

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون-تيارت-

ميدان: علوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

كلية : العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير .

قسم: علوم التسيير .



شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال.

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبة:

هرقون وهيبة هاجر

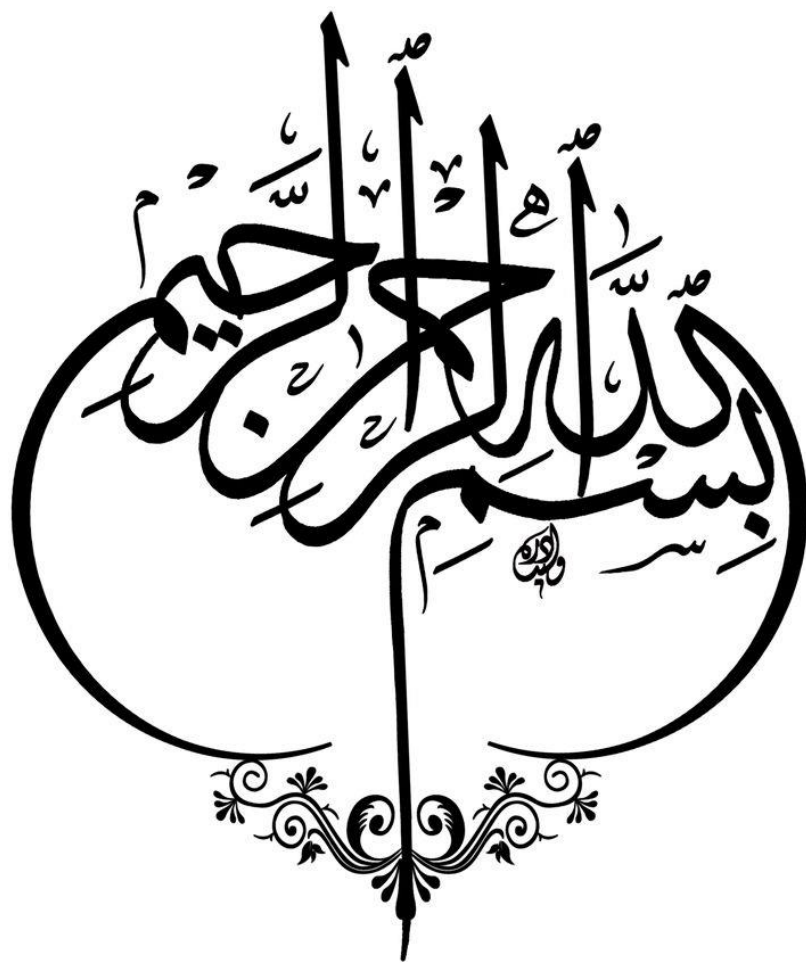
تحت عنوان:

دور الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة  
- دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت ETUS -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون تيارت-)	أ- عدة عابد
مشرفا مقرر	( أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون تيارت-)	أ- بولعباس مختار
مناقشا	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون - تيارت-)	أ- وكمال نورالدين

السنة الجامعية: 2024/2023



# شكر و تقدير

أولاً وقبل كل شيء الشكر لله سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى الذي أعانني وسدد خطاي ووفقني لإتمام هذه المذكرة.

كما أسجل شكري لي:

\*الأستاذ المشرف بولعباس مختار على حسن تعاونه في إتمام هذا العمل وعلى ما قدمه لي من توجيهات قيمة دفعتني لإتمام هذا البحث المتواضع، فجزاه الله عنى خير الجزاء.

\*إلى الدكتور عدة عابد على النصائح القيمة والتوجيهات وكل المساعدات والتسهيلات التي قدمها لي.  
\*إلى الدكتور وكال نورالدين على قبوله مناقشة هذا العمل.

\*إلى الدكتورة هرقون تفاحة على سندها وعونها ومساعدتها لي من أجل إنجاز هذا العمل.

\*إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

\*وكل من ساهم في تعليمي وتلقيني ولو حرفاً في حياتي الدراسية.

إليكم جميعاً

# الإهداء

إلى كل من يعمل على جعل العلم وسيلة للحياة وطريقاً لرفع هذه الأمة إلى مصاف الأمم المتقدمة حضارة وأخلاقاً.

إلى كل من أخلص في عمله ليفسح الطريق لغيره ليواصل مسيرة العمل والإجتهد.

إلى نفسي الطموحة التي لا تعرف معنى لكلمة الإستسلام بالرغم من مصاعب النفس.

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أنّ الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي بعد الله.

## أبي العزيز

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها . إلى قوتي ونجاعي وجنتي.

## أمي الغالية

إلى الضلع الثابت وأمان أيامي ،إلى من شددت عضدي بهم ،إلى الكتف الذي أستند عليه

## إخوتي وأخواتي

إلى من عرفت من خلالها طعم الحياة الجميلة تلك التي غيرت مفاهيم الحب والصدقة والسند في الحياة.

## بشري

إلى من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق ، للأصدقاء الأوفياء و رفقاء السنين ، لأصحاب الشدائد و الأزمات أولئك الذين يفرحهم نجاحي .

أهدي لكم هذا العمل المتواضع

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
<b>الفصل الاول الإطار النظري للإبداع الإداري والميزة التنافسية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري.
3	المطلب الأول: تعريف، أنواع ومستويات الإبداع.
5	المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري وابعاده
8	المطلب الثالث: عوامل تنمية الإبداع ومعوقاته.
11	المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية
11	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها.
13	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية ومصادرها.
15	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
19	المبحث الثالث: مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.
19	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.
21	المطلب الثاني: أسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية.
23	المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.
25	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت</b>	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري-تيارت-
28	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة.
29	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري والخدمات المقدمة بها.
34	المطلب الثالث: الآليات المحققة للميزة التنافسية في مؤسسة ETUS .

## فهرس المحتويات

37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية .
37	المطلب الأول: منهجية الدراسة .
38	المطلب الثاني: أداة الدراسة .
40	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة .
44	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية .
44	المطلب الأول: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري.
47	المطلب الثاني : عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية .
50	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .
53	خلاصة الفصل .
55	خاتمة .
59	قائمة المصادر والمراجع.
63	الملاحق
74	الملخص

## فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال و الجداول :

### قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	أنواع الميزة التنافسية .	13
2.1	دورة حياة الميزة التنافسية.	17
3.1	أبعاد الميزة التنافسية .	20
1.2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETUS.	30
2.2	متغيرات الدراسة .	38
3.2	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	41
4.2	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	42

### قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1.2	البطاقة الفنية لمؤسسة ETUS .	29
2.2	مقياس ليكارت الخماسي .	39
3.2	معاملات الثبات للإستبيان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرومباخ -ألفا.	39
4.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس .	40
5.2	توزيع أفراد العينة حسب العمر .	41
6.2	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية .	42
7.2	إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري .	45
8.2	إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية .	48
9.2	نتائج تحليل التباين للإنحدار للفرضية الثانية .	51
10.2	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الثانية	51
11.2	معامل الارتباط لأبعاد الابداع الاداري والميزة التنافسية	52



مقدمة

تسعى منظمات الأعمال إلى إكتساب ميزة والتميز عن منافسيها من خلال الإبداع الذي يعتبر من أهم مقومات المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها والتي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية وتطويرها بواسطة توفير مناخ وبيئة عمل ملائمة لأجل دعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة تجعلها قادرة على مواصلة التحسين والتغيير. فالإبداع الإداري من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، إذ أصبح من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء. فللإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطورها، حيث أن المنظمة التي لا تبدع ولا تتطور يصبح مصيرها التراجع والزوال، كما يساعد الإبداع المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد والتجديد يقود إلى التقدم والتطور.

وإن كانت المنظمات بشكل عام بحاجة للإبداع فإن المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت تحتاج إلى إنتهاج أساليب إبداعية وتبني الإبداع الإداري لمواكبة التطورات التي تمس مجال النقل والتكنولوجيا والمعلومات لمواجهة التحديات والتغيرات التي قد تواجهها مستقبلا لتحويلها إلى فرص وذلك لتطوير وتحسين خدماتها وبالتالي خلق القيمة على مستوى الأفراد والمجتمع أي الاقتصاد الوطني ككل.

### 1- إشكالية الدراسة: في ضوء ما تقدم ذكره تتمثل إشكالية الدراسة فيما يلي:

ما مدى مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت؟

2- التساؤلات الفرعية: للإجابة على إشكالية الدراسة يجدر بنا طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تستدعي إهتماما خاصا وهي كما يلي:

-فيما تكمن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة؟

-هل يوجد علاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية؟

-هل لأبعاد الإبداع الإداري أثر على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟

### 3- الفرضيات: لمعالجة إشكالية الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

-يعتبر الإبداع الإداري عاملا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع الإداري على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

**4-أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

-معرفة التأثير الحيوي للإبداع الإداري على تطور ونمو مؤسسة ETUS وتفوقها في السوق.

-إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

-محاولة التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري وكذا الميزة التنافسية.

**5-أهداف الدراسة:** تهدف دراستنا الى:

-فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

-تحديد العلاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية في المؤسسة.

-إختبار مدى تأثير أبعاد الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية.

**6-أسباب إختيار الموضوع:** من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار الموضوع هي:

أ- أسباب ذاتية:

-الرغبة في دراسة الموضوع والإستفادة منه مستقبلاً.

-محاولة التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري وكذا الميزة التنافسية.

-الإهتمام الشخصي بموضوع الإبداع الإداري خصوصا إنَّ تعلق الأمر بالميزة التنافسية.

ب-أسباب موضوعية:

-ملائمة موضوع الدراسة مع التخصص.

-الكشف عن كيفية تأثير الإبداع الإداري على الميزة التنافسية.

-تعزيز وإثراء البحوث التي لها صلة بموضوع بحثنا.

**7-حدود الدراسة:** يتحدد إطار هذه الدراسة فيما يلي :

أ-الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي لسنة (2023-2024) .

ب-الحدود المكانية: تمثلت في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري -تيارت- كونها مكان إجراء الدراسة الميدانية.

### 8-منهج الدراسة:

تمّ الإعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف المفاهيم الخاصة بالمتغيرات ، وذلك من خلال عرض وطرح مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث ، حيث تم الإعتماد على مصادر مختلفة ومتعددة من بينها الكتب، المذكرات، المواقع الإلكترونية. والمنهج التحليلي الذي إستخدمناه في الجانب التطبيقي و ذلك بإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت وتسلط الضوء على دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توزيع إستبيان على عينة من مجتمع الدراسة، وتمت معالجة البيانات بواسطة برنامج SPSS و إستخلاص النتائج .

9-الدراسات السابقة: يعتبر موضوع الإبداع الإداري وموضوع الميزة التنافسية من أهم المواضيع التي تلقى إهتماما بالغا في المؤسسات العمومية في الوضع الراهن، وعليه تناولت العديد من الدراسات هذين الموضوعين لأهميتهما، بحيث نذكر من أهمها:

أ/ دراسة زهرة غاني وغوتية بن سعيد، "أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار نموذجا"، حيث تم طرح الإشكالية المتمثلة في: "ما أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لدى الأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة أدرار كلية الآداب؟" وعلى هذا الأساس تم التوصل إلى نتائج نذكر منها:

-أنه يوجد مستويات متوسطة من الإبداع الإداري في كلية الآداب محل الدراسة.

-أن هناك علاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية في كلية الآداب محل الدراسة.

-أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الأصالة والميزة التنافسية.

ب-دراسة الطاهر أحمد محمد علي، بعنوان:

« the work environement and its impact on administrative creativity : Acase study of sudan of sience and technology, journal of leagal and economic studies vol 05, No 01, university quassim saudi Arabia,2022 »

-بيئة العمل وأثرها على الإبداع الإداري: دراسة حالة جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا، حيث تمّ طرح الإشكالية المتمثلة في: "هل هناك أثر لبيئة العمل على الإبداع الإداري في الجامعات السودانية؟" وعلى هذا الأساس تمّ التوصل إلى النتائج التالية:

-تأثير بيئة العمل (الهيكل التنظيمي التدريب، الحوافز والمكافآت وظروف العمل) في الإبداع الإداري.

-لا يوجد تأثير للتكنولوجيا على الإبداع الإداري.

-تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة لاستخدام التكنولوجيا.

أما دراستنا الحالية حاولت معرفة تأثير كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية ، و قد شملت القطاع الإقتصادي على عكس الدراسات التي شملت القطاع الأكاديمي و هذا ما لم تأتي به الدراسات السابقة .

**10-صعوبات الدراسة:** لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات متعدّدة خلال إعداد هذا البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، نذكر من أهمها:

-تعدد المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع البحث وصعوبة اختيار الأنجح والأدق منها.

-عدم الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم موضوعنا من المؤسسة.

-إمتناع مدير المؤسسة وبعض الموظفين عن الإجابة على أسئلة الاستبيان.

## **11-هيكل الدراسة:**

لتحقيق الأهداف المسطرة في الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين ، سبقت ذلك مقدمة تتضمن شرحا لمراحل البحث و في النهاية خاتمة عامة تضمنت نتائج البحث .

ففي **الفصل الأول** الذي جاء بعنوان الإطار النظري للإبداع الإداري والميزة التنافسية ، سنقوم فيه بالتعرف على الإبداع الإداري والأسس النظرية للميزة التنافسية بالإضافة إلى مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

أما بالنسبة **للفصل الثاني** الذي جاء بعنوان دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تيارت-فسنتناول فيه الجانب التطبيقي من الدراسة. تمّ التطرق فيه إلى تقديم تعريف عام لمؤسسة ETUS لولاية تيارت إضافة إلى بيان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وفي الأخير تمّ عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

الإطار النظري للإبداع الإداري والميزة  
التنافسية

## تمهيد:

تتشط منظمات الأعمال في عالم شديد التغير ومحفوف بالمخاطر والمعوقات التي تقف بشكل مباشر أمام قدرتها على النمو والإستمرارية، مما يفرض عليها العمل على إكتساب وتعزيز ميزة تنافسية والمحافظة عليها من خلال تبني سياسات وإجراءات مناسبة للمواقف المتجددة، ولعلّ أحد السبل لبلوغ هذا المسعى هو الإبداع الإداري الذي يعتبر أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المؤسسات وبقائها وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق التميّز والنجاح والتفوق على المنافسين.

لذلك سيكون اهتمامنا منصبا في هذا الفصل على الإطار النظري للإبداع الإداري وكذا الميزة التنافسية ولهذا قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية وهي:

- المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري.
- المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: مدخل للإبداع الإداري

إنّ المؤسسة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة وذلك بسبب التغيرات الخاصة ببيئتها الخارجية الأمر الذي جعل الإبداع ضرورة لا خيار في إستعماله خاصة الإبداع الإداري الذي يعد أحد المكونات الإدارية الأساسية للمؤسسة لإيجاد طرق جديدة في حل المشكلات من جهة. وسعيه لتحسين المناخ العام داخل المؤسسة وتسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الإستمرار من جهة أخرى.

## المطلب الأول: تعريف، أنواع ومستويات الإبداع

نهدف من خلال هذا المطلب إلى التعرف على مفهوم الإبداع، أنواعه ومستوياته.

**أولاً: تعريف الإبداع:** يوجد تعريف عديدة للإبداع، لذلك سيتم تناول مجموعة منها كما يلي:

**الإبداع لغة:** كما جاء في لسان العرب لابن منظور، فإنّ لفظة الإبداع جاءت من بدع الشيء أو ابتدعه وتعني إنشاءه وأبداه أولاً<sup>1</sup>.

**الإبداع اصطلاحاً:** لقد تعددت تعريف الإبداع وذلك بتعدد الباحثين والعلماء حيث عرفه :

• **smith:** الإبداع عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً<sup>2</sup>.

• كما عرّف على أنّه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من الخارج سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها<sup>3</sup>.

• الإبداع هو عملية معقدة من العمليات العقلية و الذهنية تستدعي الأفكار و المفاهيم الجديدة أو الأصيلة<sup>1</sup>.

(عالم اقتصادي، 05 يوليو 1723 - 17 يوليو 1790، أمريكا) \* smith

<sup>1</sup> -أسيل زهير ألتك، الإدارة الذاتية مدخل إلى الإبداع، الطبعة الأولى، دار زاد للنشر، عمان الأردن، 2022، ص79

<sup>2</sup> - بلال خلق سكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان-الأردن، 2011، ص11

<sup>3</sup> -حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التنظيمية بالجامعة-دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري بقسنطينة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010، ص47.



• وكتعريف شامل يمكننا القول بأن: "الإبداع هو خلق أفكار غير مألوفة وجديدة ومستمرة حسب الزمن والوقت والمكان وفي مختلف الأحداث والتغيرات"

ثانياً: أنواع الإبداع:

نظراً لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى ما يلي<sup>2</sup>:

**1) الإبداع الإداري:** هو ذلك التفكير الخلاق الذي يهدف إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءً عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:

**أ- الإبداع الإداري العلمي:** والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

**ب- الإبداع الإداري العملي:** يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية بمعنى يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة المؤسسة يستطيع الإبداع من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كإقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية.

**2) الإبداع التكنولوجي:** يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تطوير أو تغيير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، فهو ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية ومناخ شديد المنافسة.

**3) الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية:** يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات المؤسسة التي تكون على شكل سلع وخدمات أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير المؤسسة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها المؤسسة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يكون الهدف منها هو تحسين فعالية وكفاءة الإنتاج.

**4) الإبداع الجذري:** يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

<sup>1</sup>- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر، عمان-الأردن، 2015، ص19

<sup>2</sup>-موقع علي دشتي [www.dralidashti.com](http://www.dralidashti.com) تم الاطلاع عليه بتاريخ 20/12/2023 على الساعة 12:12

5) الإبداع المستمر: يقدم هذا النوع تحسينا واضحا على المنتج وبشكل مستمر كما هو مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية.

### ثالثا: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها<sup>1</sup>:

1- الإبداع على المستوى الفردي : بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا، وهذه الخصائص يمكن التدرج عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد.

2- الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محدّدة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

3- الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبًا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي أو جماعي.

### المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري وأبعاده

لعلّ الإبداع الإداري يعتبر من أهم وأبرز الإبداعات التي تلقى اهتماما في عالم الأعمال والمنظمات حيث يضمن تأدية المهام والأنشطة، وتعددت التعاريف الواضحة لمفهوم الإبداع الإداري والخصائص التي تميزه عن غيره. وعليه سيتم محاولة توضيحها في هذا المطلب إضافة إلى أبعاده.

#### أولاً: تعريف الإبداع الإداري:

لقد تعدّدت تعريف الإبداع الإداري وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض تعريف الإبداع الإداري.

• يُعرّف الإبداع الإداري على أنه: إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار والتطور التقني وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الله اسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر، عمان، الأردن، 2020، ص59

• ويُعرّف على أنه: هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل والأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج سليم وتسليم المنتج.<sup>2</sup>

• ويعرف بأنه: نظام متكامل يشترك فيه التنظيم الإداري و أعضاء المنظمة ، من المدير إلى الموظفين للتوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطور الأداء في المؤسسات العامة<sup>3</sup>.

• ويُعرّف كذلك على أنه: مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية<sup>4</sup>.

من خلال ما تقدم من التعاريف نستنتج بأنّ الإبداع الإداري هو نوع مهم من أنواع الإبداع ويشمل على تغيرات العمل الإداري كتغيير الهيكل التنظيمي أو تحسينه، تعديل في استراتيجيات المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للإبداع الإداري نذكر منها ما يلي<sup>5</sup>:

**1- الإبداع يعني التميز:** وهو الإتيان بما مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنفردة عن طريق الإبداع.

<sup>1</sup>-أحمد محمد السعيد الشياب، عنان أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص14

<sup>2</sup>-صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص180.

<sup>3</sup> -Eltahir Ahmed Mohamed Ali, The work environment and its impact on administrative creativity :A case of study of sudan University of Science and Technology ,journal of legal and Economic Studies ,Vol: 05,No;01 ,Human Science department,Community College , Qassim University ,Saoudi Arabia ,2022 , P 1986.

<sup>4</sup>-بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقّال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 14، العدد 19، جامعة الجزائر، -، الجزائر، 2018، ص288

<sup>5</sup>-ماجد عبد المهدي، مساعدة إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013، ص ص

2-الإبداع يشمل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.

3-الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

4-الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا نميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين فإن صاحب التحسين يكون الأولى بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع منافسية في التوصل إلى ما هو جديد.

5-الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف أسواق جديدة ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في إكتشاف الفرص ما لا تراه المؤسسات المنافسة.

### ثالثا: أهمية الإبداع الإداري

تكمن أهمية الإبداع الإداري في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1-حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- 2-يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- 3-يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة.
- 4-يساعد الإبداع ويسهم في بناء الثقة لدى العاملين الأفراد.
- 5-يدفع الأفراد العاملين والمؤسسات إلى دخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
- 6-يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في مؤسساتهم.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص ص 19-20

7- القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديها الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أبعاد الإبداع الإداري

من أهم أبعاد الإبداع الإداري التي حددها الباحثون ما يلي<sup>2</sup>:

- 1-الأصالة: تشير إلى أنه الشخص المبدع يتميز بأفكار جديدة ومختلفة وبعيدة عن أفكار المحيطين به.
- 2-المرونة: وتعني قدرة الشخص المبدع على تحويل وتغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف والظروف.
- 3-الطلاقة: هي إعطاء وتوفير أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين وفي فترة زمنية معينة.
- 4-التنبؤ: هو معرفة وقدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في المواقف المختلفة وكذلك رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يغطي الأخطاء ونواحي القصور.
- 5-المخاطرة: ونعني بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجيدة والإستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 6-التحليل: ويُقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية اختيار وتقسيم أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليُعاد تنظيمها.

#### المطلب الثالث: عوامل تنمية الإبداع ومعوقاته.

في هذا المطلب سنركز على عوامل تنمية الإبداع الإداري والصعوبات التي يواجهها في تطبيقه.

#### أولاً: عوامل تنمية الإبداع الإداري

تتجلى عوامل تنمية الإبداع الإداري في<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>-خلاف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديدة، المجلد 02، العدد 17، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص14

<sup>2</sup>-زهرة غاني، غوثية بن سعد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة من وجهة نظر عينة من الأساتذة والموظفين الإداريين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019، ص13

<sup>3</sup>-زهرة غاني، غوثية بن سعيد، أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص14

1- القيادة الإدارية: تعبر القيادة الإدارية عن مبادرة وروح الإدارة العامة فالمؤسسة تتوقف على خصائص قيادتها الإدارية، لأنّ التنظيم السليم للإدارة يجعل القيادة الإدارية سهلة إضافة إلى مدى كفاية الجهاز الإداري وقدراته على العمل.

2- التفكير الاستراتيجي: لقد عرف التفكير خطوات مختلفة ابتداءً من التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية وأخيرا التفكير الاستراتيجي ويقصد به التغيير الجذري وإعادة الهيكلة الشاملة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها وبيئتها مما يؤدي إلى إعادة ابتكار مستويات جديدة.

3- القدرة على التحليل: إنّ أي عمل لا يخلو من المشاكل لكن تختلف هذه المشاكل عن بعضها البعض وكذلك اختلاف أساليب القائمون عليها كلّ حسب سلوكه وشخصياته ونمط تفكيره، والشخص الذي يمتلك القدرة والمهارة على التحليل وحل المشكلات يشعره ذلك بالتميز لاسيما إذا تمّ حلّها بواسطة التفكير الإبداعي.

4- المخاطرة: إنتشرت المخاطر مع التقدم الإجتماعي وتطور الوعي البشري والتحوّل من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث وقيام الثورة الصناعية خاصة في العلوم الإقتصادية.

5- التغيير: يُقصد به الإرتقاء نحو الأفضل من خلال التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها لهذا تسعى المؤسسات إلى مواكبة التغيرات الحاصلة من أجل ضمان بقائها وديمومتها.

6- التحفيز: يرى بعض الباحثين أنّ التحفيز هو المكافآت التي تطبق على الأفراد وتشعرهم بأنهم مرتبطون بالأداء الجيد مع التركيز على مبدأ الثواب أو العقاب، بينما يرى البعض الآخر بأنّه هو حصيله أو نتيجة يحصل عليها المواطن مكافأة له عند تحقيقه مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد .

## ثانيا: معوقات الإبداع الإداري

يواجه الإبداع الإداري صعوبة في تطبيقه نظرا لوجود عقبات ومجموعة من العوامل المؤثرة عليه وهي كما يلي<sup>1</sup>:

### 1- معوقات شخصية: من بينها:

<sup>1</sup>بن تحيني محمد، التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة حالة بلدية أدرار، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر، 2022، ص29

أ- إعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وبقدراته وعدم محاولته إعتقاد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات.

ب- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والإكتفاء بدراسة تخصصه. وهذا من محددات الإبداع، حيث يتطلب الإبداع الإلمام التام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه.

ج- إنخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له، وهذا يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم، وعدم تفعيل نظام الإتصال المساعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة.

د- الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم إنتماء الفرد لمؤسسته، وإعتقاده أنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه، وكذلك عدم تفعيل دور الجماعات في إتخاذ القرارات.

## 2- معوقات تنظيمية: من بين المعوقات التنظيمية ما يلي:

أ- الرغبة في المحافظة على الوضع الإجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع ناشئ عن الإختلاف بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.

ب- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المؤسسة يستلزم في بدايته نفقات إضافية على المنظمة أن تتحملها.

ج- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يُصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم.

د- الإلتزام الحرفي بالتعليمات والقوانين.

## 3- معوقات إجتماعية وثقافية : تعتبر الأنظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات عاملا مهما

في غرس روح الإبتكار والإبداع لدى أفراد المجتمع، فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل إلى الجمود رافضا أي تغيير أو تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الإبداع.

### المبحث الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية

تعتبر التنافسية صفة تميز المتنافسين عن غيرهم لأنها تعتبر بمثابة غاية أو هدف تجعل المنافس في وضعية مناسبة لخلق القيمة، وأنّ تحقيق ذلك يتطلب التحسين والتطوير من أداء المؤسسة للإحتفاظ بموقعها في السوق ومنه ضرورة إمتلاك المزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

#### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وأنواعها.

للميزة التنافسية أهمية كبيرة لأنها تقدم للمؤسسات فرصا لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها.

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

للتعرّف على الميزة التنافسية سنعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الإختصاص:

- تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس<sup>1</sup>.
- عرّفها \*porter: على أنها: "مركز متميّز تحقّقه المؤسسة عن منافسيها، يساعدها على جذب العملاء إليها ويصعب تقليده من جانب منافسيها، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو ربيعة المستوى<sup>2</sup>.
- كما تعرّف على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى<sup>3</sup>.

\*porter: مايكل يوجين بورتر (23 مايو 1947)، أمريكي، تخصص إدارة أعمال.

<sup>1</sup>-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية، مركز الاسكندرية، مصر، 1996، ص37  
<sup>2</sup> -porter.M." lavantageconcurrentiel. Comment devancer des cocurrents et maintenir sanavance", ed : dymond.paris.1997.p8

<sup>3</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص13



• كما تمت الإشارة أيضا على أنّ الميزة التنافسية هي: تلك القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها وهذه القيمة يمكن أن تكون فرق بين الأسعار وبين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج<sup>1</sup> من التعاريف السابقة يتضح أنّ الميزة التنافسية تكمن في قدرة وإمكانية المؤسسة على تطبيق إستراتيجياتها بالإضافة إلى التميّز والإختلاف عن منافسيها.

### ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتلخص خصائص الميزة التنافسية من خلال<sup>2</sup>:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- 2- إنّ الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مُطلق صعب التحقيق.
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 4- أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوّر موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- 5- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والطويل.

### ثالثا: أنواع الميزة التنافسية:

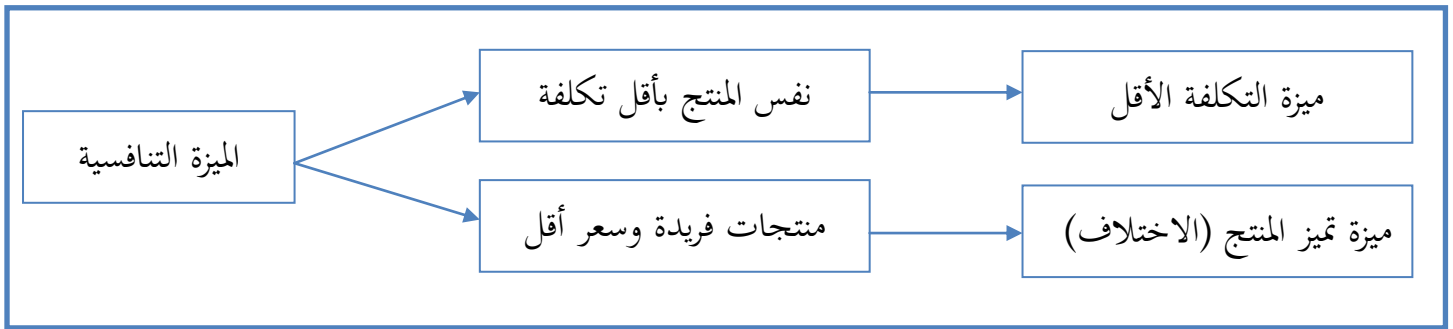
من هنا نميّز نوعين رئيسيين للميزة التنافسية وهما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015، ص22  
<sup>2</sup> سرير هشام، بن سدات الجيلالي، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة، دراسة حالة بشركة كوندور-تيارت-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022، ص ص 36، 37  
<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص100

1- **التكلفة الأقل:** معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عائد أكبر.

2- **تميز المنتج:** معناها القدرة على تقديم منتج فريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع) لذا يُصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة خلقه للقيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

### الشكل رقم (1.1): أنواع الميزة التنافسية



**المصدر:** بلبصير خليدة، اليقضة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بسكرة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009 ص 21

### المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية ومصادرها

سنبين في هذا المطلب أهمية الميزة التنافسية إضافة إلى مصادرها

#### أولاً: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1- معيار للمنظمات الناجحة لتمييزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها.
- 2- السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال تنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن في المستقبل.
- 3- تُعدُّ معياراً مهماً للمؤسسات التي تريد البقاء والنمو.

<sup>1</sup>-حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات، سكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021، ص ص 78-79

4-تمثل عاملا جوهريا لعمل المؤسسات وغاية الإستراتيجية التي تُصاغ حولها الخطط الإستراتيجية.

5-توفر الإنسجام الفريد بين موارد المؤسسة والقرص البيئية.

6-تقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة.

**ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:**

لقد تعددت مصادر الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي:

**1-المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة وهي من العوامل الأساسية للإنتاج وتتمثل في<sup>1</sup>:

**أ/الموارد الملموسة (المادية):** يُمكن ذكر بعض منها كما يلي:

-**المواد الأولية:** للمواد الأولية تأثير بالغ الأهمية باعتبارها المُدخلات المسؤولة عن جودة المنتجات حتى تتمتع بقوة تنافسية في السوق، لذلك يجب على المؤسسة أن تُحسن اختيار مواردها وتتفاوض معهم حول أسعار وجودة المواد الأولية.

-**مُعدات الإنتاج:** باعتبارها أهم أصول المؤسسة من أجل تحقيق القيمة المُضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى مُنتجات تامة الصُنع، بحيث يُلزم المؤسسة حسن إقتناءها وضمان سلامة هذه التجهيزات وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لمدة أطول.

-**الموارد المالية:** تسمح الموارد المالية بتنويع مُنتجات المؤسسة وتوزيعها في نطاق أكبر بإيجاد قنوات تسويقية جديدة ، و هذا يسهم بدور فعال في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة وتطويره في المدى البعيد.

**ب/الموارد غير الملموسة (المعنوية):** ونميزها كما يلي:

-**التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم موارد المؤسسة القادر على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يتم إختيار التكنولوجيا العالية والمُناسبة لطبيعة المؤسسة ومُنتجاتها مما يجعلها في موضع الأسبقية مقارنة بالمنافسين.

<sup>1</sup>-عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، تموشنت الجزائر، 2021، ص ص 27-28

-المعلومة: إنّ المؤسسة التي تنشط في بيئة تمتاز بحدّة المنافسة ينبغي عليها أن تكون جدّ متيقظة لما يدور في المحيط وعلى دراية تامة بما يجري به، لأنّ المعلومات تلعب دوراً مهماً في إكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات صحيحة وفي الوقت المناسب بما يتماشى مع متغيرات السوق.

-المعرفة: يُقصد بها التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة، وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث أو من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية أو باللجوء إلى إحداهن وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة، لأنّ المعرفة تُساهم بطريقة جدّ مهمة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

-المهارات: يُمكن إعتبارها كمصدر جد مهم من مصادر الميزة التنافسية يصعب محاكاتها، وذلك بتضافر عدّة عناصر.

-الكفاءات: تُعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية تستمد من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، بحيث يجب على المؤسسة أن تُحافظ عليها دون أن تُسربها أو تسوقها للمنافس.

**2-المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال مُتغيرات البيئة الخارجية مما يؤدي إلى خلق فرص ومميزات يُمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها، ويُمكن للمؤسسة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتوزيع والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

سنبين في هذا المطلب مُحددات الميزة التنافسية وكذا معايير الحكم على جودتها.

#### أولاً: محددات الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>-خولة بوخملة، سارة بوحنيك، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن مُتطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال كُلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص27

تكمّن محددات الميزة التنافسية في بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

**1- حجم الميزة التنافسية:** تحقق الميزة التنافسية سمة الإستمرارية والحجم إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها ويُقصد بالإستمرار خلال الزمن هو أنّ للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما تبينه هذه المراحل المتمثلة في:

**أ/مرحلة التقديم:** تُعدّ أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشاراً أكثر فأكثر.

**ب/مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا إستقرار نسبياً من حيث الإنتشار بإعتبار أنّ المنافسين بدأوا يركزون عليها.

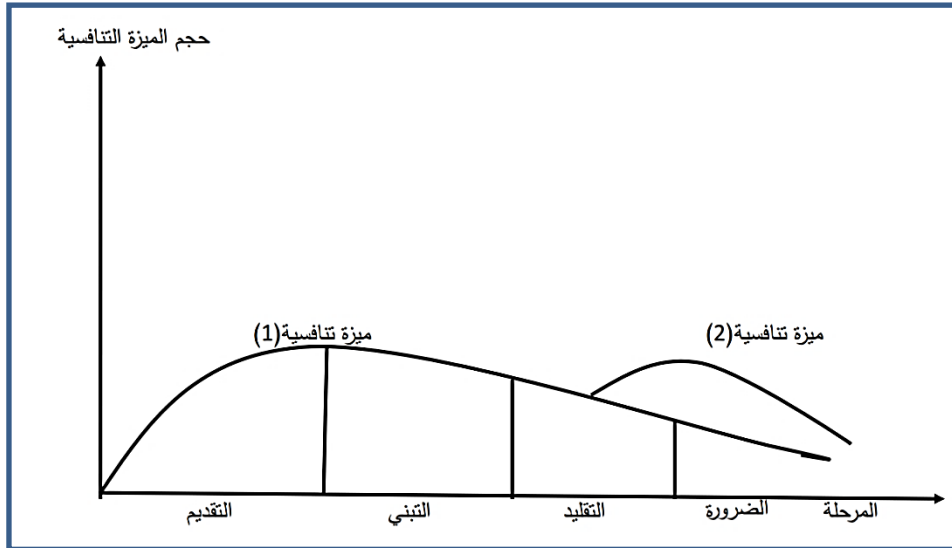
**ج/مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة تنافسية وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

**د/مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة التحسين للميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستقعد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.<sup>1</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن القول أنّ الميزة التنافسية تمر بدورة حياة كما يبينه الشكل التالي:

### الشكل (2.1): دورة حياة الميزة التنافسية

<sup>1</sup>-سرسر هشام، بن سادات الجيلالي، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة، دراسة حالة بشركة كوندور تيارت، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-65.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 87

**2- نطاق التنافس:** يُعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة للوصول إليها<sup>1</sup>.

وقد حدّد نطاق التنافس من خلال الأربعة أبعاد وهي كما يلي<sup>2</sup>:

**أ- نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزيائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معيّن في السوق أو خدمة كل السوق.

**ب- النطاق الرأسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

**ج- النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البُعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدّة مناطق جغرافية مختلفة من أنحاء العالم.

<sup>1</sup>-إردير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2019، ص 59

<sup>2</sup>-عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 180.

د-نطاق الصناعة: يُعبّر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة اتجاه المؤسسة.

### ثانيا: معايير الحكم على جودتها

يمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف هي<sup>1</sup>:

#### 1-مصدر الميزة: ونميز نوعين للميزة وفقا لهذا المعيار:

أ/مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

ب/مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميّز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية.

2-عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعها.

3-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

<sup>1</sup> -تاهونزة نوال، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018، ص ص 58-59

## المبحث الثالث: مساهمة الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية ، أسباب و اليات تطويرها وبيان العلاقة بين الميزة التنافسية و الإبداع .

## المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

إهتم الباحثين بأبعاد الميزة التنافسية ويمكن تناولها بشكل من الإيجاز<sup>1</sup>:

## أولاً: بُعد التكلفة

يُعتبر بُعد التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام المؤسسات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات المؤسسة في السوق وإن عدم إهتمامها بتخفيض كلفتها قد يكون السبب وراء تدهورها وإنسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

## ثانياً: بُعد الجودة

يعدُّ من ركائز نجاح المؤسسة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمَّ إسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

## ثالثاً: بُعد المرونة

ونعني به قدرة المؤسسة على تغيير العمليات إلى طرق أخرى وهذا بما يعني تغيير أداء العمليات، وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات وهي:

## 1- مرونة المنتج: هي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

<sup>1</sup> -بهبول لطفي، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم لاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر،



2- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.

3- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

4- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

رابعاً: بُعد الاستجابة:

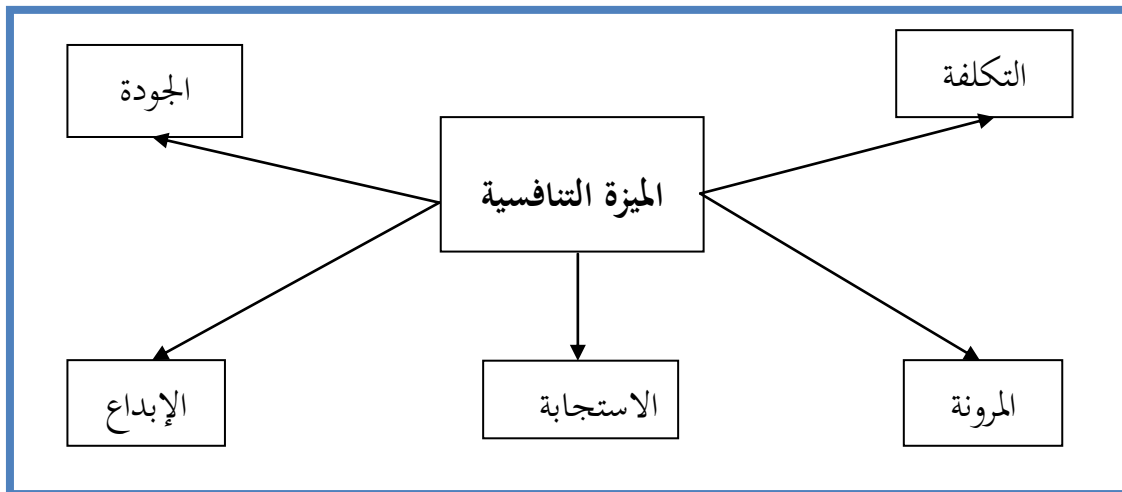
يُعبّر هذا البُعد عن قدرة المؤسسة على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد مما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق.

خامساً: بُعد الإبداع

يُعتبر الإبداع عنصر من عناصر التفوق ، وله دور هام في ترجيح كفة المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وبالأخص عند تشبع الأسواق بالعروض، فإنّ غالبية المؤسسات تلجأ إلى إستراتيجية تخفيض التكلفة، لكن المؤسسة المبدعة تركز على المُنتجات والخدمات المُبتكرة التي من الممكن أن تكون أعلى سعراً إلا أنها غالباً ما تحقق أرباحاً جيدة عن طريق إسقاط الزبائن الذين يركزون على التميز المبدع، وعند هذا المستوى نقول أنّ المؤسسة المبدعة هي التي تحقق أرباحاً جيدة كلما إشتدت المنافسة<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.1): أبعاد الميزة التنافسية



<sup>1</sup> - بلقايد براهيم، التكوين والميزة التنافسية إلى المؤسسات المصرفية في الجزائر، دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2016، ص 135

المصدر: من اعداد الطالبة

### المطلب الثاني: أسباب وآليات تطوير الميزة التنافسية

سننظر في هذا المطلب إلى أهم الأسباب والآليات التي سمحت بتطوير الميزة التنافسية.

#### أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزتها وتنمي ميزات جديدة ما يلي<sup>1</sup>:

**1- ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها :** عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتها، فإنّ هذا يدفع المؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزاتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأنّ العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة ولا يتحقق هذا إلا بالإبداع.

**2- ظهور تكنولوجيا جديدة:** تساهم هذه التكنولوجيا في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها:

أ-تصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي.

ب-طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت (التسويق الإلكتروني).

ج-طرق الإنتاج أو التسليم.

د-الخدمات المقدمة للعميل.

**3-ظهور قطاع جديد في الصناعة:** بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين، مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

**4-تغير تكاليف المُدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المُدخلات (المواد الأولية، اليد العاملة، وسائل النقل، الآلات، الطاقة) عند إرتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

<sup>1</sup>-الخضيري محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، طبعة أولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة-مصر، 2004، ص 53-54

5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤشرات قد تؤثر أو تغير من الميزة التنافسية، كأن تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

### ثانيا: آليات تطوير الميزة التنافسية

يتوقف تعزيز أو إنشاء ميزات المؤسسة التنافسية على توافر العوامل التالية<sup>1</sup>:

- 1- تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج.
- 2- توظيف الموارد البشرية وتكوينها حتى تصبح قادرة على الابتكار والإبداع وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة الواعية.
- 3- إتخاذ الإستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة سواء بإتخاذ إستراتيجية التحالف معهم، أو الإلتحاق بالموردين، أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين في القطاع.
- 4- عدم إقتصاد جهود المنافسة على جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو سعره، بل الإعتماد على جميع طاقات وقدرات الإدارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
- 5- التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءًا من تصميم المنتج سواء كان سلعة أو خدمة ووصولًا إلى خدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
- 6- تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس، وإستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- 7- خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل، مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الإستثمار فيها، والتمتع بمركز تنافسي منفرد بها، وكذلك أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذه الأسواق.

<sup>1</sup>-بلقايد ابراهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143

## المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

يعتبر الإبداع من أهم الركائز للميزة التنافسية فإذا أرادت المؤسسات أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها إتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم خدمات أو منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات والخدمات بكل ثقة فالإبداع هو القدرة على تجديد بعض الوسائل التي تُساعدنا على تحقيق مكانة ريادية تفوق المنافسين، كما أنّ الاهتمام بالعامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة هو الذي يلقي من إدارة الإبداع والتحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من إقتصاد المعلومات إلى إقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المهارات والمعارف والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين . وبالتالي يمكن القول بأنّ الإبداع الإداري هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الإضطرابات المحتملة في المحيط، إذ نجد بأنه على مدار الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وأنّ المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة، وهذا الإحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات أو استراتيجيات مبتكرة وجديدة، لتحقيق رغبة الإستمرار والبقاء والتفرد من قبل المؤسسات<sup>1</sup>.

كما تعتبر الميزة التنافسية عامل مهم وأساسي لنجاح المؤسسات، بحيث تبني المؤسسة الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات وعناصر تمكنها من إمتلاك ميزة تميزها عن منافسيها لجذب العملاء والمشتريين، وهذه الخطوات تختلف كالإبداع في إنتاج منتج جديد أقل تكلفة وأكثر جودة، أو تحسين منتج موجود سابقا أو الإبداع في خدمة أفضل للعميل، والإنتاج بأقل التكاليف وذلك تتمركز في مكانة مرموقة في الصناعة، وبغض النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية وتحقيقها يجب أن توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية الجودة تكون قادرة على إستدامة ربحية عالية وميزة تنافسية فارقة نسبيا مع المنافسين . فالإبداع يساهم في تحقيق الميزة التنافسية كونه بعدا هاما من أبعاد الميزة التنافسية ومصدرا لا يمكن الإستغناء عنه، لكونه يعمل على

<sup>1</sup> -مراد محمد النمشي، هدى أحمد الدعيس، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2017،

وضع وتوليد الأفكار الجديدة والمثالية حيّز التنفيذ وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الإبداع في أنشطتها لابد من توافر عددا من العوامل أهمها:

- أن تكون الأفكار إبداعية لتلبية حاجات العملاء.
- أن تكون الأفكار الإبداعية قائمة على الإمكانيات والموارد المتوفرة في المؤسسة.
- أن لا تكون سهلة التقليد ويصعب على المؤسسات منافسة تقليده بسهولة.
- دخول الأفكار الإبداعية إلى السوق وفي وقت مناسب<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>-خولة بوخملة، سارة بوحنيك، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص30

خلاصة الفصل:

للإبداع الإداري دورا حاسما في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تبني إستراتيجيات إدارية مبتكرة وتطبيقها بشكل فعال حتى تستطيع المؤسسة تحسين كفاءتها وتقليل تكاليفها . مما يؤدي إلى زيادة جاذبيتها للعملاء وتعزيز مكانتها في السوق، بالإضافة إلى ذلك يمكن للإبداع الإداري أن يسهم في تطوير خدمات تلبي إحتياجات العملاء بشكل مبتكر، مما يعزز قدرة المؤسسة على التميز والإبتكار .

بالتالي يمكن القول أنّ الإبداع الإداري له دور أساسي في تعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة وضمان نجاحها وإستمراريتها في السوق.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه  
الحضري لولاية تيارت

**تمهيد:**

إستكمالاً لما جاء في الجانب النظري سنركز في هذا الفصل على أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لولاية تيارت للكشف عن دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالإعتماد على الإستبيان كأداة لكشف و تحليل ذلك و هذا من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لولاية تيارت.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة الميدانية .



•

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري-تيارت-**

تقوم دراستنا في هذا المبحث على تعريف المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري مع التطرق إلى أهم العناصر فيها. نشأتها، هيكلها، خدماتها والآليات المحققة للميزة التنافسية بها.

**المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة**

سننتظر في هذا المطلب إلى نشأة المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت ثم إلى تعريفها.

**أولاً: نشأة المؤسسة**

أنشأت المؤسسة بتاريخ 2008/01/10 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-500 المؤرخ في 2006/12/24 الخاص بإنشاء المؤسسات العمومية.

وأست بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-91 المؤرخ في 28 ربيع الأول 1431 الموافق في 2006/12/24 الخاص بإنشاء المؤسسات العمومية، الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بعد موافقة رئيس الجمهورية .

تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب: 26150م<sup>2</sup> بالمنطقة الصناعية زعرورة -تيارت-

**ثانياً: تعريف المؤسسة**

المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة تيارت هي مؤسسة ذات طابع خدماتي، تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية وهي تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية والنقل.

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على إمتداد النسيج الحضري والشبه الحضري وذلك طبقاً للتنظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية. يدير المؤسسة مجلس إدارة ويسيرها مدير عام ويراقبها محافظ حسابات.

الجدول رقم (1.2): البطاقة الفنية لمؤسسة ETUS

2008/01/10	تاريخ الإنشاء
2008/04/09	تاريخ بداية النشاط
صناعي، تجاري	طابع النشاط
المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري-تيارت-	الإسم القانوني
ETUS	التسمية المختصرة
مؤسسة عمومية	الصيغة الوطنية
101.051.720.00	رأس المال
المنطقة الصناعية زعرورة -طريق فرندة- تيارت	عنوان المقر الاجتماعي
227	عدد العمال الحالي
26150م <sup>2</sup>	المساحة
046-25-40-80	رقم الهاتف
046-25-41-09	رقم الفاكس
<a href="http://www.etustiare.com">www.etustiare.com</a>	الموقع الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعطيات المقدمة من المؤسسة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري والخدمات المقدمة بها.**

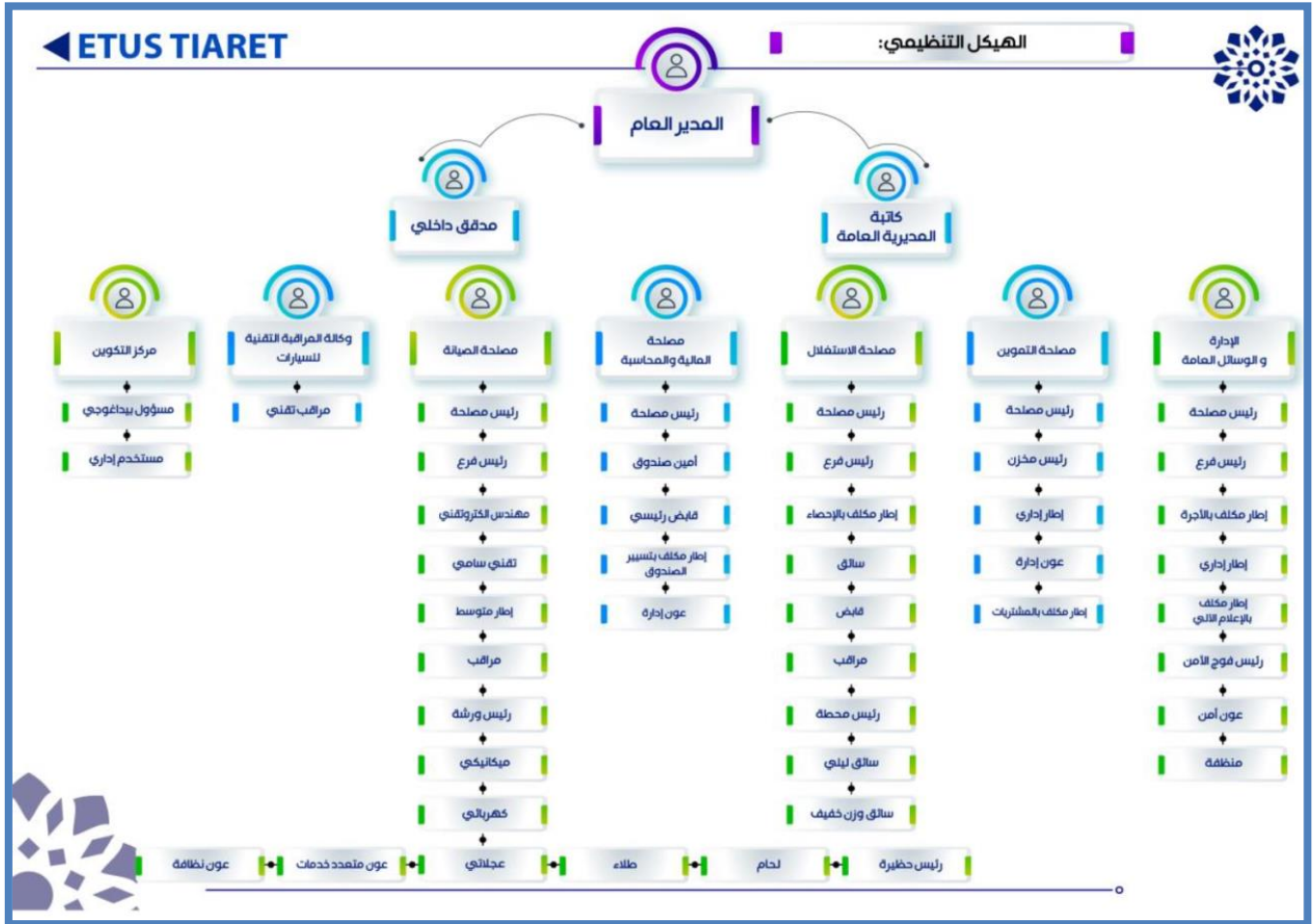
سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال عرض مختلف مصالحه وأقسامه ومعرفة بعض الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

**أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

يتضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETUS لولاية تيارت خمس مصالح إضافة إلى وكالة المراقبة التقنية

ومركز التكوين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ETUS :



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ETUS

أ- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- 1- المدير:** هو صاحب السلطة العليا في الوحدة، المراقب لكل العمليات الداخلية والخارجية وكل الوثائق المتعلقة بالعمل، إذ يمكن استعمال أي وثيقة دون مصادقة المدير عليها، وأي وثيقة غير مصادق عليها من طرفه تعتبر غير رسمية فيما يخص الاجتماعات الخاصة بالوحدة فهو من يقوم بتنظيمها.
- 2- كتابة المديرية العامة:** تتضمن إدارة السجلات والمراسلات الرسمية ومن مهامها تنظيم جدول أعمال الاجتماعات والمساعدة في إعداد التقارير والوثائق الإدارية وتلعب دورًا حيويًا في تسيير سير العمل.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

**3- المدقق الداخلي:** هو موظف في المنظمة يقوم بتقييم ومراجعة العمليات والإجراءات الداخلية لضمان تنفيذها بشكل صحيح وفعال تشمل مهامه فحص السجلات المالية، وتقديم توصيات لتحسين العمليات وضمان الإمتثال للقوانين والتشريعات المحليّة والدولية.

**4- الإدارة والوسائل العامة:** تقوم هذه المصلحة على تسيير وتحسين مستوى العمال الإداريين والتكوين المستمر من مهامها:

- متابعة سيرة العمال من التوظيف إلى الخروج من المؤسسة.
- متابعة الوثائق الخاصة بالعمال.
- متابعة الأجرة.
- تطبيق الإتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.
- متابعة الوسائل العامة (من خلال رئيس فرعها).

**5- مصلحة التموين:** مصلحة ذات أهمية كبيرة تابعة للمديرية العامة للمؤسسة تعمل على إعداد دفاتر الشروط بهدف توفير جميع الخدمات والمشتريات (قطع غيار، تجهيزات، ألبسة، لوازم مكتبية... إلخ) ومن مهامها ما يلي:

- التنسيق بين كافة المصالح لتزويدها بجميع الإحتياجات.
- تسيير المخزون بمختلف أنواعه.
- توفير كافة الخدمات والمستلزمات والمشتريات.

**6- مصلحة الإستغلال:** هي مصلحة تابعة للمديرية العامة للمؤسسة تكتسي أهمية بالغة، مهمتها الرئيسية إستغلال كافة الخطوط التابعة للمؤسسة والتوزيع الأمثل للحافلات الموجودة في الحضيرة على هذه الخطوط وهذا لضمان تغطية فعالة ومستمرة لكافة النسيج الحضري لمدينة تيارت.

**7- مصلحة المالية والمحاسبة:** هي القسم المسؤول عن إدارة وتنظيم الأمور المالية والمحاسبة في المؤسسة وهي مكلفة بـ:

- إعداد وتحضير التقارير المالية وتحليل البيانات المالية.
- إعداد الدفاتر المحاسبية والإشراف عليها .
- جمع وتحليل البيانات المالية والمحاسبية.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

• توثيق الحركات والسجلات المالية وحركات المشتريات والمبيعات.

• الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات المالية.

**8- مصلحة الصيانة:** هي مصلحة تابعة للمديرية العامة للمؤسسة هدفها الرئيسي التدخل للقيام بعمليات التصليح، إعادة تأهيل وتركيب قطع الغيار وهذا لضمان تواجد حافلات المؤسسة في أحسن حالة ومن المهام الأساسية لمصلحة الصيانة ما يلي:

• تصليح و إعادة تأهيل وتركيب قطع الغيار .

• القيام بالمراقبة الدورية لأنظمة عمل المحركات.

• القيام بالفحص الدوري لجميع الحافلات.

• القيام بكافة التبديلات النظامية (التشحيم، التفريغ، تبديل لوحات الفرامل...إلخ).

• تنفيذ كافة المراجعات التقنية.

• غسل الحافلات وتنظيفها لتوجيهها في خطوط الإستغلال في حالة جيدة.

**9- وكالة المراقبة التقنية:** هي الجهة المسؤولة عن فحص وتقييم ومراقبة الحالة التقنية والأداء للمركبات المستخدمة في نطاق خدمات المؤسسة بمصلحة المراقبة، تهدف هذه المصلحة إلى ضمان سلامة وفعالية المركبات، والحفاظ على جاهزيتها لتقديم الخدمات بشكل موثوق وجودة عالية وتتضمن هذه العمليات مراقبة تقنية من قبل مراقب متخصص.

**10- مركز التكوين:** القسم المسؤول عن تنظيم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير للموظفين في المؤسسة، يهدف إلى تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم وتطوير قدراتهم في المجالات ذات الصلة بالعمل لتحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المؤسسة. يضم هذا القسم مسؤولا بيداغوجيا مختصا في تصميم وتطوير البرامج التدريبية، بالإضافة إلى موظف إداري يدير جوانب التنفيذ والإدارة لهذه البرامج.

**ثانيا: الخدمات المقدمة بمؤسسة ETUS:**

بعيدا عن الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في نقل سكان مدينة تيارت عبر النسيج الحضري ، توفر

المؤسسة مجموعة من الخدمات نذكر منها:

• خدمة الميكانيك المعقدة (تغيير المحركات).

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

- خدمة الميكانيك السريع (تغيير العجلات).
- محطة الخدمات (تغسيل، تحشيم، تغيير الزيوت والمصافي).
- مركز التكوين (إستفادة كل عمال المؤسسة من التكوين سنة 2021 كما كان مسطر في برنامج الإدارة والوسائل العامة).
- وكالة المراقبة التقنية (ويتم تجهيز الوكالة بأحدث المعدات التقنية لتسهيل عمل المراقبين).
- خدمة الدفع الإلكتروني (إستخدام بطاقة الإشتراك حافلتي في دفع أجر الرحلة).
- المشاركة في معارض الإستثمار المحلي المنظم من طرف مديرية التجارة.
- خدمات إخبارية (ملصقات على الحافلات، إشارات مرئي داخل الحافلات).

– المطلب الثالث: الآليات المحققة للميزة التنافسية في المؤسسة

تحقق المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري الميزة التنافسية من خلال عدّة آليات منها:

أولاً : تحسين البنية التحتية:

يعتبر تحسين البنية التحتية للنقل العام أمراً حيوياً لتعزيز الإقتصاد وتحسين جودة الحياة في المجتمعات، يشمل ذلك تطوير وتحسين شبكات الطرق ووسائل النقل العامة، كالحافلات لتحسين الكفاءة والفعالية في التنقل وتقليل الإزدحامات المرورية.

ثانياً : إستخدام تكنولوجيا المعلومات

تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في إنشاء التطبيقات الرقمية من قبل أعضاء خلية الإعلام الآلي لتحسين وتطوير خدمات النقل وتسهيل التواصل مع المستخدمين كما يمكنهم القيام بالحجز والدفع عبر التطبيق وتلقي تنبيهات وإشعارات حول تحديثات الخدمة والمعلومات المهمة وتقديم الملاحظات والشكاوي والإقتراحات عبر واجهة التطبيق بسهولة وسرعة.

ومن أهم التطبيقات الرقمية للمؤسسة ما يلي:

1- تحديد الموقع GPS: يستخدم تطبيق تحديد الموقع GPS تقنية نظام تحديد المواقع لتتبع حركة المركبات وتحديد مواقعها بدقة.

صورة لتحديد الموقع GPS



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ETUS

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

2- **تطبيق حافتي للدفع الإلكتروني:** يستخدم هذا التطبيق لشراء تذاكر الحافلات بواسطة الهاتف الذكي، هدفه تسهيل عملية الدفع لخدمات النقل الحضري والشبه الحضري في مؤسسة النقل بتيارت وتوفير تجربة أكثر سلاسة وراحة للمستخدمين عن طريق الدفع الإلكتروني بدلا من النقد.

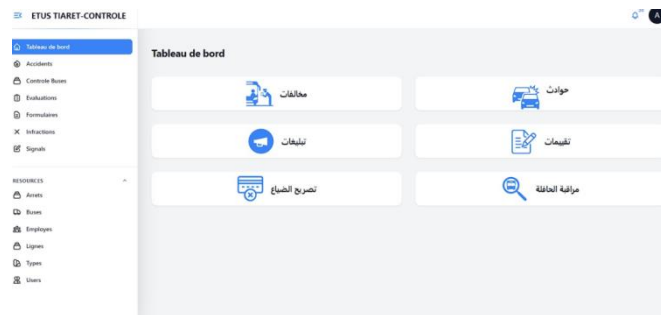
### صورة لتطبيق حافتي



**المصدر:** وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ETUS

3- **تطبيق خاص بالمراقبين:** تم إنشاء هذا التطبيق بهدف تسهيل أداء المراقبين و زيادة فعاليتهم ،حيث يمكنهم من تبليغ الحوادث و المشاكل التي يتلقاها السائق و القابض بسرعة و كذلك تقييم أدائهم بالإضافة إلى إستقبال شكاوى الزبائن و بلاغاتهم بفقدان بطاقة الإشتراك و إدارتها بسهولة . ووثائقهم بسهولة،

### صورة للتطبيق الخاص بالمراقبين



**المصدر:** وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ETUS

4- **تطبيق ملفي الخاص بالموظفين :** تم إنشاء تطبيق خاص بالموارد البشرية للمؤسسة ،حيث يتم جمع معلومات جميع الموظفين و تنظيمها داخل ملفات فردية ،يمكن للموظفين الإطلاع على ملفاتهم ووثائقهم بسهولة ،مما يسهل عليهم إدارة معلوماتهم الشخصية و المهنية بشكل فعال و امن .



### صورة لتطبيق ملفي الخاص بالموظفين



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ETUS

### ثالثا: الإستدامة البيئية

محاولة المؤسسة الحرص على الإستدامة من خلال سعيها على تبني سياسات النقل الصديقة للبيئة والحد من الإنبعاثات الضارة حتى تتمكن من تعزيز سمعتها وجذب العملاء.

### رابعا: الإستثمار في تدريب وتطوير الموظفين

يمكن الإستثمار في تدريب وتطوير موظفي قطاع النقل أن يحدث تحولا إيجابيا في تجربة الركاب، عبر تأهيل موظفي النقل وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتقديم خدمة عالية الجودة والتعامل اللطيف مع العملاء لتحقيق تجربة نقل مرضية وممتعة للمسافرين ، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء وجذب المزيد من الزبائن إلى خدمات النقل بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنبين في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة التي تم إتباعها، فيشمل المبحث كمطلب أول منهجية الدراسة الميدانية، ومطلب ثاني يتناول أداة الدراسة وإختبار التوزيع الطبيعي ومطلب ثالث تم تقديم وصف لعينة الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تم التطرق في هذا المطلب إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في:

#### أولاً: مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والذي يستدعي التعامل مع الموظفين، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت، حيث تتكون المؤسسة من 227 عامل.

#### ثانياً: عينة الدراسة

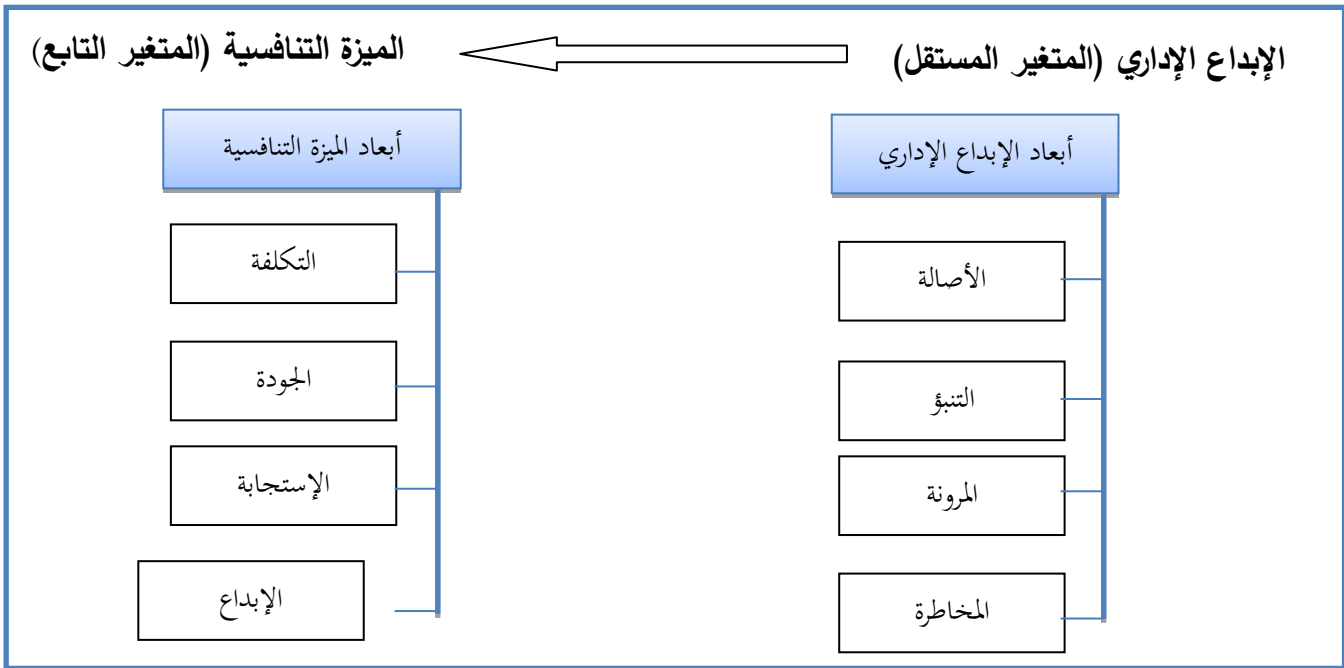
تم إختيار عينة عشوائية تتمثل في 50 موظف لدى المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت، حيث تم توزيع 50 إستبانة على كل واحد منهم لمعرفة آرائهم المختلفة حول موضوع البحث من خلال وجهات نظرهم، وقد تم إسترجاع كافة الإستبيانات.

#### ثالثاً: متغيرات الدراسة

**1- المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي لا يتأثر بالمتغيرات الأخرى أي لا يرتبط بمتغير آخر والمتمثل في الإبداع الإداري.

**2- المتغير التابع:** هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل (الإبداع الإداري)، الذي يتم إختباره من أجل معرفة تأثير المتغير المستقل عليه والمتمثل في الميزة التنافسية والنموذج التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2.2) متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

اشتملت أداة الدراسة التي تم استخدامها على مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي:

أولاً: بناء أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة وذلك نظراً لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، وعليه فقد تم تصميم إستبانة بعد الإطلاع على الدراسات السابقة في نفس المجال وذلك بعد تحديد النقاط والمعلومات الضرورية لتأكيد أو نفي فرضيات البحث للوصول إلى الإستبانة التي بلغ عدد فقراتها 31 فقرة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية يحتوي على 05 عبارات كان الهدف منها هو الحصول على معلومات خاصة بالموظف كجنسه، عمره، مستواه التعليمي، مركزه الوظيفي، وكذا سنوات خبرته المهنية.

**المحور الثاني:** والذي تم تخصيصه للمتغير المستقل وهو الإبداع الإداري حيث يحتوي على 16 عبارة.

**المحور الثالث:** يتمحور حول المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة ويتضمن 15 عبارة. ويقابل كل عبارة في الإستبيان خمس خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 2.2): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
طول كل فئة	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

ويتم تحليل نتائج الإستهيبان من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية الذي يعتبر من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي، تم إستعمال البرنامج في تبويب البيانات المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها وبعد جمع البيانات تم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج حتى نتمكن من قياس إتجاهات المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تحليل طول الفئة وفق هذا المقياس وتم حساب المدى (الحد الأعلى- الحد الأدنى،  $4=1-5$ ) يتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي 05 للحصول على طول الخلية الذي يصبح  $(0.8=5\div 4)$ ، وبعد ذلك يتم إضافته إلى أدنى قيمة وهي 01 ليصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ثانيا: ملائمة أداة الدراسة

1-صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس فقرات الإستهيبان ما وضعت لقياسه، وقمنا بتأكيد صدق الإستهيبان من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وإستشارة الأستاذ المشرف بالإضافة إلى عدد من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير والتأكد من الإستهيبان وهذا ما يسمى بالصدق الظاهري.

2-ثبات أداة الدراسة:

يقصد بها أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستهيبان أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى يعني الإستهيبان في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، وسيتم التحقق من ثبات الإستهيبان من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ (cronbach's alpha coefficient) والذي يحدد مستوى أداة القياس بمستوى 0.7 فأكثر، ويحسب معامل الثبات على النحو التالي:

الجدول رقم (3.2): معاملات الثبات للإستهيبان ومحاور الدراسة باستخدام الثبات كرومباخ -ألفا:

المحاور	معامل لأكرومباخ	الصدق
المحور 01	0.890	0.94
المحور 02	0.932	0.96
الكلية	0.953	0.97

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم (03).

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 97% من العينة المختارة يتمتعون بالصدق الظاهري في إجاباتهم وأن معامل الثبات للاستبيان الكلي مرتفع بلغ (0.95) وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.7) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 95% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة ما إذا تم إستجوابهم من جديد وفي نفس الظروف وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

### ثالثا : إختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم الإختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا . و بما أن حجم العينة المستخدم في دراستنا أكبر من 30 و المقدر ب 50 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و هذا حسب الشرط المعياري .

### المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وتم الإعتماد على بعض الإختبارات بالإضافة إلى أساليب إحصائية وإستدلالية وكذلك دوائر نسبية.

### أولا: تحليل بيانات مجتمع العينة

تم إستخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من خمس فقرات والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية).

### 1-الجنس: فيما يلي عرض مختصر لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

### الجدول رقم (4.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	37	74%
أنثى	13	26%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss والملحق رقم (04)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من العينة التي شملتها الدراسة ذكور حيث بلغ عددهم 37 أي ما يعادل 74%، أما عدد الإناث 13 وهذا بنسبة بلغت 24% من إجمالي حجم العينة.

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

2-العمر: حيث كان أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم (5.2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

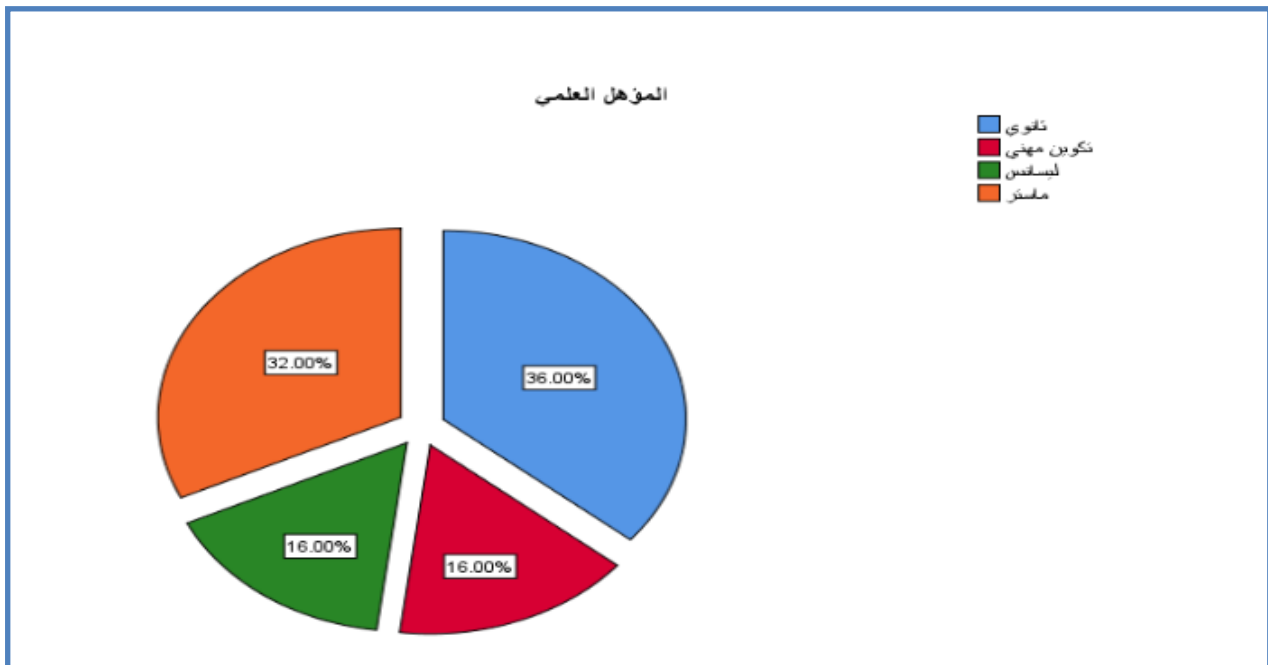
العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30	07	%14
من 30-40 سنة	23	%46
من 40-50 سنة	19	%38
أكثر من 50 سنة	1	%02
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss والملحق رقم (02)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 30 و 40 سنة وهذا بأكبر نسبة وهي %46 تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة بنسبة 38 % أما بنسبة %14 فتعود للفئة الأقل من 30 سنة لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية التي أعمارهم أكثر من 50 سنة وهذا بنسبة %02.

3-المؤهل العلمي/المستوى التعليمي: يتضمن الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (3.2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



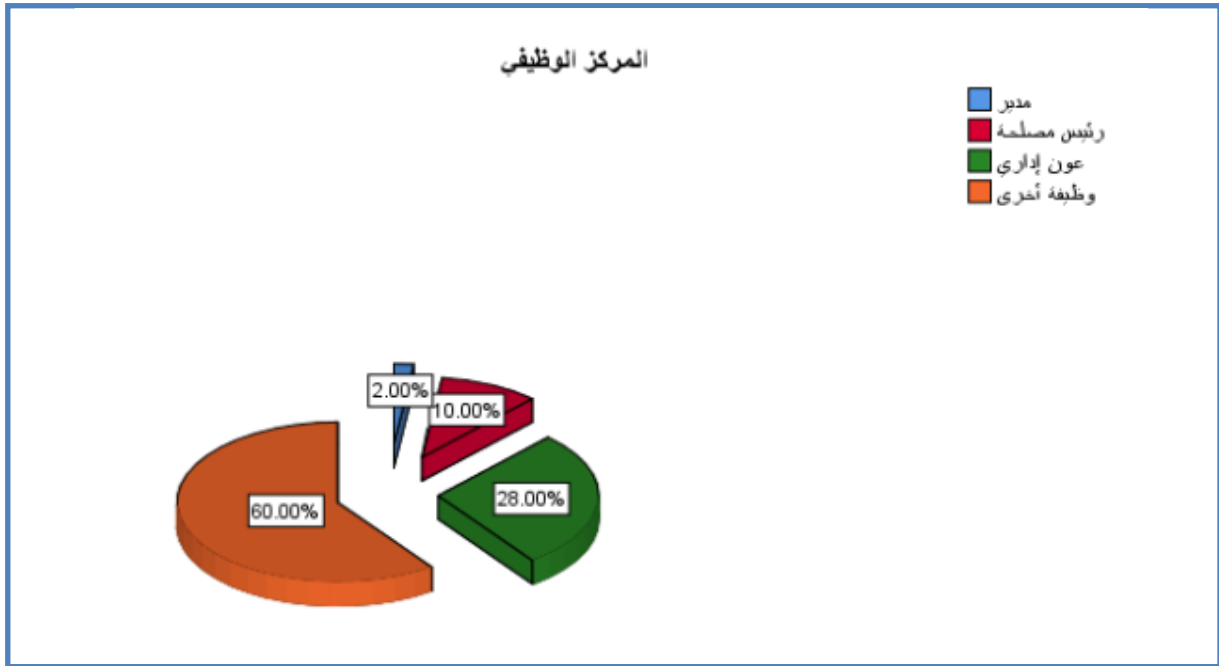
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

مما تم ملاحظته من الشكل أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 36% تليها الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 32% لتأتي في المرتبة الأخيرة الحاصلين على شهادة الليسانس والتكوين المهني بنفس النسبة وهي 16%.

4-المركز الوظيفي: يحتوي الشكل التالي على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.

الشكل رقم (4.2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المدروسة يعملون في وظيفة أخرى بنسبة 60% تليها وظيفة عون إداري بنسبة 28% وبعدها فئة رئيس المصلحة بنسبة 10% وأخيرا تأتي وظيفة المدير وذلك بنسبة 2%.

5-الخبرة المهنية: يحتوي الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

جدول رقم (6.2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	20%
من 05-10 سنوات	17	34%
من 10-15 سنة	09	18%
أكثر من 15 سنة	14	28%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss والملحق رقم (04)

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن عدد الأفراد المعنيين بالدراسة الذين كانت خبرتهم أقل من 05 سنوات حصلوا على نسبة 20% من المجموع الكلي، فيما كان منهم 17 فردا لديهم خبرة مهنية محصورة ما بين 05 و10 سنوات وذلك بنسبة 34% وهي أكبر نسبة من إجمالي حجم العينة. أما بالنسبة للفئة التي تمتلك خبرة تتراوح ما بين 10 و15 سنة فقد كان عددهم 09 أفراد حصلوا على نسبة 18% من إجمالي حجم العينة، ولا ننسى الفئة التي كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة حيث حصلوا على نسبة 28% من إجمالي حجم العينة.



### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الإستبيان وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار صحة الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الإبداع الإداري

سيتم عرض وتحليل بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-17) من حيث العدد ، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من خلال الجدول التالي:

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

الجدول رقم (7.2): إجابات أفراد العينة حول محور الإبداع الإداري

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	القرار		
			النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد						
أولاً: الأصالة														
01	01	%02	02	%04	03	%06	33	%66	11	%22	4.0	0.79	4	موافق
02	0	%0	04	%08	02	%04	24	%48	20	%40	4.20	0.85	3	موافق بشدة
03	01	%2	03	%06	0	%0	26	%52	20	%40	4.22	0.88	2	موافق بشدة
04	02	%04	02	%04	03	%06	17	%34	26	%52	4.26	1.02	1	موافق بشدة
ثانياً: التنبؤ														
05	0	%0	03	%06	02	%04	28	%56	17	%34	4.18	0.77	3	موافق
06	01	%02	03	%06	09	%18	27	%54	10	%20	3.84	0.88	5	موافق
07	0	%0	06	%12	03	%06	29	%58	12	%24	3.94	0.89	4	موافق
08	0	%0	01	%02	01	%02	24	%48	24	%48	4.42	0.64	1	موافق بشدة
09	01	%02	01	%2	03	%06	21	%42	24	%48	4.32	0.84	2	موافق بشدة
ثالثاً: المرونة														
10	0	%0	08	%16	14	%28	21	%42	07	%14	3.54	0.93	3	موافق
11	02	%4	03	%06	04	%08	21	%42	20	%40	4.08	1.04	2	موافق
12	03	%06	0	%0	03	%06	25	%50	19	%38	4.14	0.99	1	موافق
رابعاً: المخاطرة														
13	03	%06	03	%06	13	%26	22	%44	09	%18	3.62	1.04	3	موافق
14	04	%08	01	%02	01	%02	23	%46	21	%42	4.12	1.11	1	موافق
15	03	%06	04	%08	04	%08	26	%52	13	%26	3.84	1.09	4	موافق
16	03	%06	01	%02	05	%10	23	%46	18	%36	4.04	1.04	2	موافق
الإبداع الإداري بشكل عام														
											4.04	0.58	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم (05).

## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

يتضح من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بشكل عام حول أبعاد الإبداع الإداري فبلغ المتوسط الحسابي لمحور الإبداع الإداري 4.04 وبإنحراف معياري قدره 0.58 وهذا يدل على ان المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت تهتم بالإبداع الإداري ويمكن توضيح المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري ولكل عبارة من عباراته كالآتي:

### أولا : الأصالة

بناء على نتائج الجدول رقم (8.2) بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاصلالة 4.17 وانحراف معياري قيمته 0.74 وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة تتسم بالموافقة وهي ضمن المستوى المرتفع حيث سجلت الفقرة رقم 04 أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.26 بإنحراف معياري قدره 1.02 وهي ضمن القرار موافق بشدة حيث نصت الفقرة على ما يلي " تطبق المؤسسة أساليب جديدة تماشيا مع التكنولوجيا".

وفي المقابل جاءت الفقرة الأولى في الترتيب الاخير بمتوسط حسابي قدره 4.02 وبإنحراف معياري 0.79 وهي تدرج ضمن قرار الموافقة حيث نصت الفقرة على ما يلي "الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات تلبي إحتياجات المواطنين بشكل كافي" وهذه النتيجة تدل على ان بعد الاصلالة جاء مرتفع حسب إجابات الموظفين ،هذا يفسر ان مؤسسة Etus تسعى لتطبيق أساليب جديدة تتماشى مع التكنولوجيا لتلبية إحتياجات المواطنين ولتحسين خدماتها المقدمة .

### ثانيا: التنبؤ

بناء على نتائج الجدول بلغ المتوسط الحسابي لبعد التنبؤ 4.14 وإنحرف معياري قيمته 0.56 وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو القرار موافق بشدة حيث سجلت الفقرة رقم 08 أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.42 وبإنحراف معياري قدره 0.64 وهي ضمن القرار موافق بشده حيث نصت العبارة على ما يلي "زيادة الطلب على النقل يمكن ان يسهم في تعيين توفر الخدمات" وفي المقابل جاءت العبارة رقم 06 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 3.84 وبإنحراف معياري قيمته 0.88 وهي تدرج ضمن القرار موافق حيث نصت هذه العبارة على ما يلي "يؤثر التنبؤ بالأحداث الخاصة مثل المظاهرات او الفعاليات الكبرى على تنظيم النقل". وهذا يدل على مؤسسة Etus تهتم بالتنبؤ لتحسن من خدماتها المقدمة في مجال النقل والمواصلات.

### ثالثا : المرونة

بلغ المتوسط الحسابي لبعده المرونة 3.92 وبانحراف معياري قيمته 0.75 وكانت إجابات موظفي مؤسسة Etus تتجه نحو الموافقة بشكل عام حيث سجلت الفقرة رقم 12 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.14 وبانحراف معياري قيمته 0.99 وهي تندرج ضمن قرار الموافقة حيث نصت على ما يلي "تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الإتصال وتبادل المعارف بين العاملين وفي المقابل جاءت العبارة رقم 10 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 3.45 وبانحراف معياري قيمته 0.99 وهي تتجه نحو القرار موافق حيث نصت هذه العبارة على ما يلي "تقوم المؤسسة بإستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية" وهذا ما يفسر ان المؤسسات تشجع على الإتصال وتبادل المعارف بين الموظفين كما تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي حسب المتغيرات البيئية.

### رابعا : المخاطرة

بلغ المتوسط الحسابي لبعده المخاطرة 3.93 وبانحراف معياري قيمته 0.76 وكانت إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بشكل عام، حيث سجلت الفقرة رقم 14 أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 4.12 وبانحراف معياري قيمته 1.11 وهي ضمن القرار موافق حيث نصت الفقرة على ما يلي "تستخدم المؤسسة الإجراءات الوقائية المطلوبة قبل التعرض للمخاطر في العمل". وفي المقابل جاءت الفقرة رقم 15 في الترتيب الأخير في متوسط حسابي قدره 3.84 وبانحراف معياري قيمته 1.09 وهي تندرج ضمن قرار الموافقة، حيث نصت الفقرة على ما يلي "يتم تقييم المخاطر بشكل دوري في المؤسسة" وهذا ما يفسر أن المؤسسة تتخذ كافة الإحتياطات الوقائية قبل تعرضها لأي خطر في العمل .

### المطلب الثاني : عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية .

سيتم عرض و تحليل بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (17-31) من حيث العدد، النسبة المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

فمن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة يظهر أن هناك مستوى مرتفع لجميع العبارات فيما يتعلق بالميزة التنافسية لمؤسسة ETUS، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور 3.98، كما تم تسجيل قبول مرتفع فيما يتعلق بأغلب أبعاد المحور و عباراته ، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور 0.71 مما يعني أن أفراد العينة موافقون عموما على العبارات فيما يخص محور الميزة التنافسية . و يمكن توضيح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية و لكل عبارة من عباراته من خلال الجدول التالي :

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

الجدول رقم (8.2) : إجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية .

القرار	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		رقم العبارة
				النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
موافق	/	0.78	04	اولا التكلفة										
موافق	4	1.06	3.74	%22	11	%48	24	%18	09	%06	03	%06	03	17
موافق	3	0.94	4.04	%36	18	%40	20	%18	09	%04	02	%02	01	18
موافق	1	0.82	4.18	%36	18	%52	26	%08	04	%02	01	%02	01	19
موافق	2	0.76	4.10	%28	14	%58	29	%12	06	%00	00	%02	01	20
موافق	/	0.73	3.93	ثانيا الجودة										
موافق	1	0.93	4.02	%30	15	%52	26	%12	06	%02	01	%04	02	21
موافق	4	0.98	3.76	%18	09	%54	27	%20	10	%02	01	%06	03	22
موافق	3	1.01	3.86	%24	12	%52	26	%16	08	%02	01	%06	03	23
موافق	2	1.04	3.92	%26	13	%56	28	%10	05	%00	00	%08	04	24
موافق	/	0.77	4.01	ثالثا الاستجابة										
موافق	2	0.88	4.04	%26	13	%62	31	%06	03	%02	01	%04	02	25
موافق	1	0.9	4.08	%32	16	%52	26	%12	06	%00	00	%04	02	26
موافق	3	1.03	04	%30	15	%56	28	%04	02	%04	02	%06	03	27
موافق	4	1.04	3.98	%32	16	%48	24	%12	06	%02	01	%06	03	28
موافق	/	0.98	3.99	رابعا الإيداع										
موافق	3	1.10	3.96	%34	17	%44	22	%14	07	%00	00	%08	04	29
موافق	1	1.12	4.08	%41	21	%40	20	%10	05	%00	00	%08	04	30
موافق	2	1.22	3.96	%40	20	%38	19	%10	05	%02	01	%10	05	31
موافق	0.71	3.98	الميزة التنافسية بشكل عام											

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss والملحق رقم (05).

### أولا :التكلفة

بلغ المتوسط الحسابي لبعء التكلفة 04 وإنحراف معياري قيمته 0.78 وجاء البعد بقرار الموافقة حيث يضم هذا البعد 04 عبارات، سجلت العبارة رقم 19 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.18 وإنحراف معياري قيمته 0.82 وتتجه اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة بشكل عام حيث نصت على ما يلي " تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين تكلفة النقل وجودة الخدمات المقدمة" وفي المقابل جاءت العبارة رقم 17 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 3.74 وإنحراف معياري قيمته 1.06 وهي تتجه نحو قرار الموافقة حيث نصت هذه العبارة على ما يلي " تهتم المؤسسة بخفض تكاليف الصيانة باستمرار" وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحقق التوازن بين التكلفة و الخدمات المقدمة .

### ثانيا : الجودة

بلغ المتوسط الحسابي لبعء الجودة 4.02 وإنحراف معياري قيمته 0.93 وجاء البعد بقرار الموافقة بشكل عام حيث يضم هذا البعد 04 عبارات.

بحيث سجلت العبارة رقم 21 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.02 وإنحراف معياري قدره 0.93 وتتجه إتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة بشكل عام حيث نصت العبارة على ما يلي " تتسم الخدمات المقدمة من المؤسسة بالفعالية والسرعة". وفي المقابل جاءت العبارة رقم 22 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 3.76 وإنحراف معياري قيمته 0.98 وهي تتجه نحو القرار موافق ونصت العبارة على " تتسم خدمات المؤسسة في تقليل الإزدحام المروري" وهذا ما يفسر ان المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت تقدم خدماتها بسرعة و فعالية .

### ثالثا :الإستجابة

بناءا على نتائج الجدول رقم (9.2) بلغ المتوسط الحسابي لبعء الاستجابة 4.01 وإنحراف معياري قدره 0.77 وكانت إجابات موظفي مؤسسة Etus تتجه نحو الموافقة بشكل عام حيث يضم هذا البعد 04 عبارات سجلت العبارة رقم 26 أعلى متوسط حسابي بلغ 4.08 وإنحراف معياري قيمته 0.9 حيث نصت العبارة على "إستجابة موظفي مؤسسة النقل الحضري والشبه الحضري لشكاوي العملاء بردود فعل سريعة وفعالة" بينما في المقابل جاءت العبارة رقم 28 في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قيمته 3.93 وإنحراف معياري 1.04 حيث نصت العبارة على ما يلي "من نتائج تطبيق المؤسسة للإبداع زيادة قدرتها على معرفة حاجات الزبائن غير

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

المشعبة وتحويلها إلى خدمات جديدة" وهذا يدل على ان مؤسسة Etus تهتم بالإستجابة لشكوى وإستفسارات زبائنها.

#### رابعا: الإبداع

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.98 وانحراف معياري قيمته 0.98 و جاء البعد بقرار الموافقة ما يدل الى ان المؤسسة تهتم بعنصر الإبداع حيث يضم هذا البعد 03 فقرات و هي كالتالي :

العبارة رقم 29: " تدعم المؤسسة فرص الإبداع و التطوير في مجال النقل الحضري و الشبه الحضري "

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.96 وانحراف معياري قيمته 1.10 و جاءت العبارة بقرار الموافقة ما يدل على ان المؤسسة تدعم الإبداع و التطوير .

العبارة رقم 30: يساهم بتكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير مهارات و قدرات الموظفين الإبداعية "

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.08 وانحراف معياري قيمته 1.12. و كانت إجابات أفراد العينة المدروسة تتجه نحو الموافقة ما يدل على أن تكوين عمال المؤسسة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

العبارة رقم 31: " تعزز المؤسسة ثقافة الإبداع و الابتكار بين الموظفين "

بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.96 و إنحراف معياري قيمته 1.22 و كانت إجابات أفراد العينة تتجه نحو الموافقة ما يدل على إن المؤسسة تعزز ثقافة الإبداع و الابتكار .

#### المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة .

يستخدم معامل الارتباط بيرسون و دلالاته الاحصائية و معامل التحديد لإختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الميزة التنافسية لمؤسسة النقل الحضري و الشبه الحضري لولاية تيارت ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

#### أولاً: إختبار الفرضية الثانية

سنحاول في هذا العنصر إختبار الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية في مؤسسة Etus و للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التاليين:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

الفرضية البديلة H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الجدول رقم (9.2) نتائج تحليل التباين للانحدار الفرضية الأولى ANOVA

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	20.794	4	5.199	55.980	0.000
الخطأ	4.179	45	0.093		
المجموع الكلي	24.973	49			

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS والملحق رقم(06)

\* ( $\alpha \leq 0.05$ ) مستوى الدلالة الإحصائية

الجدول رقم(10.2) تقدير النموذج ومعامل التحديد الارتباط للفرضية الأولى

معامل التحديد $R^2$	0.833
معامل الارتباط R	0.913
تقدير النموذج	$Y=0.354+1.074 X+ei$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS والملحق رقم(06)

ملاحظة : X : هو المتغير المستقل أي الإبداع الإداري

Y : هو المتغير التابع أي الميزة التنافسية .

يتضح من نتائج الجدول رقم (2-09) أن قيمة الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي سيتم رفض الفرضية الصفرية وهذا يعني ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي.

وإستنادا لما جاء في الجدول رقم (2-10) نجد أن قيمة معامل الارتباط بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية ككل تبلغ 0.913 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن قيمة معامل التحديد قدرت ب (0.833) وهذا يعني ان 83% من التغيرات التي تحل محل الميزة التنافسية يفسرها الإبداع الإداري والباقي يرجع الى عوامل اخرى منها الاخطاء العشوائية.حيث نلاحظ أنه إذا إرتفع الإبداع الإداري بوحدة



## الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري – تيارت –

وحدة ترتفع الميزة التنافسية ب 1.428 وحدة . و عليه نقبل الفرضية البديلة H1 و التي تأكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي مؤسسة Etus.

### ثانيا :الفرضيه الثالثة:

يندرج تحت الفرضية الثانية فرضية فرعية أخرى مفادها "هناك أثر ذو دلالة احصائية حول أبعاد الإبداع الإداري على الميزة التنافسية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05" ويمكن توضيح النتائج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال الجدول الموالي.

### الجدول رقم (11.2) معامل إرتباط أبعاد الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

الميزة التنافسية			
أبعاد الإبداع الإداري	معامل الإرتباط R	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الأصالة	0.457	0.000	0.208
النتبؤ	0.023	0.767	0.0005
المرونة	0.101	0.306	0.010
المخاطرة	0.474	0.000	0.224

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم(06)

تشير نتائج الجدول أعلاه أن القيمة الإحتمالية لكل من الأصالة والمخاطرة هي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 هذا ما يثبت وجود علاقة بين الأصالة والميزة التنافسية وأيضا علاقة بين المخاطرة والميزة التنافسية وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعد الأصالة وبعد المخاطرة على الميزة التنافسية . في المقابل نلاحظ أن القيمة الإحتمالية للنتبؤ بلغت 0.767 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يفسر إنعدام العلاقة بين النتبؤ والميزة التنافسية وبالتالي لا يوجد أثر للنتبؤ على الميزة التنافسية . وفي الأخير نلاحظ أن القيمة الإحتمالية للمرونة قدرت ب 0.306 وهي أيضا قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لا يوجد علاقة بين المرونة والميزة التنافسية وبالتالي لا يوجد أثر للمرونة على الميزة التنافسية.

من خلال ما سبق يمكننا تأكيد صحة الفرضية التي تقيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05 للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الإبداع الإداري من أهم الإستراتيجيات المستهدفة لتحقيق الميزة التنافسية، فهي العملية التي يتم من خلالها تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وسلوكياتهم، وهذا ما حاولنا معرفته من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري تيارت، ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية تم الوصول الى وجود علاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية بحيث كلما كان الإبداع الإداري سائدا ومحققا في مؤسسة ETUS كلما كان له دور في تحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة

## خاتمة:

إن إكتساب الميزة التنافسية لم يعد خيارا للمؤسسات بل أصبح حتمية من أجل البقاء والإستمرارية في السوق. على إعتبار أن الحفاظ على الميزة التنافسية يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على الإبداع الذي يعتبر الدعامة الأساسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق البقاء والتميز في السوق. فمن خلال دراستنا التي تناولنا فيها موضوع دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري -تيارت- تمكنا من إختبار صحة الفرضيات المطروحة والخروج ببعض النتائج الهامة.

## • إختبار صحة الفرضيات:

## - الفرضية الأولى:

التي مفادها يعتبر الإبداع الإداري عاملا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية وهذه الفرضية صحيحة فالإبداع الإداري هو وسيلة لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية ومنه التطور والبقاء في بيئة دائمة التغيير.

## - الفرضية الثانية:

تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية" وهذه الفرضية صحيحة من وجهه نظر موظفي مؤسسة Etus.

## - الفرضية الثالثة:

نصت على أن " هناك أثر ذو دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع الإداري على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05" وقد توصلنا لصحة هذه الفرضية فهناك أثر لبعده الأصالة وبعده المخاطرة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05.

## • نتائج الدراسة :

بعد تقييم هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي وهي كالتالي:

- تطبيق الإبداع الإداري من قبل المؤسسات يسمح لها بتحسين وتطوير خدماتها ويؤدي ذلك إلى الزيادة في الكفاءة والفعالية.

- إن الإبداع الإداري أصبح وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء والتطور في بيئة دائمة التغيير، حيث أن المشكلة لا تكمن في كيفية جذب أو إستقطاب العملاء وإنما في كيفية المحافظة عليهم في ظل الظروف المتغيرة.

- إن الإبداع الإداري في حد ذاته مبدأ تعتمد المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت في نشاطاتها وهو بمثابة وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات بأسعار مغرية وبأقل تكلفة ممكنة يقابلها في ذلك الجودة العالية في الخدمة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية للمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت عند مستوى الدلالة 0.05 حيث بلغت القوة التفسيرية لهذين المتغيرين 83%.

- يوجد أثر للأصالة على الميزة التنافسية لمؤسسة Etus عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

- يوجد اثر للمخاطرة على الميزة التنافسية لمؤسسة Etus عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05

#### • الإقتراحات:

حتى يكون الإبداع الإداري فعال في المؤسسة عليها أن تضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وبتطويره داخل مؤسسة Etus.

- منح العمال فرصا أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية.

- على المؤسسة العمومية لنقل الحضري والشبه الحضري أن تأخذ شكوى ورغبات الزبائن بعين الإعتبار عند تطوير خدماتها.

- محاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع الإداري وتلك التي تنميه، والإستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة محل الدراسة والنظر الى الإبداع كثقافة عامة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط .

#### • آفاق الدراسة:

نظرا لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع، إلى أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل. وعليه فيما يلي نقترح مجموعة من المواضيع يمكن أن تشكل مواضيع دراسات مستقبلية:

- دور الإبداع في عملية إتخاذ القرار.

- أثر الميزة التنافسية على الإرتقاء بجودة الخدمة.

- القيادة الإدارية كمدخل لتحقيق الابداع الإداري.

- دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزه التنافسية.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- أسيل زهير ألتك، الإدارة الذاتية مدخل إلى الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار زاد للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- 2- بلال خلق سكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2022.
- 3- عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر، عمان الأردن، 2020.
- 5- أحمد محمد السعيد الشباب، عنان محمد أحمد أو حمير، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 6- صالح مهدي وآخرون، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 7- ماجد عبد المهدي مساعدة إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، للنشر، الأردن، 2013.
- 8- نبيل ر خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعية، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.
- 9- مصطفى محمود أبو أبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 10- محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2015.
- 11- الخضير محسن أحمد، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004

ثانياً: أطروحات ومذكرات جامعية:

- 1- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة، 2012.
- 2- حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات، سكيكدة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.
- 3- بلقايد ابراهيم، التكوين والميزة التنافسية لدى المؤسسات المصرفية في الجزائر، دراسة حالة البنوك في وهران، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، 2016.



- 4-حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمات التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري بقسنطينة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010.
- 5-يلبصير خليدة، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
- 6-زهرة غاني، غوتية بن سعد، أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة من وجهة نظر عيّنة من الأساتذة والموظفين الإداريين، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2019.
- 7-بن تجيني محمد، التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين دراسة حالة بلدية أدرار، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار الجزائر، 2022.
- 8-سريير هشام، بن سدات الجيلالي، دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسة، دراسة حالة بشركة كوندور، تيارت، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2022.
- 9-خولة بوخملة، سارة بوحنيك، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشيخ العربي تبسي، تبسة، الجزائر، 2023.
- 10-إردير هناء، عوامل نجاح إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، BNA، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، 2019.
- 10-تاهونزة نوال، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018.
- 11-بهلول لطفي، مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

ثالثا: مجلات علمية:

- 1-بوسعدة سعيدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلد 14، العدد 19، جامعة الجزائر-03-الجزائر، 2018.
- 2-عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، تموشنت، الجزائر، 2021.
- 3-مراد محمد النمشي، هدى أحمد الدعيس، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2017.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Eltahir Ahmed Mohamed , the work environment adnits impact on admimistative creativity : acase study of sudanof scienceand technology, journal of legal and economic stdies, vol 05, N° 01, university quassim , saudi Arabia, 2022.
- 2-Porter M, « lavantage concurentiel, comment depancers concurrentest maintenir sananance ». ed. dumond. Paris.1997

المواقع الالكترونية:

- 1-موقع علي دشتي [www.Dralidashti.com](http://www.Dralidashti.com)

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان موجهة لعمال المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تيارت -

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ "دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري تيارت -".

نتوجه إلى السادة الأفاضل بهذه الاستبانه لإفادتنا في بعض المعلومات حول الموضوع، مع العلم أن المعلومات المقدمة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي و فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير

الأستاذ:

د. بولعباس مختار

إعداد الطالبة:

هرقون وهيبة هاجر

السنة الجامعية: 2024/2023

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة التي توافق رأيكم

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس

أنثى

ذكر

العمر

من 30-40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40-50 سنة

المؤهل العلمي/المستوى التعليمي

تكوين

ث انوي

دراسات عليا

ماستر

ليسانس

المركز الوظيفي

رئيس مصلحة

مدير

وظيفة أخرى

عون إداري

الخبرة المهنية

من 05-10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10-15 سنة

المحور الثاني: الإبداع الإداري

الإبداع الإداري (المتغير المستقل): هو القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار غير مألوفة مفيدة للعمل داخل منظمة.

الرقم	العبرة	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الأصالة						
01	الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تلبي احتياجات المواطنين بشكل كافي.					
02	تعمل المؤسسة بكفاءة في تنفيذ الإجراءات الإدارية .					
03	تدعم المؤسسة الابتكار والتحسين المستمر لخدمات النقل.					
04	تطبق المؤسسة أساليب جديدة تماشياً مع التكنولوجيا.					
ثانياً: التنبؤ						
05	يسهم التنبؤ بالأعطال الميكانيكية للمركبات في تحسين صيانة الأسطول.					
06	يؤثر التنبؤ بالأحداث الخاصة مثل المظاهرات أو الفعاليات الكبرى على تنظيم النقل.					

## الملاحق

					توقعات حالة الطقس تؤثر على جدول الخدمات النقلية.	07
					زيادة الطلب على النقل يمكن أن يسهم في تحسين توفر الخدمات.	08
					تستخدم المؤسسة الرقمنة والأنظمة الذكية لتوقع المشكلات التي تواجهها.	09
<b>ثالثا: المرونة</b>						
					تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية.	10
					تعتمد المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين وتجديد خدماتها.	11
					تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الإتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	12
<b>رابعا: المخاطرة</b>						
					تعتمد المؤسسة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية.	13
					تستخدم المؤسسة الإجراءات الوقائية المطلوبة قبل التعرض للمخاطر في العمل.	14
					يتم تقييم المخاطر بشكل دوري في المؤسسة	15
					تمتلك المؤسسة أدوات وموارد كافية للتعامل مع المخاطر.	16

## المحور الثاني: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية (المتغير التابع): هو قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق.

<b>أولا: التكلفة</b>						
					تهتم المؤسسة بخفض تكاليف الصيانة باستمرار	17
					تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات بتكاليف أقل	18
					تعمل المؤسسة على تحقيق التوازن بين تكلفة النقل	19

					وجودة الخدمات المقدمة.
					20 الاستثمار في تطوير النقل يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف على المدى الطويل.
<b>ثانيا: الجودة</b>					
					21 تتسم الخدمات المقدمة من المؤسسة بالفاعلية والسرعة.
					22 تسهم خدمات المؤسسة في تقليل الازدحام المروري.
					23 مستوى الراحة والأمان المتوفر في وسائل النقل الحضري وشبه الحضري مرضٍ بشكل عام.
					24 سعي المؤسسة لتحسين البنية التحتية للنقل الحضري وشبه الحضري.
<b>ثالثا: الاستجابة</b>					
					25 تلي الجداول الزمنية للمواصلات في المؤسسة احتياجات العملاء.
					26 استجابة موظفي مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لشكاوي العملاء بردود فعل سريعة وفعالة.
					27 تستجيب المؤسسة لكافة الاستفسارات والاقتراحات.
					28 من نتائج تطبيق المؤسسة للإبداع زيادة قدرتها على معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة وتحويلها إلى خدمات جديدة.
<b>رابعا: الإبداع</b>					
					29 تدعم المؤسسة فرص الإبداع والتطوير في مجال النقل الحضري وشبه الحضري.
					30 يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة

					التنافسية من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين الإبداعية.	
					تعزز المؤسسة ثقافة الإبداع والابتكار بين الموظفين	31



## الملحق رقم 02: استمارة صدق المحكمين



جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التسيير.

تخصص: ادارة اعمال



استمارة صدق المحكمين

الجامعة	الدرجة	المحكم	الرقم
تيارت . جامعة ابن خلدون .	أستاذ التعليم العالي	بلخضر نصيرة	01
تيارت . جامعة ابن خلدون .	أستاذ محاضر - أ -	بولعباس مخطار	02
تيارت . جامعة ابن خلدون .	أستاذ محاضر - أ -	عمران بن عيسى	03

## الملحق رقم 03: الثبات للاستبيان ومحاور الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	16

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	15

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	31

## الملحق رقم 04: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	37	74.0	74.0	74.0
أنثى	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	7	14.0	14.0	14.0
من 30-40 سنة	23	46.0	46.0	60.0
من 40-50 سنة	19	38.0	38.0	98.0
سنة فأكثر 50	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

## الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	10	20.0	20.0	20.0
من 05-10 سنوات	17	34.0	34.0	54.0
من 10-15 سنة	9	18.0	18.0	72.0
أكثر من 15 سنة	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم 05: تحليل محاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	50	4.02	.795
تلبية احتياجات المواطنين بشكل كافي	50	4.20	.857
تعمل المؤسسة بكفاءة في تنفيذ الإجراءات الإدارية	50	4.22	.887
تدعم المؤسسة الابتكار والتحسين المستمر لخدمات النقل	50	4.26	1.026
تطبيق المؤسسة أساليب جديدة تماشيا مع التكنولوجيا	50		
Valid N (listwise)	50		

الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة تلبية احتياجات المواطنين بشكل كافي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	2	4.0	4.0	6.0
محايد	3	6.0	6.0	12.0
موافق	33	66.0	66.0	78.0
موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

عمل المؤسسة بكفاءة في تنفيذ الإجراءات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	4	8.0	8.0	8.0
محايد	2	4.0	4.0	12.0
موافق	24	48.0	48.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تدعم المؤسسة الابتكار والتحسين المستمر لخدمات النقل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.0	2.0	2.0
غير موافق	3	6.0	6.0	8.0
موافق	26	52.0	52.0	60.0
موافق بشدة	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Statistics

		تعتمد المؤسسة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية	تستخدم المؤسسة الإجراءات الوقائية المطلوبة قبل التعرض للمخاطر في العمل	يتم تقييم المخاطر بشكل دوري في المؤسسة	تمتلك المؤسسة أدوات وموارد كافية للتعامل مع المخاطر
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.62	4.12	3.84	4.04
	Std. Deviation	1.048	1.118	1.095	1.049

تعتمد المؤسسة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	3	6.0	6.0	12.0
	محايد	13	26.0	26.0	38.0
	موافق	22	44.0	44.0	82.0
	موافق بشدة	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

تستخدم المؤسسة الإجراءات الوقائية المطلوبة قبل التعرض للمخاطر في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	1	2.0	2.0	10.0
	محايد	1	2.0	2.0	12.0
	موافق	23	46.0	46.0	58.0
	موافق بشدة	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

يتم تقييم المخاطر بشكل دوري في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	4	8.0	8.0	14.0
	محايد	4	8.0	8.0	22.0
	موافق	26	52.0	52.0	74.0
	موافق بشدة	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملحق رقم 06: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.913 <sup>a</sup>	.833	.818	.30474	.833	55.980	4	45	.000

a. Predictors: (Constant), المخاطرة، التنبؤ، الأصالة، المرونة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.354	.336		-1.053	.298
	الإيداع الإداري	1.074	.082	.883	13.044	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.478	1	19.478	170.141	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5.495	48	.114		
	Total	24.973	49			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الإيداع الإداري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.883 <sup>a</sup>	.780	.775	.33835	.780	170.141	1	48	.000

a. Predictors: (Constant), الإيداع الإداري

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت (ETUS) وبيان أثره على تحقيق الميزة التنافسية في قطاع النقل والمواصلات، باعتبار أنّ الإبداع الإداري أصبح مفتاح أي ميزة تنافسية تواكب التطورات الجديدة و تقود المؤسسة إلى التطور والنجاح باستغلال التغيرات التي تعتبر فرصا للتحويل والانتقال بالخدمة أو الاستراتيجيات المعمول بها إلى ما هو أفضل لضمان جودة العمل بأقل تكلفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لمعطيات المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى استخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تمّ تحليلها بالإعتماد على النتائج القيمة التي أكدت على وجود علاقة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية في المؤسسة ETUS.

**الكلمات المفتاحية: الإبداع، الإبداع الإداري، الميزة التنافسية، الآليات، ETUS**

**Abstract**

This study aimed to shed light on the reality of administrative creativity in the public institution for urban and semi-urban transport in Tيارت (ETUS) and to demonstrate its impact on achieving competitive advantage in the transportation sector. Administrative creativity has become the key to any competitive advantage that keeps pace with new developments and leads the institution to growth and success by exploiting changes that are considered opportunities for transformation and transition of services or strategies to better ones, ensuring quality work at the lowest cost.

To achieve the study's objectives, a descriptive and analytical approach was adopted to analyze the data of the institution under study. Additionally, a questionnaire was used as the main tool for data collection, which was analyzed based on valuable results that confirmed the existence of a relationship between administrative creativity and competitive advantage in the ETUS institution.

**Keywords: creativity, administrative creativity, competitive advantage, mechanisms, ETUS**