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 0.171 عند مستوى معنوية b 0.681 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبداع في تسعير الخدمات للمؤسسة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

ثالثا: إختبار الفرضية الثالثة

- ✓ الفرضية الصفرية(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للميزة التنافسية على الإبداع في خدمات العملاء في لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية
- ✓ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للميزة التنافسية على الإبداع في خدمات العملاء في لمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية المدية

الجدول رقم(3–17): اختبار الانحدار البسيط للميزة التنافسية على الإبداع في خدمات العملاء في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

البيان	الإبداع في خدمات العملاء				
الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية:	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	دلالةT
	0.100	0.010	3.388	5.615	0.000
	F المحسوبة		دلالة F		
	0.591		0.445B		

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم (17) أثر الإبداع في خدمات العملاء للمؤسسة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

قيمة معامل الارتباط R = 0.100 بين الإبداع في خدمات العملاء الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بالارتباط ضعيف جدا.

وبلغ معامل التحديد R^2 = 0.010 أي أن ما قيمة 1% من التغيرات في الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ناتجة عن الإبداع في خدمات العملاء.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار B =3.388 يعني زيادة بدرجة واحدة في الإبداع في خدمات العملاء للمؤسسة يزيد من الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية، بقيمة 3.388 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5.615 عند مستوى معنوية 0.000

كما بلغت قيمة F المحسوبة 0.591 عند مستوى معنوية b 0.445 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الإبداع في خدمات العملاء للمؤسسة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

ويعد تحليل الانحدار من الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، الإبداع (كعامل مستقل) والميزة التنافسية (كعامل تابع). ويساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظاهرتين، ومدى مساهمة هذا التحول في تحسين مؤشرات الأداء والخدمات داخل المؤسسة، مما يوفر أرضية علمية لاتخاذ قرارات تكنولوجية مستقبلية مدروسة.

الجدول رقم (3–18): العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية

البيان	الميزة التنافسية					
الإبداع	R الارتباط	R^2 معامل التحديد	b معامل الانحدار	a الثابت	t المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.177	0.031	– 0.132	4.011	13.578	0.000

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

يوضح لنا الجدول ما يلي:

بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.177$ يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الإبداع لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية والميزة التنافسية.

بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.031$ أي أن نسبة 3.1% من التغير في مستويات الإبداع لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ترجع إلى الميزة التنافسية.

وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = -0.132$ وهذا يعني أن زيادة الإبداع لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الميزة التنافسية في لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية بقيمة 0.132-.

قيمة الثابت بلغت $a = 4.011$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 13.578$ عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيمة أقل من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = -0.132\,x + 4.011$$

حيث أن:

y : الإبداع

x : الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الإبداع لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه فيي هذا الفصل تعرفنا على دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزعة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.

الخاتمة

الإبداع هو القدرة على استخدام الخيال لابتكار حلول جديدة وربط الأفكار المختلفة بطرق مبتكرة، مما يحول الأفكار الطموحة إلى واقع ملموس ويعزز من قدرة الأفراد على حل المشكلات بفعالية. أما في العمل، فهو يتيح للموظفين طرح أفكار جديدة وتحسين أساليب الأداء لتحقيق أهداف تجارية معينة.

يشمل الإبداع أنواعا متعددة، مثل الإبداع الإداري العلمي والعملي، ويؤثر بشكل إيجابي على مجالات مثل المبيعات، التسويق، القيادة، وحل المشكلات. بتعزيز بيئة العمل الإبداعية، يُمكن للأفراد والمنظمات أن يتكيفوا مع التغيرات، يقللوا التوتر، ويبني علاقات قوية، مما يسهم في تحقيق النجاح والتطور المهني.

يمكن لكل شخص التفكير خارج الصندوق والعمل بشكل إبداعي من أجل تعزيز الظهور في سوق العمل التنافسي، فقط إذا توفرت لديه البيئة المناسبة، مع الاستمرار في الممارسة.

أولا: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق يمكن الإشارة إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة في ما يلي:

1. نتائج اختبار الفروض:

أثبتت نتائج اختبار أن الإبداع يساهم بشكل جوهري في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، إذ يعد تبني الأفكار الإبداعية وتطوير أساليب العمل عاملا أساسيا في رفع كفاءة الأداء وتعزيز قدرة المؤسسة على التميز عن المنافسين. كما أن تحقيق الميزة التنافسية لا يتم إلا من خلال وضع خطط واستراتيجيات مناسبة تدعم الإبداع

وتعمل على تنميته داخل المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تطوير الكفاءات واكتساب خبرات متميزة يصعب تقليدها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الإجابة على الفرضيات:

من أجل الاجابة على التساؤلات المطروحة، تم وضع الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر على مختلف أبعاد الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات، الإبداع في تسعير الخدمات، الإبداع في خدمات العملاء.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية ندرجها فيما يلي:

2. نتائج الجانب الميداني

ولقد توصلنا إلى أنه:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تقديرات المستجوبين حول الإبداع وتعزى للسمات الشخصية.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الإبداع في مؤسسة اتصلات الجزائر ولاية المدية والميزة التنافسية في المؤسسة كل على حدة تعزى عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

3. الاقتراحات

سوف نقوم بسرد بجملة اقتراحات حول الموضوع قيد دراسة ومتمثلة في:

- ✓ تقييم الاحتياجات التدريبية
- ✓ توفير التدريب المستمر
- ✓ التوظيف الاستراتيجي للكفاءات
- ✓ تطوير مسارات مهنية واضحة

- ✓ استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين
- ✓ برامج مكافأة الأداء المتميز
- ✓ تحسين ظروف العمل

4. التوصيات:

- ✓ تعزيز ثقافة الإبداع بكافة أبعاده من خلال الإهتمام بتفوض الصلاحيات تبعا لقدرات الموظفين، ومشاركتهم في إتخاذ القرار .
- ✓ تطوير آليات مناسبة عادلة محفزة لمنظومة المكافآت والحوافز تعمل على إشباع اعطائهم فرص متساوية للترقية، وتحفز لديهم القدرة على حاجيات العاملين والإبداع.
- ✓ تنمية روح الإبداع أكثر لدى العاملين من خلال تحسين ظروف العمل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. أحمد زغدار، المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية، ط1، دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. إلهام فخري طميلة، استراتيجيات التسويق، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. برافين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
5. بورتر، ميشال، الميزة التنافسية: خلق الأداء المتفوق والمحافظة عليه (ترجمة). الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2008.
6. دافنبورت، توماس هـ، الابتكار في العمليات: إعادة تصميم العمل من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، مطبعة كلية هارفارد للأعمال، بوسطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.
7. دراكر، بيتر، الإدارة: المهام، المسؤوليات، الممارسات، ترجمة مركز البحوث، بيروت، 1985.
8. دروكر، بيتر ف، **الا**بتكار وريادة الأعمال: الممارسة والمبادئ، الطبعة العربية الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
9. رفعت عبد الحليم الفاعوري، "ادارة الإبداع التنظيمي منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ص ب، القاهرة بجمهورية مصر العربية ،2005 .
10. ستيفن روبنز، السلوك التنظيمي، ترجمة دار المريخ، الرياض، 2017.
11. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
12. سناء محمد نصر حجازي، سيكولوجيّة الإبداع (تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال)، دار الفكر العربي، مصر، 2006.

13. سيد محمد جاد، إدارة الإبداع والتمييز التنافسي، دار الكتب المعرفة، مصر، 2013.
14. طارق قندور، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
15. عبد الباري درة، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار المسيرة، عمان، 2010.
16. عزت، أحمد عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2005.
17. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة المعرفة –إدارة الزبون، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2003، ص136.
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس ط1، دار المعارف، بعد استراتيجي، ط1، دار واصل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
19. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
20. كوتلر فيليب، إدارة التسويق، الطبعة الخامسة عشرة، الولايات المتحدة الأمريكية، بيرسون، 2016.
21. محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الابداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، طبعة الثانية، الكويت، 2002.
22. محمد حسن عبد الفتاح، إدارة الابتكار مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
23. محمد عبد الرحيم بن سعيد أل ناقرو، " الإبداع مفهومه ووسائل تنمية " ورقة عمل الابداع ملتقى الرياض م محمد ناقر وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،غير منشورة ب ط، ب سنة.

24. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، دليل أوسلو: إرشادات جمع واستخدام وتفسير بيانات الابتكار، ط4، منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس، فرنسا، 2018.

25. موريس أنجرس، ترجمة مصطفى ماضي وآخرون، منهجية البحث العلمي في البحوث الإنسانية- تدريبات علمية-، طبعة 2، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.

26. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال العمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

مجلات وملتقيات علمية

1. أسماء بن زيان، وخالد قاشي، دور الإبتكار الإعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة AL- RIYADA FOR BUSINESS Economics (02)04 ، 2018، ص 301.

2. أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الإبتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد8، 2017.

3. أمينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، (12)01 ، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

4. بارني جاي ب، موارد المؤسسة والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 17، العدد1، 1991.

5. بن نذير نصر الدين، الابداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2010.

6. صورية تسنبي، السعيد بن لخضر، ملخص تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية، تاريخ النشر: 2017/12/30، تاريخ الإطلاع: 2024/03/08، موقع: ASJP.CERIST.DZ

7. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، جامعة شلف، جزائر، 9-10 نوفمبر 2010.
8. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
9. محاضرة، جامعة الجيلالي بونعامة، عين الدفلى، الجزائر، 2023.
10. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1992

أطروحات ومذكرات تخرج

1. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، بالتصرف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 128.

2. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة المتوسطة والصغيرة، دراسة حالة مشروبات الغازية مامي،ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

3. القطب محي الدين يحيى توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي وتحقق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، دون سنة النشر، ص 56.

4. لاحق بن عبد الله القحطاني،" الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض"، ماجستير، في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

مراجع أجنبية:

1. Florence Durieux, Op cit.
2. Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man, World Publishing, 1966.
3. John. Davy. Pricing for profitability: Activity. Bose pricing for competitive Advantage. John Wily ET Sons.Inc. New York.
4. Kotler. PH. Dubain. B. Marketing. Management. Edition Union Public. 10eme Paris. 2000
5. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Pearson, 2017.
6. Tomes Fritz, the competitive Advantage period and the industry Advantage period: Assessing: the srstonobility end determiont of superior Economic performance: gabbler Edition Wissenschoft, 1st, 2008.

مواقع الإلكترونية:

1. http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2022,01:55m.
2. http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2022,02:05 m.
3. http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2022,02:55m.
4. بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر.
5. فارق سالم، "الابداع 2012 " http://www.nasr-i.com ، 2026/02/18 الساعة 14:12، ص 2.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Ministry Of Higher Education And Scientific Research
University Of Yahia Fares Medea
Faculty Of Economics, Business And Management Sciences.
Management sciences department

الرقم 14/ إ م ت خ / 2026
المدية في:14/04/2026

إلـى السيـــد: مدير وكالة إتصالات الجزائر بالمدية

المـوضـــوع: السـماح للـطالب بإجـراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر بعنـوان : **"دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية"**

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطالب الآتي أسمه بإجراء دراسة الحالة لدى مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد	رقم التسجيل
زاوي أيمن	2001/09/19	بني سليمان	21213203496
المسجل في السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2025 / 2026			

فترة إجراء التربص لدى المؤسسة المستقبلة:من: 2026/02/15 إلى: 2026/04/04

في الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير

رئيس القسم:

نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
د. اسليماني محمد

مدير المؤسسة المستقبلة

المدير العملي للإتصالات بالمدية
السيد: رابح فرنان

جامعة يحي فارس –مدية–

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أعزائنا الموظفين في اتصالات الجزائر لولاية المدية

تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من قبلكم سرية، ولا تستخدم إلا لغرض الذي أنجزت من أجله والمتمثل في نيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان **دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية**، وبغية جمع المعلومات اللازمة حول اتصالات الجزائر في فرع ولاية المدية وبالتالي نأمل ان يكون أختيار الاجابة بدقة.

مع كل الإحترام والتقدير مسبقا

من إعداد الطالبين :

–أيمن زاوي–

تحت اشراف الستاذ

د. " أمحمد سليماني"

السنة الجامعية : 2025–2026

1. **الجنس:** ذكر ☐ انثى ☐

2. **السن:** أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐

من 50 سنة فما فوق ☐

3. **المؤهل العلمي:** ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ دبلوم تكوين مهني ☐

4. **الخبرة المهنية:** أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5. **نوع المنصب:** مدير عام ☐ مساعد (نائب) المدير العام ☐

رئيس مصلحة ☐ موظف إداري ☐

المحور الأول: الإبداع

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإبداع في تطوير الخدمات والمنتجات						
01	أشعر أن اتصالات الجزائر تقدم منتجات وخدمات مبتكرة مقارنة بالمنافسين					
02	منتجات والخدمات الجديدة تلبّي احتياجاتي بشكل أفضل من الخدمات السابقة					
03	أشعر أن الإبداع في تطوير الخدمات يعكس اهتمام الشركة بعملائها وجودة الخدمات المقدمة.					
04	معلومات عن المنتجات والخدمات الجديدة واضحة وسهلة الوصول.					
الإبداع في تسعير الخدمات:						
05	المؤسسة تعتمد على خطط تسعير مرنة تتناسب مع احتياجات مختلف فئات العملاء					

06	تساهم الابتكارات في تسعير الخدمات في تحسين رضا العملاء					
07	تعتقد أن الإبداع في التسعير يساعد في الحفاظ على ولاء العملاء وتقليل انتقالهم إلى المنافسين					
08	تساهم عمليات التطوير المستمر للخدمات في تحسين جودة الأداء داخل المؤسسة					
الإبداع في خدمات العملاء:						
09	المؤسسة توفر وسائل فعالة وسهلة للتواصل بين العملاء وخدمة العملاء					
10	يلتزم موظفو خدمة العملاء بالتعامل مع العملاء باحترام واحترافية					
11	تستجيب خدمة العملاء بسرعة وفعالية لطلبات وشكاوى العملاء					
12	تعمل المؤسسة على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين تجربة العملاء					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تسعى اتصالات الجزائر إلى تطبيق تقنيات جديدة دائما					
02	تهتم اتصالات الجزائر بزيادة التنسيق بين الوحدات					
03	تبين اتصالات الجزائر تكنولوجيات حديثة في إنجاز العمليات التشغيلية					
04	تعتمد المجمع الصناعي على سياسة الجودة					
05	تساهم الكفاءات البشرية لاتصالات الجزائر في					

	تطوير وتحسين جودة المنتجات					
06	تسعى اتصالات الجزائر إلى التحكم في تكاليفه بالاعتماد على كفاءته البشرية					
07	تسعى اتصالات الجزائر إلى تقديم أسعار تنافسية في السوق باعتبارها أحد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية					
08	تلتزم اتصالات الجزائر بالأساليب العلمية للتحكم بالتكاليف الخاصة بالانتاج					
09	تتوفر لدى موظفي اتصالات الجزائر إلى المعرفة الكافية للقيام وأداء المهام بأفضل صورة					
10	تقوم اتصالات الجزائر بتطوير كفاءاته ومهارات أفراده بشكل مستمر لتحقيق الإبتكار					
11	يملك الموظفين القدرة على الابداع والابتكار					
12	تحرص اتصالات الجزائر دائما بشكل مستمر على تحفيز الإبداع والابتكار					

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.768	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	24

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	أنثى	25	41.7	41.7	41.7
	ذكر	35	58.3	58.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من اقل	7	11.7	11.7	11.7
	سنة 40-30 من	26	43.3	43.3	55.0
	سنة50-40 من	15	25.0	25.0	80.0
	فوق فما سنة 50 من	12	20.0	20.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	15.0	15.0	15.0
	جامعي	30	50.0	50.0	65.0
	مهني تكوين	21	35.0	35.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المهنية الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	16	26.7	26.7	26.7
	سنوات 10-5 من	18	30.0	30.0	56.7
	سنة 15-11 من	17	28.3	28.3	85.0
	سنة 15 من أكثر	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المنصب نوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عام مدير	3	5.0	5.0	5.0
	العام المدير نائب مساعد	8	13.3	13.3	18.3
	مصلحة رئيس	20	33.3	33.3	51.7
	إداري موظف	29	48.3	48.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

بالمنافسين مقارنة مبتكرة وخدمات منتجات تقدم الجزائر اتصالات أن أشعر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	5	8.3	8.3	10.0
	محايد	8	13.3	13.3	23.3
	موافق	29	48.3	48.3	71.7
	بشدة موافق	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

السابقة الخدمات من أفضل بشكل احتياجاتي تلبّي الجديدة والخدمات منتجات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	8.3	8.3	8.3
	محايد	9	15.0	15.0	23.3
	موافق	38	63.3	63.3	86.7
	بشدة موافق	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

.المقدمة الخدمات وجودة بعملائها الشركة اهتمام يعكس الخدمات تطوير في الإبداع أن أشعر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	7	11.7	11.7	11.7
	محايد	10	16.7	16.7	28.3
	موافق	33	55.0	55.0	83.3
	بشدة موافق	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

.الوصول وسهلة واضحة الجديدة والخدمات المنتجات عن معلومات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	3	5.0	5.0	5.0
	موافق غير	5	8.3	8.3	13.3
	محايد	8	13.3	13.3	26.7
	موافق	27	45.0	45.0	71.7
	بشدة موافق	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العملاء فئات مختلف احتياجات مع تتناسب مرنة تسعير خطط على تعتمد المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	5	8.3	8.3	8.3

	موافق غير	16	26.7	26.7	35.0
	محايد	19	31.7	31.7	66.7
	موافق	15	25.0	25.0	91.7
	بشدة موافق	5	8.3	8.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العملاء رضا تحسين في الخدمات تسعير في الابتكارات تساهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	7	11.7	11.7	13.3
	محايد	8	13.3	13.3	26.7
	موافق	27	45.0	45.0	71.7
	بشدة موافق	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المنافسين إلى انتقالهم وتقليل العملاء ولاء على الحفاظ في يساعد التسعير في الإبداع أن تعتقد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	5	8.3	8.3	10.0
	محايد	8	13.3	13.3	23.3
	موافق	29	48.3	48.3	71.7
	بشدة موافق	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المؤسسة داخل الأداء جودة تحسين في للخدمات المستمر التطوير عمليات تساهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	5	8.3	8.3	8.3
	محايد	9	15.0	15.0	23.3
	موافق	38	63.3	63.3	86.7
	بشدة موافق	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العملاء وخدمة العملاء بين للتواصل وسهلة فعالة وسائل توفر المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	7	11.7	11.7	11.7
	محايد	10	16.7	16.7	28.3
	موافق	33	55.0	55.0	83.3

	بشدة موافق	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

واحترافية باحترام العملاء مع بالتعامل العملاء خدمة موظفو يلتزم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	5	8.3	8.3	10.0
	محايد	9	15.0	15.0	25.0
	موافق	28	46.7	46.7	71.7
	بشدة موافق	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العملاء وشكاوى لطلبات وفعالية بسرعة العملاء خدمة تستجيب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	10.0	10.0	10.0
	محايد	9	15.0	15.0	25.0
	موافق	37	61.7	61.7	86.7
	بشدة موافق	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العملاء تجربة لتحسين مبتكرة أفكار تقديم على المؤسسة تعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	7	11.7	11.7	13.3
	محايد	10	16.7	16.7	30.0
	موافق	32	53.3	53.3	83.3
	بشدة موافق	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M	60	3.6250	.69273
منتجات تقدم الجزائر اتصالات أن أشعر بالمنافسين مقارنة مبتكرة وخدمات تلبّي الجديدة والخدمات منتجات	60	3.93	.954
الخدمات من أفضل بشكل احتياجاتي السابقة	60	3.82	.770

الخدمات تطوير في الإبداع أن أشعر وجودة بعملائها الشركة اهتمام يعكس المقدمة الخدمات.	60	3.77	.871
والخدمات المنتجات عن معلومات الوصول وسهلة واضحة الجديدة.	60	3.83	1.092
مرنة تسعير خطط على تعتمد المؤسسة فئات مختلف احتياجات مع تتناسب العملاء	60	2.98	1.097
في الخدمات تسعير في الابتكارات تساهم العملاء رضا تحسين	60	3.87	1.016
في يساعد التسعير في الإبداع أن تعتقد انتقالهم وتقليل العملاء ولاء على الحفاظ المنافسين إلى	60	3.93	.954
المستمر التطوير عمليات تساهم داخل الأداء جودة تحسين في للخدمات المؤسسة	60	3.82	.770
وسهلة فعالة وسائل توفر المؤسسة العملاء وخدمة العملاء بين للتواصل	60	3.77	.871
مع بالتعامل العملاء خدمة موظفو يلتزم واحترافية باحترام العملاء	60	3.92	.962
وفعالية بسرعة العملاء خدمة تستجيب العملاء وشكاوى لطلبات	60	3.78	.804
مبتكرة أفكار تقديم على المؤسسة تعمل العملاء تجربة لتحسين	60	3.72	.940
Valid N (listwise)	60		

دائما جديدة تقنيات تطبيق إلى الجزائر اتصالات تسعى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	9	15.0	15.0	15.0
	موافق غير	12	20.0	20.0	35.0
	محايد	6	10.0	10.0	45.0
	موافق	24	40.0	40.0	85.0
	بشدة موافق	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الوحدات بين التنسيق بزيادة الجزائر اتصالات تهتم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	7	11.7	11.7	11.7
	موافق غير	9	15.0	15.0	26.7
	محايد	12	20.0	20.0	46.7

	موافق	26	43.3	43.3	90.0
	بشدة موافق	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

التشغيلية العمليات إنجاز في حديثة تكنولوجيات الجزائر اتصالات تبين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	5	8.3	8.3	8.3
	موافق غير	12	20.0	20.0	28.3
	محايد	9	15.0	15.0	43.3
	موافق	25	41.7	41.7	85.0
	بشدة موافق	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الجودة سياسة على الصناعي المجمع تعتمد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	9	15.0	15.0	15.0
	موافق غير	11	18.3	18.3	33.3
	محايد	6	10.0	10.0	43.3
	موافق	25	41.7	41.7	85.0
	بشدة موافق	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

المنتجات جودة وتحسين تطوير في الجزائر لاتصالات البشرية الكفاءات تساهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	7	11.7	11.7	11.7
	موافق غير	8	13.3	13.3	25.0
	محايد	12	20.0	20.0	45.0
	موافق	27	45.0	45.0	90.0
	بشدة موافق	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

البشرية كفاءته على بالاعتماد تكاليفه في التحكم إلى الجزائر اتصالات تسعى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	5	8.3	8.3	8.3
	موافق غير	13	21.7	21.7	30.0
	محايد	9	15.0	15.0	45.0
	موافق	24	40.0	40.0	85.0
	بشدة موافق	9	15.0	15.0	100.0

	Total	60	100.0	100.0	

التنافسية الميزة لتحقيق العوامل أحد باعتبارها السوق في تنافسية أسعار تقديم إلى الجزائر اتصالات تسعى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	19	31.7	31.7	33.3
	محايد	10	16.7	16.7	50.0
	موافق	24	40.0	40.0	90.0
	بشدة موافق	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

بالانتاج الخاصة بالتكاليف للتحكم العلمية بالأساليب الجزائر اتصالات تلتزم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	10	16.7	16.7	18.3
	محايد	16	26.7	26.7	45.0
	موافق	26	43.3	43.3	88.3
	بشدة موافق	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

صورة بأفضل المهام وأداء للقيام الكافية المعرفة إلى الجزائر اتصالات موظفي لدى تتوفر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	8	13.3	13.3	13.3
	موافق غير	11	18.3	18.3	31.7
	محايد	6	10.0	10.0	41.7
	موافق	26	43.3	43.3	85.0
	بشدة موافق	9	15.0	15.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الإبتكار لتحقيق مستمر بشكل أفراده ومهارات كفاءاته بتطوير الجزائر اتصالات تقوم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	7	11.7	11.7	11.7
	موافق غير	7	11.7	11.7	23.3
	محايد	12	20.0	20.0	43.3
	موافق	28	46.7	46.7	90.0
	بشدة موافق	6	10.0	10.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

والابتكار الابداع على القدرة الموظفين يملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	5	8.3	8.3	8.3
	موافق غير	13	21.7	21.7	30.0
	محايد	9	15.0	15.0	45.0
	موافق	25	41.7	41.7	86.7
	بشدة موافق	8	13.3	13.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

والابتكار الإبداع تحفيز على مستمر بشكل دائما الجزائر اتصالات تحرص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة موافق غير	1	1.7	1.7	1.7
	موافق غير	19	31.7	31.7	33.3
	محايد	10	16.7	16.7	50.0
	موافق	23	38.3	38.3	88.3
	بشدة موافق	7	11.7	11.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	60	2.9333	.93186
تطبيق إلى الجزائر اتصالات تسعى دائما جديدة تقنيات	60	3.20	1.338
التنسيق بزيادة الجزائر اتصالات تهتم الوحدات بين	60	3.25	1.188
تكنولوجيات الجزائر اتصالات تبين التشغيلية العمليات إنجاز في حديثة	60	3.35	1.205
سياسة على الصناعي المجمع تعتمد الجودة	60	3.23	1.332
لاتصالات البشرية الكفاءات تساهم جودة وتحسين تطوير في الجزائر المنتجات	60	3.28	1.180
في التحكم إلى الجزائر اتصالات تسعى البشرية كفاءته على بالاعتماد تكاليفه	60	3.32	1.214
أسعار تقديم إلى الجزائر اتصالات تسعى العوامل أحد باعتبارها السوق في تنافسية التنافسية الميزة لتحقيق	60	3.25	1.068
بالأساليب الجزائر اتصالات تلتزم بالانتاج الخاصة بالتكاليف للتحكم العلمية	60	3.47	.965

إلى الجزائر اتصالات موظفي لدى تتوفر بأفضل المهام وأداء للقيام الكافية المعرفة صورة	60	3.28	1.303
كفاءاته بتطوير الجزائر اتصالات تقوم لتحقيق مستمر بشكل أفراده ومهارات الإبتكار	60	3.32	1.172
الابداع على القدرة الموظفين يملك والابتكار	60	3.30	1.197
بشكل دائما الجزائر اتصالات تحرص والابتكار الإبداع تحفيز على مستمر	60	3.27	1.087
Valid N (listwise)	60		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.100[a]	.010	-.007	.93517

a. Predictors: (Constant), d

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.510	1	.510	.583	.448[b]
	Residual	50.724	58	.875		
	Total	51.233	59			

a. Dependent Variable: M1

b. Predictors: (Constant), d

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.378	.595		5.680	.000
	d	-.116	.152	-.100	-.763	.448

a. Dependent Variable: M1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.054[a]	.003	-.014	.93848

a. Predictors: (Constant), d1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.150	1	.150	.171	.681[b]
	Residual	51.083	58	.881		
	Total	51.233	59			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.175	.596		5.323	.000
	d1	-.066	.160	-.054	-.413	.681

a. Dependent Variable: M1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.100[a]	.010	-.007	.93511

a. Predictors: (Constant), d2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.517	1	.517	.591	.445[b]
	Residual	50.717	58	.874		
	Total	51.233	59			

a. Dependent Variable: M1

b. Predictors: (Constant), d2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.388	.603		5.615	.000
	d2	-.120	.156	-.100	-.769	.445

a. Dependent Variable: M1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.177[a]	.031	.015	.68761

a. Predictors: (Constant), M1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.889	1	.889	1.881	.176[b]
	Residual	27.423	58	.473		
	Total	28.313	59			

a. Dependent Variable: M

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.011	.295		13.578	.000
	M1	-.132	.096	-.177	-1.371	.176

a. Dependent Variable: M