

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية

مذكرة نيل شهادة ماستر تحت عنوان:

دور الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنشآت
الرياضية. دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة للولاية الاغواط

إعداد الطالبين:

- العتروسى مصطفى

- صولي فتحي

لجنة المناقشة:

- الأستاذ : د/ عيسى بعبط

- الأستاذ : د/ الحاج عيسى محمد الطيبر

- الأستاذ : د/ محمد ترويح

تحت اشرافه :

د/ عيسى بعبط

مقررا و مشرفا

رئيسا

عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

اشكر الله تعالى الذي وفقنا لإنهاء هذه المذكرة المتواضعة والذي

بفضله وعطائه الكريم . تم بحمده الانتهاء من مذكرتنا .

كما اتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف د/ عيسى بعيط وايضا

بمساعدة الاساتذة الكرام الاستاذ د/ بوشهير هوارى والاستاذ د/

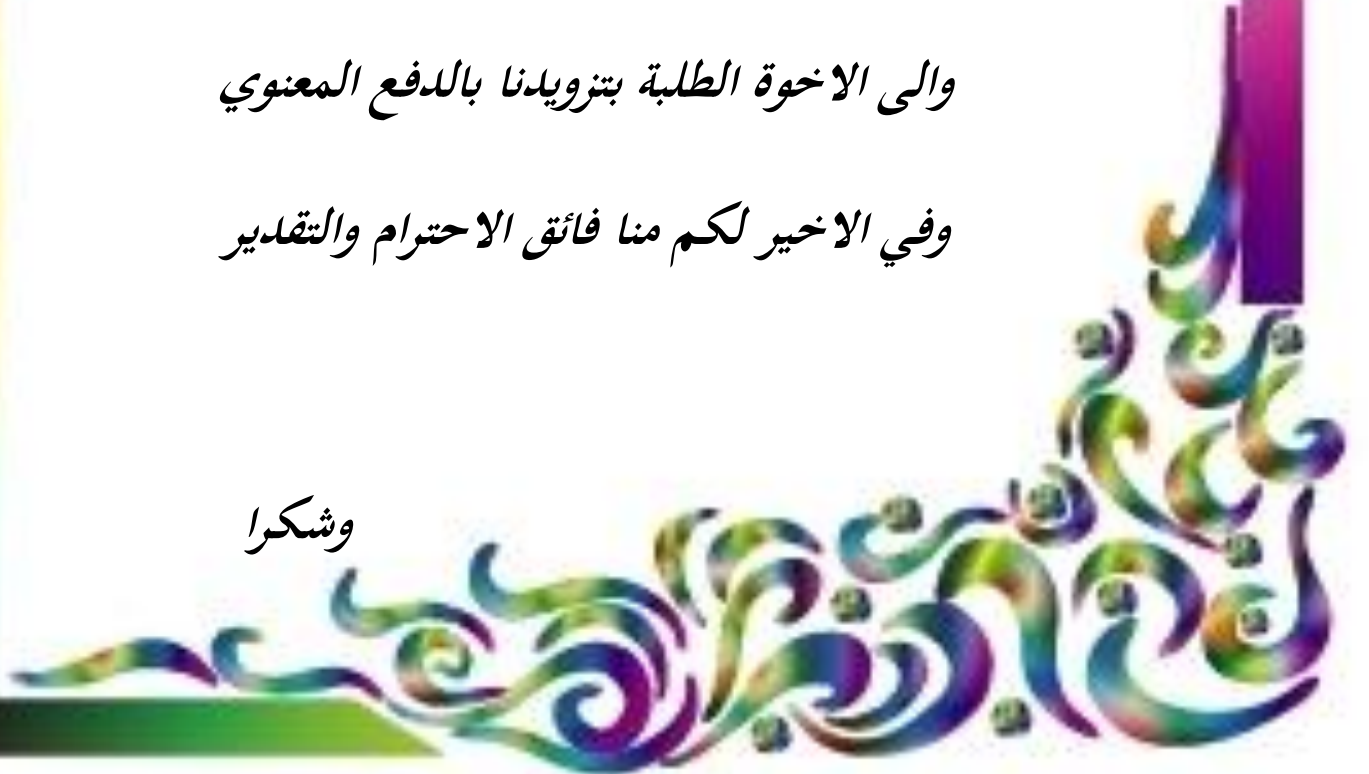
صادقي علي عن توجيهاتهم وارشاداتهم وتدخلاتهم القيمة .والذين لم

ينحلا علينا بالمعلومات الكافية والقيمة . والى كافة الاساتذة الكرام

والى الاخوة الطلبة بتزويدنا بالدفع المعنوي

وفي الاخير لكم منا فائق الاحترام والتقدير

وشكرا



إهداء

الحمد لله رب العالمين منزل الكتاب هدى وتذكرة لأولي
الألباب، والصلاة والسلام على

سيدنا محمد الذي خصه بجوامع الكلام وفضل الخطاب وعلى آله
وأتباعه إلى يوم الدين

وسلم تسليما كثيرا

أما بعد

أهدي عملي هذا:

إلى منبع المحبة والحنان أبي الغالي رحمة الله عليه.

إلى من ساندتني طوال مشواري الدراسي أُمي العزيزة أطال الله في
عمرها.

إلى زوجتي وبناتي نور اليقين وابتهاال والى كل إخوتي وأخواتي..

إلى كل الزملاء والأصدقاء دون استثناء.

إلى كل من ساندني في مشوار بحثي سواء من قريب أو من بعيد.

إلى كل من يحمله قلبي ولم يكتبه قلبي.

الاهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى روح والدي رحمة الله عليه
والى امي العزيزة اطال الله في عمرها والى امي الثانية جدتي
رحمهما الله تعالى والى زوجتي العزيزة والى جميع العائلة
الكريمة عائلة العتروسي و عائلة عويسي بدون استثناء
والى اخوتي والى جميع الاصدقاء والى كل من ساعدنا
من قريب او من بعيد ولو بالكلمة الطيبة او بدعاء
فلهم جزيل الشكر ووفقتنا الله واياكم الى ما هو افضل في الحياة ..

وشكرا

المحتوى

محتوى البحث

الصفحة	المحتويات
أ	شكر و تقدير
ب	اهداء
ج	محتوى البحث
د	قائمة الاشكال
هـ	ملخص البحث
02	مقدمة
	مدخل عام : التعريف بالدراسة
03	1- الاشكالية
03	2- الفرضيات
03	3- اهداف البحث
04	4-اهمية البحث
05	5-اسباب اختيار البحث

06	6-تحديد المصطلحات و المفاهيم
الجانب النظري	
المبحث الأول : الاطار العام للإبداع الاداري و نظرياته	
09	تمهيد
09	المبحث الأول : مفهوم الابداع الاداري و نظرياته
11	المطلب الأول : تعريف و أهمية الابداع الاداري
12	المطلب الثاني : انواع الابداع الاداري
13	المطلب الثالث : خصائص الابداع الاداري
14	المطلب الرابع : معوقات الابداع الاداري
16	المطلب الخامس : نظريات الابداع الاداري
18	خلاصة
المبحث الثاني : اساسيات الميزة التنافسية	
19	تمهيد
20	المطلب الاول : تعريف الميزة التنافسية
21	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

22	المطلب الثالث : مصادر القدرة التنافسية
26	المطلب الرابع : كفاءات الميزة التنافسية
30	خلاصة
الفصل الثالث : الدراسات المرتبطة بالبحث - الجانب التطبيقي-	
33	تمهيد
35	الدراسة الأولى
37	الدراسة الثانية
40	الدراسة الثالثة
44	خاتمة
46	قائمة المراجع
48	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	الشكل 1 - مصادر الميزة	01
25	الشكل 2- نظام المنافسة	02

ملخص

إن النجاح في مجال الأعمال في يومنا هذا يتطلب الابداع ، فالمنظمات التي تبعد تحني كل المزايا و ذلك بالفعل التنافسي ، فيكون الابداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية.

و ذلك من خلال تأثيره على الانسان ، و جعله يكتسب معارف جديدة تمكنه من التحكم في بيئته ، و يجعله يتأثر و يؤثر فيها ، و من بين هذه الابداعات نميز الابداع الاداري الذي أصبح يمثل في العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ، و الذي يأخذ شكل منتجات جديدة و طرق انتاجية جديدة و تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات مهما كان حجمها يؤدي الى رصد و جمع الافكار و المعلومات المتاحة و استغلالها في تطوير المجال الانتاجي للمؤسسة ، و كسب مزايا تنافسية مستمرة و كذا التأقلم و التكيف مع متغيرات البيئة.

حيث نجد أن الابداع الاداري يعتبر منظومة متكاملة يشترك فيها أفراد التنظيم من مدراء و موظفين ، و كذا بيئة المؤسسة و تعتبر الادارة بما فيها من موظفين العنصر الاساسي في العملية الابداعية

مقدمة

مقدمة :

يعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فلإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطورها، حيث أن المنظمة التي لا تبعد ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا.

وإن كانت المنظمات بشكل عام بحاجة للإبداع فإن منظماتنا العربية لأشد احتياجا لانتهاج أساليب الإبداع ، لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية وتقنية متسارعة. لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة وفعالية، بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح و التطور. و التميز في المنظمات و للتخلص من هذه المشكلة لابد من البحث عن وسائل أخرى, تدفع بالمنظمة إلى التطور والنجاح من خلال عنصر التفرد ، و من أهم هذه الوسائل " الإبداع الإداري الذي يعد عاملا حاسما في قدرة منشآت الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية"، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات وتحديد المنظمات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها التغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل و الانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج أكثر تلبية لمتطلبات العميل المتغيرة و المتزايدة باستمرار .

و بغية معالجة هذا الموضوع يمكننا بلورة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يستطيع الإبداع الإداري أن يحقق الميزة التنافسية داخل المنشآت الرياضية ؟

و لتحليل هذه الإشكالية و دراستها بطريقة معمقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

الفرضيات العامة:

_ ما هو دور الشخص المبدع في دعم الميزة التنافسية في المنشآت الرياضية ؟

_ ما مدى تأثير البيئة التنظيمية الابداعية في دعم الميزة التنافسية داخل المنشأة

الرياضية ؟

كي نجيب على التساؤلات المطروحة فإننا نقتح مجموعة من الفرضيات و التي تساهم

في بلورة و تحديد معالم الموضوع و المتمثلة في ما يلي:

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشخص المبدع والميزة التنافسية في المنشأة الرياضية .

- هناك تأثير كبير من البيئة التنظيمية الابداعية في دعم الميزة التنافسية داخل المنشأة الرياضية .

3- أهداف البحث:

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء الجانب النظري أو التطبيقي، و فيما

يخص هذه الدراسة فهي تهدف إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري و التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية و دوره في جعلها تكتسب ميزة تنافسية.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في موضوع الإبداع الإداري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في العوامل التالية:

- يلعب الإبداع الإداري دورا هاما في تحقيق أهداف الادارة الرياضية ،و ذلك بتنظيم و تنسيق جهود و نشاطات العاملين و ربطهم بالأهداف التي تسعى الادارة الرياضية لتحقيقها.
- يعتبر موضوع الإبداع الإداري ميدانا خصبا ما زال خاضعا للتجربة .
- يعتبر موضوع الإبداع الإداري و تأثيره على الميزة التنافسية إثراء لمكتبتنا .
- يخدم هذا الموضوع معهد علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية بالاغواط من خلال الدراسة التي تمت فيها.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث إلى البحث في ذلك الموضوع ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع الإبداع الإداري كأساس لاكتساب الميزة التنافسية ما يلي:

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة و دراسة مواضيع الإبداع .
- عدم التطرق سابقا لمواضيع تربط بين دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في معهد علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية لجامعة عمار ثليجي بالاغواط .
- التعرف على الدور الذي يبرزه الإبداع الإداري بالنسبة للميزة التنافسية.

6- صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل و صعوبات متعددة أثناء اعداد هذا البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي و التي من أهمها ما يلي:

- عدم توفر المراجع الكافية بمكتبة جامعة عمار ثليجي حول موضوع دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية .

- عدم الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم موضوعنا من طرف مديرية الشبيبة الرياضية لولاية الاغواط وذلك لظروف التي تمر بها الدول من هذا الوباء عفانا الله .

الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا على دراسات سابقة قامت بمعالجة موضوع دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى مواضيع أخرى قامت بمعالجة الميزة التنافسية و نذكر منها ما يلي:

_ بحث بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في التسيير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، من اعداد الباحث حجاج عبد الرؤوف، و التي هدفت إلى ابراز أهمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي كعامل أساسي في تنميتها كما توصلت الدراسة إلى أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية يعتمد بشكل كبير على الإبداع التكنولوجي.

_ بحث بعنوان دور الابداع في دعم الميزة التنافسية المستدامة بكلية الاقتصاد لجامعة عمار ثليجي الاغواط .

خطة البحث:

أما فيما يخص المنهجية المتبعة في وضع خطة البحث، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين منها الفصل النظري، أما الفصل الثاني فيخص الدراسة الميدانية.

حيث تناولنا في الفصل النظري مبحثين الاول يخص الإطار العام للإبداع الإداري و نظرياته، فقد قمنا بتقسيمه إلى خمسة مطالب و هي على التوالي تعريف و أهمية الإبداع ،

الفصل التمهيدي

أنواع الابداع الاداري، خصائص الإبداع ، معوقات الابداع الاداري، نظريات الابداع الاداري.

أما المبحث الثاني فيتعلق بأساسيات الميزة التنافسية، و ذلك بتقسيمه إلى أربعة مطالب و التي تناولنا فيها تعريف الميزة التنافسية ، و أنواع الميزة ، مصادر الميزة التنافسية ن و اخيرا كفاءات الميزة التنافسية.

أما فيما يخص الفصل التطبيقي المتعلق بالجانب التطبيقي فتم التطرق الى الدراسات السابقة حول نفس الموضوع ن فتمثلت في ثلاث دراسات :

- المناخ التنظيمي و علاقته بمستوى الابداع الاداري لدى الهيئات الادارية في الاندية
- ادارة المنشآت الرياضية و انعكاسها بدافعية العمل.
- دور الابداع في دعم الميزة التنافسية المستدامة .

بعض المصطلحات :

الفصل التمهيدي

-الإبداع **Creativity**: مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد و/أو الشركة/المؤسسة و/أو المجتمع و/أو العالم .

- **الابتكار Creativity**: عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية.

-الميزة التنافسية Competitive advantage، تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

الإبداع الإداري : بأنه القدرة على ابتكار اساليب و وسائل و افكار مفيدة للعمل و يجب أن تلقى هذه الافكار و الاساليب التجاوب الامثل من قبال العاملين و تحفيز ما لديهم من قدرات و مواهب لتحقيق الاهداف الانتاجية و الادائية الافضل.

مدخل عام

التعريف البحث

تمهيد :

يعتبر الابداع الخيط الفاصل بين المجتمع الانساني الراقى و عالم الركود و يعتبر الوجهة الصحيحة للمؤسسات الرائدة في الادارات المعاصرة باعتباره مرتكزا هاما في التنمية الشاملة التي تسعى لتحقيقها العديد من الدول في جميع المجالات فهو يهدف الى تسهيل حياة الفرد و تقديم منافع متعددة و متجددة تسعى لرفاهية المجتمع عن طريق ترجمته لأفكار اصيلة و مفيدة في شكل منتجات ترقى لمستوى تطلعات الأفراد .

المبحث الأول : مفهوم الابداع الاداري و نظرياته

المطلب الأول :تعريف و اهمية الابداع الاداري

1- تعريف الابداع : هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالإبداع و يمكن تعريفه بأنه أفكار

جديدة و مفيدة و متصلة لحل مشكلات معينة أو تجميع و اعادة تركيب الانماط المعروفة

من المعرفة في أشكال فريدة و لا تقتصر الابداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل

تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها و اعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و

المعدات و طرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التدريب.

" و يعرف الابداع على انه المقدرة و البراعة الفردية أو الجماعية في خلق أفكار جديدة و

اكتشاف سبل جديدة بهدف تطويرها فالمؤسسة التي تشجع الابداع هي التي تطور طرق

فريدة للعمل أو تجد حلولاً مفيدة لمشكلات العمل ، حيث أن الابداع يركز على درجة الخلق و الاكتشاف¹.

2- أهمية الابداع : إن دور و اهمية الابداع و الابتكار كبيرة جدا نظرا الى الاثر الذي

يمكن أن يحدثه على مقومات التنمية و التقدم بمختلف أنواعه فالتطورات العصرية الحالية ذات الاتجاه نحو المعرفة و التكنولوجيا المعلومات و الاتصال لم تبقى على فكرة مصدر

القوة و التفوق تتبع من امتلاك الموارد العالية و المؤهلة للإبداع و الابتكار ، لأن كل

المعاملات و الأنشطة اصبحت تعتمد بشكل كبير على المعرفة و المنتجات الفكرية فسرعة

التغيير و التطور ولدت سرعة الاندثار للأفكار و المنتجات و التكنولوجيات و الأساليب

بمختلف أنواعها و الأمر الذي يفرض ضرورة الابداع و الابتكار ففي خضم هذه التغيرات و

التطورات قد اكتسب الابداع اهمية قصوى في تدعيم التنمية و التقدم للمجتمعات و من

خلال هذا يمكن ابراز اهمية هذا الأخير في النقاط التالية² :

- إن الابداع و الابتكار يعود بالنفع على الفرد المبتكر من حيث رفع المعنويات ، و زيادة الثقة بالنفس.

¹ صليحة حقيقي ' دور الابداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة الدولية حول المقولة و الابداع .

² مركز التميز للمنظمات الحكومية ، وثيقة مهارات تدريبية ، رقم 58

- الابداع يقود الة التجديد و التطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التطورات و التغييرات العصرية بل يتعدى ذلك الى المساهمة في قيادة تلك التغييرات و التطورات العلمية و التكنولوجية مواكبة للحاجات و الطموحات التي هي في نمو و اتساع.

- يعمل على تدعيم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، من خلال ايجاد الاساليب و التقنيات و التكنولوجيات الملائمة و المدعمة للتنمية .

- مواجهة تحديات العولمة و المنافسة حيث اصبحت المنافسة اليوم تبنى على اساس الابداع و الابتكار .

تلبية حاجيات المستهلكين و التفوق عليها.

- يؤدي الابداع و الابتكار الى ايجاد اساليب و طرق انتاج أو منتجات جديدة تجعل المنظمة متميزة في طرح منتجاتها .

- إن للإبداع و الابتكار اهمية كبيرة في التقدم و دعم التنمية بمختلف أنواعها .

المطلب الثاني : أنواع الابداع الاداري³

قد يعتقد البعض أن الابداع متعلق بالتكنولوجيا و الانتاج ، و لكن في حقيقة الامر

ما ذاك الشكل من الابداع الا نتيجة سلسلة معقدة من الابداعات نذكر منها :

³ صليحة حقيقي ، نفس المرجع السابق ، ص 356

أ- الابداع في العملية : و يتعلق بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة ، أو

لتطوير العمليات التي يتم من خلالها تسليم خدمات جديدة .

ب- الابداع في المنتج : و يتعلق بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين و تطوير

المنتجات الحالية .

ت- الابداع في الخدمة : و هو ما يرتبط بوجود الابداع في أي نشاط أو عملية تتعلق

بالخدمة سواء من حيث اعداد و تسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير الانشطة و

العمليات التي يتم فيها تقديم الخدمات.

ث- الابداع في الادارة : و يتعلق بتطوير النظم الادارية لتقديم انظمة تصنيع حديثة و

متطورة .

ج- الابداع في التسيير : و يهر بصورة خاصة في تحسين اداء المؤسسة من خلال

الوظائف الرئيسية كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة .

ح- الابداع في التسويق : و هو يتعلق بتطوير طرق جديدة في التسويق المنتجات مثل

التسويق عبر الانترنت و تقديم تسهيلات مالية .

المطلب الثالث : خصائص الابداع

إن الابداع و الابتكار كغيره من الانشطة البشرية له خصائص تميزه عن باقي الانشطة ، لكونه نشاط فكري و ذهني فأبرز سمة يتميز بها هي الجدية و الحداثة ، فهذه الخاصية تعد أهم سمة للابتكار فأبي نشاط أو منتج لا يتصف بهذه السمة لا تعتبر ابداعا أو ابتكارا و إذا نظرنا الى الابداع كعملية فانه يتميز بمجموعة من الخصائص الآتية :

1- **الجدية و الحداثة**⁴: المنتج الابتكاري سواء فكرة كان أو أسلوب أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة ، يجب أن يكون جديدا و حديثا و لم يتم التوصل اليه سابقا و يتكلمون عن الجدية و الحداثة من حيث الخصائص و الاستعمال و المنفعة التي يمكن ان يقدمها الشيء الجديد و حتى التركيب و الاسلوب.

2- **المنفعة و القيمة** : أي يجب أن يكون الشيء المبتكر ذا منفعة أو قيمة ، و ليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة اضافية عن الاشياء التي كانت من قبل ، حيث أن تلك الجهود المبذولة يجب أن تدر منافع من حيث درجة الاشباع أو توفير الجهد و الوقت مما يؤدي الى تحسين جودة المادة .

⁴ نوري منير و قلش عبد النور ، دور الابداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، ص 324.

3- الجاذبية و القبول : يجب أن يتمتع الابداع و الابتكار بقدر كاف من القبول و الاقتناع من طرف الفرد و المجتمع ، إذ يشترط أن يتوافق مع معتقدات و اتجاهات الفرد و المجتمع مع الميول المهنية .

4- التكامل أو الترابط : يشترط في المنتج الابتكاري و الابداعي أن يتصف بوضوح أبعاده و مكوناته و وضوح الترابط و التكامل فيما بينهما بالشكل الذي يطمئن له ذوي العلاقة .

5- المرجعية أو التراكمية : إذ يجب أن يكون مؤسس الابتكار و الابداع على نتائج و معطيات سابقة و يكون خلاصة الجهود التراكمية التي تشغل كمعطيات و مدخلات لعملية الابداع و الابتكار .

6- المواءمة الزمنية : يعني ذلك تقديم المنتج الابتكار في الوقت المناسب للانتفاع منه و من أجل فعالية أكثر للعملية الابتكارية يجب توفير المتطلبات التي تعد ضرورية .

المطلب الرابع : معوقات الابداع الاداري

أظهرت احدى الدراسات التي أجريت على شركة الدواء التي تسعى الى تحسين الأداء في مجال إبداع المنتجات أن الشركات غالبا ما تواجه ستة عوائق في طريق الابداع . تلك العوائق تشمل الثقافة : الاستراتيجية ، الطرق ، الادوات ، و الوقت .

1- الاستراتيجية⁵: ينبغي للشركة ان توضح عملية الابداع بما يسمح بتخصيص الموارد المتاحة لذا فإن اختيار المشروع السليم يعد من المهمة الكبرى و لا يجب أن يترك العامل المصادفة.

2- الاجراءات : يجب أن تركز المؤسسات التي تدعم ابتكار منتجات منشودة فالاهتمام بالأحداث يضمن للمؤسسة امكانية ادارة تلك الاجراءات بطريقة أفضل .

3- الطرق : غالبا ما ترى المؤسسات الاساليب غير القياسية معطلة بسبب الافتقار الى المعايير الواضحة و إلى المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار.

4- الأدوات و الأساليب : تدرك المؤسسات الناجحة أن المعرفة هي المدخل الأساسي لذلك فهي تستمر المشاركة الداخلية للمعرفة و تتعلم خبراتها بالمشروعات و تتعلم بوجه خاص من أخطائها .

5- الوقت⁶: هناك العديد من الأمثلة التي تظهر كيف يتم تحفيز الابداع تحت الضغوط الوقت و الكثير من الناس يعتقدون أنهم يعملون بشكل أفضل تحت الضغط ، أما الأبحاث فتثبت غير ذلك تمام رغم أن العكس قد حدث فعلا.

الى جانب هذه المعوقات يمكن أن نذكر معوقات أخرى تتمثل فيما يلي :

⁵ براقين جويتا، الابداع و الابتكار ، مرجع سبق ذكره ،ص131.
⁶ دنجم عبود نجم ، ادارة الابتكار ، مرجع سبق ذكره ،ص155.

1- الرغبة في المحافظة على اساليب الأداء المعروفة حيث أن الابداع يتطلب نفقات يجب على المنظمة أن تتحملها.

2- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة ترسخ الثقافة البيروقراطية.

3- الخوف من الفشل.

4- تجنب المخاطر.

5- عدم توافر الحرية .

6- مقاومة التغيير .

المطلب الخامس : نظريات الابداع الاداري

1 -نظرية (March et Simon1958)⁷

فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الابداع تمر بعدة مراحل هي : فجوة أداء ،عدم الرخاء ،بحث واعي ،بدائل ثم إبداع.

⁷ الزهري رندة ،الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ،عالم الفكرة ،المجلد 30 العدد 2002/3 .

2- نظرية (Burn et Stalked) 1961

و كان أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلنا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم العمل.

3-نظرية 1960 (Wilson)

قد بين عملية فإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى ادخال تغيرات في المنظمة و هي إدراك التغير ،اقتراح التغير ،و تبني التغير و تطبيقه و يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب.

4 -نظرية 1970 (Harvey of Mill)

حيث انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية بما يعرف بالحالة و الحلول فقد وضعوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي تتخذها المنظمة.

خلاصة

إن ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل هو أن الابتكار و الابداع و الابتكار ضرورة حتمية لإدارة المؤسسات في الوقت الراهن للمحافظة عليها، و عليه لابد من تجسيد الابداع و الابتكار و ادارته داخل المؤسسات و عليه اقتباس الطاقات الإبداعية و محاولة تدريبها و توفير الظروف الملائمة و المناسبة لإطلاق طاقاتها الابتكارية .

و من خلال هذا الفصل يمكن اعطاء التوصيات التالية :

- 1- العمل على تدريب العمال و المدراء على اتخاذ القرارات بالطرق الابداعية المختلفة .
- 2- توفير جو ملائم للإبداع في المؤسسة حتى نتمكن من رفع مستوى هذا الأخير .
- 3- إقامة دورات تدريبية و تكوينية داخل المؤسسة لتدريب أفرادها وفقا للمفاهيم الادارية المعاصرة و تأهيلهم للإبداع و الابتكار أكثر .
- 4- الاتصال بالمؤسسات و المنظمات المختلفة الخاصة بالبحث العلمي و التطور للاستفادة من خبراتها .

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

تمهيد :

بعد ما تطرقنا في الفصل السابق الى ماهية الابداع الى اتيان شيء جديد و متفرد و أصيل و ذات قيمة للمجتمع في الوقت ذاته ، بحيث يضمن للمؤسسة الحصول على الريادية و ذلك من خلال سمات مميزة متمثلة في الميزة التنافسية التي شغل مفهومها أعمال ادارية متنوعة على جبهة عريضة مليئة بالتشعب و التنوع ، تحديدا منها في سنوات الثمانيات عندما أصدر مايكل بورتر كتابة الميزة التنافسية الذي احتوى فيه أن هذه الميزة هي العنصر الأساسي و الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربح متواصل مقابل منافسيها و لذلك فقد قسمنا هذا الفصل الى أربعة مطالب يتضمن كل منها :

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

المطلب الرابع : كفاءات الميزة التنافسية

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

يحتاج تدقيق واضح لمفهومها لغدراك ثلاث مصطلحات أساسية و قد اجتوى قاموس

على تعريف لها ذا حدد الميزة بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة .

التنافسية : هي الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مع منافستها المستديمة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة⁸ .

و لقد عرفها بارني 1991 إجمالاً :

" أن تقوم المؤسسة باستراتيجية صعبة التحقيق للمنافسين الحاليين و المحتملين و غير قابلة للتقليد."

و بشكل آخر و من خلال التعاريف المقدمة سابقاً ، ممكن أن القبول أن الميزة التنافسية لها إمكانية التحقق من خلال المقدرات من خلال استخدامها ضمن استراتيجية المؤسسة التي نستطيع تجسيدها في شكل دالة رياضية ، إذ تمثل فيها الميزة المتغير التابع و المهارات و الموارد و العمليات الابداعية متغيرات مستقلة .

⁸ أحمد أبو بكر بوسالم ، رأسمال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة ، ملنقى حول الرأسمال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 14/13 ديسمبر 2011 ، ص9.

$$C = (C.R.I)$$

حيث :

C : Comptive advantage

C :Comptinesses

R :Resource

I :Innovation

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

إن كثرة المتغيرات و اضطراب البيئات و تزامم حول الريادة و القيادة السوقية دفع الإداريين الى تبني سياسات متعددة شكلت أنواع الميزة فقبل التطرق الى ذكر أنواع الميزة التنافسية المستدامة ، يجب أن نعرض على بعض وجهات نظر الباحثين المهتمين بموضوع الميزة و التي انقسموا في آرائهم الى فئتين :

الفئة الاولى : و التي تبنت مدخل جديد يقول على أن الميزة التنافسية المستدامة كانت ممكنة في الماضي عندما كانت المؤسسات الأمريكية الكبيرة تنافس المؤسسات الصغيرة و

المحلية على أساس الاقتصاديات و الحجم المتراكم و الإمكانيات المالية و الانتاجية الضخمة ، أما الآن في ظل الأسواق سريعة التغيير و المنافسة الفائقة على الصعيد العالمي الفئة 1991 Hamel et prenald فلا ضمان للاستدامة و يمثل هذه .

أما الفئة الثانية : فكان منظورها استدامة الميزة على أنه عمل استراتيجي أكدته دراسات 1986

P.G Hewitt التي حملت عنوان " الميزة التنافسية"⁹

و تدعم هذه الفكرة أيضا بما جاء به نبيل خليل مرسي أن الميزة التنافسية المستدامة لها علاقة وطيدة بالاستراتيجية التنافسية و أحد مقوماتها و تبعا لذلك نجد بأن الاستراتيجية تحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية و هي :

1- طريقة التنافس : استراتيجية المنتج ،الموقع و التسعير .

2- خلية التنافس : تتضمن اختيار ميدان التنافس (الأسواق و المنافسين) .

3-أساس التنافس : و تشمل الأصول و المهارات المتوفرة .

⁹ بن النذير نصر الدين ، منصورى الزين، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الاعمال، مداخلة جامعة سعد دحلب ،البليدة الجزائر ،ص 14.

المطلب الثالث : مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص و الصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة و نسبية و تمس الأنشطة التي تقوم بها ، المنتج و الخدمات بأنواعها الأساسية و المكملة ، و كيفية الانتاج و التنظيم و الأنشطة التسويقيةالخ

و إن هذا التفوق النسبي ناتج عن عدة عوامل أو مصادر مختلفة ، و لكن العديد من المؤلفين قاموا بتحديد هذه المصادر و من بين هؤلاء المؤلفين نجد

Jean jacques lambin

التي اعتبرها إما أن تكون داخلية أو خارجية أي يقصد بها الميزة التنافسية.

-الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج و تمثل قيمة لدى المشتري سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال أو برفع كفاءة الاستعمال.

-الميزة التنافسية الداخلية : و هي تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع و الإدارة أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة و ذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين.

مما لا شك فيه أن الميزة التنافسية لأي منتج جديد في وضع تنافسي يتحدد على أساس تمييزه و تكلفته مقارنة المنتجات المنافسة¹⁰.

يعتبر Michal porter من المؤلفين الكثر شيوعا الذين قاموا بتحديد مصادر الميزة التنافسية و حصرها في التكلفة و التمييز الى جانب المعايير الكلاسيكية مثل الوفرة الاقتصادية و زيادة انتاجية عوامل الانتاج ، تخفيض التكلفة .

إن معايير التمييز نجده في بعض المراجع مرادف لجودة المنتج و الذي على أساسه يتم التفضيل بين المنتجات المعروضة في السوق.

إن تحقيق الميزة التنافسية أكبر من المنافسين يتطلب من المؤسسة المبدعة أو المنتج الجديد (سلعة أو خدمة) أن تراعي حاجيات المستهلك او المستعمل في عملية الانتاج و هذا بالأخذ بأرائه في جميع مراحلها او البعض منها.

و أن نتيجة ذلك ستكون مساهمته بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد مع إعطاء أولوية اليه و زيادة على ذلك فإن أسعار مكونات المنتج هي الأخرى لها تأثير على جودته أو تنوعه.

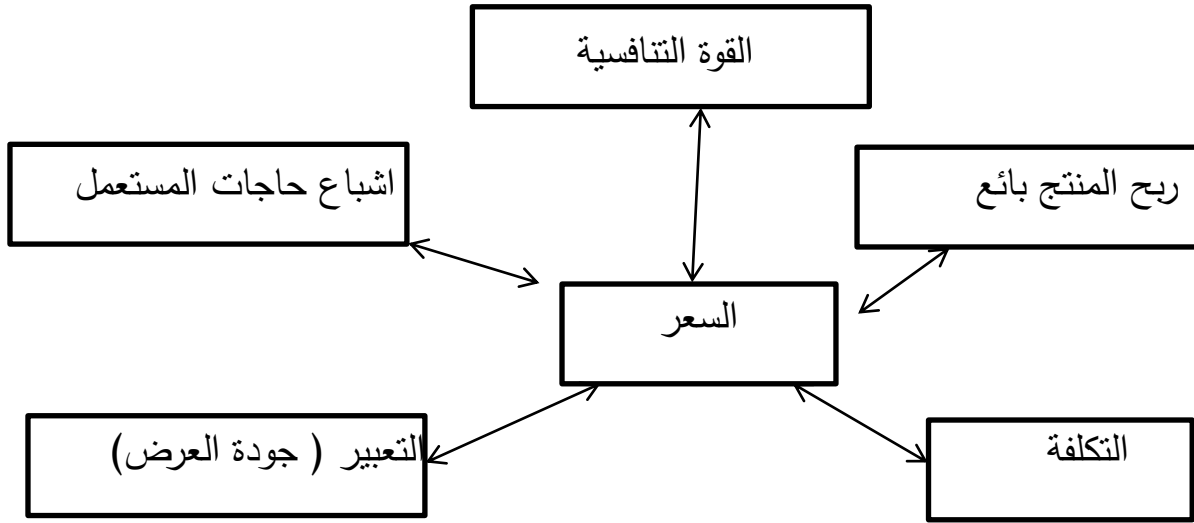
- اما تدنيه التكاليف الأخرى تتأثر بأسعار المواد الأولية .

- التحكم في التكنولوجيا المستخدمة و الكفاءات و المهارات¹¹ .

¹⁰ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر القاهرة، سنة 2003، ص 250.

¹¹ نفس المرجع السابق ، ص 206.

شكل 1- مصادر الميزة



و انطلاقا من المصادر السابقة فإن المؤسسة يمكنها أن تحدد وضعها التنافسي و تقوم بالتصحيح و ذلك بما يعرف بنظام المنافسة و هي مصفوفة التقاطع ما بين الميزة التنافسية المحتملة مع المصادر المختلفة للمنافسة .

الشكل 2- نظام المؤسسة

متنوع	تجزئة	تنوع
	طريق مسدود	حجم
محدود	ضعيف	مرتفع

ميزة تنافسية محتملة

1- نشاطات الحجم : هي خصائص الميزة التنافسية المرتفعة الاحتمالية مع عدد محدود

من مصادر التنوع فالحجم العالي يؤدي الى ميزة اقتصادية و حصتها السوقية تعد من

الأصول القيمة التي تحدد الربحية النسبية ، مما يدفعها الى الحفاظ على مكانتها.

2- النشاطات المتخصصة : و خصائصها تنوع المصادر مع ارتفاع احتمالية الميزة

التنافسية ، حيث تأثير الحجم و الخبرة ذو تأثير مهم على عمليات التكاليف ، و ذلك لكون

الطلب غير متجانس و تواجد تنوع في المصادر ، حيث المؤسسات المتخصصة و الرائدة

يمكنها أن تقدر ربحتها ، و ذلك عن طريق بحوث و تحديد مصادر العمالة المتخصصة

التي يعود الى التكاليف الكلية ، مما ينعكس على الزبائن بدفعهم ، المزيد حيث هذه الأنشطة

تتطلب قدرة عالية في التحكم على المستوى التشغيلي و الاستراتيجي.

3- نشاطات التجزئة : مصادر التنوع متعددة و الميزة التنافسية ضعيفة ، عديد من

المؤسسات تزدهر و قيود الاستثمار ضعيفة و احتمالات التمايز متعددة و متطورة ،

المؤسسات الكبيرة تتراجع ، و المؤسسات الصغيرة تزدهر .

4-نشاطات الطريق المسدود : تأثير الحجم و الخبرة تتواجد بصفة ضعيفة ، و أي مؤسسة

لديها حسم المنافسة الربحية و المؤسسة المنافسة تعتمد على الاستغلال الأمثل للعمليات.

المطلب الرابع : كفاءات الميزة التنافسية

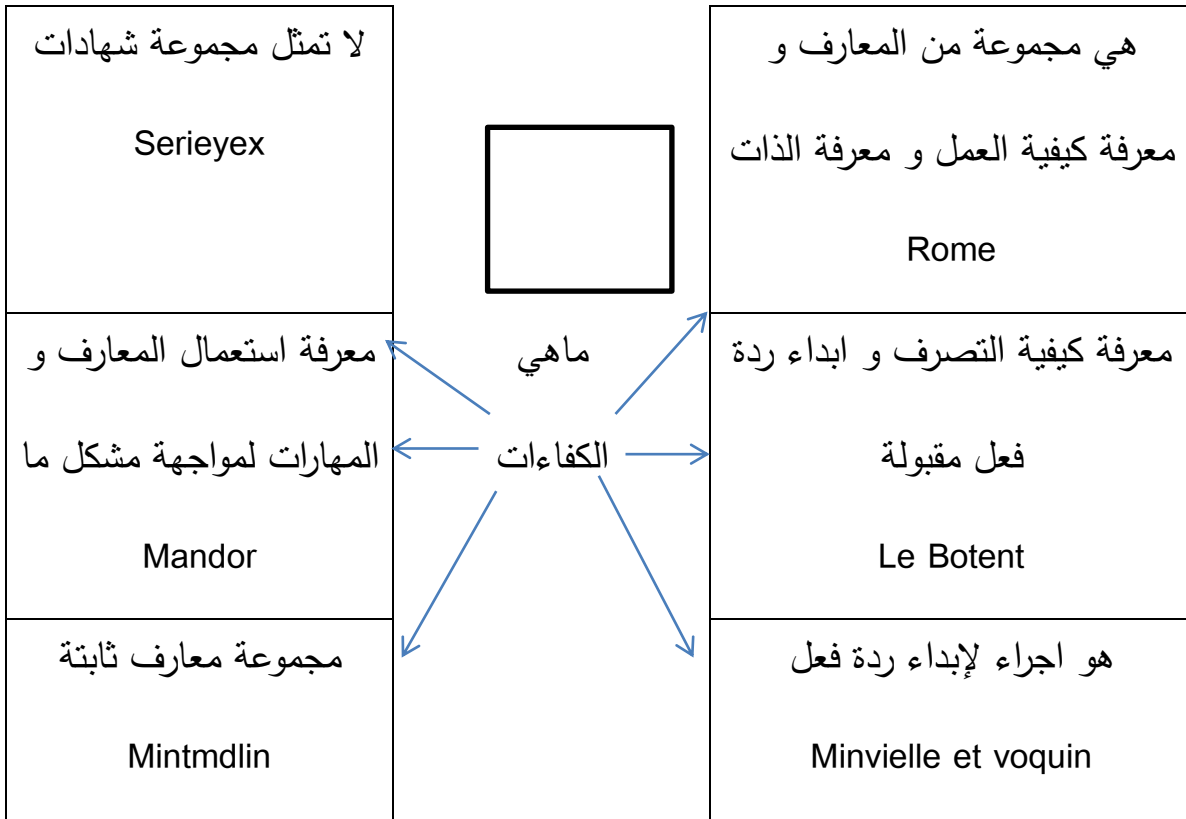
برغم التسابق الزمني و التطور الهائل و المحاولات الأتمة الا أنها شكلت نقطة حرجة حول

المنظور إلى الأفراد العاملين داخل التنظيم ، و تكون ساهمت بها يطلق عليه مفهوم

الكفاءات التي تعتبر أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية و هي صعبة

التقليد من قبل المنافسين و لقد اتخذت عدة تعاريف من بينها:

شكل -3- يبين بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



و تصنف الكفاءات الى صنفين :

-الكفاءات الفردية : تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها

من

اجل أداء احسن مهام مهنية محددة Le boyrer

ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية .

- أن يكون الفرد حيويًا.

- يقوم بما يجب القيام به.

- سريع التعلم.

-يملك فكرة اتخاذ القرار.

-قيادة الأتباع.

- ينشئ الجو المناسب للتطور.

-الوقوف في وجه مثيري المشاكل.

- متجه نحو العمل الجماعي.

- يوظف مساعدين مهرة.
 - يبني علاقات جيدة مع الآخرين.
 - إنساني و حساس.
 - حازم وواقعي.
 - يوفق بين عمله و حياته الشخصية .
 - يعرف نقاط ضعفه و قوته.
 - يجعل الشخص في وضعية مريحة و يتصرف بمرونة.
- الكفاءات الجماعية¹² :** تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات و تعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر و تداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطورها و تراكمها تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة و تطورها أو انسحابها و يجب أن تتوفر الخصائص التالية:
- تتيح الوصول الى عدة انواع من الأسواق.
 - تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملح و من قبل الزبون.

¹² عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002 .

- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتحديد و تطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها و تطوير هذه الأخيرة القدرات الديناميكية على المدى البعيد و التي تصنف الى

أربعة أصناف :

- تنمية توصيل و تبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة رأسمال البشري المنظمة و التعلم القائم على تجارب المؤسسة .

- الابداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات و كيفية تطورها عبر الزمن.

خلاصة

إن الغرض من هذا الفصل هو محاولة اضافة عملية لدراسة الميزة التنافسية التي تمكن المؤسسة أن تستخدمها في بيئتها لحماية و تعزيز في ظل تصاعد المنافسة و تزايد الداخلين الجدد فلا ضمان لأي ميزة أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها عن طريق ابتكارات و إبداعات منفردة و انتاج تكنولوجيا جديدة و متطورة كما أن ديمومتها تعتمد على صعوبة عوائق التقليد و عدم قدرة المنافسين على محاكاة التجديد.

الجاناب

التطبيقي

تمهيد:

تهدف البحوث العلمية عموماً إلى الكشف عن الحقائق، وتكمن قيمة هذه البحوث وأهميتها في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات، ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على ثوابت الظاهرة المراد دراستها يعتبر الإطار المنهجي للبحث أحد الجوانب الهامة، بحيث لا يمكن لأي باحث أن يتخلى عنه، وهناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، فلكي يتم تأسيس عمل منهجي منظم لا بد من توضيح جميع الجوانب والإجراءات التي تم القيام بها أثناء عملية الدراسة لكي يكون البحث موضوعي، وتيسر للمطلع فهم وتفسير النتائج على ضوء المعلومات الواردة فيه.

وبعد أن عرضنا في الباب الأول والمتعلق بالدراسة النظرية يأتي الباب الثاني الذي اختص بالدراسة الميدانية والذي يدعمه بهدف الوصول إلى تكامل في العمل البحثي، وتسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل.

فيما نتأكد صحة الفرضيات لذلك فقد جاء هذا الفصل ليتناول الطرح المنهجي للدراسة من خلال مختلف الإجراءات والمتمثلة في التقنيات التي تساعد الطالب في جمع المعطيات والبيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، ويمكن تحديدها بدءاً بالدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع مروراً بمجتمع وعينة الدراسة ومجالاتها المتمثلة في المجال البشري والزمني والمكاني، ثم استعراض أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها لجمع المعلومات والبيانات اللازمة التي تناسب موضوع بحثنا، وأساليب التحليل والمعالجة الإحصائية.

المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع و صياغة الجانب النظري من خلال فصلين ، ثم منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

الدراسة الاستطلاعية:

هي عبارة عن دراسة علمية كشفية، تهدف إلى التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث، عندما تكون المشكلة محل البحث جديدة لم يسبق إليها، أو عندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة، و التجربة الاستطلاعية عبارة عن دراسة تجريبية أولية يقوم بها الباحث على كمية صغيرة قبل قيامه ببحثه، بهدف اختيار أساليب البحث وأدواته.

إن الإلمام بجوانب الدراسة الأساسية لا يتم إلا من خلال القيام بدراسة استطلاعية على مجتمع وعينة البحث، لذلك ولظروف التي تمر بها البلاد والعالم اجمع وايضا الاقتراحات الاحترازية التي قامت بها الدولة من اجل تجنب انتشار هذا الوباء كورونا كوفيد 19 عفانا الله واياكم .جملة من القرارات نذكر منها الحجر الصحي وايضا تسريح العمال بنسبة 50 % مما تعذر علينا القيام بالدراسة الميدانية وذلك لعدم توفر العدد الكافي للعينة .

ومن اجل اثناء دراستنا البحثية قمنا بتعويض الدراسة الميدانية بالدراسات السابقة والمتشابهة والتي كان تحليلها كالتالي :

الدراسات المرتبطة بالبحث

الدراسات العربية

1-رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية لسنة 2017/2018

التخصص .تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية

بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الابداع الاداري لدى الهيئات الادارية في الاندية
جامعة اكلي محمد اولحاج ،البويرة .

دراسة ميدانية على مستوى أندية دائرة برج اخريس لولاية البويرة.

2-مشكلة البحث : هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى
أعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية .

3-الفرضيات .

4-الفرضيات العامة: توجد العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى
الهيئات الادارية في الاندية الرياضية.

5-الفرضيات الجزئية .

- مستوى المناخ التنظيمي لدى اعضاء الهيئات الادارية و الاندية الرياضية جيد .

- مستوى الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية جيدة.

- يمكن تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى اعضاء
الهيئات الادارية في الاندية الرياضية.

اهداف البحث: الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة اتجاه العلاقة بين
المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى الهيئات الادارية في الاندية الرياضية من
خلال :

- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي لدى الهيئات الادارية في الاندية الرياضية .

- التعرف على مستوى الابداع الاداري لدى الهيئات الادارية في الاندية الرياضية .

- تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى الهيئات الادارية في الاندية الرياضية.

6- المنهج المتبع:

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

7- عينة البحث و كيفية اختيارها :

اعتمد الباحث على عينة البحث شملت المشرفين على تسيير الاندية الرياضية لدائرة برج اخريص و كان حجم العينة 80 مسير رياضي موزعين على 8 اندية رياضية .

اهم النتائج التي تحصل على الباحث:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية .

-مستوى المناخ التنظيمي لدى الاعضاء الهيئات الرياضية جيد.

- مستوى الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية للأندية

- مستوى الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية للأندية الرياضية جيد .

- تم تحديد العلاقة بين مستوى المناخ التنظيمي و مستوى الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية بوجود علاقة ارتباطية مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المناخ التنظيمي و الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية .

- للمناخ التنظيمي أثر في الخفض او الرفع من مستوى الابداع الاداري لدى اعضاء الهيئات الادارية في الاندية الرياضية .

2-رسالة مقدمة ضمت متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان علوم وتقنيات الانشطة البدنية والرياضية

قسم الادارة والتسيير الرياضي تخصص تسيير المنشآت الرياضية والموارد البشرية لسنة 2019/2018

بعنوان :ادارة المنشآت الرياضية وانعكاسها بدافعية العمل.

مشكلة البحث: هل تساهم دافعية العمل في تحسين تسيير المنشآت الرياضية.

الفرضيات

الفرضية العامة:

نعم تساهم دافعية العمل في تحسين المنشآت الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

-نعم تعتمد المنشأة الرياضية على اساس علمية في تنظيم عملها.

-نعم للمنشأة الرياضية توجيه كاف على متابعة العمل الاداري.

-نعم تهتم المنشأة الرياضية برفع دافعية العمل.

اهداف البحث: يهدف هذا البحث اساسا الى :

1-الغوص في اعماق الموضوع ومعرفة حقيقة الدافعية في ادارة المنشآت الرياضية وكذا اسباب نجاحه وفشله.

2-توضيح تأثير دافعية العمل على تسيير ادارة المنشآت الرياضية وكذا انعكاسها.

3-التعرف على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية تسيير المنشأة الرياضية.

4-فتح المجال لطالب لتفكير في مواضيع الادارة والتسيير والخوض فيها.

5-تقديم اهم الحلول والاقتراحات لتوظيف عناصر الادارة والتسيير.

6-معرفة اسس النظرية للدافعية بالإضافة الى كيفية مساهمتها ودورها في نجاح العمل الاداري الرياضي.

7- التعرف على مدى تطبيق ادارة المنشآت الرياضية لدافعية بطريقة علمية ومنهجية.

8-معرفة اذا كان طريقة التطبيق المنشأة للوظائف الادارية تساهم في تحقيق نجاحا لعمل الادارة الرياضية.

المنهج المتبع: هو مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا للاستخلاص والوصول الى نتائج وتعليمات عن أي ظاهرة موضوع محل البحث حيث اعتمد الطالبين منهج الوصفي.

عينة البحث:

قام الباحثين باختيار العينة عشوائيا والمتمثلة في 30 فرد موزعين على المسابح -البلدية النصف اولمبي وهم 3 مسابح.

-اهم النتائج المتحصل عليها:

1-اولا انعدام المؤهلات الكافية لدي المسيرين والنقص الملحوظ في الاطارات الرياضية من اداريين ومسيرين في هذا المجال الاداري والتسيير مما ادى ذلك الى استعمال طرق بدائية لا يمكن ان تضع شيء في التقدم وتحسين في تسيير المنشآت الرياضية.

2-انعدام وجود استراتيجية العمل من خلال تخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ويرجع ذلك عادة الى كون المسير قليل التفكير وبعيد عن التأهيل العملي فلا يلجا الى استخدام اساليب

علمية حديثة لأنه لا يدرك أهمية التخطيط والتنظيم والرقابة في المجال العلمي وطرق تسيير الحديثة.

- وللخروج من هذا المستوى الرديء لابد من الاسراع في :

.وضع مخططات تسييره سنوية لتسيير المنشآت الرياضية.

.الاعتماد على التنظيم الجيد والمحكم والمبني على اسس علمية.

.اعتبار التوجيه ركن اساسي في العملية الادارية وفي استغلال المورد البشري وتحسين اداء

.وضع افضل الوسائل الرقابة لعمل العنصر البشري داخل المنشآت الرياضية بهدف توجيه

المورد البشري وتحسين الاداء وتصحيح الاخطاء.

3-رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة ليسانس لكلية العلوم الاقتصادية جامعة عمار تليجي

الاغواط سنة 2012.

بعنوان دور الابداع في دعم الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة ميدانية لبنك بدر الاغواط.

مشكلة البحث : ما هو دور الابداع بمختلف ابعاده على دعم الميزة التنافسية المستدامة

لبنك بدر الاغواط ؟

فرضيات البحث:

-الشخص المبدع في دعم الميزة التنافسية.

-العملية الابداعية ان تدعم الميزة التنافسية.

-هل يمكن للخدمة الابداعية ان تدعم الميزة التنافسية المستدامة.

-تأثير البيئة الابداعية في دعم الميزة التنافسية.

اهداف البحث :

كانت تهدف هذه الدراسة على مجموعة من النقاط تشمل في ما يلي.

1-التاكيد على ضرورة خوض المؤسسات للأساليب الابداعية الحديثة والتي من بينها المشاركة الجماعية بغرض تحقيق التميز والتفوق.

2-معرفة تركيز المؤسسة على النشاط الابداعي.

3-التاكيد على ضرورة القيام بعملية تقييم النتائج لتحقيق اهداف المسطرة من قبل.

4-ابراز اهمية الميزة التنافسية والتعرف على مختلف ابعاد كأداة حصول على التوقعات العميل من الخدمة المؤداة اليه.

5-اظهار مختلف جوانب الابداع الى تؤثر على العميل في اختبار المؤسسة دون غيرها.

المنهج المتبع :

-المنهج الاستنباطي

-المنهج الوصفي

عينة البحث:

والتي شملت اداريين ومسيرين في بنك بدر الاغواط

اهم النتائج:

كانت تهدف اهمية الدراسة الى عملية من النتائج.

-ابرار اهمية كبيرة لنشاط الابداعي باعتباره عنصر فعال بالأداء المتميز للمؤسسة.

-تسليط الضوء على معظم جوانب الابداع بدقة وتفصيل .

-محاولة معرفة العناصر الاساسية التي تعتبر الركائز والدعائم لتحقيق الميزة التنافسية

المستدامة لصورة ذهنية السمعة .الشهرة .الولاء....

-اضافة الى توضيح اهمية ان تعطى المصرف عناية اكبر لخدماته الموجهة لإشباع

حاجات ورغبات العملاء ودور الابداع في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

خلاصة:

وعند دراستنا وتحليلنا لدراسات السابقة الذكر نستخلص خلاصة التالية.

لقد تأكدت المقولات حول اهمية الدراسات السابقة للباحث فهو يحاول من خلالها تجنب اهم الصعاب التي واجهت الباحث في الدراسة الماضية وبالتالي تكون له دعم البحث قيد الدراسة

بحيث تشكل الدراسات السابقة اهمية كبرى لأي باحث .بل ان توفرها من عدمه اساس استمرار الباحث فيما اختار من مشكلة .وعلى ذلك فهي تزود الباحث بالنتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة ومن ثم ينهي عليها الباحث دراسته وهو الهدف الاساس من الدراسات السابقة.

غير انها تشكل اهمية بالنسبة للباحثين المستجدين تحديدا حيث توفر لهم كما من المعلومات النظرية الجاهزة وليس هذا فحسب بل انها تساعدهم في تحديد المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها.

خاتمة

خاتمة

تواجه العديد من المؤسسات حاليا ثورة تطورات كبيرة، نظرا للتحويلات التي يشهدها المحيط، ومن اجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات، يتوجب عليها السعي للحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها، وذلك من خلال حيازتها على مصدر أو مصادر تميزها عنهم، وإتباع استراتيجيات تساهم في تحقيق أهدافها. وبما أن التسابق ما بين المؤسسات يؤدي إلى تلاشي المزايا التنافسية، فإن البحث و التطوير والإبداع المستمر من شأنه أن يجدد هذه المزايا، ويبقي للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التميز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، إدراك أن البحث و التطوير يعد مصدرا أساسيا، تسعى المؤسسات من خلاله إلى تدعيم مركزها التنافسي في السوق والنمو والتوسع فيه، والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة. لذلك فإن البحث والتطوير لم يعد خيارا للمؤسسات تتخذه متى تشاء، بل أصبح ضرورة حتمية و ركيزة أساسية لتنمية قدرتها التنافسية لضمان بقاءها واستمرارها عن طريق تحقيق التميز لمنتجاتها للوصول إلى إرضاء عملائها والمحافظة عليهم.

المراجع

قائمة المصادر و المراجع

- 1- احمد ابو بوسالم ، رأسمال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى حول فمري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011.
- 2- الزهري رندة ، الابداع الاداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكرة ، المجلد 30 العدد3.
- 3- براقين جويتا ، الابداع و الابتكار.
- 4- بن النذير نصر الدين ، منصورى الزين ، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الاعمال ، مداخلة جامعة سعد دحلب ، البليدة - الجزائر.
- 5- صليحة حقيقي ، دور الابداع و الابتكار في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الدورة الدولية حول المقارنة و الابداع في الدول النامية ، المركز الجامعي بخميس مليانة .
- 6- عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2002
- 7- نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2003.
- 8- د. نجم عبود نجم ، ادارة الابتكار
- 9- نوري منير و قلش عبد الله ، دور الابداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية .
- 10- مركز التميز للمنظمات الحكومية ، وثيقة مهارات تدريبية رقم 58 المراجع باللغة الفرنسية.
- 11- Guilford.j.p. (1986), creative talents : their uses abd developments, new York, pearly limited.
- 12- Kreitner, r & kinicki, Oragan izational behavior (2nd ed) Homewood: Lrwin, 1992.
- 13- Kreitner,R& Kinicki, Oragan izational, behavior, (2nd ed) Homewood: Irwin,A (1992)

- 14- Smith, Analyzing OrganizAnalyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press. (1999).
- 15- Smith, M ‘Analyzing Organizational behavior (1st ed). London: Macmillan Press ‘(1999).

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1- الجنس : ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 الى 40 سنة	<input type="checkbox"/>	2- السن : 30 سنة أو أقل
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 الى 50 سنة
<input type="checkbox"/>	تكوين مهني	<input type="checkbox"/>	3- المستوى التعليمي : ثانوي
<input type="checkbox"/>	آخر -	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	جامعي
الوظيفة :			
<input type="checkbox"/>	5- عدد حضور الدورات التكوينية المتعلقة بالإبداع التنظيمي		

المحور الثاني: البيئة الابداعية و دعم الميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	نادرا
01	أساليب العمل المعتمدة في المؤسسة تجعلها تتكيف مع الظروف المحيطة بها من تغيرات البيئة و تنوع الخدمات و طلبات المجتمع.			
02	توفر مؤسستنا مطلب للإبداع و طرح أفكار جديدة و مبتكرة و هو ما يحقق الانسجام بين الفرد و طبيعة المهنة الملقاة على عاتقه.			
03	تعمل مؤسستنا على تطوير سمعتها ما يجعلنا نعتز بها و هو ما يدفعنا للتفكير الدائم و التخلص من النمطية في أداء العمل			
04	يتوفر في بيئة العمل وقت و دعم كافين للجميع من أجل السعي وراء الأفكار المبدعة و تعمل المؤسسة على تميز الأفراد المبدعين.			
05	تضع المؤسسة معايير للأفكار الابداعية و تكافؤ من يقوم بالتخلص من الروتين في العمل و ابراز اسم المؤسسة و هيكلها.			
06	يزيل حيز الابداع في المؤسسة كل أنواع الحواجز بين العمل و كذا العوائق الادارية و يخلق بيئة تنافسية تجعل من العمل ذو قيمة و هدف.			

المحور الثالث : الشخص المبدع و دعم الميزة التنافسية

الرقم	العبرة	دائما	أحيانا	نادرا
01	هل تبادر الى التخلص من السياق العادي للتفكير و اتباع نمط جديد يطور قدراتك التنافسية في مؤسسة العمل			
02	هل تتجنب الروتين و الطرق التقليدية في العمل لكي تبرز قدراتك في تطوير بيئة عملك و العمل على التميز			
03	هل اثبات نفسك في المؤسسة يجعلك دائم البحث عن حلول للمشاكل الجدية و الطارئة قبل زملائك			
04	هل تبحث عن افكار جديدة خارج المؤسسة من أجل اشهارها و تطويرها و تكييفها مع معطيات مؤسستك و جعلها مبتكرة			
05	هل تسعى الى جعل التحسين الطفيف في أدائك و الانتقال به إلى أعلى مستوى و خلق جو تنافسي في بيئة عملك			
06	هل تعتمد في ابتكار الافكار و ايجاد الحلول و تقديم الخدمات على مفرزات التكنولوجيا و تحاول التحكم بها لأنها تجعلك أكثر فعالية			

قائمة المحكمين :

الرقم	المحكم	الرتبة	الجامعة
01	هوارى بوشهير	دكتور	جامعة عمارتليجي الاغواط
02	تريح محمد	دكتور	جامعة عمار تليجي الاغواط
03	مخنت محمد	دكتور	جامعة عمار تليجي الاغواط