



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

**الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة
التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان**

**The Mediating Role of Administrative Change in the
Relationship Between Innovation and Competitive
Advantage in Industrial Companies Operating in Sudan.**

(بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال)

إشراف الدكتور

عرفة جبريل ابو نصيب

إعداد الدراسة

سعدية إبراهيم عبدالله أحمد

1439هـ/2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ ﴾

صدق الله العظيم،،،،،

[سورة التوبة ، الآية (105)]

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي العزيز له - المغفرة والرحمة الواسعة

وإلى والدتي الغالية- بارك الله في عمرها

عرفاناً وإجلالاً وإكباراً

وإلى إخواني وأخواتي الأعزاء

تقديرًا و عرفانًا لهم

وإلى أساتذتي الأجلاء بكل المراحل الدراسية

وإلى رفقاء الدرب الأوفياء في الحياة العلمية والعملية

وإلى الكادحين في طلب الرزق من أبناء هذه الأمة

الدارسة

الشكر والتقدير

حمداً لمن أبدع الكون لغير سبق مثال، وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال وثناء على من علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد (ص) وعلى آله وصحبه، ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين. لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله عز وجل بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة، وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الكريم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، واعترافاً بالفضل والجميل لأهله، فاني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ذلك الصرح العلمي الشامخ، ولأساتذتها الأفاضل، وأخص بالذكر منهم أساتذة كلية الدراسات التجارية، كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للمشرفة على هذه الرسالة الدكتورة/ عرفة جبريل أبو نصيب التي أعطتني من وقتها وجهدها وعلمها الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاها الله عني خير الجزاء ، وأمد في عمرها وأحسن عملها ، كما يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة الأساتذة الأجلاء الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)، وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتقت بمستوى الاستبانة ، و أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة لإثرائها والارتقاء بها لتظهر بالشكل المطلوب ، فجزاهم الله خير الجزاء .

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الجليل/ عبد السلام آدم الذي قام بتحليل هذه الاستبانة، والدكتور عبد الله محمد صالح الذي قام بالمراجعة اللغوية ، والشكر والتقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات، وأخص بالذكر المديرين بالشركات الصناعية الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة، ويمتد الشكر الجزيل لأسرة مكتبة الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وأسرة مكتبة مدرسة العلوم الإدارية بجامعة الخرطوم ، وأسرة مكتبة أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية، وأسرة مكتبة مركز تطوير الإدارة، وأسرة مكتبة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، وكذلك الشكر موصول لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة ، ولا أملك لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والثوبة .

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم ، إنه ولي ذلك والقادر

عليه .

المستخلص

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة وسريعة التغير، حيث تتداخل وتتغير القوى الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتقنية والتنافسية بشكل لم يسبق له مثيل، ولقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق، والتكيف مع التغير في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة الحديثة، وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية؛ فصار اللجوء للإبداع أمراً حتمياً.

تناولت الدراسة أثر الإبداع على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية، ومعرفة دور التغيير الإداري في توسط العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية، ومعرفة الدور المعدل للوضع التنافسي للعلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة، والتي صُممت بناء على مقاييس من دراسات سابقة، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت عدة أساليب إحصائية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، أسلوب التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل المسار، التحليل العاملي التوكيدي، تمثل مجتمع الدراسة من المدراء بالمنشآت الصناعية السودانية، تم اختيار عدد(384) مفردة كعينة قصدية للدراسة تم استرداد عدد(345) مفردة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (89.6%). توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين مكونات الإبداع والميزة التنافسية، كما توجد علاقة ايجابية بين مكونات الإبداع والتغيير الإداري، وتوجد علاقة ايجابية بين التغيير الإداري والميزة التنافسية، كما بينت الدراسة بأن التغيير الإداري يتوسط العلاقة الايجابية بين مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للوضع التنافسي في العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية. وبناء على تلك النتائج أوصت الدراسة على ضرورة ومراعاة العناصر التي تساهم في توفير مكونات الإبداع في تلك المؤسسات حتى تتمكن من البقاء والنمو في أسواق المنافسة من خلال تقديم كل ما هو جديد من المنتجات ليحقق لها التفوق على المنافسين.

Abstract:

The current business environment is distinguished by its complexity and rapidly change, that the political, economic and social forces are overlapped and changed in an unprecedented way. This has led organizations to look for new methods to gain competitive advantages that will enable these organizations to remain in the market and adapt to the rapid change of the market in the methods of performance created by the information technology, telecommunications, modern knowledge administration, and the increasing competition, which has become a threat to the institutions and the international companies that imposed innovation upon them.

The study discussed the impact of innovation on the competitive advantage in the Sudanese industrial companies, the aim of this study is to identify the impact of innovation on the competitive advantage in the Sudanese industrial companies, and the mediating role of administrative change in the relationship between innovation and competitive advantage, and the moderating role of competitive situation in the relationship between the administrative change and competitive advantage. The analytical descriptive method was adopted, data were collected by means of the questionnaire, which was designed according to the measures of previous studies, several statistical methods were used, such as arithmetic mean, standard deviation, Cronbach, Pearson correlation coefficient, path analysis, and empirical analysis. The study population consists of the managers of the Sudanese industrial companies, (384) items were selected as the intended sample for the study. The number of (345) valid for analysis was retrieved with a response of (89.6%). The findings of the study represented in; there is a positive relationship between the components of innovation and the competitive advantage. Besides the positive relationship between the components of creativity and administrative change. Also there is a positive relationship between the administrative change and competitive advantage. Also the study indicates that the competitive situation modifies the relationship between administrative change and the competitive advantage. Based on these findings, the study recommended the necessity and consideration of the factors that contribute to the provision of the components of innovation in these companies in order to survive growth in competitive markets by offering all new products to achieve superiority over competitors.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسمة	
ب	الآية الكريمة	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	المستخلص	
و	Abstract	
ز	قائمة الموضوعات	
ل	قائمة الجداول	
ص	قائمة الأشكال	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	
2	تتافسية الصناعة في السودان	
4	مشكلة الدراسة	
7	أهداف الدراسة	
8	أهمية الدراسة	
8	التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة	
11	الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة	
42	تنظيم الدراسة	

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
	المبحث الأول : مكونات الإبداع
43	تمهيد
44	مفهوم الإبداع
48	المكونات العامة للإبداع
50	خصائص الإبداع
51	مبادئ الإبداع
51	عناصر الإبداع
55	العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع
56	مجالات الإبداع
57	المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع
	المبحث الثاني : الميزة التنافسية
64	مفهوم الميزة التنافسية
67	خصائص الميزة التنافسية
68	أهمية الميزة التنافسية
68	مصادر الميزة التنافسية
69	أنواع الميزة التنافسية
69	أسباب التنافسية
70	أساليب تحقيق الميزة التنافسية
71	أبعاد الميزة التنافسية
	المبحث الثالث: التغيير الإداري

81	تمهيد	
81	مفهوم التغيير	
83	أهداف التغيير	
84	أنواع التغيير	
86	المفهوم الاستراتيجي والتغيير	
86	أبعاد ومستويات التغيير الإداري	
88	معايير نجاح التغيير	
89	أهمية التغيير الاستراتيجي	
89	خطوات التغيير	
91	استراتيجيات التغيير	
93	العلاقة بين الإبداع والتغيير	
	المبحث الرابع: الوضع التنافسي	
94	مفهوم البيئة التنافسية	
95	أنواع البيئة	
96	التنافسية	
97	أنواع التنافسية	
98	التحليل الهيكلي للصناعة والقوى التنافسية	
103	الاستراتيجيات التنافسية	
105	المبحث الخامس: أثر الإبداع على الميزة التنافسية	
الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية		
108	تمهيد	

108	نموذج ونظرية الدراسة	
109	فرضيات الدراسة	
115	طبيعة الدراسة	
115	أداة الدراسة	
116	مقاييس الدراسة	
121	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	
122	مجتمع الدراسة	
124	حجم ونوع عينة الدراسة	
124	مصادر البيانات	
125	جودة وفعالية المقاييس	
125	الاختبار المبدئي للدراسة	
	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
126	تمهيد	
126	معدل استجابة العينة	
126	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	
128	بيانات الشركة	
130	التحليل العاملي الاستكشافي	
131	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (مكونات الإبداع)	
132	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)	
133	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (التغيير الإداري)	
133	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الوضع التنافسي)	

134	تحليل الاعتمادية	
135	التحليل العاملي التوكيدي	
135	مؤشرات جودة النموذج	
136	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الإبداع)	
138	تحليل الاعتمادية والصلاحية (الإبداع)	
139	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)	
140	تحليل الاعتمادية والصلاحية (الميزة التنافسية)	
140	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط (التغيير الإداري)	
141	تحليل الاعتمادية والصلاحية (التغيير الإداري)	
142	التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل (الوضع التنافسي)	
143	تحليل الاعتمادية والصلاحية (الوضع التنافسي)	
144	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	
145	تحليل الارتباط	
149	نموذج الدراسة المعدل	
150	مؤشرات جودة النموذج بعد التعديل	
151	فروض الدراسة بعد التعديل	
155	اختبار الفرضيات	
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة		
199	تمهيد	
199	النتائج	
201	مناقشة نتائج الفرضيات	

207	إسهامات الدراسة	
208	محددات الدراسة	
210	الدراسات المستقبلية	
210	التوصيات	
212	الخاتمة	
213	المصادر والمراجع	
	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
116	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(1- 3)
117	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بمكونات الإبداع	(2 - 3)
119	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية.	(3 - 3)
120	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالتغيير الإداري.	(4 - 3)
121	مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالوضع التنافسي.	(5- 3)
124	مجال عمل الشركات الصناعية السودانية	(6 - 3)
126	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1- 4)
127	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	(2 - 4)
129	بيانات الشركة	(3 - 4)
131	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (مكونات الإبداع)	(4 - 4)
132	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)	(5- 4)
133	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (التغيير الإداري)	(6 - 4)
133	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل(الوضع التنافسي)	(7 - 4)
134	معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	(8 -4)
137	جودة النموذج البنائي المقترح(الإبداع)	(9 -4)
138	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمكونات الإبداع بعد التحليل العاملي التوكيدي	(10 -4)
139	جودة النموذج البنائي المقترح(الميزة التنافسية)	(11 -4)
140	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ للميزة التنافسية بعد التحليل العاملي التوكيدي	(12 -4)
141	جودة النموذج البنائي المقترح (التغيير الإداري)	(13 -4)
141	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ للتغيير الإداري بعد التحليل العاملي التوكيدي	(14 -4)
143	جودة النموذج البنائي المقترح (الوضع التنافسي)	(15 -4)
143	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ للوضع التنافسي بعد التحليل العاملي التوكيدي	(16 -4)

144	اختبار الفروق لخصائص الشركة والإبداع	(4 - 17)
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(4 - 18)
146	الارتباط بين متغيرات الدراسة	(4 - 19)
151	مؤشرات جودة النموذج	(4 - 20)
157	المسار مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والمرونة	(4 - 21)
158	ملخص اختبار الفرضية الأولى	(4 - 22)
159	المسار مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة.	(4 - 23)
159	ملخص اختبار الفرضية الثانية	(4 - 24)
161	المسار مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري	(4 - 25)
162	ملخص اختبار الفرضية الثالثة	(4 - 26)
163	المسار التغيير الإداري والميزة التنافسية	(4 - 27)
163	ملخص اختبار الفرضية الرابعة	(4 - 28)
164	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين الأصالة والمرونة	(4 - 29)
165	المسار التغيير الإداري المحدود ، الأصالة والمرونة ، الأثر غير المباشر.	(4 - 30)
165	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين الأصالة والتكلفة.	(4 - 31)
166	المسار التغيير الإداري المحدود ، الأصالة والتكلفة، الأثر غير المباشر.	(4 - 32)
166	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة	(4 - 33)
167	المسار التغيير الإداري المحدود ، المرونة الذهنية التلقائية والمرونة، الأثر غير المباشر	(4 - 34)
167	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة	(4 - 35)
167	المسار التغيير الإداري المحدود ، المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة، الأثر	(4 - 36)

	غير المباشر	
168	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة	(4- 37)
168	المسار التغيير الإداري المحدود ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 38)
169	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة.	(4- 39)
169	المسار التغيير الإداري المحدود ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة، الأثر غير المباشر	(4- 40)
170	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين الطلاقة والمرونة	(4- 41)
170	المسار التغيير الإداري المحدود، الطلاقة والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 42)
171	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين الطلاقة والتكلفة.	(4- 43)
171	المسار التغيير الإداري المحدود، الطلاقة والتكلفة، الأثر غير المباشر	(4- 44)
172	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة	(4- 45)
172	المسار التغيير الإداري المحدود، المرونة الذهنية التكيفية والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 46)
173	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة	(4- 47)
173	المسار التغيير الإداري المحدود، المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة، الأثر غير المباشر	(4- 48)
174	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين قبول المخاطرة والمرونة .	(4- 49)
174	المسار التغيير الإداري المحدود، قبول المخاطرة والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 50)
175	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الايجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة.	(4- 51)
175	المسار التغيير الإداري المحدود، قبول المخاطرة والتكلفة، الأثر غير	(4- 52)

	المباشر	
175	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين الأصالة والمرونة	(4- 53)
176	المسار التغيير الإداري الجذري، الأصالة والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 54)
176	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين الأصالة والتكلفة	(4- 55)
177	المسار التغيير الإداري الجذري، الأصالة والتكلفة، الأثر غير المباشر	(4- 56)
177	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة	(4- 57)
178	المسار التغيير الإداري الجذري، المرونة الذهنية التلقائية والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 58)
178	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة.	(4- 59)
178	المسار التغيير الإداري الجذري، المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة، الأثر غير المباشر	(4- 60)
179	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة	(4- 61)
179	المسار التغيير الإداري الجذري، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 62)
180	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة	(4- 63)
180	المسار التغيير الإداري الجذري، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة، الأثر غير المباشر	(4- 64)
181	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين الطلاقة والمرونة	(4- 65)
181	المسار التغيير الإداري الجذري، الطلاقة والمرونة، الأثر غير المباشر	(4- 66)

182	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين الطلاقة والتكلفة	(67 -4)
182	المسار التغيير الإداري الجذري، الطلاقة والتكلفة، الأثر غير المباشر	(68 -4)
183	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة	(69 -4)
183	المسار التغيير الإداري الجذري، المرونة الذهنية التكيفية والمرونة، الأثر غير المباشر	(70 -4)
184	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة	(71 -4)
184	المسار التغيير الإداري الجذري، المرونة الذهنية التكيفية و التكلفة، الأثر غير المباشر	(72 -4)
185	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين قبول المخاطرة والمرونة	(73 -4)
185	المسار التغيير الإداري الجذري، قبول المخاطرة والمرونة، الأثر غير المباشر	(74 -4)
186	التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الايجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة	(75 -4)
186	المسار التغيير الإداري الجذري، قبول المخاطرة والتكلفة، الأثر غير المباشر	(76 -4)
187	ملخص اختبار الفرضية الخامسة	(77 -4)
188	المسار المنافسون الحاليون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير الإداري المحدود المرونة	(78 -4)
189	المسار المنافسون الحاليون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة	(79 -4)
190	المسار المنافسون المحتملون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير الإداري المحدود المرونة	(80 -4)
191	المسار المنافسون المحتملون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير	(81 -4)

	الإداري المحدود والتكلفة	
193	المسار المنافسون الحاليون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة	(82 -4)
194	المسار المنافسون الحاليون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة.	(83 -4)
195	المسار المنافسون المحتملون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة	(84 -4)
197	المسار المنافسون المحتملون تعدل العلاقة الايجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة	(85 -4)
198	ملخص اختبار الفرضية السادسة	(86 -4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
108	نموذج الدراسة المقترح	(1 - 3)
128	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	(1- 4)
130	بيانات الشركة	(2 - 4)
137	التحليل العاملي التوكيدي لمكونات الإبداع	(3 - 4)
139	التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية.	(4 - 4)
140	التحليل العاملي التوكيدي (التغيير الإداري).	(5- 4)
142	التحليل العاملي التوكيدي للوضع التنافسي	(6 - 4)
150	نموذج الدراسة المعدل	(7 - 4)
156	العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والمرونة.	(8 -4)
158	العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة.	(9 -4)
160	العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري .	(10 -4)
162	العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية	(11 - 4)
164	العلاقة بين التغيير الإداري ، ومكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والميزة التنافسية.	(12 -4)
188	العلاقة بين التغيير الإداري المحدود و الوضع التنافسي والميزة التنافسية.	(13 -4)
189	المنافسون الحاليون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود والمرونة.	(14 -4)

190	المنافسون الحاليون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة .	(4 -15)
191	المنافسون المحتملون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود والمرونة.	(4 -16)
192	المنافسون المحتملون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة .	(4 -17)
192	العلاقة بين التغيير الإداري الجذري والوضع التنافسي والميزة التنافسية.	(4 -18)
193	المنافسون الحاليون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري والمرونة.	(4 -19)
195	المنافسون الحاليون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة.	(4 -20)
196	المنافسون المحتملون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري والمرونة.	(4 -21)
197	المنافسون المحتملون تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة.	(4 -22)

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل ، ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الابتكار والابداع والتجديد على أساس دائم ومستمر ، وأن القادة المتميزون هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في مؤسساتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقت.

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات كما كانت مستقرة وذات ثبات ملحوظ ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة ، الأمر الذي نتج عنه افراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألقت بظلالها على منظمات العمل ، ومن ثم حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات . غير ان ابتكار الحلول لا يأتي صدفة ، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الابداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل ، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية المتلاحقة .⁽¹⁾

ويعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الاقتصادية التي يعتمد عليها لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان ، لذا فإن تطوره وتنميته تستوجبان استراتيجية مرنة، تأخذ في الاعتبار الترابط والتنسيق مع كافة القطاعات الأخرى تحقيقاً للأهداف الاقتصادية الكلية . وبناءً عليه فإن الإستراتيجية الصناعية يجب ألا تؤخذ بمعزل عن استراتيجيات الزراعة، الطاقة، والتقانة، التجارة ، والموارد البشرية وغيرها، حيث يمثل القطاع الصناعي الأساس في تحقيق النهضة التنموية الشاملة لما له من أثر واضح في تحقيق القيمة المضافة لكثير من المنتجات الخام التي تنتج من القطاعات الأخرى ، اضافة لما يوفره هذا القطاع الصناعي الأساس في تحقيق العاملة بمختلف تخصصاتها ومستوياتها الى جانب زيادته من القدرات التنافسية للمنتجات الوطنية في الاسواق الداخلية، والاقليمية، والعالمية خاصة في ظل العولمة، كما تحفز الصناعة المجتمع للإنتاج وتوفر سبل الاستقرار والأمان . ولكل ذلك جاء الاهتمام الكبير بالقطاع الصناعي ، حيث وضعت استراتيجية لتنميته وتطويره آخذة في الاعتبار كل ذلك ومركزة على احداث نهضة

(1) عوض ، عاطف، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج(29)، العدد(3)، 2013م، ص 198 .

صناعية شاملة ترسي دعائم راسخة للاقتصاد الكلي وتحيله من اقتصاد زراعي ورعوي الى اقتصاد صناعي قوي يحقق القيمة المضافة لمنتجات البلاد الزراعية والحيوانية والمعدنية.

المنشآت الصناعية السودانية:

تعرف المنشآت الصناعية بأنها الوحدة الاقتصادية التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع والخدمات ،

ويتم إدارتها بواسطة مالك واحد، أو إدارة واحدة ، وتقع ضمن منطقة جغرافية واحدة ، كما أنها قد تمتد أحيانا الى مساحة جغرافية أكبر في حالة وجود فروع ، وتمارس نشاطا صناعيا في مجالات الصناعات الاستخراجية والتحويلية ، والكهرباء ، والمياه، وتتقسم المنشآت الصناعية السودانية الى نوعين من المنشآت هما: (1)

1- المنشآت الصناعية الاستخراجية : تعرف المنشآت الصناعية الاستخراجية بأنها المنشآت الصناعية التي تعتمد على مجهود الانسان والآلة تجاه فصل المادة الاولية اللازمة للصناعة من الطبيعة مثل صناعة المعادن الأساسية ، الملح الصخري، الأحجار، البترول، والغاز الطبيعي...الخ.

2- المنشآت الصناعية التحويلية : تعرف المنشآت الصناعية التحويلية بأنها المنشآت الصناعية التي تعتمد على التحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية الى منتجات سواء تم ذلك بواسطة المكائن أو يدوياً، وتشمل صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة ، الصناعات الغذائية، الصناعات الكيميائية، والصناعات الهندسية...الخ .

ونسبة لأهمية المنشآت الصناعية بشقيها الاستخراجي والتحويلي فإن الأمم المتحدة تسعى لزيادة الاهتمام بهذه المنشآت والادارات الموجودة بها ، وخاصة إدارة الانتاج الصناعي التي تقوم بالعديد من المهام(2).

تنافسية الصناعة في السودان :

في إطار السعي لتحسين تنافسية الأداء الصناعي في الأسواق المحلية والدولية كثر الاهتمام وتزايد على مستوى صناع السياسات بآليات وأدلة قياس الأداء الصناعي المعتمدة على المقارنة مع الدول، ويرجع الاهتمام باليات المقايسة نسبة لصعوبة قياس الأداء الصناعي استناداً إلى نماذج جاهزة ، وذلك نسبة للتغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي، والتطور المتسارع في التكنولوجيا ، حيث يعتبر تطويرها واستيعابها أحد أهم العوامل في تحسين الأداء الصناعي، حيث

(1) العالم العربي في أرقام ومؤشرات ومفاهيم صناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، القاهرة ، 2007م ، ص 2.
(2) وزارة الصناعة السودانية ، منشورات الإدارة العامة للإنتاج الصناعي ، الخرطوم، 2003م.

أن أداء بعض الدول يعكس للدول الأخرى ما تعانيه في أدائها ويكون مؤشر لها للوقوف ومراجعة أدائها، تتوصل الدول في نهاية الأمر إلى مؤشرات أولية، ولكنها تفيد لإعداد الدراسات المفصلة، والتي تتضمن عناصر مؤثرة في اتخاذ القرارات .

أصدرت منظمة الأمم المتحدة (اليونيدو) سلسلة من أدلة التنمية الصناعية في مجال التنافسية ، ويضمن تقرير 2000-2003م مؤشرا مركبا للتنافسية الأداء الصناعي هدف لمقايسة الأداء ، ومستندا في ذلك على قدرة الدولة على إنتاج السلع الصناعية بشكل تنافسي، والعوامل التنافسية المؤثرة على تلك القدرة كاستخدام التكنولوجيا ، ولصعوبة وجود مؤشر واحد يجمع مختلف أبعاد تنافسية الأداء الصناعي، فقد اعتمد دليل (اليونيدو) على أربعة مؤشرات فرعية تتضمن مجموعة من المتغيرات هي (1) :

1- حصة الفرد من القيمة المضافة للإنتاج الصناعي .

2- حصة الفرد من الصادرات الصناعية .

3- حصة الأنشطة متوسطة وعالية التقنية من القيمة المضافة للقطاع الصناعي .

4- حصة المنتجات متوسطة وعالية التقنية من الصادرات الصناعية .

ويشير التقرير إلى أن بعض الدول النامية نجحت في تطوير صناعة تكنولوجيا متقدمة بالانتقال من أنشطة التجميع إلى الإنتاج المعتمد على القدرات الوطنية دون مشاركة شركات أجنبية أحيانا ، ولكنه كان تطورا صعبا ومكلفا وعالي المخاطر.

يعتبر القطاع الصناعي من القطاعات الرائدة والمحركة، والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول النامية، حيث أصبح التصنيع مؤشر تقدم الأمم، حيث تقاس الدول بما تحققة من انجازات صناعية ، لذلك نجد كل الدول تسعى لإقامة صناعات رائدة على مستوى العالم مستوعبة لمفاهيم التكنولوجيا ، وكيفية توظيفها، أما على مستوى السودان فنجد أن الدولة أدركت أهمية القطاع الصناعي والتصنيع فأعلنت استراتيجياتها تجاه هذا القطاع، والتي تهدف لتحقيق نهضة صناعية شاملة بعد أن اعتمدت الدولة في السابق على القطاع الزراعي، واعتبرته العمود الفقري للاقتصاد، ولم تعطِ القطاع الصناعي حقه، لذلك ظهر التخلف على الاقتصاد السوداني ، ولكن بعد ما شاهدت الدولة مما حققته البلدان الصناعية في المستوى الاقتصادي، والاجتماعي بدأت تنتبه لأهمية القطاع الصناعي، وتصحيح الأخطاء، وذلك بانتهاج استراتيجيات تهدف إلى التطور الصناعي .

(1) تقرير التنافسية العربية ، الكويت ، 2003م ، ص ص 56-57.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت المعاصرة تحتاج الى بناء وامتلاك الميزة التنافسية وهي عملية صعبة ، كما أن مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية أصبح من بديهيات متطلبات نجاح المنظمات التي تعمل في بيئات مختلفة، وأن التميز هو أحد مفاهيم الادارة والاعمال المعاصرة ، ويعد أحد التحديات التي تواجه منظمات الاعمال، وأن تحقيقه يعني تحقيق النجاح والتفوق والريادة والمحافظة عليها، ولاسيما في التحول نحو عالمية الاسواق، وتنوع أساليب وأدوات المنافسة وانتشار مفاهيم ومعايير ضمان الجودة ، فضلاً عن صدور تشريعات عديدة تؤكد هذا الاتجاه (1).

تواجه منظمات الأعمال على اختلاف مهامها وانواعها واحجامها العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ، ومحاولة توظيف المنهج الابداعي في هذا الشأن (2).

وقد أجمع كتاب الادارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات الى الابداع الاداري حاجة ملحة تفرضها التغييرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية وغيرها من المجتمع ، فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة (3).

كما أكدت أن قدرة المنظمات في الحفاظ على المزايا التنافسية لديها ترتبط بمدى قدرتها على رفع مستوى جودة الخدمات والمنتجات وتحديثها باستمرار، والاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة ، مؤكداً ضرورة اعطاء التعلم الاهمية الكافية داخل المنظمة لاستحداث الطرق التي تؤدي الى تحسين عملياتها (4). ومن خلال استطلاع أولي ميداني لبعض الشركات الصناعية السودانية وجدت الدراسة أن معرفة المدراء والعاملين بتلك الشركات لمكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية محدودة ، فضلاً عن وجود رغبة كبيرة لدى تلك القيادات الإدارية بتبني مفهوم الإبداع كما يجب أن يكون ليس كما هو عليه الحال للسير بشركاتهم قدماً للأمام.

(1) يوسف، طارق شريف ومطر، الهيني، خالد عبد الرحيم ، الإدارة الاستراتيجية- مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، جامعة العلوم التطبيقية، مؤسسة فخر اوي للدراسات والنشر ، المنامة ، 2010م، ص 17- 18 .
(2) هيجان ، عبد الرحمن أحمد ، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية ، دورية الإدارة العامة، الرياض ، مج (39)، ع(1)، 1999م، ص 1 .
(3) الدهان ، أميمة ، نظريات منظمات الاعمال ، عمان ، ص 87 .

(4) Buchanan, D., Clyton, T. and Doyle, M. (1999). "Organization Development and Change :The Legacy of the Nineties". Human Resource Management Journal(2):20-37

- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية مثل دراسة (Hamel,2007)، ودراسة بلال السكارنة (2008م)، ودراسة الصفار، العجلوني، جرادات (2009م) ودراسة (Dobni,2010)، ودراسة درويش وحمد (2011م)، ودراسة فيصل المطيري(2012م) ، ودراسة حجاج وصديقي(2013م)، ودراسة عبد الوهاب بوبعة(2012م)، ودراسة عنان الجعبري(2009م) ، ودراسة أحمد محمد(2016م) ، ودراسة (Florida&Goodnight,2005)، ودراسة (Agha,et...al,2012)، ودراسة (Huston&Skabb, 2006)، ودراسة (Cheraghi,2012).
- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإبداع والتغيير الإداري مثل دراسة عاطف عوض(2013م)، ودراسة شريفة النصر الله (2011م) ، ودراسة ناهد على(2013م) ، ودراسة (Soltani&Hosseini,2012).
- الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية :دراسة (Kroeger,2007) ، ودراسة دوسة وحسين (2008م) ، ودراسة عائشة قرش (2007م) ودراسة طلال عبد الباسط(2010م)، ودراسة عجمي عبد القادر(2012م).
- الدراسات التي تناولت المتغير الوسيط التغيير الإداري، مثل دراسة (Flatt&Stanley,2008) ، (Salomo,et..al,2008) ، (Chang,2011) ، (Soltani&Hosseini,2012) ، (Steiber,2012)
- الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المعدل الوضع التنافسي ، مثل دراسة أحمد بابكر (2014)، ودراسة (Kroeger,2007) ، ودراسة عظيمي دلال (2010) .
ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع والميزة التنافسية يلاحظ ما يأتي :
1- عدم توفر دراسات سابقة تناولت مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية معاً، وهذا ما يختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
- 2- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل المجال مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع والميزة التنافسية، مما أتاح الفرصة للدارس في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة ، كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الدارس في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها .

3- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الإبداع والميزة التنافسية، اقتصرت فقط على الدراسات التي تناولت الإبداع من حيث عناصره والميزة التنافسية من خلال أبعادها مثل دراسة بلال السكارنة (2008م)، ودراسة الصفار، العجلوني، جرادات (2009م) ، ودراسة درويش وحمد (2011م)، ودراسة فيصل المطيري(2012م)، و دراسة(Steiberl,2012).

4- بعض الدراسات السابقة ركزت على مناقشة المتغير المستقل(مكونات الإبداع) وربطها بالمتغير التابع(الأداء)، كما أغفلت دور المتغير الوسيط(التغيير الإداري) ، هذا من ناحية مثل دراسة توفيق العجلة(2009م) ، ودراسة عاطف عوض(2013م).

5- كما أغفلت بعض الدراسات السابقة دور المتغير المُعدل (الوضع التنافسي) في تعديل العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية .

أما دراسة عاطف عوض(2013م)، فقد اختلفت مع الدراسة الحالية في ان المتغير التابع هو التطوير الإداري. وليس الاداء الإداري الذي تعتبر الميزة التنافسية أحد مقاييسه.

تتجه هذه الدراسة لاختبار أثر الإبداع على الميزة التنافسية وذلك من خلال قياس مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع)، وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، التغيير الإداري، والوضع التنافسي(المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، العملاء)

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

1 - هل هناك علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم).

2- هل هناك أثر لمكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) على التغيير الإداري.

3- هل هناك أثر للتغيير الإداري على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم).

4- هل يتوسط التغيير الإداري العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم).

5- هل يعدل الوضع التنافسي العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة ، والتسليم).

أهداف الدراسة :

- 1- تحديد العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ،المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) في الشركات الصناعية السودانية.
- 2- تحديد العلاقة بين مكونات الإبداع والتغيير الإداري في الشركات الصناعية السودانية.
- 3- التعرف على العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية(التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) في الشركات الصناعية السودانية.
- 4- اختبار ما إذا كان التغيير الإداري يتوسط العلاقة ما بين مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية.
- 5- قياس أثر الوضع التنافسي على العلاقة بين التغيير الإداري و أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

أولاً : الأهمية النظرية:

- 1- الكتب والمقالات حول موضوع الدراسة لاتزال قليلة خاصة في السودان، حيث أن مفهوم إدارة الإبداع حديث نسبياً، وجميع الشركات الصناعية تسعى لمعرفة المزيد عنه قبل تبنيه بصورة كاملة في جميع أنشطتها.
- 2- إدارة الإبداع حديث نسبياً، وجميع الشركات الصناعية تسعى لمعرفة المزيد عنه قبل تبنيه بصورة كاملة في جميع أنشطتها.
- 3- المساهمة في الإثراء النظري، وتقديم كل ما هو جديد في مجال الإبداع، حيث أنه يعد من المواضيع المهمة في إدارة الأعمال، وتقديمها للباحثين ، والمهنيين، والدارسين في هذا المجال.
- 4- المساهمة في معرفة مكونات الإبداع المتوفرة في الشركات الصناعية السودانية ، وأي هذه المكونات أكثر توفراً في هذه الشركات .
- 5- المساهمة في معرفة العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية.
- 6- المساهمة في معرفة الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية.

7- المساهمة في معرفة ما إذا كان الوضع التنافسي يؤثر في العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية.

8- تعد هذه الدراسة نقطة انطلاق لإجراء بحوث مستقبلية حول أثر الإبداع على الميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية ، الدور الوسيط للتغيير الإداري، الدور المعدل للوضع التنافسي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. إن بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالشركات الصناعية السودانية إلى الدراية والحكمة في التعامل مع بيئة شديدة المنافسة خاصة من المنتجات المستوردة، والتي تتميز بقلّة أسعارها مقارنة بأسعار المنتجات المحلية ، لذلك كان لابد من الاهتمام بمكونات الإبداع في تلك الشركات .

2. المساهمة في تعريف مدراء الشركات الصناعية السودانية بالأساليب الإدارية الحديثة ، والمتمثلة في مكونات الإبداع ، وأبعاد الميزة التنافسية.

3. المساهمة في معرفة أهمية التغيير الإداري في الشركات الصناعية ، ودوره في دعم الميزة التنافسية

4. المساهمة في معرفة دور الوضع التنافسي للشركات الصناعية في دعم الميزة التنافسية لها.

5. المساهمة في وضع بعض التوصيات ، والمقترحات لمدراء الشركات الصناعية فيما يتعلق بمكونات الإبداع ، وأبعاد الميزة التنافسية .

التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة :

1- **المتغير المستقل - الإبداع:** (هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ، ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب أو أهداف، أو تعميق رؤية، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام ، كما أن الأفكار الخلاقة لابد أن تتسم بالعملية أيضا حتى يصح أن تكون فكرة خلاقة، وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق تعتبر ناقصة)⁽¹⁾. ويشمل الأبعاد الآتية:

أ- **الأصالة:** (تعني القدرة على إنتاج الحلول الجديدة)⁽²⁾.

(1) الصغار ، فاضل ، إدارة الإبداع والخطط الخلاقة ، النشرة الإدارية ، القاهرة ، الجمعية العربية للإدارة ، العدد (19)، يوليو 2007م ، ص2.

(2) امام ، أحمد عزمي ، الإبداع الإداري والتنمية الإدارية، الدار الجامعية ، القاهرة، 2013م ، ص73.

ب - **الطلاقة الفكرية:** (هو إنتاج أكبر قدر ممكن من الافكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة)⁽¹⁾.

ج- **المرونة الذهنية:** يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهي تمثل الجانب النوعي في الابتكار، وتشمل المرونة الذهنية التلقائية ، والمرونة الذهنية التكيفية)⁽²⁾.

د- **تركيز الانتباه:** (تتمثل في قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه)⁽³⁾.

هـ- **قبول المخاطرة:** (هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تحديات ، والعمل تحت ظروف غامضة ، والدفاع عن أفكاره الخاصة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك)⁽⁴⁾.

و- **المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع:** (هي المتغيرات التنظيمية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين ، وتؤدي الى ما يعرف بالاداء الابداعي ، وتشمل القيادة ، المشاركة ، التدريب ، الحوافز ، الهيكل التنظيمي ، والتمكين)⁽⁵⁾.

2 - المتغير التابع - الميزة التنافسية : (هي 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)⁽⁶⁾. وتشمل الأبعاد الآتية:

أ- **التكلفة:** (هي المتغير الذي يسمح بأسعار أقل والتي قد تكون مربحة ، وتتطلب المنافسة على أساس السعر قدرة وظيفة العمليات على الإنتاج بتكلفة منخفضة)⁽⁷⁾.

ب- **الجودة:** (تعني الملاءمة للغرض أو الاستعمال)⁽⁸⁾.

(1) الشبيني ، هاشم ، الابداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الادارية ، القاهرة ، العدد(117)، 1997م، ص63.

(2) خير الله، جمال، الابداع الاداري ، عمان ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط(1) ، 2009م ، ص45.

(3) توفيق، عبد الرحمن وآخرون، التفكير الابداعي وقدرات الادارة العليا، مركز الخدمات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، 2011م ، ص57.

(4) امام ، أحمد عزمي ، مرجع سبق ذكره، ص75.

(5) اللوزي ، موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم بحثية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة (1)، 2003م ، ص237.

(6) السلمي ، علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001م ، ص 104 .

(7) اللامي ، غسان قاسم، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة الإنتاج، إثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2008، ص18.

(8) Lockyer, Keith, Production Management, London, Pitman Publishing Limited, fourth edition, 1983, p63.

ج- المرونة: (يقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب)⁽¹⁾.

د- التسليم: (يقصد بها السرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للزبائن بأقصر وقت ممكن)⁽²⁾.

3- المتغير الوسيط - التغيير الإداري: (هو عملية تحرك ديناميكي بإتباع طرق ، وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية ، والفكرية بحكم التقدم الفكري ، والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد

تكون أفراد ، وجماعات من خارج المنظمة أو داخلها أو من كلاهما معاً)⁽³⁾. ويشمل الأبعاد الآتية:

أ- التغيير الإداري المحدود: (هو التغيير الذي يتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام)⁽⁴⁾.

ب- التغيير الإداري الجذري: (هو التغيير الذي يحتاج إلى تحولات رئيسة في المنظمة ، وهو يعتبر ضروري لاكمال الإنمجات بين الشركات بنفس الصناعة الأساسية)⁽⁵⁾.

4- المتغير المعدل - الوضع التنافسي: (هي المحيط الذي تعمل فيه المنظمة مع غيرها من الشركات ،

وتتابع فيه أنشطة المنافسين بشكل عام ، وفي قطاع النشاط على وجه التحديد ، كما تلبي فيه رغبات العملاء ، وتستطيع من خلاله تحقيق الميزة التنافسية)⁽⁶⁾ ويشمل الأبعاد الآتية:

أ- المنافسين الحاليين: (يقصد بها مجموعة من الشركات الأخرى المنافسة التي لها نفس طبيعة العمل ، وتحاول أن تكسب عملاء)⁽⁷⁾.

ب- المنافسين المحتملين: (هي مجموعة من الشركات التي تقوم ببيع نفس منتجات الشركة ، ولكن في مناطق أخرى من السوق ، أو لشرائح مختلفة ، فهذه الشركات يمكنهم الانتقال إلى السوق الذي تستهدفه الشركة في أي وقت)⁽⁸⁾.

(1) يوسف ، بومدين ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، دورية الباحث عمان ، العدد(5)، 2007، ص34.

(2) Bragman,audi,HLT,Reducing LeadTimes for Puchase Time –Based Competition Concept, BusinessHorizons , vol(39),No(4),January,1990,p8.

(3) السكارنة ، بلال خلف ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان ، 2010م ، 291.

(4) الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010م، ص300.

(5) السكارنة ، بلال خلف ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة للنشر ، عمان ، الطبعة (1)، 2010م ، ص264.

(6) شريف ، علي و الكردي، منال ، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال،الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2004م، ص 115 .

(7) صالح ، نادية حمدي ، تقويم الاستراتيجية التنافسية لصناعة الغاز الطبيعي في مصر ، دورية البحوث الادارية ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، القاهرة ، العدد الاول ، والثاني ، يناير- ابريل ، 1999م ، ص45.

(8) ادريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسي ، جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، عمان ، 2003م ، ص49.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة :

أ- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية :

1- دراسة نايف ،(2007م)⁽¹⁾: (العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد) : سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والاداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة، وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة ، والمقدرات التي تعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات بغرض تعزيز قدراتهم الابداعية نحو تحقيق اداء أفضل لشركاتهم ، ووضع ملامح نموذج لإدارة المعرفة والمقدرة من واقع إجابات عينة الدراسة ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إنتاج المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية ، انتاج المعرفة والابداع ، تكامل المعرفة والرضا ، تكامل المعرفة والنمو والتعلم ، تكامل المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية ، تكامل المعرفة والابداع ، بالإضافة الى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي، مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق أداء أفضل للشركات عينة الدراسة.

2.دراسة السكارنة، (2008م)⁽²⁾ (استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن) تلعب المنظمات الريادية دوراً بارزاً ومهماً في الحياة الاقتصادية في العالم على وجه التحديد ، وفي الأردن على وجه الخصوص، لما لذلك من تأثير في الحياة العامة، وما نشهده اليوم من تطورات وتغيرات أثرت في أداء الكثير من منظمات الاعمال، وكيفية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في تغيير استراتيجياتها وأدواتها التي تستخدمها من اجل كسب رضا الزبائن وزيادة الربحية والحصة السوقية. لذا جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الأردن، وللتأكد من ذلك فقد تم تطوير نموذج من اجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمتغيرات المستقلة تكونت من استراتيجيات الريادة

(1) نايف ، كاظم ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على دراسة الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2007م .

(2) السكارنة ، بلال خلف (استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)، دراسة ميدانية علي شركات الاتصالات في الاردن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد(17) ، مارس 2008م ، ص 80 - 82.

المكونة من (الابداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة)، والمتغير التابع من الميزة التنافسية المكونة من (التمايز، قيادة التكلفة، التحالفات).

وقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات في الأردن والبالغ عددها اربع شركات تعمل في مجال الاتصالات، أما عينة الدراسة فمكونة من (140) من مديري الادارات الذين استلموا جميعاً الاستبانات . وكانت الاستبانات المسترجعة (109) استبانة، وبعد ان تم اجراء دراسة استطلاعية مكونة من (12) استبانة على العينة نفسها لكون النتائج الاحصائية كانت مقاربة، وعلى ضوء ذلك تم اختيار عينة عشوائية عبارة عن (50) استبانة من العينة السابقة، وباستخدام الأساليب الاحصائية المتقدمة من خلال (SPSS) تم تحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة حيث خلصت الدراسة الي النتائج التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الابداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة)، وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

3- توجد علاقات تأثير بين التغيرات التي تحصل في استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

وفي ضوء النتائج التي توصل اليها الباحث يوصي بأن تبادر شركات الاتصالات الى الاستفادة من تطبيق النموذج المقترح لما له من فائدة في تحسين الاعمال لديها، كما يوصي بالتركيز على الابداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بالعمل والاستفادة من افكارهم وآرائهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما يوصي بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى كالبنوك والتأمين والصناعة والخدمات والتعليم والزراعة.

3- دراسة الشرفا، (2008م)⁽¹⁾: (دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، طبقت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العامين ورؤساء الاقسام في المصارف المبحوثة، وعددهم (174) مدير، وجدت علاقة ذات دلالة احصائية بين

(1) الشرفا ، سلوى ، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008م ، ص 1.

إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الاداء المالي، السيطرة على الاسواق، كفاءة العمليات، الابداع والتطوير). كما توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها تعميق وعي وادراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة، والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا ومستقبلا، وضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماما زائدا لإدارة المعرفة والعمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات .

4- دراسة الجعبري، (2009) ⁽¹⁾: (دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية) :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ومستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل، ومدى استخدام شركة كهرباء الخليل للأساليب الإدارية التي تدعم الإبداع الإداري، بالإضافة إلى واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا جدا بنسبة (80.5%).

- أما مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه فكانت بدرجة متوسطة بنسبة (61.9%).

- أن واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيرة وبنسبة (78.57%).

- أن دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة وبنسبة (58%).

5- دراسة السرحان (2009م) ⁽²⁾: (دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية): هدفت الدراسة إلى توضيح دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات المصرفية والأسعار ، والترويج ، والتوزيع المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في سوق الأوراق المالية البالغ عددها (16) مصرفاً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاميين، ومديري الفروع ، ومديري البحث والتطوير ،

(1) الجعبري، عنان ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009م.

(2) السرحان ، عطا الله الفهد ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، مجلة الساتل ، جامعة آل البيت ، عمان ، 2009م ، ص ص241-264.

والموظفين والعملاء لهذه البنوك . وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية .

6- دراسة مختار ، (2009م)⁽²⁾: (معوقات الإبداع في المنظمات السودانية - دراسة تحليلية وصفية على المديرين ، والمشرفين بالوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والهيئات الحكومية الاتحادية بمدينة

الخرطوم): بعنوان " معوقات الابداع في المنظمات السودانية"، هذا البحث محاولة للوصول لأسباب الاهتمام الكافي بالإبداع ومهارات التفكير الابداعي في منظمات القطاع العام السودانية وتقديم مقترحات لحل الاشكال من واقع نتائج الدراسة الميدانية ، وقد وضعت الفرضيات الآتية:

1- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين معوقات الابداع وعدم الاهتمام بالإبداع والتفكير الابداعي في منظمات القطاع العام السودانية.

2- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة وجود تلك المعوقات ونوع الجهات التي يعمل بها الافراد المبحوثين.

3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة وجود تلك المعوقات ومستوى الوظائف التي يشغلها الافراد المبحوثين.

ومن حيث المنهجية، ولغرض تحليل البيانات استخدم الباحث التحليل الوصفي والاحصائي، اضافة الي الرسوم البيانية، ومن ثم المتوسطات الحسابية لتحديد مدي وجود أو عدم وجود العوامل التي تشكل معوقات للإبداع في منظمات القطاع العام التي يعمل بها افراد العينة، كما تم استخدام اختبار (كروسكال والاس) (kruskal - walis) لتحديد العلاقة بين تلك الاسباب وجهة عمل افراد العينة، وبين تلك الاسباب والوظيفة التي يشغلها الفرد، كما تم استخدام اختبار (دنكن) (Duncan's Multiple Range Test) وهو احد مجموعة اختبارات تحليل التباين (انوفا) (Analysis of variance ,Anova) لتحليل درجات التفاوت في الوسط الحسابي لمعوقات الابداع حسب جهات عمل افراد العينة ومستوياتهم الوظيفية ، وقد توصل للنتائج التالية:

(2) مختار، عثمان عيدا الله عثمان(معوقات الإبداع في المنظمات السودانية - دراسة تحليلية وصفية على المديرين والمشرفين بالوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والهيئات الحكومية الاتحادية بمدينة الخرطوم) ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم ، 2009م.

- وجود (10) معوقات للإبداع في منظمات القطاع العام محل الدراسة وهي (المفاهيم الخاطئة حول الابداع وحل المشكلات , التمسك بالأنماط المألوفة ، وغياب جو الحرية في المنظمة ، والخوف من الفشل ، وعدم التدريب على التفكير الابداعي في اثناء الخدمة ، وتكريس التقاليد وعدم السماح بالخروج عن المألوف ولو كان لغرض صحيح ، والنظر لمن يحاول ان يكون مبدعاً بشيء من التهكم، واخيراً عدم تشجيع أو تنمية المناهج الدراسية وطرق تدريسها لملكة الابداع.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة وجود ثمانية (8) معوقات ونوع الجهات التي يعمل بها الافراد المبحوثين هي " المفاهيم الخاطئة حول الابداع وحل المشكلات " و " التمسك بالأنماط المألوفة" و " غياب جو الحرية في المنظمة" و " الخوف من الفشل" و عدم التشجيع من المنظمة" و " عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة" و " عدم التدريب على التفكير الابداعي في اثناء الخدمة" و " النظر لمن يحاول ان يكون مبدعاً بشيء من التهكم" بينما نفت الدراسة وجود تلك العلاقة في بقية المعوقات.

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة أربعة (4) معوقات ومستوى الوظائف التي يشغلها الافراد المبحوثين هي " الخوف من الفشل" و " عدم التشجيع من المنظمة" و " عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة" و " عدم التدريب على التفكير الابداعي في اثناء الخدمة" بينما نفت الدراسة وجود تلك العلاقة في بقية المعوقات.

أما التوصيات التي تضمنها البحث فتتلخص في إزالة معوقات الابداع في المنظمات الحكومية ، سواء الناشئة عن الفرد أم البيئة التنظيمية أو الاجتماعية ، ويجاد بيئة وثقافة مشجعة على الابداع ، والتدريب على مهارات التفكير الابداعي والاهتمام بالمهارات الادارية والشخصية الأخرى.

7- دراسة الزغبى ، 2009م⁽¹⁾: (خصائص منظمات التعلم الأردنية واثرها في الابتكار- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير خصائص منظمات التعلم في قدرة الشركات الصناعية الأردنية على الابتكار. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانته وزعت على افراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (296) من العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية، و لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق اهدافها وضعت الفرضية الرئيسية التالية(لا يوجد تأثير معنوي لخصائص منظمات التعلم

(1) الزغبى ، حسن علي (خصائص منظمات التعلم الاردنية واثرها في الابتكار)، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية ، مجلة الاداري ، مسقط،العدد"119" ،: ديسمبر، 2009م ، ص 11.

الدوافع المحركة ، تحديد الغرض ، الاستطلاع والاستفهام والتمكين ، تفويض الصلاحيات ، والتقييم والمراجعة" في قدرة الشركات الصناعية الاردنية على الابتكار). وقد توصلت الدراسة الى أن هناك توافراً لخصائص منظمات التعلم في الشركات المبحوثة ، كما تبين أن هناك تأثير ايجابي لجميع خصائص منظمات التعلم مجتمعة في قدرة المنظمة على الابتكار، فضلاً عن ان هناك توافراً جيداً لمستوى الابتكار في الشركات الصناعية الاردنية، حيث بلغ عنده مستوى (78%). وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات كان من أهمها ، ضرورة سعي الشركات الصناعية الى الاهتمام بخصائص منظمات التعلم نظراً لدورها في رفع مستوى الابتكار في المنظمات ، فضلاً عن ضرورة عقد دورات للعاملين ، لزيادة ادراكهم لأهمية التعليم وانعكاسه الايجابي في زيادة قدرتهم على نقل الأفكار الإبداعية إلي منتجات وممارسات جديدة.

8- دراسة الصفار - العجلوني - جرادات ، 2009م⁽¹⁾: (أثر المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية - دراسة تحليلية في المصارف التجارية الاردنية - اقليم الشمال): تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية في المصارف التجارية الاردنية العاملة في اقليم الشمال . ثم تطبيق ذلك على عينة مكونة من (150) من العاملين في خمسة مصارف تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى ، وهي (البنك العربي - والبنك الاردني الكويتي - بنك القاهرة عمان - بنك الاسكان للتجارة والتمويل - والبنك الاردني).

توصلت الدراسة الي وجود اهتمام عام من قبل المصارف التجارية في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يؤدي الى الابداع في الأداء وتعزيز قدراتها التنافسية إلا أن بعد التكنولوجيا حقق اعلى مستوى في الأداء الابداعي في حين بلغ بعد حوافز العمل والتقدم المهني أدنى مستوى ، فضلاً عن شعور العاملين بعدم الاهتمام بتقديم حوافز العمل وخصوصاً المادية منها لتتناسب مع مستوى المعيشة. كما اشارت نتائج الدراسة الى عدم وضوح بعض السياسات الادارية المتبعة مما يولد ارباكاً في العمل المصرفي.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي منها ضرورة تشجيع ادارات المصارف على خلق مناخ تنظيمي مناسب يؤدي الى زيادة قدرات العاملين الإبداعية، وضرورة الاهتمام

(¹) الصفار ، أحمد عبد اسماعيل والعجلوني ،محمود محمد وجرادات ، عبد الناصر أحمد (أثر المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية (دراسة تحليلية في المصارف التجارية الاردنية - اقليم الشمال)، المجلة العربية الاردنية في ادارة الاعمال، عمان ، المجلد (5) العدد ، مايو ، 2009م. ص 14.

بحوافز العمل من خلال تقديم المكافآت المالية للمبدعين ، وضرورة إدارة واستثمار راس المال البشري في المصارف.

9- دراسة محمد ،(2009م)⁽²⁾: (أثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري - بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في الفترة من 2005-2008م): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهمية وضرورة التغيير التنظيمي لمنظمات الاعمال، والتأكيد على حتمية الابداع في سبيل تنمية وتحقيق الاهداف، ثم التعرف على مدى الاختلاف في وجهات النظر من قبل المبحوثين نحو المتغيرات التنظيمية وأهميتها باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، والتعرف على درجة الأثر الذي تحدثه المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة التي تستهدف أثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري . ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، الإدارة التي تعتمد اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ، وتمنح قدرا من السلطة يوازي مركز الوظيفة لبت الثقة في موظفيها ويؤدي ذلك الى رفع درجة الاداء الوظيفي ، كما توصلت أيضا الى أن التغيير الذي يتم بتعاون ومشاركة جميع العاملين بالمنظمة يجد درجة أعلى من القبول والتنفيذ ، كما أن منح الحوافز حسب الأداء يؤدي الى خلق نوع من التنافس بين العاملين ، وبالتالي رفع كفاءتهم وإبداعهم ، كما أن تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يستوعب التقنيات الحديثة وسهولة الاتصال يزيد من درجة نجاح العملية الابداعية .

10- دراسة العجلة ،(2009م)⁽¹⁾: (الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة): هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الاصيلي باستخدام برنامج SPSS الاحصائي ، واستخدمت الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة ، وكان من أهم نتائج الدراسة ، المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية ، المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الابداعي ، واقع الابداع

(2) محمد ، سعيد محمد حامد ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في الفترة من 2005-2008م) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم 2009 م
(1) العجلة ، توفيق عطية توفيق ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، غزة ، 2009م ، ص 1 .

الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول ، عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا يتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارات معا ، واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .

11- دراسة العتوم ، (2009م)⁽¹⁾:رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني): هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن ، والى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة ، البحث والتطوير ، والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية .

تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (5) شركات ، أما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في هذه الشركات . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء .
- يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

- يوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية (0.05) لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية .
وخلصت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات من أهمها :

- أن تقوم كل شركة أدوية محلية بمراجعة لرسالتها بحيث تشمل على كل أو بعض العناصر المؤثرة التالية : الجودة ، البحث والتطوير ، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء .
- ألا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية مجرد شعارات لا معنى لها ، بل يجب أن يتم تحويلها إلى برامج وأفعال بحيث يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات .

- يجب أن تعمل الشركات الدوائية المحلية على بناء ثقافة الشركة من خلال غرس لمفهوم رسالة المنظمة لدى جميع العاملين لديها لما له من أثر في دعم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة .

(2) العتوم ، محمد فوزي علي ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2009م . ص 12 .

12- دراسة الفارس ،(2010م)⁽¹⁾: (دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق): تعني إدارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها ، وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها ، وإدارة المعرفة تشكل أساسا لبقاء المنظمة ، وتفوقها وتميزها لتأثيرها على الأداء .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه ، وقد طبقت هذه الدراسة على (10) شركات حديثة أنشئت وفقا لقانون تشجيع الاستثمار 1991م، وقد جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبانته أعدت لهذا الغرض مع بعض المقابلات المحدودة، وشملت مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007م).

توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء ، مما سمح للباحث أن يستنتج استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع بها ، وعلى ضوء تلك الاستنتاجات خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات .

13- دراسة فهد المشوط ،(2010م)⁽²⁾: (أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري- دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية .
 - تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية .
 - تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية .
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها :
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).
 - وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

(1) الفارس، سليمان ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد(26)، العدد(2)، 2010م ، ص 59.

(2) المشوط ، فهد أحمد سعد ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الكويت ، 2011م .

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$).

14- دراسة الأخضر، (2011م)⁽¹⁾: (دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإبداع ودوره في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع، وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد بمنح الفرص، والتجاوز عن الأخطاء وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع، وفي نفس الوقت العمل على تجنب المعوقات وتقاديها. يركز البحث على دراسة تطبيقية متمثلة في نموذج كانو لرضا الزبون على مؤسسة حمام ربي بسعيدة التي أخذت كنموذج للدراسة. وخلصت نتائج الدراسة الميدانية إلى تبيان واقع الإبداع في المؤسسة الجزائرية.

15- دراسة درويش وحمد، (2011م)⁽¹⁾: (الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاءة الاداء، دراسة تحليلية لأداء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديبالي): ان تقدم المنظمات ونجاحها اليوم مرتبط بالميزة الإبداعية بما يضمن رضا زبائنها عنها من خلال تحقيق أهدافهم في اشباع رغباتهم وتحقيق التطلع الى الغاية التي أنشئت من اجلها، ويُعد هذان الهدفان من الأسس التي تؤكد كفاءة وفاعلية المنظمة في عالم ملئ بالمتغيرات والتحديات.

وفي البلدان النامية ومنها العراق يتجسد ضعف ادراك المنظمات الصناعية لأهمية الميزة الإبداعية بما يمكنها من ادامة وزيادة الحصة السوقية لمنتجاتها. وبالنظر لأهمية وتزايد اهتمام المنظمات الصناعية بالميزة الإبداعية تم اعداد هذه الدراسة والتي توضح الاثر الفعلي والجوهري

⁽¹⁾ الأخضر، خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقيد، الجزائر، 2011م، ص5.

⁽¹⁾ درويش، ماهر صبري وحمد، موفق خزل، (الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاءة الاداء)، دراسة تحليلية لأداء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات الكهربائية في ديبالي - مجلة كلية العلوم الإدارية الجامعة، بغداد، العدد "27"، 2011م. ص 10.

الميزة الابداعية على تحسين كفاءة الاداء للمنظمات بشكل عام، اذ تحتاج المنظمات الصناعية العراقية الى مثل هذه الأساليب الادارية بحيث تتمكن من التنافس مع كبري الشركات والدخول إلى الأسواق العالمية . وقد وضعت الفرضيات الآتية:

1- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الميزة الابداعية وتحسين كفاءة الاداء.

2- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية بين الميزة الابداعية وتحسين كفاءة الاداء.

كما تم تحديد مجتمع البحث في الشركات العامة للصناعات الكهربائية- دياالي في مستوى الادارة الوسطي والتنفيذية، كما حددت عينة الدراسة من (مدراء ومهندسي) الشركة المذكورة في هذين المستويين، وتم توزيع الاستبانة على مفردات عينة البحث بواقع (36) استبانة، نسبة الاستجابة للاستبانة، (100%) ، كما تم استخدام وتوظيف عدد من الأساليب الاحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات وتحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته كما يلي: معامل ارتباط الرتب لسبيرمان Spearman's Rank Correlation Coefficient، واختبار T واختبار F (-F) Test، الانحدار البسيط ، الانحدار المتدرج ، تمت معالجة البيانات احصائياً لاستخراج النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (Minitab) وبرنامج (SPSS)، وقد توصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات من أهمها، يدرك المدراء في الشركة المبحوثة اهمية الميزة الابداعية بنوعيتها التكنولوجي والاداري لتأثيرهما المباشر على أداء عملهم وأهمية تحسين كفاءة الأداء في ضوء هذا التأثير، كما أوضحت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير احصائية ذات دلالة معنوية بين الميزة الابداعية وتحسين كفاءة الاداء . وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي منها ضرورة اهتمام الشركة (عينة الدراسة) باستثمار نتائج العملية الابداعية لتصبح قاعدة اساسية تنطلق من خلالها لتحسين كفاءة أدائها في العمل، والتركيز على تطوير الميزة الابداعية لدى المدراء التنفيذيين في الشركة قيد الدراسة لتحسين نوعية المنتجات التي تطرح للسوق، وضرورة قيام ادارة الشركة المبحوثة باستثمار نتائج العملية الابداعية بشكل جيد ومدروس من أجل تحسين كفاءة الانتاج وتحسين نوعية المنتجات بما يدعم مركزها التنافسي.

16- دراسة سالم وآخرون (2011م)⁽¹⁾: دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء): هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة ، حيث تم إبراز هذا الدور، ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة

(1) سالم ، زيدان محمد ، العجمي ، عيبر ، أحمد ، نهيل ، والقماري ، وسام ، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد(3)، العدد(2)، 2011م ، ص 107-138

إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث ، إذ قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (400) عميل من عملاء هذه البنوك . أظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك ، ولكن هناك بعض نواحي القصور التي بينتها نتائج التحليل والتي من بينها ، أن البنك لا يوفر خدمة الانترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب نت أكاونت، وأن البنك لا يهتم بالتغذية الراجعة من العملاء ، كما أظهرت نتائج التحليل أن هذه البنوك تتابع أحدث المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي القصور التي أوضحتها نتائج التحليل .

17- دراسة صويص وفلاق وآخرون (2011م)⁽¹⁾: (عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة لمجموعة شركات الاتصالات الأردنية): تكمن مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات الاتصالات الأردنية ، حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفا بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة لما تملكه شركات الاتصالات الأخرى في الاردن من عناصر منافسة كثيرة ، وعليه فإن المشكلة التي تعالج هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الآتي : ما تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات الاتصالات الأردنية ويتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية . هدفت الدراسة الى تناول المفاهيم النظرية المتصلة بإدارة المعرفة والميزة التنافسية ، والتعرف على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة شركات الاتصالات الأردنية . توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها ، أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة لمجموعة الاتصالات الأردنية مرتفع نسبيا ، وذلك وفقا لإجابات الهيئة الادارية بالشركة حول توفر أبعادها . وأن الأبعاد المكونة لعمليات ادارة المعرفة السائدة في المجموعة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية : بُعد نقل المعرفة واستخدامها ، بُعد استخدام المعرفة وتطويرها ، بعد تنظيم المعرفة وتقييمها . وقد يرجع هذا المستوى المرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في هذه الشركات الى التدفق المستمر للمعلومات، والمعرفة بين مختلف المستويات الادارية، وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقة بين الرؤساء والمرووسين ، والثقة المتبادلة بينهم . كما أوصت الدراسة بتأسيس ادارة مستقلة في الشركة قيد

(1) صويص ، راتب وفلاق ، محمد وآخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مجموعة شركات الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد(4)، عمان ، 2011م ، ص. 30.

الدراسة تحت اسم (إدارة المعرفة) تظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها ، والعمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد.

18- دراسة عطا الله ،(2011م) ⁽¹⁾(دور إدارة المعرفة على في بقاء المنظمات ومستقبلها - دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في السلطة الوطنية الفلسطينية): هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور إدارة المعرفة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي يشمل : وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (القطاع العام)، وشركتي الاتصالات الفلسطينية بالنقل وحوال (القطاع الخاص) وأثرها في تنمية وتطور هذا القطاع في السلطة الوطنية الفلسطينية، والاستفادة القصوى من تطبيق إدارة المعرفة للمحافظة على البقاء والنمو والتطور المستمر لهذا القطاع في ضوء مدى وضوح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة وعملياتها . ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانتيين لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (140) استبانة للقطاع العام و(214) استبانة للقطاع الخاص، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS لمعالجة البيانات باستخدام العديد من الاختبارات منها اختبار الاشارة والانحدار المتعدد ومعامل ارتباط سبيرمان . وظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية حول إدارة المعرفة ومستقبل قطاع الاتصالات وقدرته على البقاء تُعزى لبعض الخصائص الشخصية في القطاعين العام والخاص ، وبشكل عام تبين أن درجة الموافقة على جميع المجالات في القطاع الخاص أكبر من القطاع العام ، مع وجود دور مهم ذي دلالة احصائية معنوية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة وتطبيقها) على قدرة القطاع العام على البقاء ، ويوجد دور مهم ذي دلالة احصائية معنوية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها) على مستقبل القطاع العام . أما بالنسبة للقطاع الخاص يوجد دور مهم ذي دلالة احصائية لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة ، توزيعها وتطبيقها) على قدرة القطاع على البقاء، بينما تبين عدم وجود دور مهم لإدارة المعرفة (توليد المعرفة ، تخزين المعرفة) في مستقبل القطاع . وبناءً على هذه النتائج تم التوصل الى عدة توصيات من أهمها التزام الادارة العليا بموضوع إدارة المعرفة ورعايتها وتوفير السبل والوسائل لتطبيقها لضمان استمرار العمل.

⁽¹⁾عطا الله ، سمر رجب ، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها - دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في السلطة الوطنية الفلسطينية في الفترة من 2008-2010م ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2011م ص 1-2.

19- دراسة بوبعة، 2012م⁽¹⁾ (دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس): تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية لاتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس). وتهدف هذه الدراسة الى ابراز دور الابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لاختبار الفرضيات . كما تم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) باستخدام التكرارات والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ونموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار فيشر. ولقد وضعت الدراسة فرضية رئيسة تمثلت في : توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الابتكار والميزة التنافسية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الابتكار الاداري والميزة التنافسية .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الابتكار التقني والميزة التنافسية

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الابتكار الاضافي والميزة التنافسية .

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج ابرزها : وجود علاقة ذات دلالة احصائية (معنوية) بين الابتكار (الاداري، والتقني، والاضافي) والميزة التنافسية ، وجود علاقة ارتباط طردية بين الابتكار (الاداري، والتقني، والاضافي) والميزة التنافسية. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات.

20- دراسة المطيري، 2012م⁽¹⁾: (أثر التوجيه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية): هدفت هذه الدراسة الى بيان التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية . ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (30) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية

(1) بوبعة ، عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فنتوري ، قسنطينة ، الجزائر . ص 1.

(1) المطيري ، فيصل غازي عبدالعزيز (أثر التوجيه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية) ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، الكويت ، 2012م . ص ص 4- 10 .

لتحقيق اهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط ، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها:

- 1- وجود أثر ذي دلالة احصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز ، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - 2- وجود أثر ذي دلالة احصائية للبنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز ، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - 3- وجود أثر ذي دلالة احصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز ، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 - 4- وجود أثر ذي دلالة احصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز ، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- و قد أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية باعتماد انماط جديدة ومعاصرة في ادارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الاجنبية العاملة في دولة الكويت.
- 2- ضرورة الاهتمام بإشراك العاملين في البنوك التجارية الكويتية في التعليقات وابداء الرأي اثناء الندوات أو الاجتماعات التي يعقدها البنك.

21- دراسة حجاج وصديقي،(2013م)⁽¹⁾: دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور إبداع المنتج باعتباره أحد أشكال الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، واختيرت شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي في الجزائر مجالاً للبحث وفق دراسة الحالة ، وقد تم اختيار المؤسسة لسببين الأول : هو قلة الدراسات في قطاع صناعة العطور ، والثاني باعتبارها من بين أولى المؤسسات الجزائرية التي تنشط في القطاع. استندت نتائج الدراسة إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في الفترة 2001-2005م ، فضلاً عن تحليل نتائج دراسة قامت بها المؤسسة وكذلك بعض المقابلات التي أجريت ، والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة ، إذ أظهرت النتائج الدور الذي لعبه إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة .

(1) حجاج ، عبد الرؤوف و صديقي ، مسعود ، دور إبداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة روائح الورود لصناعة العطور ، مجلة الباحث ، العدد (13) ، عمان ، 2013م ، ص 63.

22- دراسة ضوء البيت ،(2013م)⁽¹⁾: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الاعمال) :هدفت الدراسة الى توضيح أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الاعمال- دراسة حالة شركة النيل الكبرى لعمليات البترول في الفترة من 2002-2009م . ويمكن عرض مشكلة الدراسة في السؤال التالي : كيف يمكن لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية إيجاد ميزات تنافسية لمنظمات الأعمال ؟ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، كما تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة بالإضافة الى المقابلات الشخصية مع بعض مسؤولي الشركة ، والمتوسطات ، ومعامل ارتباط بيرسون ، واختبار كاي لدلالة الفروق الاحصائية لإجابات الباحثين ، وللحصول على أدق النتائج تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) . كما توصلت الدراسة الى بعض النتائج من أهمها ما يلي : الاستراتيجيات الجيدة لاستقطاب وتعيين العاملين تؤدي الى رفع أداء ونتاجية العاملين ، وايضا تعتمد تنافسية المنظمة على تدريب وتنمية مواردها البشرية مع العوامل الأخرى . ومن أهم توصيات البحث ، أن تعمل منظمات الاعمال على استخدام نظام الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في استقطاب وتعيين ، وتدريب ، وتحفيز مواردها البشرية .

23- دراسة حميدة ،(2014م)⁽²⁾: (اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري): تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والابداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الاعمال متعددة الانشطة العاملة في مدينة الخرطوم ، ودراسة مدى استخدامهم لمراحل العملية الابداعية بالإضافة للمعوقات التي تحد من تفكيرهم الابتكاري.

هدفت الدراسة الى معرفة واقع الابداع الإداري ومدى تأثره بمعوقات الابداع الإداري ، وتأثير تلك المعوقات على استخدام مراحل العملية الابداعية ، ومدى تأثير مقومات الابداع الإداري على استخدام مراحل العملية الابداعية . استمدت الدراسة اهميتها من المكانة التي يحتلها التفكير الابتكاري والابداعي بكل مميزاته وخصائصه في معالجة المشاكل ، وتقديم الحلول واقتراح البدائل وتقديم ما هو جديد من أفكار والتوصل الى نتائج غير معروفة من قبل في معالجة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليلي

(1) ضوء البيت ، أحمد ضوء البيت صالح ضوء البيت ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال ، دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبترول ، في الفترة من 2002-2009م ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2013م ، ص 1.

(2) حميدة ، أمينة عبد القادر علي ، اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2014م . ص 1-2.

الوصفي، وقد تم اعداد استبانة وزعت منها (379) واسترجع منها (328) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد(86.5%) .

توصلت الدراسة الى نتائج منها : أن مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الابداع الاداري، وبدرجة عالية وهي التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الأصالة، الطلاقة الفكرية، السمات العامة للشخصية المبدعة، الحساسية للمشكلات. وأن استخدام مدراء المكاتب لمراحل العملية الابداعية كان بدرجة كبيرة والمتمثلة في اكتشاف وتحديد المشكلات ، تنفيذ الافكار، تحليل الافكار، انتاج الافكار، أما فيما يتعلق بمعوقات الابداع الاداري فقد أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تعوق التفكير الابتكاري ولكن بدرجة متوسطة، واهمها المعوقات التنظيمية . كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين مقومات الابداع الاداري واستخدام مراحل العملية الابداعية. أما العلاقة بين مقومات الشخصية المبدعة ومعوقات الابداع الاداري فهي علاقة عكسية. والعلاقة بين معوقات الابداع الاداري ومدى استخدام مدراء المكاتب لمراحل العملية الابداعية هي علاقة سالبة. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها الاهتمام بالإبداع الاداري ، ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته في استمرارية المنظمات وتطورها .

24- دراسة حجاج ،(2015م) ⁽¹⁾: (دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببورج بوعريزنج): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية ، وتم الاعتماد على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية من خلال وصف وتحليل المداخل العامة والعلاقة فيما بينها ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : أن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية هما : مصادر داخلية متمثلة في الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، وأخرى خارجية متمثلة أساسا في استراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة الأقل ، تمييز المنتج ، التركيز).

(¹) حجاج ، عبد الرؤوف ، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببورج بوعريزنج باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات خلال الفترة (2004-2013م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر 2015م ، ص1.

25- دراسة محمد ،(2016م) ⁽¹⁾: (أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرت) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي ورقلة وتقرت، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، تكونت عينة الدراسة من (42) عامل إداري من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والأداة المستخدمة هي الاستبيان لجمع البيانات اللازمة تم توزيعها على عينة الدراسة، تم التحليل باستخدام برنامج Spss(22) . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

26. دراسة فلوريدا وقود نايت (Florida & Good night)، 2005م ⁽²⁾: (Managing for Creativity): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اسباب نجاح معهد (SAS) الذي يعد - كما ورد في الدراسة- أكبر شركة خاصة لإنتاج برامج الحاسب الالي في العالم . وقد توصلت الدراسة إلى أن سبب ذلك النجاح هو الاطار الفريد لإدارة الابداع الذي اتبعه المعهد ، والذي يعتمد على ثلاثة مبادئ هي : مساعدة الموظفين على تحقيق أفضل مستوى أداء في العمل عن طريق ربطهم فكريا بعملهم بصورة دائمة وعن طريق إزالة كل ما يشنت أفكارهم ، وتحميل المديرين مسؤولية إشعال جزوة الابداع في الموظفين ، وإشراك الزبائن كشركاء في الابداع بأخذ مقترحاتهم وملاحظاتهم في الاعتبار للتمكن من تقديم منتجات فائقة الجودة . وأن تلك المبادئ يدعمها مفهوم أن رأس المال المبدع الذي هو ليس مجرد مجموعة من افكار الافراد ؛ بل هو نتاج للتفاعل ، وان العلاقة الطويلة بين الموظفين والزبائن تزيد من فرص الوصول الى أفكار جديدة . وتوقعت الدراسة ان الادارة وفق الاطار الذي يتبعه معهد (SAS) من شأنها ايجاد بيئة تنظيمية تؤدي الى ازدهار الابداع والانتاجية ، والى سير الربحية والمرونة جنبا الى جنب ، والى الاحتفاظ بالتوازن المطلوب بين العمل والحياة رغم الاجتهاد في العمل .

⁽¹⁾ محمد ، أحمد ، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - قطاع المطاحن بولايتي ورقلة وتقرت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2016م ص 1.

⁽²⁾ Florida, Richard & Good Night, Jim,(2005)," Managing for Creativity" **Harvard Business Review** , July-August, pp. 125-131.

27- دراسة هستون وسكاب (Huston & Sakkab) (2006)⁽¹⁾: Connect -and- Develop).

التي تناولت إستراتيجية شركة (Procter & Gamble) المسماة (Connect- and- Develop)، أي الحصول من الخارج والتطوير داخل المنظمة بدلا من الاكتفاء بأسلوب البحوث والتطوير داخل الشركة ، والمتعلقة بالإبداع المفتوح ، والتي تعتمد أسلوب الاستعانة بأفراد أو جهات من خارج الشركة في التوصل إلى منتجات أو أفكار جديدة وتطوير ذلك داخل الشركة ، ثم إطلاق تلك المنتجات أو تطبيق أساليب جديدة في التسويق والخدمة تستند إلى تلك الأفكار. وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركة تحصل على أكثر من (35%) من منتجاتها أو أساليبها المبتكرة من خارج الشركة باستخدام تلك الإستراتيجية، وأن ذلك يحقق لها بلايين الدولارات . كما توقعت الدراسة أن هذا الأسلوب سيصبح النموذج السائد في القرن الحادي والعشرين ، وأن نموذج الاختراع الداخلي فقط سيؤدي إلى تناقص دخل الكثير من الشركات وعدم قدرتها على الصمود أمام المنافسة ، وأن نجاح أسلوب (Connect- and- Develop) مرهون بدعم الإدارة العليا له.

28- دراسة بوقن وبأنسال (Bogener & Bansal) ، 2007م⁽²⁾:

(Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البعض من العناصر الرئيسية لوجهة النظر المستندة الى الموارد ووجهة النظر المستندة الى معرفة المؤسسة ، وتم اقتراح ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة ، وهي : قدرة المؤسسة على انتاج معرفة جديدة ، القدرة على بناء معرفتها الخاصة ، وكفاءتها في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة . وقد تكونت عينة الدراسة من (42) مؤسسة ، وتم القيام بتحليل البيانات من سجلاتها باستخدام تحليل أسلوب الانحدار ، وقد توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والثمينة ، وبناء المعرفة الخاصة بها .

29- دراسة هاميل (Hamel) ، 2007م⁽³⁾: (The why , what , and How of management Innovation)

التي هدفت الى إيضاح دواعي وماهية وكيفية ممارسة

(¹) Huston ,Larry and Sakkab ,Nabil(2006)"Connect and Develop: Inside Procter& Gambles New Model for Innovation" **Harvard Business Review**, march, ,pp.1-14.

(²) Bogener, William c and Bansal Paratima : 'Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance ' , **Journal of Management Studies** , Vol(44) ,No (1),2007 , p85.

(³) Hamel , Gary (2007) , " The why , what , and How of management In novation " **Harvard Business Review** , February, pp. 1 -2

الابداع الاداري ، وخلصت الى أن الابداع الاداري اكثر من أي نوع آخر من أنواع الابداع ، بما فيها الابداع الفني؛ هو اساس نجاح وتميز المنظمات باعتباره عاملاً حاسماً في ايجاد الميزات التنافسية المستمرة للمنظمات لكونه الموجه الرئيس للخطط الاستراتيجية للمنظمة التي تأخذ في الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والمحلية والعالمية التي تعمل المنظمة في ظلها وذلك باستخدام أساليب وأسس وعمليات وممارسات ادارية، واشكال تنظيمية بعيدة عن نظيراتها المألوفة بما يحدث تغيراً كبيراً في طريقة تنفيذ العمل الاداري . ويشمل ذلك الادارة نفسها والانتاج والتسويق ويؤدي الى الاستفادة من الفرص التي توجدها المتغيرات وتجنب أو تقليل الآثار السالبة لتلك المتغيرات، وكل ذلك بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين . ومن الأمثلة التي ساقها كإبداعات ادارية شكلت الادارة الحديثة : الادارة العلمية (الحركة والزمن) ، محاسبة التكاليف وتحليل الانحرافات ، ومختبر البحوث التجاري (تصنيع العلوم) والتنمية القيادية، وحديثاً تنمية المصادر المفتوحة والابداع المفتوح (الاستعانة بمبدعين من خارج المنظمة وعدم حصر ذلك على موظفي وادارات المنظمة).

30- دراسة دوبنى (Dobni)، 2010م⁽¹⁾

(The Relation ship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy):

هدفت هذه الدراسة الي اختبار العلاقة بين التوجه الابداعي المنظم و أنواع الاستراتيجيات التنافسية . تكونت عينة الدراسة من (326) فرداً متضمناً ذلك الرئيس الأعلى ، ومديري الانظمة ومديري الادارات، والمديرين العاملين في الشركات الكندية الخدمية. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها أن هناك علاقة ارتباط بين التوجه الابداعي لهذه المنظمات والاستراتيجيات التنافسية لها ، وأن اقوى علاقة ارتباطية كانت بين التوجه الإبداعي واستراتيجية التمايز.

31- دراسة ناث و نجيبان ورمثان (2010م):⁽²⁾ (Nath & Nachiappan & Raman)

(than Industrial Marketing Management, Elsevier Inc.) :هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة بين قدرات المجالات الوظيفية واستراتيجيات التميز على الاداء المالي للمؤسسة . توصلت الدراسة الى ان القدرات التسويقية تعتبر مفتاح لتحقيق أفضل اداء مالي . كما توصلت

(¹) Dobni , C. Brooke (2010) , ' The Relation ship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy' , **International Journal of Innovation Mangement** , vol .(14) , No (2) ,p p : 331 – 357.

(²) Nath Prith Wiraj,Nachiappan Subramanian, Raman than Ramakrishna ,2010, **Industrial Marketing Management**, Elsevier Inc.

الدراسة الى أن المؤسسة التي تركز على القدرات التشغيلية أقل أداءً من غيرها التي تركز على قيادة السوق .

32- دراسة كروسنا وعبيدنا (Cross an & Apaydin)،(2010م)⁽¹⁾:

(Amulti – Dimensional Frame Work of Organizational Innovation)

بعنوان إطار متعدد الأبعاد للإبداع التنظيمي : مراجعة منظمة للأدبيات، اعتمدت هذه الدراسة على البحوث العلمية المرتبطة بالإبداع خلال 27 سنة وعملت على تكوين اطار شامل متعدد الابعاد للإبداع التنظيمي وربطه بالقيادة والابداع كعملية ونتيجة ، حيث وضح النموذج أن القيادة على المستوى الشخصي او الجماعي تؤثر على المستويات الادارية ، وبالتالي تؤثر على الاقسام ، وبالتالي تقود نحو تحقيق الابداع في العملية من حيث (المستوى، الاتجاه، الدليل، المصدر، المكان، والطبيعة)، ويظهر الابداع التنظيمي بعد ذلك كمرجع أو نتيجة من حيث (الشكل، الاهمية، الفائدة ، النوع ، والطبيعة) .

33- دراسة (Agha, et..al)،(2012م)⁽²⁾:

(Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين الجدارات الجوهرية والميزة التنافسية والأداء المنظمي ، تكونت عينة الدراسة من (77) مدير يعملون في مصانع الدهانات في دولة الإمارات العربية المتحدة . توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية للجدارات الجوهرية على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المنظمي، وأن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المنظمي لهذه المصانع ، أما فيما يتعلق بالأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة ، فقد تبين أن المرونة كمتغير من متغيرات الميزة التنافسية يؤثر بشكل عالٍ على الأداء المنظمي ، يتبعها في درجة التأثير بعد الاستجابة كمتغير من أبعاد الميزة التنافسية .

⁽¹⁾ Crossan & Apaydin (2010), Amulti –Dimensional Frame work of Organizational Innovation : A systematic Review of the Literature , **Journal of Management Studies**, September

⁽²⁾ Agha, et..al (2012) ,Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance .**International Journal of Business & Management** ,vol (7),no.1 , pp 192- 204.

34- دراسة (Cheraghi,et..al)،(2012م)⁽¹⁾:

(Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق والحصول على ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في إيران ، ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى إجراء مقابلات مع (85) شخصاً من أصل (94) في ميناء رجائي بإيران، بالإضافة إلى توزيع استبانات بلغ عددها (343)، وتم استعادة ما مجمله (320) . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، من أهمها أن استراتيجية الميناء وسياسته، والإمدادات بداخله، والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية.

ب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإبداع والتغيير الإداري:

- 1- دراسة النصر الله ، (2011م)⁽²⁾: (الإبداع الإداري وعلاقته بالتطوير التنظيمي- من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت . تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام الأكاديمية التابعة لكليات جامعة الكويت ، بلغ عدد أفرادها (450) عضواً ، تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية نسبية . وتم استخدام أداتين أحدهما لقياس الإبداع الإداري ، والثانية لقياس التطوير الإداري ، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما . وكانت النتائج على النحو التالي :
- أن مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والانسانية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.
 - أن مستوى التطوير الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والانسانية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً .
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات العلمية والانسانية في جامعة الكويت ، ومستوى التطوير الإداري في أقسامهم الأكاديمية .

(¹) Cheraghi, Hossein, Khaligh,Alireza Abdol hosseini & Naderi, Abbass(2012) "Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal : Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran . **International Business Research**, vol(5),no.2 pp 179-191.

(²) النصر الله ، شريفة جاسم ، مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتطوير الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2011م ، ص 1.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابداع الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الكليات العلمية والانسانية ، تعزي لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس ، ومتغير نوع الكلية : علمية ، إنسانية ، ومتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس ، ومتغير الرتبة الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التطوير الاداري لرؤساء الاقسام الاكاديمية في الكليات العلمية والانسانية تعزي لمتغير الجنس لأعضاء هيئة التدريس ، ومتغير نوع الكلية : علمية ، إنسانية ، ومتغير الخبرة لأعضاء هيئة التدريس ، ومتغير الرتبة الاكاديمية لأعضاء هيئة التدريس .

2- دراسة على،(2013م)⁽¹⁾: (أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بالتطبيق على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل) : هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر مكونات الادارة الاستراتيجية على التغيير الاستراتيجي ، إضافة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل لهذه العلاقة . تكمن مشكلة الدراسة في عدم اهتمام القيادات الادارية بالدور الذي تلعبه مكونات الادارة الاستراتيجية في احداث التغيير الاستراتيجي بمنظمات الاعمال مع عدم الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير ، وقد اكتسبت الدراسة أهمية خاصة من أهمية موضوع التغيير الاستراتيجي في ذاته ، ومع قلة الدراسات في هذا المجال ، فإن هذه الدراسة تعتبر اضافة للمعرفة العلمية والعملية بالنسبة للشركات محل الدراسة بصورة خاصة ومنظمات الاعمال بصورة عامة ، وتمحورت اهم فرضيات الدراسة حول وجود علاقة إيجابية بين مكونات الادارة الاستراتيجية (الصياغة ، التنفيذ ، والرقابة على الاداء) والتغيير الاستراتيجي (التغيير السلوكي والمادي) وأن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين المكونات أعلاه والتغيير الاستراتيجي .

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على مدراء الادارات العليا ، والمدراء التنفيذيين ، ورؤساء الاقسام بالشركات المبحوثة والبالغ عددهم (155) مفردة ، حيث تم التحليل الاحصائي لآراء واجابات المبحوثين ، وقد اسفر التحليل عن اهم النتائج الآتية :

- ضعف الوعي لدى قيادات هذه الشركات بدور الادارة الاستراتيجية في احداث التغيير الاستراتيجي .

(1) علي ،ناهد عثمان ، أثر مكونات الإدارة الاستراتيجية في التغيير الاستراتيجي : دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بالتطبيق على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2013م ، ص 1.

- الغياب التام للدور الفاعل للثقافة التنظيمية في احداث التغيير الاستراتيجي كمتغير معدل لهذه العلاقة .

وعلى ضوء هذه النتائج جاءت أهم التوصيات كالاتي : ضرورة انتقاء القيادات الادارية التي تمتلك خاصية التفكير والوعي الاستراتيجي للاستفادة من مكاسب هذا التغيير ، والاهتمام بتدريب القيادات الادارية الحالية وتثقيفها بأهمية الادارة الاستراتيجية ، ودورها في احداث التغيير الاستراتيجي بالمنظمات المبحوثة، كما توصي الدراسة أيضا بضرورة الاهتمام ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة لهذا التغيير .

3- دراسة عوض،(2013م)⁽¹⁾: (أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Alpha Touch & MTC) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد، والجماعة، والتنظيم ضمن هذه المؤسسات . ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانته وزعت على (425) فردا من العاملين في هذه المؤسسات ، واسترجع منها(385) استبانته صالحة للتحليل . بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري ، وبدرجة جيدة مما يؤثر إيجابيا في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها .

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التغيير الاداري والميزة التنافسية:

1- دراسة قرش،(2007م)⁽²⁾: (دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية) : هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تميزت هذه الدراسة بأنها جمعت بين ثلاث متغيرات في عالم الإدارة والأعمال وهي التغيير، مداخل التغيير المتمثلة في تطوير الكفاءات البشرية، وإدارة الجودة الشاملة.

توصلت الدراسة إلى أن تغير المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها ، كما إن المؤسسات التي تعمل في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها ، وأن مؤسسة ترافل تشهد منافسة حادة من طرف المنافسين.

(1) عوض ، عاطف ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد(29)، العدد(3) ، دمشق ، 2013م ، ص 197.
(2) قرش ، عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة سعد حطب البلية ، 2007 ، ص 5.

2- دراسة دوسة وحسين ، (2008م)⁽¹⁾: (التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي): هدفت هذه الدراسة الى تحديد ومعرفة أثر التغيير الاستراتيجي المتمثل في (الروتيني، المحدود ، الجذري ، وإعادة التوجه التنظيمي) في الأداء التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ولغرض تحقيق أهداف البحث ، فقد جرى تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة قوامها (31) فرداً وهم يمثلون رؤساء الاقسام ومعاونيهم ، ومسؤولي الشعب في الشركة ، حيث كانت نسبة الاستجابة (86%) من مجتمع البحث . وجرى تحليل بيانات البحث باستخدام الأساليب الاحصائية الملائمة (الاوراط الحسابية، الانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف، وارتباط بيرسون، والانحدار البسيط) . وتم استخلاص عدة نتائج من أهمها أن الأداء التنظيمي يزداد بازدياد التغيير الاستراتيجي ، و كما أن الأداء الفاعل يتطلب احداث تغييرات شاملة كبيرة .

3- دراسة عبد الباسط،(2010م)⁽²⁾: (دور إدارة التغيير في خلق الميزة التسويقية التنافسية - دراسة مقارنة لبعض الشركات المنتجة للمشروبات الغازية بولاية الخرطوم في الفترة من 1999-2009م): تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل دور إدارة التغيير في خلق الميزة التنافسية التسويقية ، دراسة مقارنة للشركات المنتجة للمشروبات الغازية بولاية الخرطوم كدراسة حالة ، وقد هدفت الدراسة إلى الوصول إلى نتائج وإجابات ، وحقائق لإثبات أو نفي وجود علاقة إيجابية بين سرعة التغييرات في البيئة الخارجية وحتمية التغيير في البيئة الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية ، وقد اتبع الباحث منهج دراسة الحالة ، معتمداً على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الإحصائي لتحليل بيانات الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (100) فرداً من شاغلي الوظائف المختلفة بعدد أربعة شركات منتجة للمشروبات الغازية ؛ هي مصنع النيل للمشروبات والعصائر (ستيم)، ومصنع فوز للمياه الغازية (فيتا)، وشركة بزيانوس للأغذية والمشروبات ، وشركة دال للصناعات الغذائية المحدودة (كوكا كولا) ، وقد تم اختيارهم من ضمن سبع شركات تعمل في هذا المجال ، حيث استخدم الباحث برنامج (SPSS) في تحليل البيانات ، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها :

- تبني الشركات لإدارة التغيير وانتهاجها كسياسة يدل على مواكبتها للمتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية ، و يخلق لها ميزة تسويقية تنافسية .

(1) دوسة ، طالب أصغر وحسين ، سوسن جواد ، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي ، مجلة الادارة والاقتصاد ، بغداد ، العدد(69) ، 2008م ، ص 85 .

(2) عبد الباسط ، طلال خالد، دور إدارة التغيير في خلق الميزة التنافسية التسويقية ، دراسة مقارنة لبعض الشركات المنتجة للمشروبات الغازية بولاية الخرطوم في الفترة 1999-2009م، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2010م .

- انتهاج الشركات لإدارة التغيير يجدد من حيويتها وينمي القدرة على الابتكار .
- تسعى كل الشركات لاغتنام الفرص وذلك بتحقيق الاستجابة الملائمة للمتغيرات في البيئة التسويقية لكسب رضا المستهلكين .
- تبني الشركات لبرامج إدارة التغيير يهدف إلى إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين والعملاء ، ويحافظ على مكانتها التسويقية ، ويحسن موقفها التنافسي .

وبناءً على تلك النتائج يوصي الباحث بضرورة اهتمام الشركات الهادفة للربح بإدارة التغيير، لان النجاح أصبح في مواكبة التغيرات ، ودراسة وتحليل البيئة الخارجية الذي يساعد في وضع الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق الريادة والازدهار ،والاهتمام باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا والتقانة في مجال الصناعة لضمان جودة المنتجات التي تؤهل للحصول على الميزة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي ، وضرورة الاهتمام بإجراء بحوث التسويق واعتماد ميزانيات مادية لأنها تساعد في وضع الاستراتيجيات التسويقية .

4- دراسة عجمي(2012م)⁽¹⁾: (أثر التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية): تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على تأثير التغيير التنظيمي على أداء منظمات الأعمال من حيث الكفاءة والفاعلية . هدفت الدراسة إلى التعرف على مداخل وأساليب التغيير التنظيمي التي تتبناها منظمات الأعمال ، وتحديد أهم ملامح وسمات خطط وبرامج التغيير التنظيمي التي تستطيع من خلالها منظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: هناك علاقة بين مستوى تطبيق التغيير التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، وأن هناك علاقة بين تطبيق التغيير التنظيمي وكفاءة منظمات الأعمال، كما أن هناك علاقة بين مقاومة التغيير التنظيمي واستراتيجية منظمات الأعمال نحو الاستفادة من التغيير التنظيمي . أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية التغيير التنظيمي وتأكيد كمنهج إداري استراتيجي متكامل يساعد المنظمات ، ويمكنها من التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية في ظل ظروف العولمة واحتدام حدة المنافسة التي تشهدها منظمات الأعمال .

(1)عجمي ، عبد القادر الطاهر ابراهيم ،أثر التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ، 2012م، ص 1.

د- الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية:

1 - دراسة (Flatt & Stanley)،(2008م)⁽¹⁾:

(Creating Competitive Advantage through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة ، ومعرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية . أجريت الدراسة على (104) منظمة ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات عينة الدراسة ؛ بل أن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطا ايجابيا بالسمعة المؤسسية ، بالإضافة إلى أن السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة .

2 - دراسة (Salomo ,et..al)،(2008م)⁽²⁾:

(Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance):

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التوجه الإبداعي على العملية الإبداعية والأداء المنظمي، تكونت عينة الدراسة من (122) شركة مسجلة في البورصة الأمريكية تعمل في مجال تطوير المنتجات ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن التوجه الإبداعي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي لهذه الشركات ، بالإضافة إلى أن التوجه الإبداعي يؤثر على تطوير المنتجات وبما ينعكس على الأداء التنظيمي على المدى البعيد ، وبناء على تلك النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات .

(¹) Flatt, Sylvia J& Stanley J, Kowalczyk ,(2008) Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets : The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation, Advances in Competitiveness Research ,vol(16),no(1) ,p 2.

(²) Salomo,Soren,Talke,Katrin &Strecker,Nanja(2008), Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance, Journal of Product Innovation Management ,vol(25),no(6),p560-576.

3 - دراسة جائق (Chang)، 2011م⁽¹⁾:

('The Influence of Corporate Erivironmental Ethics on Competitive Advantage: the Mediation Role of Green Innovation):

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر اخلاقيات البيئة على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للإبداع الأخضر في عينة من المصانع التايوانية . وقد تم توزيع (500) استبانته على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على الحماية البيئية، والتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية ، البحث والتطوير وقد استرجع ما مجمله (106) استبانة وهو ما يمثل العدد الفعلي لعينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة الي العديد من النتائج أبرزها أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل ايجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة الى أن الإبداع الأخضر للمنتج يتوسط بعلاقة ايجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية. هذا بالإضافة الى ان أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على

تحقيق الميزة التنافسية، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإبداع الأخضر للمنتج.

4- دراسة سلطاني وحسيني (Soltani & Hosseini)، 2012م⁽¹⁾:

(Key Factors Influencing Organizational Innovation in small Rural food Industries):

عمدت هذه الدراسة على فهم الابداع التنظيمي والعوامل الرئيسية التي تؤثر على صناعة الأغذية الريفية في طهران - إيران ، وأشارت الدراسة إلى أن المنظمات يجب أن تتكيف لكي تبقى في ظل المنافسة في بيئة تواجه تغيرات مستمرة ، بالإضافة الى أن الابداع في المنتجات والعمليات يزيد الانتاجية ، لذلك لابد من الاهتمام به ، كما بينت نتائج الدراسة أن التغيرات الجذرية أكثر من التغيرات الداعمة ، وأن العوامل التي تؤثر في دعم الابداع التنظيمي ذات مؤشر سلبي ، بينما تنتوع المنتجات ومقدرة الشركة على انتاج منتجات جديدة ذات مؤشر ايجابي . كما بينت النتائج أيضا أن الصناعات الصغيرة أكثر مرونة وأقل بيروقراطية وأقل صرامة في اتخاذ القرارات ويمكنها الاستجابة بسرعة للفرص الجديدة والمهددات .

⁽³⁾ Chang , ching – Hsun (2011), ' The Influence of Corporate Erivironmental Ethics on Competitive Advantage: the Mediation Robe of Green Innovation' ,, Journal of Business Ethics , vol . 104: p p361 – 370.

⁽¹⁾ Soltani&Hossein,(2012), Key Factors Influencing Organizational Innovation in Small Rural Food Industries, : case study of Iran, African Journal of Business Management , vol(69), March, PP 3553-3561.

5- دراسة ستيبر (Steiber)، (2012م) (1)

(Organizational Innovations: A conceptual of how they are created diffused, and sustained, Department of Technology management & Economics, Chamlers University of Technology, Gothenburg, Sweden

الغرض من هذه الدراسة هو المساهمة في فهم كيفية ابتكار ونشر واستدامة الإبداع التنظيمي الذي يساعد الشركات على التنافسية في الفترات الطويلة ، عملت الدراسة على استعراض الأدبيات المتعلقة بالإبداع التنظيمي من مختلف المنظمات المحيطة لبرامج الجودة الشاملة ، ونظام الإنتاج في شركة تويوتا ، تم جمع البيانات عن طريق المقابلة بالإضافة إلى الاستفادة من البيانات الثانوية، من خلال التحليل تبين أن المفاهيم الثلاثة الابتكار ، النشر ، والاستدامة هي مفاهيم متكاملة وليست منفصلة ، وأن الإبداع التنظيمي هو عملية إعادة الاختراع من خلال عمليات الابتكار والنشر والاستدامة ، ومفهوم الاستدامة يعود إلى مسار التحسين ، وهذا المسار يعتمد مباشرة على الابتكار والاستدامة في الإبداع التنظيمي داخل المنظمة ، عملت الدراسة أيضا على تكوين نموذج للمفاهيم الثلاثة من خلال عملية من خمسة خطوات هي : الرغبة ، المرونة ، المحاولة الأولى ، التنفيذ والاستدامة ، وأي خطوة من هذه الخطوات تتأثر بثلاث عوامل هي المجال الخارجي ، قنوات الانتشار الفردية ، وخصائص الإبداع . وتم اختبار النموذج على الإبداع التنظيمي في مشغل الانترنت قوقل (Google) ، وتبين من خلال الدراسة صدق النموذج المقترح .

هـ- الدراسات التي تناولت الدور المعدل للوضع التنافسي في العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية:

1- دراسة عظيمي ، (2010م) (2): (مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي) : تمثلت إشكالية الدراسة في : كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تؤسس وتطور مزايا تنافسية قوية ؟ والى أي مدى يمكن المحافظة عليها في ظل تعدد المحيط التنافسي واضطرابه؟ . تمثلت أهداف الدراسة في تحليل طبيعة ودور المزايا التنافسية في بقاء المنظمات في ظل خصائص بيئات الأعمال ، رصد وتحليل العلاقات المتبادلة بين متغيرات المزايا التنافسية ،

(1) Steiber (2012) , (Organizational Innovations: A conceptual of how they are created diffused, and sustained, Department of Technology management & Economics, Chamlers University of Technology, Gothenburg, Sweden

(2) عظيمي ، دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010م، ص105.

منظمات الأعمال ، المحيط الحركي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : أن تأسيس المزايا التنافسية والحفاظ عليها هي استراتيجية صعبة التحقيق وذلك لتعارض متغيراتها ، وأن الميزة التنافسية هي المحدد الوحيد لتباين أداء المنافسين في ظل تشابه الموارد ، والإمكانيات والظروف التي تحكم النشاط التنافسي.

2- دراسة يوسف ، (2014م)⁽¹⁾: (أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة) : تناولت الدراسة أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الابداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة، ركزت مشكلة الدراسة على الاجابة على السؤال التالي : ما هو أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الابداع التنظيمي في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة للشركات الصناعية السودانية . تمثلت أهم أهداف البحث في التعرف على مستوى الاهتمام بالإبداع التنظيمي ، ومستوى استخدام بطاقة الاداء المتوازن لإدارة الاداء في الشركات الصناعية السودانية ، وما إذا كانت هنالك علاقة احصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الاداء والابداع التنظيمي في الشركات السودانية، وما إذا كانت هنالك علاقة احصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء والابداع التنظيمي في الشركات السودانية، ايضا معرفة أثر الثقافة التنظيمية الداعمة على العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابداع التنظيمي في الشركات الصناعية السودانية . تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة ، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير شركة صناعية ، بواسطة استبانة اعدت لذلك، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS (النسخة 12) في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الاحصائية ، توصلت الدراسة الى ان أغلب المديرين يركزوا على محور الابتكار ، المحور المالي مقارنة بالمحاور الأخرى، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة دعمت بصورة جزئية بين مكونات بطاقة الاداء المتوازن والابداع التنظيمي (تكنولوجي ، واداري)، أيضا اوضحت نتائج الدراسة ان الثقافة التنظيمية الداعمة تؤثر جزئيا على العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والابداع التنظيمي. أوصت الدراسة بدراسة أسباب ضعف وجود منتجات الشركات السودانية في الأسواق الدولية، أيضا يمكن للشركات الصناعية التي تتخوف من تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على كل الشركة، أن تطبقها على أحد الاقسام كمرحلة اولى قبل البدء بالتطبيق الكلي على جميع أجزاء الشركة ،

(1) يوسف ، البيسائي النابلسي ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة ، رسالة دكتورا غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2014م .

وضرورة سيادة الثقافة التنظيمية الداعمة من أجل المحافظة على التنافسية، الاستقرار ، والابتكار .
أيضا عرضت الدراسة العديد من المقترحات المرتبطة بالدراسات المستقبلية .

3- دراسة بابكر،(2014م)⁽¹⁾: (إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية - دراسة ميدانية لشركات الخطوط الجوية ، وشركات السكك الحديدية - السودان):
هدفت الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في ظل البيئة التنافسية في الشركات العاملة في الخطوط الجوية والسكك الحديدية بالسودان ، وقد استندت الدراسة على الافتراضات التالية : شركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بإدراجه المعرفة . وشركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية تهتم بالبيئة التنافسية . وشركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية تهتم بقياس الأداء الاستراتيجي . هناك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي ، والبيئة التنافسية تعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي. بني النموذج على ادبيات الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة ، ولجمع بيانات الدراسة استخدم أسلوب المسح الشامل لكل الشركات العاملة اثناء فترة الدراسة ، والعينة القصدية المتمثلة في الادارة العليا داخل الشركات ، صممت استبانة لجمع البيانات بناء على مقاييس دراسات سابقة ، وقد وزعت (215) استبانة واستردت (174) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة 80.9%. ومن الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة : اختبار ألفا كرو نباخ ، التحليل العاملي ، معامل ارتباط بيرسون ، والانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات . وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية : تهتم الشركات محل الدراسة بإدارة المعرفة بدرجة عالية ، وتهتم الشركات محل الدراسة بالبيئة التنافسية بدرجة متوسطة ، كما تهتم الشركات محل الدراسة بقياس وتحسين الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة ، أما فيما يخص وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي تم قبول الفرضية قبولاً جزئياً ، واخيرا البيئة التنافسية تعدل العلاقة بين ادارة المعرفة والأداء الاستراتيجي تم قبولها جزئياً وبناء على هذه النتائج توصي الدراسة بعدد من التوصيات .

(1) بابكر ، أحمد الصاوي محمدين ، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي ، دراسة ميدانية لشركات الخطوط الجوية السودانية ، وشركات السكك الحديدية ، السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2014م .

4- دراسة (Kroeger)،(2007)⁽¹⁾

(Firm Performance as a function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices):

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين قدرة المنظمة على المسح البيئي ، والتخطيط ومرونة التخطيط ، ووضع توجه محدد للأعمال وبين أداء المنظمة ، ثم دراسة تأثير البيئة الخارجية على أداء المنظمة . تم أخذ عينة لهذه الدراسة تشمل مالكي ومديري الأعمال الصغيرة في الشمال الشرقي من ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية ، وخلصت الدراسة إلى :

- وجود توجه محدد للمنظمات ، وله علاقة إيجابية على أداء المنظمة .
- لم يتم إثبات العلاقة الإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة .
- توجد علاقة واضحة بين حالات عدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وأدائها . ركزت هذه الدراسة على أهمية الإدارة الإستراتيجية ، وتحديد اتجاه محدد لمنظمة الأعمال في التأثير على أدائها.

تنظيم الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول ، حيث يتناول الفصل الأول ، الاطار العام للدراسة ،الفصل الثاني ، يتناول الاطار النظري وادبيات الدراسة ويشتمل على خمسة مباحث ، حيث يناول المبحث الأول مكونات الإبداع، والمبحث الثاني الميزة التنافسية ، والمبحث الثالث التغيير الإداري، والمبحث الرابع الوضع التنافسي، والمبحث الخامس العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية، أما الفصل الثالث، فيتناول منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، الفصل الرابع، فيتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة.

⁽³⁾Kroger , J,W,(2007) , Firm Performance Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices,(Unpublished Doctoral Dissertation) , Cleve Land State University ,Ohio, USA.

المبحث الأول

مكونات الإبداع

تمهيد:

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يُعد كافيًا أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات، على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضيء إلى الأمام أو الفشل.

كما لعبت الإدارة وما تزال دوراً أساسياً وفاعلاً في نجاح المنظمات والمؤسسات والتجمعات الإنسانية على مختلف الأزمنة والأماكن، وبناءً عليه تعتبر الإدارة العامل الحاسم الذي يقف بقوة خلف نجاح أو فشل التجمعات الإنسانية في تحقيقها لأهدافها وغاياتها⁽¹⁾.

ولعل التقدم السريع الذي تشهده المنظمات الاقتصادية في وقتنا الراهن لم يكن له أن يظهر بهذه الصورة الملموسة إلا عن طريق استخدام الإنسان فيها لطاقاته وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة، وتسخير هذه الامكانيات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه، ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقي بها لتحقيق ما تنشده من الازدهار والرفاهية⁽²⁾.

التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات، تفرض تحديات ومتطلبات كثيرة، ينبغي على المنظمات المختلفة مواجهتها بسرعة، ولكن بفاعلية. وهذا بالتالي يتطلب من المنظمات مقدرة إبداعية، أي تطوير أفكار وحلول وآراء جديدة لتتمكن المنظمات من مواكبة هذه التغيرات والبقاء بل والنمو والازدهار. وقد ازداد الاهتمام بموضوع الإبداع في ظل ظاهرة العولمة، وتزايد المنافسة والمزاحمة الشديدة بين المنظمات محلياً ودولياً. ومما ساعد أيضاً على الاهتمام بذلك؛ ما حققته المنظمات اليابانية من أداء متميز مقارنة بالمنظمات الأمريكية⁽³⁾.

ولما كانت المنظمات هي المسؤولة عن إدارة النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الكثير من دول العالم ومن ضمنها الوطن العربي؛ فقد تكون هذه المنظمات ابتكاريه الأساليب والإجراءات والأنظمة وأنماط السلوك، أو تكون تقليدية الوظائف والبيئة التنظيمية والإدارية والمناهج

(1) هلاي، حسين مصطفى وآخرون، التخطيط الاستراتيجي لتطوير اداء المؤسسات، القاهرة، السحاب للنشر والتوزيع، ط (1)، 2009م، ص51.

(2) أيوب، ناديا حبيب "العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، دورية الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد (40)، العدد (1)، إبريل 2000م، ص 1.

(3) حريم، حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ط (4)، 1997م، ص 465.

الفكرية والسلوكية، فتقف امام جميع محاولات الابتكار والتجديد وتخشي عدم القدرة والتكيف والتلاؤم مع الغير⁽¹⁾.

وفي جميع المنظمات، وعلى كل المستويات في الهيكل التنظيمي توجد فرصه للابتكار في الإدارة .

وقد دلت التجارب في الماضي على أنه يندر أن يقع المديرون تحت ضغط قوي يفقدهم الحرية التي تمكنهم من تحسين الممارسات الإدارية التي ينجزون من خلالها المسؤوليات الموكولة اليهم. ففي حقيقة الأمر ، يمنح معظم المديرون من الحرية قدرأ اكبر من الحرية التي يستخدمونها في انجاز أعمالهم . وكذلك من النادر أن ينسب نقص الابتكارات الى مستويات إدارية عليا تتميز بقصر النظر والتبدل الذهني، فالابتكار الإداري لا يتحقق لأن المديرين في معظم الأحوال لا يعرفون حقيقة الابتكار الإداري ويجهلون الطريقة التي يبتكرون بها⁽²⁾.

وإذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماماً جدياً وأصيلاً بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، واحتضان الابتكار والتغيير في منشأتها، لتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها، فان الإدارة في الدول النامية أحوج ما تكون الى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها، بالإضافة الى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الابتكارية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها، ويوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها، لترقي بأدائها ، وتختصر المسافة الزمنية في سباق الابتكارات والاختراعات والأخذ بأساليب وتقنيات العصر الحديث .ولهذا فإن موضوع الابتكار الإداري أصبح موضع اهتمام الإداريين والباحثين والمنظمات على حدٍ سواء⁽³⁾.

مفهوم الإبداع Creativity Concept:

لا يوجد اختلاف كبير بين الكُتاب حول تعريف هذا المفهوم والآراء ووجهات النظر متقاربة بهذا الشأن ، إن جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد ، شيء لم يوجد من قبل. الإبداع كلمة تشير الى التميز والتفرد وغالباً ما ترمز للموهبة الخلاقة... الإبداع لغة هو بدع الشيء وهو أنشأه، والبدع : الشيء الذي يكون أولاً ، كما يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في (لسان العرب) الأيجاد أو التكوين أو الابتكار... قوله سبحانه وتعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَوَاتِ

(1) الزغبي ، حسن علي ، مرجع سابق ، ص 12.

(2) توفيق ، عبد الرحمن وآخرون " التفكير الإبداعي وقدرات الإدارة العليا" خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، ط (٤) ،

2010م ، ص 1.

(3) أيوب ، ناديا حبيب " ، مرجع سابق، ص 2

وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ⁽¹⁾. وقد جاء في هذا السياق بمعنى أنشأه في صورة جديدة .

وقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع، وبدع الشيء مبتدعه، أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه⁽²⁾.

أما مفهوم الإبداع في الاصطلاح فقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع أو حاولت تفسيره، وذلك نظراً لتعدد جهات النظر والإبعاد التي انطلقت منها تلك المفاهيم. ويرى (حريم)، (أن الإبداع يُعنى النظر الى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المنظمة، ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والحدس، والربط بين الأشياء بما يؤدي الى إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة للفرد والمجتمع، وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية، مثل أفكار جديدة في القيادة، وأساليب جديدة في اتخاذ القرارات، أو طرق جديدة لتصميم العمل، أو طرق جديدة لتصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات والتنسيق وغيرها⁽³⁾.

الإبداع في العمل هو مفهوم قائم على المستوى الفردي، كما يوصف بأنه أسلوب للعمل يؤدي الى توليد أفكار، أو عمليات، أو حلول مبتكرة وملائمة". ويمكن أن يتضمن هذا التعريف الاستراتيجيات العامة للإبداع في المنظمة، أو الحلول الإبداعية لمشكلات العمل ، أو التغييرات الإبداعية لعمليات العمل . ولكن لكي تكون هذه الأشياء إبداعية ، فيجب أن تتضمن قدراً من التفرد مقارنة بالأفكار الأخرى، إلا أنه ينبغي إلا تكون شاذة بحيث يصعب تبنيها أو تطبيقها عملياً. وفي نطاق العمل، يعد مفهوماً الجدة والملائمة مهمين على العديد من الوظائف أو المهن. بيد أن سمتي الجودة أو التفرد في مفهوم الإبداع تستندان الى حدود مرجعية واسعة نسبياً، فيتم تحديدها ضمن حدود السوابق التاريخية والاجتماعية للحقل⁽⁴⁾.

كما يعرف الصفار وآخرون الإبداع بأنه (أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة) ، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها، وإعداد السوق

(1) سورة البقرة ، اية 117.

(2) المصري ، ابن منظور ، لسان العرب ، القاهرة ، دار المعارف ، ط 3 ، ص 229 – 230.

(3) حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، مرجع سابق ، ص 466.

(4) شالي ، كرسيتينا و سميث ، جيل بيري، " الجانب الاجتماعي للإبداع : منظور شبكي ، وديناميكي " ، ترجمة مازن بن فارس رشيد ، الرياض ، دورية الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد 44، العدد 1، مارس، 2004م، ص 229.

فحسب بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل مما يؤدي الى ازدياد الإنتاجية⁽¹⁾.

ويعرّف هلالى الإبداع بأنه : (أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل امثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تفقز بأصحابها الى الإمام" ، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسد في العمل ، لذا يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع⁽²⁾.

ويرى عامر وقنديل (أن الإبداع هو التوصل الى شيء جديد. وقد يكون الجديد سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس، أو خدمة تسهل لهم أمورهم ، أو افكاراً يستفيدون منها في حياتهم ومعاملاتهم، وقد يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة ، أو حجمها ومحتوياتها ، أو طريقة وموعد تقديمها، أو تنويع استخداماتها، أو إطالة عمرها، أو تخفيض تكاليفها، أو تحسين كفاءة أدائها) . كما يقصد به التوصل الى شيء جديد أيضا تجميع أشياء موجودة فعلاً أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها وتكوين نسق جديد منها يؤدي مهمة معينة تشبع بعض حاجات الناس⁽³⁾

فالإبداع يتمثل في أي نشاط إنساني يترتب عليه ايجاد متغير أو احداث شيء جديد في صياغته النهائية حتى وان كانت عناصره الأولية موجودة من قبل بشرط أن تتوفر فيه صفة الجدة والكفاءة والملاءمة والأصالة ، ويندرج تحت هذا كل من الإنتاج الفني والعلمي والصناعي ، ولهذا فعملية الإبداع هي عملية محورة لكل النواتج الإبداعية للنشاط الإبداعي وهو المحصلة النهائية التي تظهر في شكل سلوك أو إنتاج أو أي شكل جديد والذي يظهر في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة أو أعمال فنية أو أدبية، وغالباً ما يظهر النشاط الإبداعي من خلال التفاعل بين كل من المبدعين والبيئة المحيطة والمخرجات، ويهدف النشاط الإبداعي الى تقبل المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع للأفكار الجديدة نتيجة ملاءمة الفكرة الإبداعية الجديدة لهم⁽⁴⁾.

وقد أضاف بيتر دراكر (Peter Drucker) أبعاد جديدة وأصيلة الى ماهية ومعنى الإبداع بشكل عام حيث قال (انه يمكن تعريف الإبداع بأنه تغيير وتعظيم حصيلة وإنتاج الموارد

(1) الصفار ، احمد عبد الرسول وآخرون (دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية) ، مرجع سابق ، ص 359.

(2) هلالى ، حسين مصطفى وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات " التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية ، القاهرة ، السحاب للنشر والتوزيع ، ط (1) ، 2009م ، ص 53.

(3) عامر ، سامح عبد المطلب وقنديل ، علاء محمد سيد ، التطوير التنظيمي ، عمان ، دار الفكر ، ط (1) ، 2010م ، ص 179 .

(4) قنديل ، علاء محمد سيد ، القيادة الادارية وادارة الابتكار ، عمان ، دار الفكر ، ط (1) ، 2010م ، ص 125.

والإمكانات ، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح الفرص لتحقيق الجديد ، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص الى يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية) . فالإبداع جهد نظامي رشيد، أنه متصل بالإدراك الحسي في نفس الوقت الذي يرتبط فيه بالتصورات والصياغات الجديدة ، أن الذي يراه المبدع ويفهمه لا بد وان يخضع للتحليل المنطقي ، لهذا فان الحدس لا يكفي ، بل قد يكون ضاراً اذا قصد به مجرد الشعور، أن الإبداع يستوجب الاختبار ، التجريب والتقويم وفق إدراك الفرص التي يتيحها التغيير .

تعتبر كلمات الإبداع والابتكار والخلق مصطلحات مترادفة لتعني إثبات شيء جديد غير مألوف . وهذا يُعنى النظر الى الأشياء المعرفية المألوفة في ضوء قرينة جديدة. فالإبداع يُعنى تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة عن علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة.

وقد يظهر الإبداع في سنوات مختلفة من عمر الإنسان وفي جميع فروع المعرفة كالفن، التكنولوجيا، الرياضيات، الفلك، العلوم الطبيعية والإنسانية.(1)

التفكير الإبداعي: Creative Thinking:

يشمل الاستكشاف وتطوير الأفكار وتوليد الحلول غير المسبوقة ، ومع أنه محفوف بالمخاطر إلا أن ابتكار الأفكار يساعد في إدارة المخاطر.

إذاً إن ابتكار الأفكار هو الخروج من التفكير النمطي الى التفكير الإبداعي، وقد أطلق عليه (اسبورن) مصطلح (التخيل المنظم)، ويُعنى به ابتكار الأفكار والتخيل ، وهو توليد الأفكار مع الحكم عليها ، ويمكن تصنيف عملية ابتكار الأفكار الى مرحلتين:

1- مرحلة التخيل والإدراك Imagination : بحيث تلائم الفكرة نمطاً عقلياً موجوداً من قبل .
2- مرحلة الحكم Judgment: وهي مرحلة تالية للتخيل تعتمد على الاستنباط والتقويم ، ومن الخطأ أن تلجأ الى هذه المرحلة للحكم على الأفكار المبتكرة ، بل لا بد من مرورها بمرحلة التخيل والإدراك ومن ثم تقدر الحكم عليها.

إن ابتكار الأفكار: هو طريقة لتطوير مهارات تفكير مرحلة التخيل، فامتلاك الفكرة يُعنى رؤية الحقيقة بطريقة مختلفة(2).

(1) المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ، عمان ، دار الفكر للطباعة ، ط(2)، 1994، ص 339 .

(2) فنديل ، علاء محمد سيد ، مرجع سابق ، ص 138.

المكونات العامة للإبداع : General Component of Creativity :

ينقل أبو جادو عن روس موني (Ross Mooney) ، أن هناك أربعة مناحي رئيسية بارزة في موضوع الإبداع يعتمد عليها الى حد بعيد الموقف الذي يتبناه الفرد لتعريف ظاهرة الإبداع وهذه المناحي هي:

1- البيئة الإبداعية: The Creative Environment : وتتضمن البيئة الإبداعية الموقف الكلي المعقد ، الذي يتم من خلاله استثارة العمليات الإبداعية بشكل مبدئي، والاستمرار في ذلك الى ان يتم انجاز هذه العمليات ، ويمكن لهذه البيئة أن تكون طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي.

ويتبنى هذا الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان وبعض علماء النفس الاجتماعي ، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع ظاهرة اجتماعية ذات محتوى حضاري وثقافي ، وأن الفرد يصبح جيداً بصفة المبدع اذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية ، وبهذا المعنى يمكن النظر للإبداع باعتباره شكلاً من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصياً واضحاً على الآخرين⁽¹⁾.

2- المنتج الإبداعي: Creative Product: المنتج الإبداعي قد يكون مادياً محسوساً كما في عالم الصناعات والاختراعات أو في عالم الفن والأدب الى غير ذلك. وقد يكون شيء غير مادي كابتكار أساليب

وطرق جديدة في أي علم من العلوم، أو تنمية مهارات، أو استحداث خدمات مميزة أو توليد أفكار جديدة

نافعة حيال المشاكل المختلفة، و يتم تقييم المنتج الإبداعي في ضوء ثلاثة محاور هي :

- الجودة Novelty: أي درجة الجدة والأصالة في المنتج.

- المنفعة والقيمة وملاءمة الهدف Resolution: أي مدى نجاح المنتج في حل المشكلات التي صنع من أجلها.

- التفاصيل التركيبية Elaboration : وتعني جمال المنتج وأناقته وقوة جاذبيته.⁽²⁾

3- العملية الإبداعية: Creative process: الأمر الأكثر شيوعاً هو اعتبار الإبداع عملية عقلية as a mental process تؤدي الى حلول وأفكار ومفاهيم ، وأشكال معينة ونظريات ،

(1) أبو جادو ، صالح محمد علي ، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي (باستخدام الحل الابتكاري للمشكلات)، عمان ، دار الشروق للنشر ، ط1 ، 2004م ، ص 27

(2) السكارنة ، بلال خلف ، الإبداع الإداري ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط(1) ، 2011م ، ص 234 .

ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة . وبينما يثور جدل يتعلق بمدى إمكانية حدوث عملية الإبداع في ظل الارتباط بنواتجها ، كما يعرف كنج وأندرسون الإبداع على " أنه عملية استشعار الصعوبات والمشاكل ، وفجوات المعلومات ، والعناصر الغائبة ، وانحراف شيء ، وعمل تخمينات وصياغة فرضيات تتعلق بجميع هذه الصور من أوجه القصور وتقييم واختبار هذه التخمينات والفرضيات ، وإمكانية مراجعتها وإعادة اختبارها واخيراً طرح النتائج التي تم التوصل إليها على الآخرين"(1).

4- الشخص المبدع : Creative person: يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس والشخصية الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريقة دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية. وكان من ثمار هذا الاتجاه وضع عدد غير قليل من مقاييس الشخصية وتطويرها ، بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين ، ويتناول وصف الشخص عادة ثلاثة مجالات رئيسية ، وهي الخصائص المعرفية ، والخصائص الشخصية والدافعية ، والخصائص التطويرية.(2)

أما التوجهات العامة في الفكر الإداري فتشير الى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة اطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية للمفهوم وهي :

1- العملية: وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادر لها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعاملها .

2- توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها : والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي .

3- الناتج الإبداعي: الذي يعبر عن النشاط الذي يقود الى إنتاج يتصف بالحدائة والأصالة والقيمة من

أجل المجتمع .

4- قدرات الأفراد : والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات اضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات .

5- سلوك المنظمة : والذي يشير الى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة .(3)

(1) كنج ، نيجل و اندرسون ، نيل ، ادارة انشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات ، تعريب محمود حسين حسني ، الرياض ، دار المريخ ، ط (٤) ، 2004م ، ص ص 42 - 43 .

(2) أبو جادو ، صالح محمد علي ، مرجع سابق ، ص 29 .

(3) المطيري ، فيصل غازي عبد العزيز عبدالله مرجع سابق ، ص 13-14

خصائص الإبداع: Creative Traits

ويرى المغربي أن خصائص الإبداع هي :

1- العقل المتسائل والخلاق: (Creative & Inquiring mind): وهي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر ، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لأيجاد البدائل.

2- القدرة على التحليل والتجميع : (Inductive & Deductive): وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من اجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

3- القدرة على التخيل والحدس : (Imagination & Guess): وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري ، فهي القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من اجل الوصول الى فكرة جديدة.

4- الشجاعة أو الثقة بالنفس: (Self Confidence) :وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه ، وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.

5- التمرد على السلطة : (Repulsive Toward Authority): يميل المبدع عادة الى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين . ولذلك فانه يميل الى تجاهل تعليمات رؤسائه اذا كانت مستمدة فقط من مراكزهم الإدارية.

6- النزوع الى التجريب : يميل المبدع الى عدم الاقتناع بالأمر والقضياً التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها . بل يميل الى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

7- النقد الذاتي: (Self-Evaluation): إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها⁽¹⁾.

وينقل الشيخ ، عن احمد دراسته التي أجريت على الشركات البريطانية للتعرف على خصائص الشركات الأكثر إبداعاً وقد توصل الى أن أهم هذه الصفات هي:

1- وجود فلسفة ورسالة واضحة للمؤسسة تتضمن التأكيد على الإبداع والنظر للإبداع كأحدى الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة.

2- الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ والثقافة المناسبة للإبداع.

(1) المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) عمان ، دار الفكر ، ط "2" ، 1994 ، ص ص 345 - 346.

- 3- التفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
- 4- توافر أقسام ووحدات للإبداع، وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام وكذلك وجود القدر الكافي من الحرية.
- 5- وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.
- 6- تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة ووضعها موضع الاختبار .
- 7- الاهتمام بالبيئة الخارجية والداخلية والتفاعل المستمر مع الزبائن.
- 8- التخطيط طويل الأجل مع التركيز على سياسات الاستقطاب ونظام المكافآت.
- 9- التركيز على تصميم العمل بالشكل المناسب.
- 10- قبول الفشل والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب⁽¹⁾.

مبادئ الإبداع: Principles of Creativity

- لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع ، وحتى تكون المنظمات نامية وأساليبها مبدعة وخلاقة ، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء أكانوا مدراء أو أصحاب قرار ، ومن هذه المبادئ ما يلي :
- افساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.
 - احترام الأفراد وتشجيعهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة.
 - التخلي عن الروتين ، والتعامل باللامركزية ينمي القدرة الإبداعية.
 - تحويل العمل الى شيء ممتع ، لا وظيفة فحسب .
 - التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
 - ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها ، وأخذ الجيد منها وترك الرديء.
 - إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف⁽²⁾.

عناصر الإبداع: Creativity Elements

إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال، وتتمثل أهميتها في تحديد قياس ومستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ، وتعرف القدرة (Ability) لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلا لدى الشخص، والتي تمكنه

(1) الشيخ ، فواد نجيب ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الاردن ، دورية المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، المجلد 24، العدد (1) ، يونيو 2004م، ص 52.

(2) هلاي ، حسين مصطفى وآخرون ، مرجع سابق ، ص 59.

من أداء فعل معين، والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة، والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة ، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة، وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع، وقد اجمع الباحثون الى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية:

1- الحساسية للمشكلات: Sensitivity to Problems: يعتبر الإحساس بالمشكلة من أهم عناصر التفكير الإبداعي، فالإحساس بالمشكلة يُعنى تلك الحساسية أو القدرة التي تكون موجودة في شخص دون آخر، ويستعمل بعض العلماء مصطلحات أخرى كمصطلح (ارتفاع الوعي) للتعبير عن القدرة على الإحساس بالمشكلات، فالمبدع يراقب الأشياء التي لا يراها غيره كالألوان وتلمس الأشياء واستجابات الآخرين ، وبعض الثغرات في الأفكار الشائعة وغير ذلك ، وهو بهذا المعنى أكثر تفتحاً على بيئته ويقوم من خلال مجهوداته الإبداعية بعد ذلك بمحاولة فهمها ووضعها في إطار آخر (1).

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللاوضوح فيما يراه الآخرون واضحا ، وعدم الرضا بما هو كائن ، وشجاعة إدراك البون الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

2- الطلاقة الفكرية: Ideational Fluency: عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة ، ولكن من جهة أخرى، فإن الإبداع يحتاج الى وفر فكري، أي عدد من الأفكار، وربما لا يكون هذا العدد نافعاً أو صالحاً للتنفيذ وربما سيكون عدد قليل جداً منه هو الذي يصلح ، أو حتى فكرة واحدة فقط ، أو مزيج من فكرتين أو أكثر، ولكن المهم ألا يطرد المبتكر فكرة تطرأ عليه، وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو ينتشدد في قبولها أو السماح لها بالاختصار، ولكن عليه أن يجمع اكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها(2). كما يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الافكار حول موضوع معين

(1) الخضرا ، بشير وآخرون ، مرجع سابق ، ص 370.

(2) عامر ، سامع عبد المطلب و علاء محمد سيد ، مرجع سابق ، ص 183 – 184.

في وحدة زمنية معينة ⁽¹⁾ وتتحد الطلاقة في حدود كمية مقاسه بعدد من الاستجابات وسرعة صدورها .

ويقول (لطيطي) انه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

- أ. طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- ب. طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .
- ج. طلاقة الأفكار: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- د . طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقف معين .
- و. طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

3- **المرونة : Flexibility**: تعني القدرة على تنوع أو اختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد السهولة التي يستطيع الفرد أن يغير موقفه أو وجهة نظره العقلية حسبما تتطلبه الفكرة أو المشكلة المراد حلها ، كما يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهي تمثل الجانب النوعي في الابتكار. ونقصد بالمرونة:

- ألا تفكر في إطار فئة واحدة.
- أن ننتقل بين الفئات المختلفة.
- ألا تحكنا حدود في تفكيرنا.
- أن ننتقل في أوسع مدى.
- ألا ننقيد بالقوالب المألوفة.
- أن نتجاوز كل ما هو نمطي ومتوقع ⁽²⁾.

كما تعني المرونة المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة ، والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة ، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها . كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من زوايا عدة ، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد ، ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين :

أ. المرونة التلقائية : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد ، كما إنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة ، وإنما تنتمي إلى عدد

(1) الشيبيني ، هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

(2) خير الله ، جمال ، مرجع سابق ، ص 172 .

متنوع ، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها ، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا ، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب. المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا . وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم .

4- الأصالة: **Originality**: تعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها ، فالشخص المبدع لا يكرر افكار المحيطين به ولا يلجأ الى الحلول التقليدية للمشكلات . كما يقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج الحلول الجديدة⁽¹⁾. وتعني المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة ، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى . والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب أساسية هي :

أ. الاستجابة غير الشائعة ، أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة .

ب. الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة .

ج. الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة ، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة .

5- مواصلة الاتجاه أو تركيز الانتباه: **Maintenance of Direction**: وتتمثل في قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد ، واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه . ويعنى مواصلة الاتجاه في حقيقته ، عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر⁽²⁾.

6- قبول المخاطرة: **Risk taking**: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تحديات، والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة في تبني الأفكار الجديدة والأساليب الجديدة ، والبحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك .

(1) امام احمد عزمي ، ، مرجع سابق ، ص 179.

(2) توفيق ، عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 6.

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع مثل:

7- **الإفاضة : Elaboration :** والتي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها واغنائها وتنفيذها .

8- **القدرة على التقييم : Evaluation :** والذي عرفه (جيلفورد) على أنه الوصول إلى القرارات واتخاذ

الأحكام المرتبطة بما هو أحسن أو أصح أو أكثر ملاءمة بالاستناد إلى معيار معين.

العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع :

يستخلص دركر (Druker) ، ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع

وهي :

1- **التحدي :** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .(1)

2- **مشاركة العاملين :** إن مشاركة العاملين أصبحت سمة بارزة في الشركات الحديثة وخاصة في الشركات كثيفة المعرفة والقائمة على الابتكار ، ليس فقط لأن هذه المشاركة تقدم فرصاً أفضل لتوظيف قدرات العاملين وتحسين روحهم المعنوية ، وإنما أيضاً لأن مثل هذه الشركات أصبحت أكثر استخداماً للأفراد الذين يتميزون بالقدرات العلمية والفنية والمهارة العالية التي تؤهلهم ليكونوا موضع ثقة وتمكنهم من المشاركة بكفاءة عالية، ومع أن مشاركة جميع العاملين لا يتوقع منها أن تجعل جميع العاملين مبتكرين ، وان هي تساعد على تقديم الافكار الكثيرة من اجل التحسين وما يمكن تطويره فيما بعد الى اختراق كبير .(2)

(1) إمام ، احمد عزمي ، مرجع سابق ،ص 176 .
(2) نجم ،نجم عبود ، مرجع سابق ، ص. ص 181-182

3- **الحرية** : حيث تعتبر من الأمور الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم ، وللأسف الشديد فان المديرين يميلون الى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق .

4- **المصادر والموارد** : حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع ، والمبدعون يحتاجون أحياناً الى الدعم المالي وذلك لإنجاح افكارهم الإبداعية، وتوفر مثل هذا الدعم يزيد من تشجيع هؤلاء الأشخاص للاستمرار في الإبداع . وقد تكون هذه الإبداعات فردية وسريعة، وهذا يعده البعض غير عقلاني، وإنما يجب اعطاء الوقت الكافي للمبدع لتقديم افكار إبداعية تكون ناتجة عن تفكير واسع .⁽¹⁾

5- **القيادة** : يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع ، وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بان الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كانت لها درجة عالية من الدعم القيادي ، والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل .

6- **الدعم المنظمي** : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح ، أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية .⁽²⁾

مجالات الإبداع : The discipline of creativity

ويرى خير الله ، أن مجالات الإبداع في المنظمة تتمثل في الآتي :

- صياغة إستراتيجية وخطط التنمية والتجديد .
- في إدارة التغيير .
- في إيجاد أنظمة وأساليب ووسائل عمل جديدة.
- في زيادة و إثراء مهارات وقدرات العاملين.
- في إيجاد سلع وخدمات جديدة.
- في الحد من المشكلات والأزمات المفاجئة.
- في تضيق الفجوة بين الإبداع الفكري والتقني.

⁽¹⁾ علي، لطيف محمد عبد الله، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ، عمان،اليازوري للنشر والتوزيع ،2011،ص.102

⁽²⁾ إمام ، احمد عزمي،مرجع سابق ، ص 177

المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع:

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري، وحيث إن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الجوانب والأبعاد، فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم المتغيرات من وجهة نظر الدراسة والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، وتؤدي إلى ما يعرف بالأداء الإبداعي وهي:

1- المشاركة Participation: تعرف المشاركة بأنها إعطاء العاملين الفرصة للدخول في حوار مع إدارتهم وتوضيح ما يجول لديهم من أمور وظروف تتعلق بطبيعة أعمالهم وواقعهم الوظيفي. وتعرف بأنها عملية اشتغال الأفراد وانغماسهم ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها. (1) ويعرفها اللوري بأنها "عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرفها درة وآخرون بأنها عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات العامة، تمكن العاملين من التأثير على القرارات الإدارية فيها، وتتجم عنها فوائد ملموسة لهم بشكل خاص، والمؤسسة العامة بشكل عام، وأبرز تلك الفوائد هي ارتفاع الإنتاجية. (2) وتعتبر عملية المشاركة ما بين الرئيس والمروؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظراً لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والامكانيات الإبداعية والمبادأة، لأن الأفراد العاملون لهم تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية، حيث يعتبروا هم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة، كما يعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة في المستويات الإدارية المسؤولة مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، مما يساعدهم ذلك على الاجتهاد أكثر في الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية، كذلك فإن للمشاركة أهمية في توفير المزيد من التوافق والانسجام في جو العمل وإيضاً توفير مناخ تنظيمي أفضل، وتساعد الأفراد ببذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف وذلك انطلاقاً من أنهم جزءاً من التنظيم، كما تمنح المشاركة جميع العاملين المسؤولية أمام إدارتهم عن الأهداف المراد تحقيقها، إضافة لذلك تشكل

(1) اللوزي، موسى، مرجع سبق ذكره، ص 238.

(2) درة، عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004م، ص108.

المشاركة حافزاً معنوياً إيجابياً للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية الانتماء والرضا الوظيفي لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها .

2- التدريب والتنمية Training & Development: يعرف التدريب بأنه عملية الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لا نجاز مهام وظيفية معينة .⁽¹⁾ ويعرف درة وآخرون التدريب والتنمية معاً على إنهما مصطلحان مترادفان يكملان بعضهما البعض.⁽²⁾ وأن التدريب هو جزء لا يتجزأ من التنمية وهما عبارة عن جهد منظم يقوم على التخطيط وتخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسة للقوى البشرية كالمعارف والمهارات والاتجاهات من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية. وكذلك يعود بالفائدة على الأفراد والجماعات والتنظيمات والمجتمع على حد سواء. وعرفه درة وآخرون " بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً .

أهمية التدريب والتنمية:

تنطلق أهمية التدريب والتنمية، كونهما يعتبران مدخلاً علمياً يساعدان من زيادة فاعلية أداء الأفراد ورفع قدراتهم النوعية في مجالات الاهتمام والأعمال اليومية والمستقبلية ، إضافة الى رفدهم بالمعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم لتعكس على واقع أدائهم العملي والعمل بما هو غير مألوف لبلوغ التغيير والتجديد والإبداع . بالإضافة الى أحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين واتجاهاتهم نحو العمل وتزويدهم بالمعرفة الجديدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم والتأثير في تعديل أفكارهم وسلوكياتهم وتطوير العادات والأساليب بما ينسجم مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها لتحقيق الإبداع والتفوق في العمل⁽³⁾

ويرى عباس وعلى، بأن أهمية التدريب والتنمية لا تنحصر على المستوى الفردي أو العاملين في المنظمة فحسب بل تشتمل على جوانب مختلفة وهي:⁽⁴⁾

أ- الأهمية العائدة على المنظمة : وهي التي تعود فائدتها على المنظمة بشكل مباشر وتتمثل هذه الفوائد على النحو التالي:

(1) الطائي ، يوسف حجيم ، والفضل ، مؤيد عبد الحسين ، والعبادي ، هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2006م ص 271.

(2) درة ، عبد الباري ، والمدهون ، مرعي توفيق ، وبلقيس ، أحمد ، الحقائب التدريبية ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1988 ، ص

18
(3) خصاونة ، عاطف علي ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011م ، ص 85-86 .

(4) عباس ، سهيلة محمد ، وعلى ، علي حسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2003م ، 109-110 .

- الحد من نقاط الضعف للأداء ومعالجتها سواء أكان ذلك يتعلق بالأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع .
- زيادة مستوى المعرفة والمهارة المتعلقة بالعمل المؤسسي في المستويات والمواقع الإدارية المختلفة في المنظمة .
- يساعد التدريب المنظمة من القدرة على اتخاذ القرارات بأكثر عقلانية وفاعلية .
- يساعد في تجديد وأثراء المنظمة بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها لوضع أهدافها وتخطيط سياساتها المستقبلية.
- يساعد في تحسين الأنماط القيادية وتعزيز مستوى القرارات الإدارية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة وتحقيق التناغم المتبادل بينهم .
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي والتعرف على جوانب الضعف والقوة وواقعها التنافسي مع المنظمات الأخرى .
- ب- الأهمية العائدة على الأفراد والعاملين: وهي التي تعود فائدتها ومنفعتنا بشكل مباشر على الأفراد العاملين ، وتتمثل هذه الفوائد بما يلي: (1)
- يعمل التدريب على تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة لديهم من قبل وتمكنهم من القيام بأداء واجباتهم الوظيفية بأكبر قدر من الكفاءة .
- يساعد الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات الأكثر دقة وتزيد من قابليتهم ومهاراتهم في التعامل مع المشاكل الوظيفية وطرق حلها.
- يعمل التدريب على تطوير وتعديل سلوكيات الأفراد العاملين بما يتلاءم مع طبيعة أعمال منظماتهم وأهدافها التنظيمية .
- يعمل التدريب على الحد من فرص الأخطاء للعاملين والتقليل منها
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.
- يعمل التدريب على زيادة ولاء العاملين لمنظماتهم وإداراتها. وبالتالي يزيد من الالتزام والانضباط والاخلاص في العمل .
- يعمل التدريب على تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات التي تساعد في تحسين مهارات القيادة والاتصال لديهم .

(2) خصاونة ، عاطف علي ، مرجع سابق ، ص 87

ج- الأهمية العائدة على تطوير العلاقات الإنسانية: وهي التي تعود فائدتها إلى بناء العلاقات الإنسانية والتمثلة بالأمور التالية :

- تعزيز وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين .
- تحسين قدرات العاملين وتطوير إمكانياتهم لينعكس ذلك على قبولهم للتكيف مع التغيرات الطارئة.
- تقوية الصلة والعلاقة ما بين العاملين وإداراتهم.
- المساهمة في التنمية والتطوير لعملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة .

3- الحوافز: Incentives يعرف الطائي والفضل، الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد والعاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون المزيد من الجهد والاهتمام بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي الى زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية عند الأفراد والعاملين وإشباع حاجاتهم وتعزيز قدراتهم الإبداعية.(1)

وتعرف الحوافز بأنها عبارة عن محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وشدة إلحاحها. ويعرفها جواد ، بأنها التأثيرات القوية التي تطيل بقاء السلوك المرغوب سائداً مع الآخرين.(2)

وعرّف القريوتي الحوافز بأنها عبارة عن أنشطة أو سياسات تستخدمها الإدارات كأساليب تحفيزية لموظفيها لتشجيعهم على تحقيق شيء معين كالإبداع والابتكار والفوز أو الأداء الأفضل ، وتكون تلك المحفزات إما مادية أو معنوية.

أنواع الحوافز :

تصنف الحوافز الى صنفين هما الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية وهي على النحو التالي:(3)

أ- الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تستخدم كمنشطات أو ممارسات إدارية تهدف الى تنمية الإبداع والتجديد وتقسم إلى :

- الحوافز المادية: وهي التي تعتمد على المنح المادية كالنقود أو التقاسم في الأرباح ، وزيادة الاجر، والمكافآت.

(1) الطائي ، يوسف حبيب ، والفضل ، مؤيد عبد الحسين ، و العبادي ، هاشم فوزي ، مرجع سابق، ص 405 .
(2) جواد ، شوقي ناجي ، إدارة الأعمال ، منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 310.
(3) ربايعه ، علي محمد ، إدارة الموارد البشرية : تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003، ص 78.

- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية وتشمل على احترام العاملين والاعتراف بجهودهم، وشهادات الشكر والتقدير، والترقية والترفيح ، والمشاركة في مناقشة السياسات وصنع القرار ووضع الأهداف والبرامج المراد تنفيذها ، وتفويض الصلاحيات .

- الحوافز السلبية : وهي الممارسات التي تستخدمها الإدارات لردع الأفراد المهملين في أدائهم الوظيفي أو المخالفين لأنظمة وقوانين العمل وتنقسم إلى :

- الحوافز المادية :وتتمثل بخصم في الراتب ، وتنزيل درجة الموظف ، والتوقيف عن العمل لفترة مؤقتة

- الحوافز المعنوية : توجيه الإنذارات ولفت النظر والتنبيه ، والحرمان من المشاركة وكذلك الحرمان من نشر أسماء الأفراد على لوحة الشرف والتكريم.

4- التمكين التنظيمي: Organizational Empowerment: يعرف التمكين الإداري بأنه أحد الأساليب المستخدمة في التنظيم بهدف زيادة واقعية العاملين بشكل فعلى وجوهري. ويعرفه ملحم بأنه عملية تحرير الإنسان من القيود ، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع .⁽¹⁾ ويعرف أفندي التمكين بأنه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة اليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة .⁽²⁾

فوائد التمكين التنظيمي:

يحقق التمكين التنظيمي الفوائد التالية :

- 1- فوائد خاصة بالعاملين وتتمثل بما يلي :
 - زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها للمنظمة .
 - رفع مستوى أداء العاملين .
 - اكتساب المعرفة والمهارة .
 - المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة .
 - شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي .
- 2- فوائد خاصة بالمنظمة وتتمثل بما يلي :
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار .

(1) ملحم ، يحيى ، **التمكين كمفهوم إداري معاصر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 6 .
(2) أفندي ، عطية حسين ، **تمكين العاملين : مدخل للتوسيع والتطوير المستمر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص 11 .

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة .
- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية .
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد .
- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء .
- تحسين العلاقة بين العاملين .
- 3- فوائد خاصة بالزبائن وتتمثل بما يلي :
- السرعة في انجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم .
- كسب ولاء العميل وسمعة الأعمال .
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة .
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة .

5- الهيكل التنظيمي: **Organizational Structure**: وهو الخارطة أو الإطار الذي يوضح

تركيبية أو تكوين كافة المستويات الإدارية والفنية (الإدارة العليا والوسطى والدنيا) في المنظمة من حيث التقسيمات والتبعية والعلاقة لتجنب ازدواجية الأداء وتشتت الأعمال ، ويساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص . حيث يلعب الهيكل التنظيمي دور فاعل ومؤثر في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعدهم في وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تنسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية المختلفة .⁽¹⁾

عناصر الهيكل التنظيمي :

الهيكل أو البناء التنظيمي يمثل الإطار الذي تحدد بموجبه العلاقات السائدة في المنظمة

ويتكون من مجموعة من العناصر هي :

1- **العناصر المادية** : تشمل جميع الموارد الطبيعية، المادية والمكائن والمعدات والأجهزة ، والموارد المالية...الخ. وتختلف هذه العناصر من الناحيتين الكمية والنوعية وفقاً لطبيعة المنظمات الإنسانية المختلفة .

2- **العناصر البشرية**: وتضم كافة الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم ومراكزهم الوظيفية .

(1) Decanio, Stephen J., Dibble, Catherine and Amir- Atefi, Keyvan .The importance of organizational structure for the adoption of innovations .**Management Science** .46,2002, p1285.

3- العناصر القانونية: وتتضمن النصوص الدستورية والقوانين والأنظمة واللوائح، والقرارات والأوامر، والتعليمات ذات العلاقة بالمنظمة المعنية.

4- العناصر المعنوية: وهي العناصر التي لا تبدو ملموسة كبقية العناصر إلا أنها ذات أثر هادف في تحقيق نجاح التنظيم، وتعتبر ذات أهمية في بناء النظام وخلق تماسكه وتميزه عن الأنظمة الأخرى.⁽¹⁾

(1) أبو النصري، مدحت محمد، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجلة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012م، ص ص 157-158.

المبحث الثاني الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية:

جاء مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) ليحل محل الميزة النسبية (Relative Advantage) الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزات النسبية الى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية . وقد أشير للميزة التنافسية بكونها المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها ، وفي التسعينات من القرن الماضي وصفت بأنها المكانة التي تطورها المنظمة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة الى أنماط بناء واستخدام كفاء وفعال للموارد. ونظراً لأهمية العملاء فقد عرف (Evan) الميزة التنافسية على أنها قابلية منظمة ما على تقديم قيمة متفوقة للعملاء .⁽¹⁾

ويرى عيشاوي ، أن امتلاك الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه، في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الراهن، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي) ، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية ، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، والتميز عن المنافسين .⁽²⁾

ولقد اكد بورتر (Porter) على ان الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، اذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من المنتج مقارنة بالمنافسين، وعندما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية فأنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها الآتي :

1- سيكون ولاء ورضا الزبائن اكبر تجاه منتجات المنظمة ، وبذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن.

2- ستحصل المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن .

3- ستعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة .⁽³⁾

(1) إدريس ،محمد صبحي والغالي ، طاهر محسن منصور ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2010، صص 112-113 .

(2) عيشاوي ، أحمد بن ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، دورية الباحث ، عمان ، العدد (4) ، 2006 ، ص 25.

(3) يوسف ، بومدين ، مرجع سبق ذكره ، صص 33-34

ويعرّف الزغبى الميزة التنافسية "بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها ، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء." (1)

وتعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة الى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز . " (2)

كما تُعرّف الميزة التنافسية على أنها " ميزة عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ."

وعرّفها القطب بأنها " الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها " . (3)

وعرفها (Macmillan & Tampose) بأنها الأداة التي بها المنظمة يمكن أن تتفوق في المنافسة مع الآخرين . (4)

ويعرّف العلي الميزة التنافسية بأنها " المقدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المستهلك من ذلك المنتج ، ومثال على ذلك ، قصر فترة التوريد ، أو الجودة العالية للمنتج التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية " وتعمل الإدارة العليا في المؤسسة الصناعية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه العمليات . (5)

(1) الزغبى ، حسن علي ، أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين ،دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية في سوق عمان المالي ، أطروحة دكتوراه ،كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد ،1999، ص 61
(2) بوشناق ، عمار ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية – مصادر ها- تنميتها –تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ،2002، ص 16

(3) القطب ،محي الدين ، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الاردنية ، أطروحة دكتوراه ،كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2002، ص44

(4) Macmillan, Hugh & Tampose, Mahen 'Strategic Management', by Oxford University press Ins, 2000, p 89

(5) العلي ، عبد الستار محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، 2000، ص40 .

ويرى (Evans) أن مصطلح الميزة التنافسية يدل على قدرة المنظمة على تحقيق التفوق
السوقي على منافسيها .(1)

ويعرف السلمي الميزة التنافسية بأنها "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح
للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، أو يؤكد تميزها واختلافها على 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 ".(2)

ويرى السكارنة الميزة التنافسية بأنها الوضع الذي يتيح للمنظمة الفرصة لتحقيق الأرباح العالية
مقارنة مع المنافسين وذلك من خلال:

1- تمييز منتجات المنظمة على منتجات المنافسين .

2- التركيز على تقسيمات سوقية محددة .

3- الاقتصاد على الإنتاج أو قنوات التوزيع

4- استخدام هياكل سعرية / تكلفة مختارة .(3)

ويرى العزاوي بان الميزة التنافسية تعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء
امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الاطراف
المختلفة من المنفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لربائنها المستهدفين .(4)
ويؤكد (Steven Son) بان الميزة التنافسية تهدف عملياً الى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة
بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة .(5)

ويرى سليمان بان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة
أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر ، أو أن تستخدم براءتها
وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين .(6) كما يقول
(Pitts & Lie) تنشأ الميزة التنافسية من قدرة الشركة على أداء أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أكبر من
منافسيها .(7)

(1) Evans, James R 'Applied Production and Operation Management' 4ed ,By West Publishing
Company,USA,1993,p 118.

(2) السلمي ، علي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 104
(3) السكارنة ،بلال خلف ، مرجع سبق ذكره ،ص 416 .

(4) العزاوي ، سحر أحمد كرجي موسى ، اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات
الحكومية في بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد،2005، ص
30

(5) Steven,William,J, **Production/Operation Management** ,8thed,von ,Hoffmann Press,2005,p 4

(6) سليمان ، أحمد هاشم ، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية ، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية
،أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، 2004 ، ص 74 .

(7)Pitts ,Robert A&Lie ,David ,**Strategic Management** By West Publishing Company , printed in the USA,1996,P 68

ويعرّف إدريس والمرسى الميزة التنافسية بأنها " مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات " وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية ، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية ، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة . (1)

ويرى مصطفى أن للقدرة التنافسية شقين أساسيين، الأول: فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع ، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، وأما الشق الثاني: فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء تهيئ وتزيد رضاهم وتحقق ولاءهم. ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.(2)

والميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة من خلالها على المنافسين، أي أن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين . (3)
وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة يمكن تحديد ما يأتي :

1- إن الميزة التنافسية ،هي الطريقة التي يقود بها الفكر الاستراتيجي موارد وقدرات المنظمة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق بها المنظمة على المنافسين .
2- أن هذه المزايا تقود المنظمة الى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية ، رضا الزبون وولاء الزبون.

واتساقاً على ما تقدم نرى بان الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها، ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق ، وهذا يُعنى قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) الى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون .

خصائص الميزة التنافسية :

يقترح (Wheel Wright) بان الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية :

- أنها تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون .
- أنها تقدم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال .
- أنها توفر الانسجام الفريد بين موارد المنظمة والفرص في البيئة .

(1) إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسى ، جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003م، ص

58

(2) مصطفى ، أحمد سيد مرجع سابق ص 133

(3) Heizer ,Jay &Render , Barry 'Principle of Operations Management'.3rd ed, Prentice Hall,USA,1999,P 36

- أنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها .
- أنها تقدم أساساً لتحسينات المستقبلية .
- أنها تقدم التحفيز والتوجيه للمنظمة عامة .

وأن المنظمة التي تتفوق ، هي تلك المنظمة التي تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، وهذا الأساس من المحتمل أن يتغير في المستقبل، والفائزون سيكونون تلك المنظمات التي تفهم قواعد المنافسة الحالية، وكيف ستتغير هذه القواعد في المستقبل، والنجاح في المستقبل سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية ، لان النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع (1).

أهمية الميزة التنافسية :

- بشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال أنها :
 - تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
 - تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو ، في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
 - تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وبأقوى المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
 - إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد ، فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
 - نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة (2).

مصادر الميزة التنافسية :

أما مصادر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، فإنها بالتأكيد متنوعة ومتعددة وكثيرة ، نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة بمفهومها العام الواسع، وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها، وهي :

- 1- المصادر الداخلية المرتبطة بـموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد تتأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع، المعرفة .

(1) الدوري، ذكريا و صالح ، احمد علي ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، قراءات وبحوث ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة العربية ، 2009، ص 208 .

(2) إدريس ،وائل محمد صبحي والغالبي ، طاهر محسن منصور ، مرجع سابق ، ص ص 114 - 115 .

2- المصادر الخارجية وهي كثيرة متعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية ، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها .

3- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الإستراتيجية ، والعلاقة مع الآخرين .

ويرى شارلز هل وجونز، أن المزايا التنافسية تعتبر نتاج على الأقل لأحد العوامل التالية :
الكفاءة المتفوقة ، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق ، والاستجابة للعميل. ويتطلب تحقيق التفوق قيام الشركة بتطوير كفاءات متميزة مناسبة ، والتي بدورها تمثل نوعاً من الموارد والقدرات التي تمتلكها الشركة .(1)

أنواع الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تنقسم الى نوعين :

1- التميز في التكلفة: تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين . وهذه الميزة تنشأ من قدرة المنظمة على تقليل التكلفة .

2- التميز عن طريق الاختلاف أو التميز: هنالك شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين .(2)

أسباب التنافسية:

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساس في نظام الأعمال المعاصرة الى عوامل متعددة من أهمها : (3)

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي: بعد أن انفتحت الأسواق امام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية (الجات) ومنظمة التجارة العالمية .

2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطوير أساليب بحوث التسويق . (4)

ويمكن اضافة أسباب أخرى للتنافسية كما يلي :

(1) شارلز ، وجونز ، جارديث ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2001م ، ص ص 230-231

(2) عبد المطلب ، عبد الحميد ، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الاعمال ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، الطبعة الاولى ، 2010م ، ص ص 96-97 .

(3) بوشناق ، عمار ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها - تنميتها - تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، 2002م ، ص 16 .

(4) احمد محمد سمير ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر ، عمان ، 2009 ، ص ص 218 - 219 .

- 1- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة ، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة .
- 2- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة ، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق ، وتحول السوق الى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم باقل وأيسر الشروط ، ومن ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .
- 3- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.(1)

أساليب تحقيق الميزة التنافسية :

يعرّف كوتلر الميزة التنافسية على أنها مقدرة الشركة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة (CreationValue) في مجالات تقليل الكلف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. إن الأساليب الأساسية لتقليل التكلفة وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق بإحدى الوسائل التالية :

- 1- الكفاءة المتفوقة : Superior Efficiency: تتعلق بتكاليف المدخلات Inputs اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود الى تحقيق كفاءة متفوقة ، كما أن الإستراتيجية المناسبة ، الهيكل التنظيمي المناسب، أنظمة التحكم التي تتبعها المنظمة؛ كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين .
- 2- الجودة المتفوقة : Superior Quality: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن ، ومستوى أداء هذه المنتجات والخدمات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح العيوب في المنتج .
- 3- الإبداع المتفوق : Superior Innovativeness: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

(1) Callon ,Jack , 'Competitive Advantage Through Information Technology' NewYork:MGCgrow-Hill.co.1996.p. 6

4- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن Superior Customers Responsiveness: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات الزبائن أولاً، ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين (1).

أبعاد الميزة التنافسية:

تعد العمليات أحد المرتكزات الأساسية التي تستند إليها المنظمة في تحديد اتجاهاتها الإستراتيجية والتنافسية ، وهنا لا بد من الاهتمام بشكل خاص بعاملين مؤثرين أساسيين على طريقة تحديد العمليات لأهداف الأداء هما: (2)

1- حاجات الزبائن وتفضيلاتهم .

2- أداء المنافسين وأنشطتهم.

وتساهم وظيفة العمليات في تحقيق المزايا التنافسية من خلال أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات، وقد اختلف الباحثون في تحديدها ، فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم من حددها بستة أبعاد، إلا أنهم غالباً ما اتفقوا على أنها أربعة أبعاد، هي التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم .

وترى الدراسة إن هناك قدر كبير من الاتفاق على إبعاد الأسبقيات التنافسية على الرغم من وجود قدر من الاختلاف في تسميتها ، لكنها تتدرج تحت المفهوم نفسه . ولغرض دراستنا الحالية نجد أن هناك أربعة أبعاد للأسبقيات التنافسية ممثلة بالتكلفة ، والجودة ، والمرونة ، والتسليم .

1- التكلفة : COST: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة، قيام مدراء العمليات بتحديد تكاليف المواد، والعمل، والطاقة، والتكاليف الأخرى في هدف تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة الوحدة الواحدة ، ويستلزم ذلك المزيد من الاستثمارات لأتمته المعدات والتسهيلات.

إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. (3)

تعمل الشركات التي تعتمد تكلفة المنتج أساس في المنافسة على تقليل أو اختزال جميع أنواع الفقدان أو الضياع، وقد كانت الشركات التي تصنف ضمن المجموعة في السابق تنتج منتجات

(1) الشيخ ، فؤاد نجيب وبدر ، فادي محمد ، مرجع سابق ص-ص 634-635 .

(2) اللامي ، غسان قاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

(3) الطويل ، أكرم أحمد وسلطان ، مرجع سابق ، ص 70 .

نمطية للأسواق الكبيرة ، وقد حققت ذلك من خلال الثبات في عملياتها الإنتاجية وكذلك استخدام معايير قياسية للإنتاجية بالإضافة الى الاستثمار في أتمتة العمليات . أما في الوقت الحاضر ، فقد حصل تغير شامل في هيكله التكلفة لفحص القدرات الإنتاجية وليس فقط كلف العمل المباشر والإنتاج الكبير وكذلك الأتمتة التي قد لا تحقق بديلاً فاعلاً لتقليل التكلفة (1).

ويشير اللامي الى مجموعة من العوامل التي تمتلك القدرة الفاعلة في التأثير على خفض التكلفة، وهي الاستثمار الأقل من الموارد، والنسب المرتفعة لاستغلال الطاقة، وفورات منحنى الخبرة والتعلم ، منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين، البيع المباشر للمستهلك، وتخفيض عدد منافذ التوزيع .(2)

كما أن استخدام الشركة لسياسة صيانة مناسبة ، واستخدام أساليب متطورة لتحسين جودة منتجاتها ، وتقليل الوقت الضائع، والتأكيد على خفض مستوى المخزون، وتقليل معدل دوران العمل، واستخدام التقنيات الحديثة في تصميم المنتجات، وتقليل أوقات تسليم المنتجات الى الزبائن، وغيرها من الأساليب التي تلجأ إليها الشركة، كل ذلك من أجل تخفيض تكاليفها الإنتاجية الى أدنى مستوى ممكن، كما أن الشركة التي تسعى الى خفض أسعار منتجاتها تتبنى أسبقية التكلفة ابتداءً ، وحتى الشركات التي تسعى الى المنافسة بأسبقيات أخرى غير التكلفة ، فإنها ستكون معنية بشكل أو بآخر بخفض تكلفتها .(3)

مع أن السعر هو السلاح التنافسي المستخدم في السوق ، إلا أن الربحية متعلقة بالفرق بين السعر والتكلفة . والتكلفة هي المتغير الذي يسمح بأسعار أقل والتي قد تكون مربحة. وتتطلب المنافسة على أساس السعر قدرة وظيفة العمليات على الإنتاج بتكلفة منخفضة . لذلك فإن آثار كل من الموقع وتصميم المنتج ، واستخدام وإحلال المعدات ، وإنتاجية العامل ، وإدارة مخزون جيدة، وتوظيف تقنية تشغيل، وما الى ذلك كلها تساهم في التكاليف الناتجة .(4)

ويرى اللامي، أن الكلفة تعني تخفيض كلفة إنتاج أو تصنيع السلع والخدمات ، لذا يمكن تقديم السلع والخدمات بسعر منخفض للزبائن الذي يؤدي الى زيادة مبيعاتها، وتستخدم المنظمة عدة طرق للتأثير على الكلف اعتماداً على العمليات التي تقوم بها أو تؤديها ، فإدارة العمليات تتفق مبالغ على :

- كلف الموظفين.

(1) العلي ، عبد الستار ، مرجع سابق ، ص 38

(2) اللامي ، غسان قاسم ، مرجع سابق ص 21

(3) الطويل ، أكرم أحمد و سلطان ، حكمت رشيد ، مرجع سابق ص 72.

(4) الوداس - بفا - راکش كي - سارن، مرجع سابق ص 32 .

- كلف التجهيزات والتسهيلات ، وكلف التكنولوجيا ، وكلف المعدات .
- كلف المواد الأولية (المبالغ المصروفة على المواد الأولية أو المستهلكة أو المحمولة في العمليات).

ومن أجل تصميم نظام يخفض تكلفة الوحدة الواحدة من السلعة أو الخدمة فإن ذلك يتطلب تطبيق مجموعة من الأساليب منها: تخفيض التكلفة الثابتة، واستخدام معدات وتسهيلات ذات أغراض خاصة والرقابة الشديدة على المواد الأولية أو تخفيض الأجور وتكاليف الصيانة والاحتفاظ بالمخزون وغيرها (1).

وتأسيساً على ما تقدم ، نرى أن بعد التكلفة تُعد بمثابة الركيزة الأساسية في نجاح الشركة من خلال تمكينها من الوقوف امام الشركات المنافسة والدخول الى أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية ، فضلاً على أن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكاليفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من الأسواق ، وأن التكلفة تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها الشركة من أجل حصولها على عوامل الانتهاج الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت من اجلها الشركة.

2- الجودة : Quality : تعطي الجودة سمعة طيبة للشركة ومنتجاتها في الأسواق مما يحسن من مركزها التنافسي، كما تقلل الجودة العالية من مخاطر الديون المتعثرة وتخفض من التكلفة وتزيد من الإنتاجية.

وتعرف الجودة بأنها "القدرة على قيام الخدمة أو السلعة بإشباع طلبات وتوقعات المشترين والمستهلكين أو تحقيق ما يزيد عنها". (2)

وتعرف الجودة بأنها "الملائمة للغرض أو الاستعمال". (3)

وقد حدد "David Garvin" الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط

يتوجب على الشركة إتباعها اذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية . وهذه النقاط هي : (4)

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك .
- لابد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة .
- يجب النظر الى الجودة على أنها أداة تنافسية .
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- لابد للجودة من أن تحصل على التزام المنظمة بالكامل .

(1) اللامي ، غسان قاسم ، مرجع سابق ، ص 20-21

(2) النجار ، فريد راغب ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا - مدخل تكاملي تجريبي ، مكتبة الإشعاع للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص 126

(3) Lockyer , Keith, Production Management, London , Pitman Publishing Limited, fourth edition , 1983, p 62

(4) العلي ، محمد عبد الستار ، مرجع سابق ، ص 38

إن الاهتمام بموضوع الجودة ودورها في تحقيق مردودات إيجابية للشركة دفع بالعديد من الشركات الى البحث والتحليل لأيجاد أساليب متطورة لتحسين جودة المنتجات ، ونظراً لأهمية بعد الجودة بوصفها أسبقية تنافسية تسهم في بقاء الشركة ونموها، فقد ظهرت العديد من المفاهيم في هذا المجال ، منها إدارة الجودة الشاملة .⁽¹⁾

ويرى (Evan) إن أبعاد الجودة تتمثل بالأداء، والمطابقة، والهيئة، والشكل، المعولية، المتانة، والخدمات، فضلاً على أن المنتج يحقق وجود الجمال والذيق .⁽²⁾

فالزبون عند اتخاذ لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل الدراسة المشهورة التي قام بها (Peter & Waterman) في بداية الثمانينيات من القرن الماضي عن المنظمات الأكثر تميزاً توصلت الى نتيجة محددة هي أن المنظمات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي المنظمات التي تركز على الجودة ، حيث أن ذلك يمكن أن يحقق الميزة التنافسية والربحية للمنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية والتمايز .⁽³⁾

ويمكن تحسين الجودة عن طريق تخصيص ميزانية للإنفاق على البحوث والتطوير والتنمية ، وتطوير مهارات فرق العمل، والعمل على تطبيق مقترحات العاملين والمستهلكين . وتستطيع الإدارة فعلاً أن تصنع برامج دورية لإصلاح مستويات الجودة بصورة تنافسية. وتعمل الإدارة الحديثة للجودة اليوم على منع الأخطاء والتنبؤ بالانحرافات وليس بتصويب تلك الأخطاء. ويؤدي ذلك الى ضرورة التركيز على بناء التصميمات السليمة لكل من المنتج والعمليات الإنتاجية .⁽⁴⁾

ويتطلب التنافس بالجودة بدوره عدة مقومات تتمثل أهمها فيما يلي :

- استلهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة .
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا .
- زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى .
- اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار .
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات .
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين .

(1) الطويل ، أكرم أحمد وسلمان ، حكمت رشيد ، مرجع سابق ص 73

(2) Evan , James R(1997) , Op,Cit P 34.

(3) يوسف ، بومدين ، مرجع سابق ص 35 .

(4) النجار ، فريد راغب ، مرجع سابق ، ص ص 126 - 127

- تبنى فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق في الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه .
- تبنى مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة .
- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر .
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي مثل تصميم المنتجات بالحاسب الآلي ، نظم التخزين والاستفادة التلقائية ونظم الصنع المرنة .⁽¹⁾
- وتشير الجودة الى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك . فالجودة تعني حصول المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع .⁽²⁾

محددات الجودة :

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساس من تقديمها تعتمد على أربعة محددات:

1- التصميم : The Design: يشير الى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة . ويجب أن يأخذ قرار التصميم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة الى القرارات الإنتاجية أو التصنيعية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف عند التصميم للمنتجات والخدمات .

2- جودة التطابق : Quality Conformance: يشير هذا المحدد الى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم . وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل مثل القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، كما تعتمد أيضاً على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها .

3- مقاييس : Ease of Use: إن مقاييس وتوافر العمليات والإرشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطرق سليمة وآمنة وفقاً لما هو مصمم له .

(1) مصطفى ، أحمد سيد ، مرجع سابق ص ص 135 - 136 .
 (2) البكري ، سونيا محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل النظم ، دار الجامعية ، القاهرة ، 2000م ، ط (د.ط) ، ص 110

4- الخدمات بعد التسليم: Service After Delivery: من الأهمية بمكان من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو متوقع. وفي حالة الاختلاف في الأداء عمًا هو متوقع لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقاً للمعايير الموضوعة (1). إن الهدف الأساس للجودة هو أَرْضَاء الزبون سواء أكان داخل المنظمة أو خارجها ، حيث أنه على القيادة أو الإدارة في المنظمة أن تتضافر مع الموظفين أو العاملين من أجل حشد كل الجهود لتحقيق هذا الهدف، ألا وهو رضا الزبون التام، أي لابد أن يحقق المنتج رغبات وتطلعات المستفيد.

ويمكن القول أن اهتمام المؤسسة بالجودة وتحسينها لها سيخفض من التكلفة من جهة نتيجة لخفض العيوب والهدر، ويحسن الإنتاجية لديها من جهة أخرى نتيجةً لتحسين العمليات فيها (2). تشكل الجودة والكلفة والإنتاجية المؤشرات الرئيسة لتقييم مدى نجاح المنظمات ، وتعتبر الجودة العامل الأهم بين المؤشرات الثلاثة السابقة لأرضاء الزبون، حيث أن الزبون يختار ويشترى ويستعمل منتجات أو خدمات تلبي احتياجاته منها لفترة طويلة من الزمن بثقة ورضاً عنها .

واتساقاً على ما تقدم، يمكن القول أن الجودة تعد إحدى الأسبقيات التنافسية والتي تشير إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج والقادرة على تلبية حاجة معينة .

3- المرونة : Flexibility : وتعرف المرونة على أنها " قابلية المنظمة على تغيير عملياتها بطريقة ما، وهي مقياس لمدى سرعة المنظمة في تحويل عملياتها من منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديد" (3). ويقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب (4).

يعد بُعد المرونة من الأسبقيات المهمة ، إذ يعتبرها عدد من الكُتَّاب المعيار الحقيقي لقابلية الشركة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقاً لحاجات ورغبات العملاء (5).

(1) البكري ، سونيا محمد ، مرجع سابق ص ص 113-115
(2) الطيبي ، خضر مصباح ، إدارة وصناعة الجودة – مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، عمان ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى ، 2011م ، ص ص 44 – 45 .
(3) اللامي ، غسان قاسم ، مرجع سابق ص 24 .
(4) يوسف ، بومدين ، مرجع سابق ، ص 35 .
(5) الطويل ، أكرم أحمد وسلطان ، حكمت رشيد ، مرجع سابق ص ص 73-74 .

يحاول التسويق دائماً أن يقدم تشكيلة واسعة من المنتجات للمستهلك، في الوقت الذي يجابهه ذلك بمقاومة من قبل إدارة التصنيع لأن التوسع في التشكيلة السلعية يُعنى الإحلال بحالة الثبات والكفاءة للنظام الإنتاجي، وبالتالي يؤدي إلى حدوث زيادات في الكلف. إن مقدرة النظام الإنتاجي على التجاوب مع المرونة في طلبات التسويق الموجه على التوزيع في المزيج السلعي قد خلق مستوى جديداً من المنافسة، وهكذا أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات بصورة مستمرة ، وكذلك السرعة في تحديد وتطوير المنتجات القائمة ، بالإضافة للاستجابة عموماً الى حاجات المستهلك (1).

والمرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات الى طرائق أخرى وهذا ربما يُعنى تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج الى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي :

- مرونة المنتج : وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة .
 - مرونة المزيج : وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج، أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم احجام مختلفة من المنتجات .
 - مرونة التسليم : وتشير الى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات . (2)
- ويشير (Krajewsky & Ritzman) إلى أن المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة عالية . (3)

وهناك ميزتان رئيستان لنظم الإنتاج المرنة. أما الأولى فهي مرونة وسرعة الاستجابة للتغير السريع في حجم الطلب ، وخصائص المنتج المطلوب دون أخطاء فنية تؤثر سلباً على الجودة ، حيث يمكن التحول من إنتاج منتج ينخفض حجم الطلب عليه الى آخر يتواجد أو يتزايد الطلب عليه دون خسارة هذا الطلب في سوق حادة التنافس. أما الميزة الثانية فهي انخفاض جوهري في تكلفة الإنتاج، إذ يمكن توفير الوقت الضائع العاطل في التحول من إنتاج صنف لآخر وفي إعداد الآلة (أو الآلات) لإنتاج المنتج الجديد. هذا فضلاً عن أن هذه الآلات ذات

(1) العلي ، عبد الستار محمد ، مرجع سابق ، ص 39 .

(2) Slack, Nigel, Chambers , Stuart Harland , Christic, Harrston, Alan, Johnston, Robert, 'Operation Management' 4th^{ed} , Prentice Hall: New York, 2004, P 45.

(3) Krajewski, Lee, Jand Ritzman, Larry 'Operation Management' 7th ed , Prentice Hall: New Jersey, 2005. P 62.

الأداء التلقائي تخفض كثيراً من العمالة اللازمة وتكلفتها ومن ثم التكلفة الكلية للمنتج فيمكن تحديد سعر تنافسي .⁽¹⁾

ومن المنظور الاستراتيجي يرى (Davis et al) أن المرونة تتضمن بُعدين، يتعلق كليهما بكيف يتم تصميم عمليات الشركة. فالبعد الأول : يعبر عن قابلية المنظمة لمنح زبائننا مدى واسعاً من المنتجات، وتتحقق أقصى مرونة عندما يتم تلبية الحاجات الفردية لكل زبون وهذا ما يعرف بالألياء الواسع (Mass Customization)، والبعد الثاني : يتعلق بالسرعة التي تستطيع فيها الشركة تغيير تسهيلات الإنتاج لإنتاج خط جديد من المنتجات ، وقد تنامت أهمية هذا البعد لقصر دورة حياة المنتج .⁽²⁾

تعتمد القدرة على المرونة بقدر كبير على تصميم نظام المنتج وتقنية العملية المستخدمة ، ومن المحتمل ألا تكون هناك قيمة لإنتاج بند نمطي بحجم كبير لتحقيق هذا النوع من المرونة ، لهذا فان المرونة والخدمة عناصر هامة في إستراتيجية المنشأة والتي تقدمها وظيفة الإنتاج .⁽³⁾ وتأسيساً على ما سبق نرى أن أسبقية المرونة تعد مفتاحاً لنجاح الشركة وبقائها واستمرارها في السوق ، من خلال توفير القابلية للتغيير والاستجابة لحاجات زبائننا من المنتجات بأقل جهد ووقت ، ويتم ذلك من خلال تحليل ومعرفة تلك الحاجات وتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية للاستجابة لمتطلبات الزبائن .

4- التسليم Delivery : يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الاسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للزبائن بأقصر وقت ممكن .⁽⁴⁾

حيث سيتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد ، واختزال وقت انتاج وتقديم المنتج ، وتسليم المنتجات في التوقيات المنفق عليها دون تأخير فقط ، بل في التوقيات التي يحددها العملاء⁽⁵⁾.

توجد ثلاثة أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت هي :

- التسليم السريع : يشير الى الوقت المستغرق بين تسليم طلبية الزبون وبين تليبيتها .

(¹) مصطفى ، أحمد سيد ، الإدارة الاستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي ، احمد سيد مصطفى ، القاهرة ، 2005م ، ص 137

(²) Davis, Mark,M.&Aquilano , Nicholas, J.& Chase, Richard B 'Fundamentals of Operation Management' 4th ed, McGraw- Hill Companies, USA, 2003 P:35

(³) الوود اس- بفا- راكن كي- سارن تعريب محمد محمود الشواربي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المريخ ، الرياض، الطبعة العربية الأولى، 1999م. ص 33- 34

(⁴) Bragman,Audi,HLT,(1990) , Op,Cit P 5 .

(⁵) مصطفى ، أحمد سيد ،مرجع سابق ، ص 134 .

- التسليم في الوقت المحدد : يشير الى الوقت المتفق عليه مع الزبون .
- سرعة التطوير : تشير الى سرعة تقديم المنتج وتمثل في الوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى التصميم النهائي .⁽¹⁾
- ويوضح (Evans& Collier) بأن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة ، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم ، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة ، وأن العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات الى الزبائن بشكل أسرع وأفضل .⁽²⁾
- لقد أصبحت السرعة المصدر الجديد للميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة ، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على الزمن Time –Based –Competition ، ولغرض اعتماد السرعة في المنافسة ، يتوجب على الشركة من أن تحقق الآتي :
- تبسيط المنظمة Flatter the Organization
- تجزئة الوظائف Be- functionalism
- بناء فرق عمل فعالة Create Autonomous Team
- التمتع بالمرونة Be Flexible
- العمل على الترابط الأمامي مع المستهلك والخلفي مع المورد بصورة متكاملة .
- خلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين .
- الرغبة في قبول المجازفة أو (المخاطر) والإخفاقات .
- تطوير الآليات السريعة للتغذية الراجعة أو المعكوسة للمعلومات .
- التوقع بحدوث التغيرات الحادة .⁽³⁾
- وبشكل عام فإن الغرض من سرعة التسليم يتمثل في بعدين، الأول (الخارجي) ، ويتجسد في دور السرعة في تقديم أوسع الخدمات للزبائن ، والثاني (الداخلي) ، ويتجسد في جانبين ، أحدهما يؤكد على مساهمة السرعة في تخفيض المخزون نتيجة تخفيض وقت الإنتاج الذي يساهم أيضاً في تخفيض التكاليف ، والآخر يركز على تخفيض المخاطر من خلال الوفاء بالالتزامات في مواعيدها (التسليم في الوقت المحدد) وعدم تأخيرها .⁽⁴⁾

(1) Krajewsky& Ritzman ,previous source , p. 64

(2) Evans& Collier, '**Operation Management ,an Integrated Goods&Services Approach**',Thomson ,South,Western,USA, International , student edition , www. Swlearning.com.2007. p .126

(3) العلي ، عبد الستار محمد ، مرجع سابق ص 40 .

(4) اللامي ، غسان قاسم ، مرجع سابق ، ص 26 .

الطرق التي ترشد الشركات في إدارة زمن الإنتاج ، وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة ، وفي المبيعات وفي التوزيع توضح أن الزمن أحدث وأقوى مصادر الميزة التنافسية، وفي عالم اليوم أصبح الزمن هو السلاح القاطع في المنافسة (1).

يعد وقت الوصول الى السوق عاملاً حاسماً في تحقيق المزايا التنافسية وبخاصة عند طرح المنتجات الجديدة، وهناك ثلاثة عوامل حاسمة تلعب دوراً كبيراً في تحديد السرعة التي من خلالها يمكن طرح المنتج في السوق وهي :

- الوقت المطلوب لانجاز المهام مثل التصميم الهندسي، التصنيع.....الخ.
- الوقت المستنفذ بين المهام المنجزة كما هو الحال بالنسبة للتصميم المعاد عندما يبقى في الانتظار عند مهندسي الإنتاج لحين إتاحة فرصته في الإنتاج .
- الوقت المستنفذ في إعادة العمل (2).

واتساقاً مع ما تقدم نرى أن بُعد التسليم يشير الى توفير المنتج في المكان والزمان المطلوبين، وحسب جدولة زمنية معينة ، وهي تعبر عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن ، وتسليمها لهم في الوقت المحدد في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون .

(1) Stalk ,George,IR ,Time The Next Source of Competitive Advantage ,**Harvard Business Review**, volume (66),no(4),USA ,July- August, 1988 , p .40

(2) السكارنة ، بلال خلف ، **التخطيط الاستراتيجي** ، دار المسيرة للطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010م ، ص 416 .

المبحث الثالث

التغيير الإداري

تمهيد:

يعتبر التغيير من أكثر الممارسات البشرية صعوبة وتعقيداً، لأن التغيير السامي هو الذي يهدف الوصول الى الأفضل، وإلاّ فلا قيمة له إن لم يحقق ذلك ، والوصول الى الأفضل في علم الغيب لا يستطيع أحد أن يضمن تحقيقه وخاصة في ظل حياة تحدياتها التغير المستمر وعدم السكون والتقلب، وعلى الرغم من تطور العلم وإمكانية استخدام تقنياته المختلفة في الاستشراف والتنبؤات المستقبلية، ولكن عملية التغيير تتميز بأنها تتطلب من القائمين عليها ضرورة استخدام وممارسة كافة الوظائف الإدارية دون استثناء ابتداء من التخطيط الذي يهتم بوضع الخطط والإعداد والتجهيز لما يمكن أن يكون عليه الحال في المستقبل، ثم التنظيم الذي يركز على ترتيب وتنسيق كل ما تستلزم عملية التغيير من موارد وجهود وطاقت وغيرها، ثم التوجيه الذي يركز على إرشاد وتوجيه الجهود البشرية العاملة بالتغيير نحو الأهداف المرسومة، وتحقيق التعاون بين كافة المستويات الإدارية ، ثم الرقابة التي تركز على مواكبة قياس الأداء ومقارنة النتائج للتأكد من صحة سير الإجراءات والعمل ضمن المخطط المرسوم بهدف كشف الانحرافات ومعالجتها وتعزيز جوانب القوة، ثم وظيفة اتخاذ القرار التي تعتبر من أهم الوظائف الإدارية وهي التي تقوم باتخاذ قرار التغيير وتبنيه، وكذلك وظيفة القيادة التي تقوم بدورها في قيادة الآخرين والتأثير فيهم لكي يقبلوا التغيير، وكذلك فإنها تتطلب كثير من الجهود والدراسات التحليلية للبيئة الداخلية للوقوف على جوانب القوة والضعف وكذلك دراسة البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والمهددات من خلال العوامل المختلفة الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والقانونية، والقوى التنافسية.⁽¹⁾

مفهوم التغيير: Change Concept:

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد ، أي " أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة . " أو هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة الى مرحلة أو حالة أخرى

(1) خصاونة ، عاطف لطفي ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011م ، ص ص 185-186 .

مرغوبة ترى فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المنظمة، ويتطلب التغيير جهوداً متواصلة ومضنية من المنظمات ومن المديرين في التخطيط لعمليات التغيير ومجابهة ردود الأفعال الناجمة عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف (1).

ويعرف جونز وكارث (Jones&Careth) التغيير على أنه "عملية تتقل المنظمة من وضع حالي الى وضع آخر مرغوب فيه بهدف زيادة فاعليتها". (2) والتغيير يكون في تصميم المنظمة أو الأعمال بطريقة تكسبها ميزة تنافسية وتحسن وضعها في السوق وفي الصناعة . كما يقصد بالتغيير " انه سلسلة مترابطة ومجدولة ومخططة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو تحول من وضع المنظمة الحالي الى وضع المنظمة المستقبلي المستهدف، وهذا بسبب وجود عيوب أو نقاط ضعف لوضع المنظمة الحالي". (3)

لم يكن التغيير في يوم من الأيام مطلباً بحد ذاته، بل يأتي في الغالب استجابة لضغوط البيئة الخارجية التي تستهدف تبني إستراتيجية تغيير مناسبة لمواجهة مثل الشح في مصادر التمويل، أو التوجه نحو سوق جديد أو عملاء جدد داخلياً أو خارجياً، أو الحاجة الملحة لزيادة الإنتاجية من السلع والخدمات ، وحل مايعيقها من المشاكل، أو المحافظة على روح الخلق والإبداع في المنظمة وغيرها (4).

ويعتبر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المنظمة وانتقالها من مرحلة الى أخرى في دورة حياتها كأن تتحول المنظمة من مستجيب للإحداث (Reactive) بعد وقوعها إلى مبادر (Proactive) يعتمد في الاستجابة على التخطيط الواعي والاستعداد المسبق ، ولا يمكن للتغيير أن يتم إلا اذا توفرت النية عند الإدارة العليا للتغيير بما يجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيرات أو الضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية . والتغيير ليس عملية سهلة، بل يتطلب تخطيطاً واعياً وجهود مكثفة لإدارة التغيير من جهة ، ومواجهة المقاومة التي يبديها الأفراد ومعالجة الآثار الجانبية المترتبة على ذلك مثل تدني الثقة ، الروح المعنوية من جهة أخرى (5).

(1) مشهور ، ثروت ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2010 ، ص 77.

(2) Jones &Gareth , (2007). Organizational Theory Design &Change , Prentice Hall Inc. , chi.

(3) لطيطي ، حضر مصباح ، ادارة التغيير – التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 90 .

(4) Thompson, Kenneth(1998).Confronting The Paradoxes in Total Quality Management ,Organizational Dynamics ,vol 26,no.3, pp. 62-75.

(5) Rubuch, Laura(1995). Downsizing: How Quality Is Affected As Companies Shrink . Quality Progress , vol .28 no.3, p .24.

ويأتي التغيير بمعنى التجديد (Renewal) الذي يتضمن عملية تغيير راديكالي يتطلب تصميم الإدارة العليا على مواجهة التغييرات البيئية ومساندة الجهود معنوياً وإدارياً وفنياً. وتختلف درجة الحاجة للتغيير من بيئة الى أخرى حسب طبيعتها وسرعة التغيير فيها، وكلما كثرت المشاكل والآثار الجانبية التي تخلقها كلما زادت الحاجة الى التغيير التنظيمي . (1)

أما إدارة التغيير فتعرف على "إنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، والمعارف، والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف، أو تقنيات أخرى . (2)

وهكذا فإن حتمية التغيير الهادف أصبحت حالة ملازمة لمهام القيادة الإستراتيجية في أي منظمة ، إذ أن التغيير بهذا المعنى هو احداث التناسق والانسجام المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات المعاصرة في مختلف مجالات العمل المنظمي، فإنه كذلك هو تناسق مع طبيعة الحياة المتغيرة والمتجددة، وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير وتعد له ما استطاعت فضلاً عن مجابهة دوافع التغيير بحكمة ودراية عاليتين . (3)

أهداف التغيير: Change Objective:

- ترتبط جهود القيادة الإدارية في التغيير بمجموعة واسعة من الأهداف ومن أهمها ما يلي: (4)
- تغيير القدرة التنافسية.
 - تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة (محلية، إقليمية، عالمية).
 - تغيير المستوى الإدراكي والمعرفي للمجتمع المنظمي.
 - تطوير مهارات استخدام المستجدات الثقافية.
 - تطوير الحس التعبوي.
 - تطوير قدرات الاختراق والمناورة في السوق والمنتج .
 - تطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي بأنظمتها وإجراءاته وأساليب العمل واللوائح والقوانين وغيرها نحو الوضع المستقبلي أو المستهدف .
 - تطوير الكيفية التي يحصل بها التغيير.
- إن التعامل مع الأهداف المشار إليها أعلاه يتطلب قيادة إستراتيجية قادرة للتعامل معها وتحويلها الى مهام تضطلع بها والتعبير عنها. وتظهر أهمية هذا الدور القيادي بشكل جلي في

(1) فياض ، محمد أحمد وقرادة ، عيسى يوسف ، وعليان ، يحيى مصطفى ، مبادئ الإدارة (2) - وظائف المنظمة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2010، ص 265 .

(2) مشهور ، ثروت ، استراتيجيات التطوير الإداري ، مرجع سابق، ص 78 .

(3) Jauck ,L.R.& William ,F.Glueck(1998) , Business Policy &Strategic Management , 5th ed . Mc Craw-Hill , New York . p 51

(4) المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم ، دار الفكر ، عمان ، 1993، ص 143 .

حالة تدهور الأداء المنظمي عن المعايير الجديدة للأداء. فضلاً عن أنها تحتل أهمية موازية في قيادة المنظمة ضمن إطار التنافس مع المنظمات المناظرة.⁽¹⁾

أنواع التغيير: Types of Change

إن التغيير عملية فنية يتطلب القيام بها وجود الخبرات والإمكانيات الشخصية لدى القائد الإداري لتعينه على إنجاز عملية التغيير، بعد إدراك جوانبها المختلفة ، ولنجاح عملية التغيير لابد من تفهم طبيعة ومعرفة أنواعه، وهناك عدة أنواع للتغيير نعرضها فيما يلي⁽²⁾:

1- التغيير التطويري: Developmental Change: أن هذا النوع من التغيير من أبسط أنواع التغيير التي يتم تنفيذها في المنظمات . وفي هذا النوع من التغيير يمكن أن يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم ، فهذا النوع لا يشتمل على حلول تتطلب تغيير عميق في المنظمة ، حيث تكون نتيجة هذا النوع من التغيير إزاحة أو تغيير بسيط في متطلبات البيئة أو متطلبات السوق التي تحتاجها المؤسسات من أجل النجاح.

2- التغيير الوظيفي: Functional Change: يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات التي لها أثر مباشر على تنظيم العمل داخل أي قسم من المنظمة، وهذه التغييرات قد يكون أثرها أكبر على العاملين الأفراد من التغييرات الإستراتيجية ، ولذلك يجب التعامل معها بعناية فائقة .

3- التغيير النقلي أو التحويلي: Transforming Change: إن عملية التغيير التحويلي عملية أكثر تعقيداً من باقي أنواع التغيير الأخرى. فهذا النوع من التغيير يتطلب العديد من الأمور لكي يكون تنفيذ هذا النوع من التغيير ناجحاً بشكل تام منها :

- يتطلب استجابة قوية لمتطلبات السوق .
- يتطلب استجابة قوية للتحويلات في قوى البيئة المحيطة بالمنظمة .
- لا يتطلب معرفة ما هو المطلوب لعملية التحسين والتطوير .
- يتطلب أشياء أكثر اختلافاً وتعقيداً.⁽³⁾

(1) اندرو دي . سنر لاتي ومارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والاداء ، ترجمة خضر أبو القاسم احمد ، ومراجعة علي محمد عبد الوهاب ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1991 . ص 544.

(2) حلواني ، ابتسام عبد الرحمن ، التغيير ودوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (37)، 1995م، ص 46.

(3) لطيطي ، حضر مصباح ، مرجع سابق، ص ص 89-90 .

4- التغيير الاستراتيجي: Strategic Change: يرتبط ويُعنى التغيير الاستراتيجي بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل التي تشغل المؤسسة، وهو خطوة للمستقبل ، ولذلك يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الإستراتيجية، حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو، الجودة، الابتكار، والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة، حيث يقودنا هذا التعريف الشامل الى تحديد مواصفات المراكز التنافسية الى جانب تدعيم هذه الأهداف بالسياسات التي تخص التسويق، والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة الأفراد.

التغيير الاستراتيجي هو عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة الى حالة جديدة غير مألوفة.⁽¹⁾ أو هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.⁽²⁾ وبالنظر إلى اتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات، فقد بات نجاحها مرهوناً بالكيفية التي تدير بها تلك المنظمات هذا التغيير.

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية، والموارد الداخلية للمؤسسة ، والإمكانات، والثقافة والهياكل والأنظمة، ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلاً وتفهماً كاملياً لهذه العوامل في مراحل المشروع الأولى مثل مرحلة التكوين والتخطيط . إضافة إلى ذلك فقد بينت العديد من أدبيات التغيير أهمية إضافة الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فإدارة التغيير يجب أن يتم ربطها بشكل كبير بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث أن عملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الرؤية البعيدة المدى أو الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة أو وسيلة لتحقيق الرؤية ورسالة المنظمة، والخطط الإستراتيجية عبارة عن خارطة الطريق التي تحتاجها الرؤية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية. وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام بالوقت والميزانية المحددة والعمل لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المنظمة .⁽³⁾

(¹) George ,Li& Rojago Palan, Process Improvement Quality and Learning effect, **Management Science Journal** , Vol,44,No11,1996, p 59

(²) دوسة ، طالب أصغر وحسين ، سوسن جواد ، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الاداء التنظيمي ، **مجلة الادارة والاقتصاد** ، بغداد ، العدد (69) 2008م ، ص 65 .

(³) لطبي ، حضر مصباح ، **إدارة التغيير – التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين** ، مرجع سابق، ص 91.

المفهوم الإستراتيجي والتغيير:

في الأصل كان مجال تركيز علم الإدارة الإستراتيجية في مجال واحد هو بيئة الأعمال الخارجية ، وذلك بغرض التواكب مع المتغيرات المستقبلية لهذه البيئة (وهو ما يمثل شكل التغيير)، بالرغم من ذلك فان التطور في النظرية المرتبطة بعلم الإدارة الإستراتيجية جعل هذا العلم يهتم بالبيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال المرتبطة بعلم الإدارة الإستراتيجية جعل هذا الوقت . وعادة ما يتم تداول عبارات تربط بين التغيير والإستراتيجية على نحو التغيير الاستراتيجي أو إستراتيجية التغيير .

وهنا يجب التفريق بين إستراتيجية التغيير (Change Strategy) والتغيير الاستراتيجي (Strategic Change) بالرغم من التداخل بين التعبيرين وشمولهما على نشاط التغيير التنظيمي في مراحل مختلفة (1).

تستخدم عبارة إستراتيجية التغيير عندما نكون بصدد الحديث عن منهجية التغيير التنظيمي وبصوره منفصلة عن إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل مرحلة إستراتيجية التغيير الإطار الشمولي لعمليات التغيير التي يخطط قادة المنظمات لإنفاذها داخل منظماتهم، والتي تقدم المنهجية والنمط المناسبين لإحداث التغيير بالمنظمة .

أما التغيير الاستراتيجي فيتم استخدامه للتعبير عن مرحلة من مراحل إدارة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة (غالباً ما تكون في مرحلة التنفيذ، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وذلك عند ما يتجه التفكير لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية على أرض الواقع).

إن تنفيذ الإستراتيجية ما هي إلا عملية لتغيير بعض المجالات والأنشطة التنظيمية. يتسم مفهوم التغيير الاستراتيجي بالشمول، فهو يشتمل على التغيير على المستوى الكلي، والمستوى القطاعي لإستراتيجية المنظمة، كما يتدخل التغيير الاستراتيجي في مجالات التصرف، والنمط الإداري، وإحداث التغيير المرغوب فيه وبشكل إداري يدفع بالتغيير لواقع المنظمة (2).

أبعاد ومستويات التغيير الإداري :

وفي مجال مستويات التغيير الاستراتيجي، فقد صنفت مستوياته حسب عمق التغيير وحجمه، وعلى هذا الأساس فقد صنف (Kevin & Gerry) التغيير الاستراتيجي الى مستويين هما التغيير التدريجي، والتغيير الجذري. أما (Thompson) فقد أشار إلى خمسة مستويات وهي تغيير القيم

(1) مختار ، حسن محمد أحمد ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر ، والاستراتيجيات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 58 .

(2) مختار ، حسن محمد أحمد ، مرجع سابق ، ص 59 .

والثقافة، وتغيير الأهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير النظم وقواعد الإدارة، وتغيير الاستراتيجيات الوظيفية. وصنّف (Hill Jones) التغيير الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات، وهي تطوير عمليات الإدارة، وإعادة هندسة عمليات الأعمال والإبداع في الأعمال . أما (Certo , et al) فقد صنّفه إلى :

1- التغيير الاستراتيجي الروتيني : Routing Strategic Change: وهو عبارة عن عمليات ضبط للنشاطات التي تسعى من خلالها المنظمة لجذب الزبون ، وهنا تحصل تعديلات اعتيادية تنبئ بها لجذب الزبائن مثلاً، والتغييرات الروتينية تتطلب فحص وتكييف برؤية جديدة إلى عوامل جذب العملاء ، وفي إطارها لا تجرى تغييرات كبيرة ، بل إعادة في التكتيك المعتمد سواء في السياسات السعرية أو التوزيعية ، وهي في كل الأحوال تنصب على إعادة موضع المنتجات وفق اعتبارات حاجة العملاء (1).

2- التغيير الاستراتيجي المحدود : Limited Strategic Change: ويتضمن عرض منتجات جديدة للأسواق الجديدة داخل نفس صنف المنتج العام، تحتوي هذه التغييرات في تقديم منتجات جديدة في إطار نفس أصناف المنتج وخطوط الإنتاج، فقد يتطلب الأمر في إجراء تغييرات على مستوى إضافة منتجات أو تطوير منتجات ، وتحسين منتجات موجودة، ففي حالة إنتاج منتج جديد فان ذلك لا يتطلب طرق إنتاج أو تسويق مختلفة وتغيير جذري، وإنما يتطلب أحداث تغيير محدود(2). وهنا يتطلب الأمر فحص الأسواق لكون عمليات التنفيذ تواجه مشاكل أكثر تعقيداً .

3- التغيير الاستراتيجي الجذري : Radical Strategic Change: وهذا النوع من التغيير يحتاج إلى تحولات رئيسة في المنظمة، وهو تغيير ضروري لإكمال الاندماجات بين الشركات بنفس الصناعة الأساسية ، وتبرز هنا الكثير من المشاكل والتعقيدات بين الشركة الدامجة والمندمجة، وقد تواجه مشاكل قانونية أو نزاعات بين الثقافات التنظيمية، أو بيع فروع أو تسريح العاملين، وقد يتطور التغيير الجذري إلى توجه تنظيمي، وهنا على منظمات الأعمال أن تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات، كما أن ضرورة حل النزاع المحتمل بين الثقافة التنظيمية أتت من خلال هذه التغييرات (3).

4- إعادة التوجه التنظيمي : Organizational Redirection: ويعتمد هذا النوع على حجم الاختلاف في الصناعات، ومركزية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الجديدة، إذ أن التوجه لا يكون

(1) السكارنة ، بلال خلف ،التخطيط الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص265.

301. مطلق ، مرجع سبق ذكره ، ص(2) الدوري ، زكريا

(3) السكارنة ، بلال خلف ، مرجع سابق، 296.

بنفس الصناعة الأساسية، وهذا يحتاج الى تغييرات في مهمة المنظمة، كما يتطلب تطوير المجموعة الجديدة من المهارات والتكنولوجيا، تحتوي هذه التغييرات على توجيه جذري للمنظمة لكونها ستتقل إلى صناعات مختلفة، ويعتمد التغيير فيها على طبيعة الترابط بين صناعاتها الحالية وصناعاتها الجديدة، وبالتالي فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية يجب أن تستوعب هذه الحقائق سواء في إطار توفير المستلزمات أو إعادة الهياكل والثقافة بشكل جذري ومختلف.

معايير نجاح التغيير :

أن التغيير قد يكتب له النجاح عند توفر معايير النجاح الخاصة به. وتتمثل هذه المعايير في الآتي:⁽¹⁾

1- المنفعة: ينبغي أن يحمل التغيير رسالة واضحة لجميع المعنيين به تتضمن مدى المنافع التي يحققها التغيير وطبيعتها ومداهها .

2- التلاؤم: يفترض أن يتلاءم التغيير مع الخبرات والقيم السائدة في المجتمع التنظيمي ولاسيما المعنيين بالتغيير .

3- التعقيد: يفضل أن يكون التغيير مظهراً معقداً أكثر مما ينبغي، إذ أن وضوحه وسهولته يؤديان الى فهمه واستخدامه كمنهج.

4- التجريبية: لاشك إن التغيير حالة تخضع للتجربة والاختبار وإن تطبيقها يأخذ صيغته المحددة وفقاً لمراحل التغيير المتعاقبة .

5- كفاية المعلومات: إن تزويد الجهات المعنية بالتغيير بمعلومات واضحة وكافية تساعد كثيراً على تخفيض مستوى الخوف من المجهول الذي ينطوي عليه التغيير. فضلاً عن إن هذه المعلومات بشموليتها لما سيكون عليه هرم السلطة والموارد النادرة، والتوقيت والأمان، وكل ما يتعلق بالأسباب الحرجة يزيل أغلب دواعي معارضة التغيير.

لاشك في أن للإدارة الإستراتيجية وعلى وجه التحديد القيادة التحويلية الدور الفاعل في توظيف تلك المعايير لضبط الضغوط والقوى المؤيدة للتغيير والمعارضة له.⁽³⁾ وان توازن القوى هذه لأ يتم إلا من خلال دعم هذه القيادة للتغيير، ومن أولويات الدعم ما يتعلق بحفز العاملين على تجاوز النظرة الضيقة للأمور وبالذات نظرتهم الى أعمالهم أو مهامهم . فالقائد

(1) Schermerhorn, J.R.I.r, James G. Huntard Richard N. Osborn (1997), **Organizational Behavior**, Johan Wiley & Sons, Inc, New York, p407.

(3) Westrom, H.W. & Keith Davis (1998), **Organizational Behavior at work**, Tata McGraw-Hill, New Delhi .p .407 .

التحويلي يهيئ مناخ التعلم للأفراد في المنظمة التعليمية ، والتي من خلالها يتم تهيئة المناخ الايجابي للتغيير والذي ينطوي عليه التعريف بالمجهول .

ولغرض تحقيق التوازن في عملية التغيير يمكن أن تلجأ الإدارة الإستراتيجية الى الآتي :

- 1- اضافة قوى دعم جديدة .
 - 2- إزالة قوى معارضة.
 - 3- تدعيم القوى المؤيدة للتغيير .
 - 4- تخفيض كثافة القوى المعارضة .
 - 5- تحويل قوى الرفض الى قوى مساندة للتغيير .
- ومن الضروري أن يتم اللجوء الى احدي هذه الأساليب على الأقل لتحقيق التوازن في عملية التغيير .⁽¹⁾

أهمية التغيير الاستراتيجي:

تكمن أهمية التغيير الاستراتيجي في الآتي :

- 1- الحفاظ على الحيوية الفاعلة حيث تكمن أهمية التغيير في داخل مؤسسة أو منظمة الى التجديد والحيوية ، وتظهر روح الانتعاش والمقترحات ، كما تختفي السلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج .
- 2- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير يحتاج دائماً الى جهد للتعامل معه على أساس إن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ومنهم من يتعامل بالمقاومة مع ذلك التغيير .
- 3- إذكاء الرغبة في التطوير: يعمل التغيير على التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل .
- 4- الوصول الى درجة أعلى من القوة والأداء .⁽²⁾

خطوات التغيير:

إن التفكير بإدارة التغيير يتطلب جهداً قيادياً في تحديد المراحل المنطقية التي تكون كلاً متكاملًا لعملية التغيير ، وهناك من أكد ضرورة مرور التغيير بمراحل تتابعية منهم

⁽¹⁾ يونس ، طارق شريف والهندي ، خالد عبد الرحيم مطر ، الإدارة الإستراتيجية – مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر ، المنامة ، 2010، ص ص 140-141 .

⁽²⁾ مشهور ، ثروت ، مرجع سابق، ص 81-82 .

(Cumming & Worley)، حيث حددا خمس مجموعات إستراتيجية ينبغي ترتيبها على نحو فاعل والمضي بها الى تنفيذ ناجح لمختلف عمليات التغيير وهي: (1)

1- إثارة وحفز التغيير: **Motivating Change**: تتضمن هذه المرحلة تهيئة مناخ التغيير من خلال قيام القائد باستثارة رغبات المرؤوسين نحو ضرورة تغيير الأوضاع الحالية وعدم الركون الى الجمود، وفي هذا السياق يتم اللجوء الى تهيئة المناخ الايجابي للتغيير من خلال:

- توليد القناعات بخصوص التغيير وتخفيض مستوى مقاومته الى أدنى حد ممكن وتهيئة المؤشرات التي تدعم موقف القائد في اللجوء الى التغيير.

- التغلب على جميع أنواع مقاومة التغيير قبل حدوثها، ويتم ذلك من خلال إيداء مشاعر التعاطف مع مشاعر الأفراد الذين سيفقدون شيئاً ما بسبب التغيير، تكثيف الاتصالات مع الاطراف المعنية بالتغيير، وتشجيع المساهمة والمشاركة للتغيير وتهيئة مستلزماته .

2- ابتكار رؤية واضحة للتغيير: **Creating Vision**: تتضمن هذه الخطوة وضع القائد صورة واضحة عن حركة الأفراد والجماعات بما يتلاءم والمستقبل. إذ أن التصور يقلل من مستوى غموض المستقبل ، كذلك يخدم في وضع الأهداف وتنشيط السلوك لبلوغها .

3- تطوير الدعم السياسي: **Developing Political Support**: تعد هذه الخطوة من الأمور الحرجة والمهمة في توفير عناصر نجاح التغيير. وتهيئ هذه المرحلة القناعات الإيجابية من خلال تأكيد القائمين على التغيير مع أن هذه العملية لا تلحق الضرر بالأفراد أو الجماعات وإنما ستعود بالنفع العام عليهم .ويقوم القائد هنا بتحديد الأشخاص المؤثرين والذين لهم دور مباشر بتنفيذ التغيير، ويعمل على دعمهم بالصيغة التي تخدم أغراض التغيير وحشد مواقفهم بوقت مبكر لضمان نجاح عملية التغيير. (2)

4- إدارة مراحل التغيير: **Managing the Transition**: يقود التغيير الى حالة انتقال الأوضاع من مرحلة الاستقرار الى مرحلة حركية، وتتطلب هذه المرحلة درجة عالية من بذل الجهود وملازمة هذه الحركة وتصويبها وتقويمها لغرض تحقيق مسارا لا يغادر المجال المخطط له. حيث تبدأ الحركة من الحالة الراهنة ثم تدخل ضمن حالة الحركة ثم السير نحو الحالة المستهدفة أو المستقبلية . ولغرض ضبط مسارات التحول ضمن نسق الحركة المذكورة تتطلب إدارتها اختيار ثلاث خطوات هي :

(1) French , w.l ., & Cecil H.Bell , Ir(1998) , **Organization Development , Behavioral Science .Intervention for organization Improvement** , prentice Hall if India , New Delhi . p p . 131-134.

(2) يونس ، طارق شريف والهيبي ، خالد عبد الرحيم مطر مرجع سابق، ص 142.

- تغيير أنشطة التغيير : تتضمن تحديد تتابع الأنشطة والنقاط الضرورية التي يجب تغييرها أثناء الحركة .

- تخطيط الالتزام بالتغيير: تتضمن حصول الدعم من خلال المعنويين بالتغيير والتزامهم بتعهداتهم التي قطعوها على أنفسهم في مرحلة الإعداد لبرنامج التغيير .

- إدارة الهياكل الجديدة : تتضمن إستراتيجية هياكل موازية وقيادات جديدة، وتدقيق كل ما هو متصل بعملية التغيير والتي تسهل عملية الانتقال بالماضي الى حاضر جديد.

5- المحافظة على استدامة القوة الدافعة للتغيير: Sustaining Momentum: يتطلب استكمال التغيير وبلوغ حالته النهائية تعزيز هذه القوى، فان ذلك يفسر نجاح التغيير الهادف.

إن المراحل المشار إليها تصبح نموذجاً فاعلاً لإدارة التغيير فيما إذا خطط لها بشكل فاعل وعندما تتاح لها العناصر المختلفة لإجراء التغيير.

استراتيجيات التغيير: Change Strategies:

هنالك العديد من الاستراتيجيات التي تعتمد على الإدارة الإستراتيجية في عملية التغيير. إذ تتطلب عملية التغيير وإدارتها في إطارها الاستراتيجي على تحديد القائد الاستراتيجي أو الإدارة العليا إطاراً انتقائياً يحوي عوامل ومتغيرات التغيير المشخصة عبر التحليل الاستراتيجي للبيئة المنظمة. ومن هذه الاستراتيجيات ما يأتي: (1)

1- استراتيجيات تغيير أنشطة توسيع ميدان عمل المنظمة : وتتخذ هذه الاستراتيجيات عدة أوجه منها :

- تطوير وتوسيع النشاط الحالي .
 - حيازة وحدات نشاط ناجحة عن طريق التعاقد أو الشراء أو الاندماج .
 - تصفية النشاط الحالي .
 - تهيئة نشاط جديد .
 - التحول في أنشطة ليس لها صلة بالأنشطة الحالية التي تمارسها المنظمة .
 - تغيير أولويات الأنشطة الحالية في حالة ما تمارس المنظمة العديد من الأنشطة المتنوعة .
- إن هذه الخيارات تصبح ضرورة لا يمكن تجاوزها في حالة ما تعمل المنظمة في بيئة تنافسية .

(1) القريوتي ، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000، ص 297 .

2- استراتيجيات تغيير الأنشطة الفنية: تتركز عملية التغيير هنا على تغيير استراتيجيات التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، وسياسات التمويل. أو تأخذ هذه الاستراتيجيات الأشكال الآتية: (1)

- النظر في توسيع الخط الإنتاجي أو الخدمي لتلبية احتياجات جديدة .
 - تخفيض مستوى الطاقة الإنتاجية أو الخدمية والحفاظ على الوضع القائم .
 - توسيع نطاق السوق لاستهداف أجزاء جديدة منه.
 - إضافة خدمات جديدة على النطاق الإنتاجي أو التسويق في حالة الوضع الأيجابي .
- ويرى (Leavitt) إن أحداث التغيير في أحد الاستراتيجيات سيؤثر على المجالات الأخرى⁽²⁾. يترتب على هذا النوع من التغيير إعادة النظر في مفاصل عمل الإستراتيجية، والتي ينبغي تهيئة مستلزمات تنفيذها.

- إذ تعد هذه المحاور بمثابة الإنتاج العرضي للتغيير ومن هذه المحاور ما يأتي: (3)
- إعادة الهندسة (الهندرة) : Reengineering: ويتضمن هذا التغيير إعادة بناء كلي لعمليات المنظمة وقد تأخذ إعادة الهندسة التغيير التدريجي أو التغيير الجذري على الأنشطة المهمة. والهدف من إعادة تصميمها هو لتلبية أهداف الجودة والكفاءة، فضلاً عن إعادة تصميم نظم الأجور والحوافز والتقييم وغيرها
 - التغيير الثقافي : Culture Change: تغيير التقاليد والقيم والرموز والأعراف التي تسود المجتمع التنظيمي وبما يلبي تطلعات الإدارة العليا في تنفيذها للاستراتيجيات الجديدة .
 - إدارة الضغط والإجهاد المهني : Stress Management: يمثل الإجهاد ظاهرة لا تتفصل عن أداء أي عمل، إذ عن التغيير الذي يترتب عليه جهود أو ضغوط عمل جديدة ، ينبغي التخطيط لها والتحسب لآثارها .
 - تطوير الماورائيات (التشاركية) التنظيمية : Trans- Organizational Development: يعد هذا البعد جديداً الى حد ما، والذي يؤكد على أهمية تحديد علاقات جديدة عبر مختلف العلاقات القائمة في الماضي مع المجهزين، والزبائن، والمنافسين ، فالتركيز على الجودة، السرعة، الدقة والاسبقيات التنافسية الأخرى تدفع بالمنظمة التي تلجأ الى استراتيجيات التغيير الى تطوير علاقات شراكة (تشاركية) مع المجهزين في مجال التخطيط والتفاعل .

(1) يونس ، طارق شريف والهيبي ، خالد عبد الرحيم مطر ، الإدارة الاستراتيجية – مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 137.

(2) اندرو دي . سنز لاتي ومارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والاداء، مرجع سابق ص 545 .

(3) Coffey , R.E.,&Curvtis W.Cook&Philip. Hansaker(1994) , **Management and Organizational Behavior** , IRWIN , Burr Ridge , Sydney , Australia . p. 564

العلاقة بين الإبداع والتغيير:

كما يُرى إن أغلب المنظمات الإبداعية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير ولتحقيق ذلك ينبغي توفر أجزاء رئيسية وهي :

- 1- مراجعة الإبداع والتغيير في المواقع الإستراتيجية والتغيير الاستراتيجي .
 - 2- فحص ومراجعة التغيير من خلال الاتجاهات الرئيسة الأربعة وهي، الموارد البشرية ، وإدارة المنظمة ، وتكنولوجيا المعلومات والعولمة .
 - 3- الاهتمام بالإبداع وتوضيح العلاقة بين نشر الأفكار الإبداعية وتبنيها .
- وكذلك يمكن أن يتواجد الإبداع والتغيير معا من خلال عوامل متعددة أو يمكن ان يقدم من خلال الأعمال الإنسانية ، أو نتيجة مواقف أو ظروف باطنية النمو، كما يرتبط الإبداع بالتغيير من حيث التداخل والتفاعل في دورة حياة الإبداع .⁽¹⁾

(1) خصاونة ، عاطف لطفي مرجع سابق، ص ص 185- 186 .

المبحث الرابع الوضع التنافسي

مفهوم البيئة التنافسية:

يقصد بالبيئة مجموعة الظروف والقوى التي تعمل خارج حدود المنظمة، ولكن تؤثر في قدرتها على توفير واستخدام الموارد اللازمة لإنتاج مخرجاتها، وتتصف القوى البيئية بالتعقد والتغير السريع، وهي إما أن تكون مصدر للفرص أو التهديدات بالنسبة للمنظمة⁽¹⁾. وتعد البيئة محل اهتمام المؤسسات الاقتصادية، باعتبارها مصدر للتهديدات والفرص في آن واحد، ويرى (Denis) على أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للبيئة، غير أنه يقول "بأنها تمثل بشكل واسع كل ما يحيط بالمؤسسة"⁽²⁾. وهناك من يقدم تعريفاً موسعاً للبيئة، حيث تعرف على أنها (مجموعة العناصر الخارجية والتي لها علاقة بأنشطة المؤسسة). أما (Duncan) فيرى، بأن البيئة توافق كل عامل مادي أو اجتماعي، حيث يؤخذ في الحسبان بشكل مباشر ضمن عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد في المؤسسة، وبالإضافة إلى ذلك فهو يصف البيئة بأنها تتسم بالتعقيد، وبالحركية، وبعدم التأكد. أما (Hellriegel & Slocum) فيعرفان البيئة من خلال ثلاثة نظم فرعية وهي: النظام الاقتصادي، النظام السياسي، والنظام الثقافي⁽³⁾.

التعاريف السابقة تجمع كلها على البعد غير الواضح للبيئة، والغموض الذي يكتنفها من جهة، وتضع في الوقت نفسه المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكل تهديداً أو فرصاً من جهة أخرى، ويبقى للمؤسسات مسؤولية التعامل مع هذه العناصر، وذلك وفقاً للقيود الموجودة وهامش المناورة المتاح. واستناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف بيئة المؤسسة على أنها كائن حي يتطور تبعاً لدرجة تعقد وتشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجاباً أو سلباً تبعاً لقوة التحديات التي يفرضها، وكذا للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباته الآنية والمستقبلية.

تتأثر المؤسسات بالبيئة بدرجات متفاوتة، وذلك تبعاً لطبيعة النشاط الذي تنتمي إليه، ودرجة تعقد المتغيرات البيئية، وأخيراً الحجم. ويعد الحجم غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى محدودية انتشارها الجغرافي وضعف قدرتها المالية، كما

(1) علي، شريف والكردى، منال، مرجع سابق، ص 100.

(2) Philippe Vaesken(2000), **Environment territorialize** : Un nouveau Concept de Structuration de Environnement dans la strategies entreprise , colloque A I M S.

(3) Philippe Vaesken, Op.Cit,p 5.

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل قوي لتأثيرات البيئة دون النجاح في استغلال الفرص المتاحة. (1)

ومن خلال العلاقة الموجودة بين المؤسسة وبيئتها، إن المؤسسات تعتمد ثلاثة أنواع من السلوكيات ، حيث يكفي الأول بانتظار التأثيرات البيئية ثم التفكير في كيفية رد الفعل ، فهذا السلوك ينطوي على مخاطر كبيرة، باعتبار أن التأثيرات قد تكون مدمرة منذ الوهلة الأولى ولن تكون هنالك فرصة لتدارك الأوضاع ، فتخرج المؤسسة بذلك من قائمة المؤسسات النشطة والقابلة للاستمرار. أما النوع الثاني من السلوك، فهو يتجه نحو التأقلم المستمر وامتصاص تأثيرات البيئة والتخفيف من وطأتها، بالاستناد إلى استراتيجيات وسياسات وسيناريوهات والتي تأخذ أهم المتغيرات البيئية في الحسبان ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مسألة التأقلم تقتضي توفر خاصية المرونة في المؤسسة (والتي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه) . أما النوع الثالث فهو يعتمد إلى صنع البيئة ، أو على الأقل جانب منها بإحداث تغييرات على قواعد المنافسة بشكل كلي أو جزئي وفرضها على الآخرين، ويتطلب ذلك تعبئة الموارد بشتى أنواعها، ودرجة عالية من التحكم في الكفاءات والمهارات المولدة لمزايا تنافسية مستمرة .

أنواع البيئة:

1- تصنيف البيئة من وجهة نظر المسيرين : يمكن تصنيف البيئة من وجهة نظر المسيرين إلى بيئة حقيقية وبيئة ملحوظة ، ويقصد بالبيئة الحقيقية هي تلك البيئة التي تشترك فيها كل المؤسسات فهي حيادية مطلقة . أما البيئة الملحوظة، فهي تخضع إلى الزاوية التي ينظر إليها من قبل المسيرين، فلكل مؤسسة مشاكلها وخصوصيتها ، ومن ثم يتم تهيئة البيئة الحقيقية بناءً على المتغيرات التي تبدو مهمة وحاسمة بالنسبة إليهم ، وعليه فإن البيئة الملحوظة هي بيئة اصطناعية أكثر منها حقيقية. (2)

2- تصنيف البيئة بالاستناد إلى معيار البعد والقرب: يعتمد هذا التصنيف على مبدأ المواجهة المباشرة والاحتكاك الدائم مع البيئة، وتبعاً لذلك نجد البيئة القريبة والتي تشير إلى مجمل العناصر البيئية التي تؤثر بشكل مستمر على المؤسسة ويتعلق الأمر هنا (بالزبائن، الموردين، أو المنافسين)، غير أن المؤسسة تتأثر و تؤثر في الوقت ذاته في هذه العناصر. أما البيئة البعيدة فهي تشير إلى مجمل العناصر التي لا تؤثر لها إلا في حدود ضيقة ، لكن ليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر فيها، حيث يتعلق الأمر بالعناصر الاجتماعية والسياسية، اتجاهات المستهلكين، إلى

(1) G.Guegen, Op. Cit ., Pp. 6-7.

(2) G.Guegen www. Science egestion .com /pdf,p7.

جانبا المناخ العام السائد، غير أن مراقبة البيئة البعيدة أمر ضروري ، باعتبار يمكن لهذه البيئة أن تحمل ضمن مكوناتها تهديدات مدمرة أو فرص واعدة .

3- تصنيف البيئة بالاستناد إلى مكوناتها : يعتمد هذا التصنيف على مكونات البيئة ، وبموجب ذلك فإن هناك ستة أنواع من البيئة وهي البيئة الأيكولوجية، والبيئة التكنولوجية ، والبيئة الاجتماعية، والبيئة السياسية ، والبيئة القانونية .

4- تصنيف البيئة بالاستناد إلى مستوياتها : يعتمد هذا التصنيف على التفرقة بين طبقات أو مستويات متباينة ، حيث كل مستوى هو متجانس في حد ذاته وعلى هذا الأساس، نجد البيئة الكلية ، البيئة المتوسطة ، وأخيرا البيئة الجزئية .

1- البيئة الكلية: والتي تشمل على مجموعة المتغيرات الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والتنظيمية والجغرافية.

2- البيئة المتوسطة: هذا النوع من البيئة يقع في مستوى وسيط بين البيئة الكلية والبيئة الجزئية للمؤسسة، وتشمل المنتجات البديلة ،سلسلة الإنتاج ، والبيئة المحلية .

3- البيئة الجزئية : ويقصد بها مجموع الشركاء المباشرين للمؤسسة، والتي تتعامل معهم، وتشمل شبكة الموردين، الشبكة التجارية، الشبكة الإدارية، والشبكة الاجتماعية .

التنافسية :

يصعب تقديم تعريف دقيق للتنافسية ، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان . وبالرغم من ذلك يعرفها (Pottier) (بأنها قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول)⁽¹⁾ أما (Percerou) (فإنه يقدم ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل المتمثلة في السعر، الجودة، التكلفة. وعليه؛ فالتنافسية تعني تقديم منتج ذي جودة عالية وبسعر مقبول. أما التعريف الثاني فهو يركز على السوق ، ومفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيراتها، وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية. أما التعريف الثالث، فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يُعنى أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة ، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد بقصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإن التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين).

(1) P. Pottier , Introduction ala questioned ,2001, p .70.

أنواع التنافسية:

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما: (1)

أولاً: التنافسية وفق الموضوع :

وهي تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة .

1- تنافسية المنتج : تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة ، لكنه ليس كافاً ، فكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ، ويُعد ذلك أمماً مضللاً ، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة ، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكّن من التعريف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين .

2- تنافسية المؤسسة : يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج ، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في المستوى نفسه من النتائج ، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه . أما تنافسية المؤسسة ، فيتم تقويمها آخذين في الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة ، والأعباء الإجمالية (تكاليف البناء، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية... الخ) من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه النفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول ، فان ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة ، يصعب على المؤسسة تحملها ، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها ، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت قد حققت قيمة مضافة في كل مستوياتها . (2)

ثانياً: التنافسية وفق الزمن :

وتتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية .

1- التنافسية الملحوظة : تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

2- القدرة التنافسية : أظهرت الدراسة التي تمت على (28) مؤسسة فرنسية، إن القدرة التنافسية تستند إلى (8) معايير وهي: الموقع في السوق، المرونة، معرف كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف، الإنتاجية، ومردودية رأس المال، حيث أن هذه المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما

(1) نصر الدين ، بن نذير و الزين ، منصورى ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2004م ، ص ص 11-2 .

(2) نصر الدين ، بن نذير و الزين ، منصورى ، مرجع سابق، ص 11.

بينها ، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

3- الميزة التنافسية : تجتهد المؤسسات في بيئة تنافسية ، قصد التفوق على منافسيها، ولن يتسنى لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر، أو عناصر تميزها عنهم .

أولاً: التحليل الهيكلي للصناعة والقوى التنافسية:

إن الهدف الأساس من وضع الإستراتيجية التنافسية لأي منشأة في أي صناعة هو إنشاء موقف معين للصناعة تستطيع من خلاله المنشأة في هذه الصناعة أن تقيم وسائل دفاعية فعالة أمام القوى التنافسية ، أو تستطيع التأثير في هذه القوى حتى تصبح نتائج هذا التفاعل في صالحها .

إن جوهر بناء الإستراتيجية التنافسية لأي منشأة إنما يعتمد في المقام الأول على مدى التفاعل بين هذه المنشأة والبيئة المحيطة بها، ومع أن مفهوم البيئة المحيطة يتسع ليشمل عوامل البيئة الاجتماعية ، والاقتصادية ، والتشريعية...الخ، إلا أن حجر الزاوية لمفهوم البيئة المؤثر يتكون من عناصر بيئة الصناعة التي تتفاعل معها المنشأة وتتنافس فيها .

إن طبيعة هيكل الصناعة يؤثر تأثيراً قوياً في تحديد قواعد للتفاعل تنافسياً وفي تحديد الفرص الإستراتيجية المتاحة أمام المنشأة ، ومن المؤكد أن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة تؤثر عليها ، كما تؤثر المنشآت الأخرى في نفس الصناعة، إلا أن مفتاح النجاح يكمن في اختلاف القدرات لدى هذه المنشآت وفعاليتها للتعامل مع هذه العناصر البيئية.⁽¹⁾

ولقد قدم (Michael Porter) أكثر النماذج قبولاً وشمولية لتحليل البيئة الصناعية التنافسية، وذكر (بورتر) بأن الصفات الثابتة نسبياً للصناعة ربما تكون أهم بيئة ينبغي أن تدرسها المنظمة في صياغة استراتيجياتها، وذلك لأن القوة الجماعية للصفات تحدد أعلى ربح محتمل للصناعة ، وهو ما يسمى (التحليل الهيكلي) الذي حدد فيه قطاعات البيئة التنافسية والتي تتمثل بتفاعل خمس قوى .⁽²⁾

كما يفيد تحليل هيكل الصناعة في توضيح المناطق التي تحتاج إلى إجراء تغيير استراتيجي يحقق عائداً أعلى، وبيان الاتجاهات في الصناعة التي يمكن أن يكون لها تأثير هام، إما لأنها تتطوي على وجود فرص أو تعد مصدراً للتهديدات . وأخيراً فإن فهم تلك القوى يساعد كذلك في

(1) صالح ، نادية حمدي ، مرجع سبق ذكره ص 42.

(2) الركابي ، كاظم نزار ، الإدارة الاستراتيجية ، العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2004م ، ص 127 .

التعرف على مجالات التنويع، وباختصار فإن التحليل الهيكلي للصناعة يعتبر القاعدة الأساسية التي يمكن أن تبنى عليها إستراتيجية فعالة للمنافسة.

وفيما يلي عرضاً مختصراً للقوى الخمس التي يعكسها مفهوم التحليل الهيكلي للصناعة (1).

1- حدة المنافسة : (Intensity of rivalry) : تعد الكيفية التي تتنافس بها المنظمة في الصناعة محدداً أساسياً لجاذبية وربحية تلك الصناعة ، فكثافة المنافسين يمكن أن تؤثر على كلفة التجهيز، التوزيع، وجذب المستهلكين وهذا يؤثر بشكل مباشر في الربحية، فكلما كانت كثافة المنافسة عالية كلما كانت الصناعة أقل جاذبية. والكثافة بين المنافسين تميل إلى أن تكون قوية ، وتكون ربحية الصناعة منخفضة عندما :

- لا يكون في الصناعة قائد واضح.

- يتنوع المنافسون في الصناعة .

- يعمل المنافسون بتكاليف ثابتة .

- يواجه المنافسون عوائق خروج عالية .

- يمتلك المنافسون فرصة منخفضة لتمييز منتجاتهم

- تواجه الصناعة عامة معدلات نمو منخفضة .

ولقد اثبت (Porter) بان بنية الصناعة تساعد في تحديد استجابتين تنظيميتين رئيسيتين

هما:

- أنها تسمح للمنظمات بتحديد الدخول ، والبقاء ، أو الخروج من الصناعة . وفي الحقيقة ، من غير المعقول الدخول في صناعة بربحية قليلة .

- تعتمد إستراتيجية المنتج - السوق للمنظمة - كيفية التنافس - على ملائمة نواحي قوتها بفرص ومتطلبات بنية الصناعة (2).

2- تهديد المنافسين الجدد (Threats of new entrants) : الداخول الجدد إلى الصناعة يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق. إن جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، وفيما يخص معوقات دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لهذه المعوقات :

(1) إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسي ، جمال الدين محمد ، مرجع سابق ، ص 166 .
(2) الركابي ، كاظم نزار ، مرجع سابق ، ص ص 131 - 132 .

أ- مشكلة تمييز المنتج: أي مشكلة الولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامات التجارية المعروفة في السوق، مما يتطلب من المنافس الجديد أن يبذل جهود كبيرة في التسويق والترويج لتغيير هذا الولاء أو خلق ولاء جديد.

ب- تكاليف الإنتاج، والتسويق، والتوزيع، والتمويل، والبحث والتطوير وغيرها، هذه التكاليف تكون قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق أصلاً، أو المنظمات ذات الحصة العالية في السوق، حيث أن هذه التكاليف تقل كلما زادت عدد الوحدات المباعة، بالإضافة إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير Economies of Scale.

ج- الدخول إلى قنوات التسويق : إذا أديرت المنظمات الموجودة إدارة قوية ذات تأثير مباشر على قنوات التوزيع الرئيسة ستكون عملية دخول منافسين جدد إلى السوق مكلفة جداً.

د- رد فعل المنظمات الموجودة في السوق :إذا كان رد الفعل(عش ودع الآخرين يعيشون أيضاً)، فإن مسألة الدخول في السوق تكون ممكنة، كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية .(1)

أما إذا كان رد الفعل سلبي ، أي بطريقة(Fight us on the beaches) وليس بطريقة (Live and let other live) ، فإن مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية .

ويوجد في مجال الإستراتيجية مفهوم حواجز الدخول (Entry Barriers) وعلاقته بربحية الصناعة ، وتبرز حواجز الدخول كمحصلة لتوليفة متنوعة من العناصر تمثل: اقتصاديات الحجم الكبير، تمييز السلعة ، الاحتياجات الرأسمالية، ميزات التكلفة بخلاف الحجم، قنوات التوزيع، والسياسات المفتوحة ... الخ. وهذه العوائق قد تحول دون دخول شركات جديدة في الصناعة.(2)

3- قوة المجهزين التفاوضية (Bargaining power of Supplier): قد يشكل الموردون تهديداً للمشاركين في الصناعة، وذلك عن طريق رفع الأسعار ، ومن ثم فإن قوة الموردين قد تؤدي إلى خفض ربحية المنشآت في الصناعة وذلك عن طريق زيادة تكلفة احتياجاتها خاصة إذا لم تكن هناك مرونة في أسعار بيع منتجات الصناعة أو أسعار احتياجاتها، أو إذا كانت الصناعة غير قادرة على خفض تكلفة العمليات الإنتاجية بها أمام ارتفاع أسعار الموردين .(3) وتتحقق قوة الموردين أمام الصناعة إذا توافرت الشروط التالية .(4):

(1) ياسين . سعد غالب ، مرجع سابق ، ص 71 .
(2) المقلي ، عمر أحمد عثمان ، الإدارة الإستراتيجية ، شركة مطابع السودان للعملة ، ط(4) ، الخرطوم ، 2001م ، ص - ص 90-92 .
(3) صالح ، نادية حمدي ، تقويم الإستراتيجية التنافسية لصناعة الغاز الطبيعي في مصر ، مرجع سابق ، ص 48 ..
(4) المرجع سابق ، ص 48 .

- 1- تركيز الموردين في عدد قليل من الشركات وسيطرتهم على سوق مشتريات الصناعة .
- 2- عدم وجود ظروف أمام الموردين للمنافسة مع بدائل منتجات أخرى تستخدمها الصناعة .
- 3- قلة أهمية ما تحصل عليه الصناعة من احتياجات بالنسبة لأجمالي ما يقدمه الموردون في حالة انتشار توزيع منتجات الموردين في صناعات متعددة، وفي حالة انخفاض نصيب صناعة ما من مشتروات هذه المنتجات، ففي هذه الحالة قد لا يحتاج الموردون إلى بذل مزيد من الجهد أو ممارسة أنواع من القوى أمام منشآت الصناعة ، والعكس صحيح .
- 4- مدى أهمية ما يقدمه الموردون لمدخلات العملية الإنتاجية لمنشآت الصناعة . يؤدي هذا العنصر إلى تعضيد موقف الموردين وتعاضم قوتهم التفاوضية أمام منشآت الصناعة ، خاصة إذا كانت منتجات الموردين قابلة أو صعبة التخزين .
- 5- تهديد جماعة الموردين بالتكامل إلى الأمام : إذا استطاع الموردون التكامل إلى الأمام فإن ذلك يؤدي إلى أحداث هزات اقتصادية في بيئة العمل لمنشآت الصناعة، كما يؤثر على ربحية الصناعة بأكملها ، ومن المهم ملاحظة أن الموردين ليسوا هم فقط الذين يعملون على توفير احتياجات الصناعة من المواد الخام ، ويمكن تعريف الموردين بأنهم " كل من له شأن في التأثير على مدخلات العملية الإنتاجية في الصناعة مثل قوة العمل ، والجهات الاستشارية ، ومقدمي التكنولوجيا والمعرفة " (1).
- 4- قوة المشترين التفاوضية (Bargaining power of buyer) : عندما يمتلك العميل قوة تساوميه نسبياً بالمقارنة بالبائع أو المنتج ، فإنه يمكن أن يرغم الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التفاوضية للمستهلك في الحالات التالية :
 - أ- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع .
 - ب- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياساً على عدد المشترين .
 - ج- عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه .
 - د- عندما لا تؤثر المنتجات المشتراه على جودة منتجات أو مستوى خدمات العميل .
 - 5- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق ، والتكلفة ، والطلب....الخ.(2)

(1) صالح ، نادية حمدي المرجع السابق ، ص 49 .

(2) إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسى ، جمال الدين محمد ، مرجع سابق ، صص 168- 169 .

5- تهديد المنتجات البديلة (Threats of substitute product) إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية، ولكن أقل تكلفة لمنتجات أو خدمات المنظمة ، لذلك فإن قوة أو ضعف كل من المجهز أو المشتري تعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها ب مواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفصيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية لاستمرار تدفق المواد ، والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التجهيز للمنظمة .(1)

ثانياً: نموذج(SWOT):

البيئة الداخلية: تمثل طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها، والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة ، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيود ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السالبة .

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار

البدائل الإستراتيجية المناسبة، فالتحليل الداخلي للبيئة يساعد على معرفة النواحي التالية : (2)

- 1- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة .
 - 2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة .
 - 3- تحديد نقاط القوة وتعزيزها بما يؤدي إلى زيادة قدرات المنظمة على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
 - 4- معرفة نقاط الضعف أو القصور التنظيمي ومحاولة التغلب عليها .
 - 5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، تاريخ التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، تاريخ التحليل الخارجي بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة .
- إذا كان تقييم البيئة الداخلية للمنظمة يتطلب تحديد جوانب القوة والضعف، فإن الأمر يتطلب تقييم الأنشطة الوظيفية التي تمارسها المنظمة، وكذلك تقييم ومراجعة حضارة المنظمة أو ثقافتها، وذلك من خلال خمس وظائف أساسية هي التسويق، الإنتاج والعمليات، التمويل، الموارد البشرية، البحوث والتطوير.

(1) ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، اليازوري للطباعة ، عمان ، الطبعة العربية ، 2010م ، ص 73 .

(2) إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسي ، جمال الدين محمد ، مرجع سبق ذكره

الاستراتيجيات الأساسية أمام المنافسة :

هناك عدد من الاستراتيجيات الأساسية التي تطبق المنشأة أحداها أو بعضاً منها أمام قوى المنافسة، ويلاحظ أن تطبيق أي من هذه الاستراتيجيات يستلزم بناء تنظيمي مؤسسي يتلاءم مع أي منها ، ويفترض (Porter) وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة ،وفيما يلي نورد هذه الاستراتيجيات الأساسية :

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف: Cost Leadership Strategy: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، و خفض تكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير R&D، والخدمة، والقوة البيعية، والإعلان ، والترويج وغيرها .(1)

وهذه الإستراتيجية تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة Low Cost وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد، والإنتاج بمعايير نموذجيه، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق ، المنظمة التي تستطيع قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الانجاز في قطاع الصناعة .(2)

إن الظروف التي تؤدي إلى اتباع المنشأة إستراتيجية القيادة في التكاليف تعتبر في نفس الوقت عوائق دخول إلى الصناعة أمام المنافسين الجدد، ولكي تطبق المنشأة إستراتيجية القيادة في التكاليف فان عليها تحقيق بعض الميزات التنافسية مثل :

- ضرورة الحصول على حصة تسويقية عالية .
- إمكانية النفاذ إلى مصادر المواد الخام .
- التمييز في تصميم المنتج بحيث يعطي كفاءة أكثر في الاستخدام .
- القدرة على تحقيق العمق والاتساع في خطوط الإنتاج ، ومن ثم خفض تكلفة الإنتاج .
- استثمار المزيد من الأموال لتحديث المعدات والارتفاع بمستوى كفاءتها .
- إتباع أسلوب هجومي لخفض الأسعار .
- الشراء بكميات اقتصادية لخفض مدخلات العملية الإنتاجية .(3)

2- إستراتيجية التميز: Differentiation Strategy: يركز هذا الخيار في أن تتمكن المنظمة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة ، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية

(1) إدريس ، ثابت عبد الرحمن والمرسي ، جمال الدين محمد مرجع سابق ، ص 255.

(2) ياسين ، سعد غالب الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 107 .

(3) صالح ، نادية حمدي ، مرجع سابق ، ص 51 .

عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى ، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المنظمة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية .(1)

إستراتيجية البحث عن التميز أو الأفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة ، تكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع . (2)

لقد توصلت الدراسات الحديثة إلى أن إستراتيجية التمايز تؤدي غالباً إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، حيث إن التمايز يؤدي إلى حواجز أفضل للدخول إلى الصناعة ، ومن ناحية أخرى توصلت هذه الدراسات إلى إن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تؤدي غالباً إلى تحقيق حصة سوقية أكبر بالمقارنة مع نظيراتها التي تقوم على التمايز .(3)

3- إستراتيجية التركيز : Focus Strategy : تستخدم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في هذا الجزء من خلال قيادة التكلفة أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف .(4)

وتتميز هذه الإستراتيجية بالقدرة على التطبيق دون حاجة إلى موارد كثيرة ، وبمخاطر محدودة حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة ، أو على عديد من أنواع المستهلكين، أو على منتجات متعددة .(5)

هناك بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية :

- الأول: الاهتمام بمركز التكلفة ، أي العمل من أجل أن تحقق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف.

- الثاني: هو الاهتمام بمركز التمييز، أي أن تبحث المنظمة عن التمييز داخل القطاع المستهدف.(6)

(1) إدريس ، وائل محمد صبحي والغالي ، طاهر محسن منصور ، مرجع سابق ، ص 108

(2) ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 108

(3) Gaves,E.R.,&Ghemawat,p.,'Identifying Mobility Barriers' **Strategic Management Journal** , January,1992,p-p 1-

(4) إدريس ، وائل محمد صبحي والغالي ، طاهر محسن منصور ، مرجع سابق ، ص 108 .

(5) صالح ، نادية حمدي ، مرجع سابق ص 51 .

(6) ياسين ، سعد غالب ، مرجع سابق ، ص 108 .

المبحث الخامس

أثر الإبداع على الميزة التنافسية

إن الإبداع والتجديد في شركات الأعمال يمثل اليوم أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية والجودة على المدى الطويل، ويمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد والإبداع على الرغم من أن كل عمليات الإبداع لا يتحقق لها النجاح ، لكن العمليات التي تحقق النجاح يمكن أن تشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المنظمة شيئاً متفرداً وشيئاً يفترق إليه منافسوها يسمح بالتفرد للمنظمة بتمييز نفسها ويشعرها باختلافها عن غيرها ، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض بعض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها استناداً إلى إبداعها وتجديدها ، ويسعى المنافسون عادة إلى محاكاة عمليات التحديث الناجح لدى بعض الشركات .(1)

تنشط المؤسسات الصناعية في بيئة تتميز بالتغيير السريع والمستمر ، وهو ما أجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة ، ومنها ضمان الاستمرارية والنمو، وقد تصل المؤسسات إلى ذلك بانتهاجها أساليب جديدة للتغيير(2). ولقد أدت التطورات التكنولوجية ، والإدارية إلى إيجاد أساليب جديدة ، ومنها أسلوب الإبداع الإداري، وهو اتجاه حديث في الفكر الإداري يؤدي إلى تغيرات جذرية في أداء المؤسسة في ظل مقاييس الأداء الجديدة مثل السرعة والجودة ، والتكلفة .

تتبع أهمية الإبداع في كونه أساس انطلاق المنظمة نحو الاستقرار والنمو وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانات المتوفرة لدى مواردها المتنوعة ، لذلك فإن الإبداع يوفر للمنظمات الآتي :

1- البيئة التنظيمية المناسبة للنمو وتطور المنظمات : حيث يوفر الإبداع للمنظمات البيئة المناسبة للتطور والنمو، فمقومات البيئة المبدعة تسمح ببناء المنظمات والإصلاح والتطوير الإداري، لذلك فإن تميز المنظمة يقوم على عامل أساس هو تبنيها وتمييزها لبيئة تنظيمية توصل

(1) العديلي، ناصر محمد، الإبداع والتجديد أساس النجاح والمنافسة للشركات، المجلة الاقتصادية، العدد 5740، يونيو، 2009

(http://www.waleqt.com/2009/06129 article)

(2) غول ، فرحات ، الملتقى العلمي الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، الجزائر، 2011م .

الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، ويكون ذلك من خلال مراعاة النظم والأساليب والوسائل التالية: (1)

- تبنى نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة.
- اعتبار التدريب واجبا وظيفيا ومتصلا ومتجددا لكل العاملين .
- الاهتمام وإعطاء الأولوية للبحث والتجريب وتوفير المخصصات المالية الكافية لذلك .
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتشجيعهم على المبادرة ، والابتكار ، والتجديد، ووضع نظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين .
- التوجه نحو التنظيمات اللامركزية التي تحقق قدراً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ .
- التفاعل بين الكيان المؤسسي والبيئة المحيطة به مما يوسع ويعظم قدرات المؤسسة وإمكانياتها الإبداعية ويتيح لها الفرصة في استقطاب الخبرات والقدرات ، والإمكانيات المتوفرة في البيئة، والاستفادة منها .

- أن تبذل القيادة الإدارية جهودها في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع .

2- تنمية المهارات الإبداعية: أي تطوير مهارات وقدرات الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، وتنمية معارفهم الإدارية والتنظيمية وتمكينهم من ممارسة وظائف العملية الإدارية بكفاءة ، حيث يعتبر ذلك حاجة ملحة للترشيد في توجيه الموارد المختلفة للمنظمة بما يخلق نوع من التميز للمنظمة مقارنة بمنافسيها.

3- تحقيق التميز في المنتج أو الخدمة : ويكون ذلك بتقديم خدمة أو منتج متميز بأسلوب مقبول أو تكلفة أقل وجودة أعلى ، وهذا يتوافر ثلاث خصائص أو مزايا :

أ- الاختلاف والتميز: يقصد بذلك اختلاف المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بصورة إيجابية عن منتجات أو خدمات منافسيها، حيث أن لكل منتج دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم وتنتهي بمرحلة الاضمحلال ، ولكن على المنظمة السعي إلى إيجاد حلول لإطالة دورة حياة المنتج أطول وقت ممكن، وذلك من خلال التغلب على التحديات أو تأجيلها أو تحويلها، أو تقليل مخاطرها، ويأتي ذلك من خلال منظومة أفكار خلاقة قادرة على إيجاد الحلول الملائمة، ويكون ذلك باتخاذ القرارات الإبداعية التي تشمل جميع الأنشطة والأساليب الإدارية.

ب- سرعة الاستجابة : وتمثل سرعة الاستجابة في تقديم الخدمات والمنتجات للاستجابة لرغبات وتوقعات العملاء المتغيرة والمتجددة لإيجاد قيمة جديدة ومضافة من خلال السعي نحو التغيير

(1) الرحاب، عبد الرزاق سالم، نظرية المنظمة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010، ص . ص 247-248 .

وتحسين المتطلبات الأساسية للسلع والخدمات . ويساهم الشخص المبدع في تحسين جودة الخدمة أو المنتج ، وبالتالي أيجاد نوع من التأييد الذي يؤدي إلى إبراز المؤسسة كمصدر لبناء القدرات التنافسية .(1)

ج- انخفاض التكلفة : إن معظم المنظمات تركز جهودها على تحسين المنتجات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات مقابل تكلفة منخفضة، لأن الهدف الأساس لعملية الإبداع هو تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة بصفة خاصة مما يعطيها ميزة تنافسية تمكنها غالباً من تحقيق أرباح ضخمة ، وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزاً قوياً للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة .

إن الحاجة إلى تبني الإبداع من قبل الشركات هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المجالات التقنية، حيث أنها تعيش في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات التقنية المستمرة، ولهذا فإن الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى الشركة من خلال وظائف الإنتاج، والتسويق، والمالية، كما أن الشركات المتميزة في مجال عملها لا تكون جامدة، ولكنها تستمر في الإبداع ، حيث يحقق الإبداع عدد من المزايا، ومنها تلبية حاجات ، ورغبات الزبائن من المنتجات، وتحسين إنتاج الشركة، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف بشكل صحيح ، والاستخدام الصحيح للموارد المتاحة (2).

واتساقاً على ما تقدم نرى أن الإبداع يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال التركيز على الجهود العملية والفنية التي تعمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الاستخدام السليم للموارد المتاحة، وتطبيق الأساليب المتطورة في العمل.

(1) الرحابلية ، عبد الرازق سالم ، مرجع سابق ، ص 256
(2) الطويل ، أكرم أحمد وسلطان ، حكمت رشيد ، العلاقة بين الأساليب التنافسية والأداء الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة، مج(26) ، العدد (1) ، يونيو 2006م ، ص 76-77

الفصل الثالث

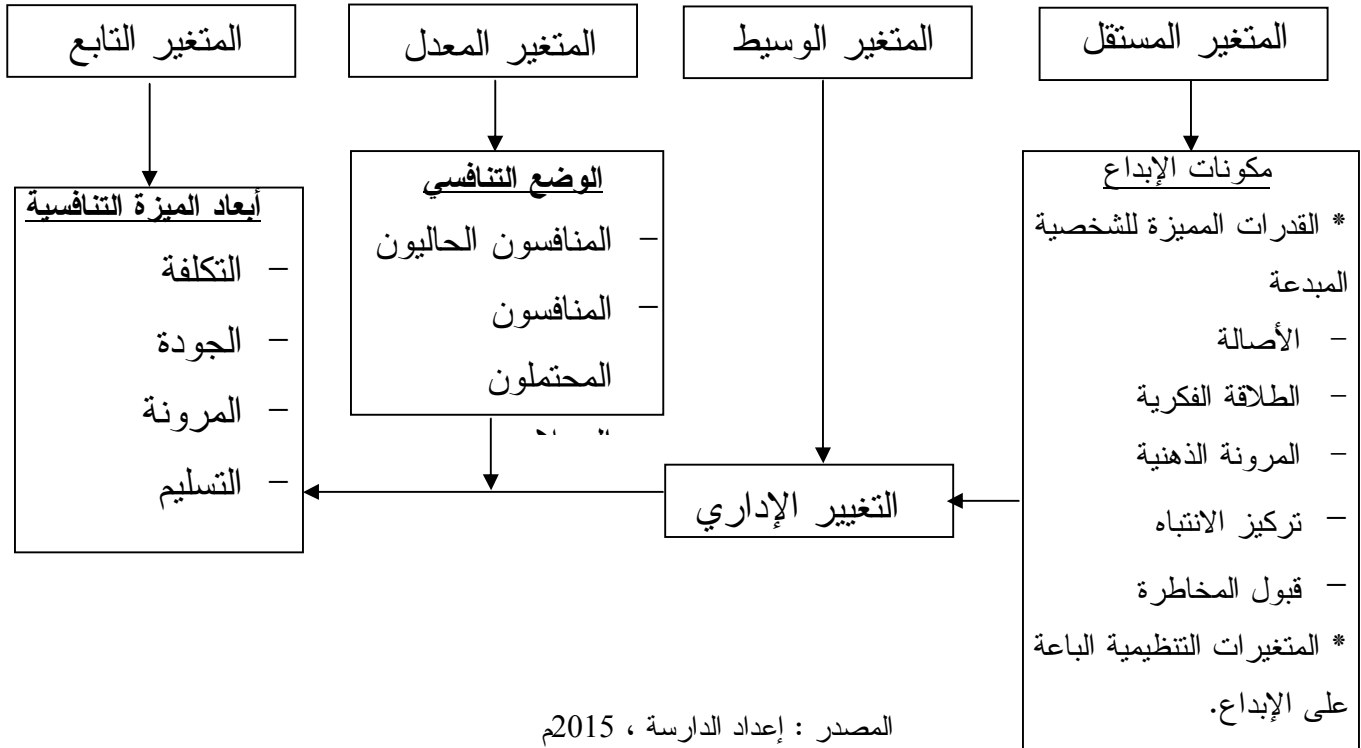
منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

3 - 1 تمهيد:

يشمل هذا الفصل على نموذج ونظرية الدراسة وصياغة الفروض والمنهجية المتبعة فيه والتي توضح كيفية تنمية الاستبانة في الدراسة وتقنيات التحليل، كذلك مقاييس متغيرات الدراسة. كما تتضمن المقاييس الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات بالإضافة إلى توضيح مجتمع البحث والعينة المستخدمة.

3 - 2 نموذج الدراسة:

شكل رقم (3 - 1) يوضح نموذج الدراسة المقترح



يستند نموذج الدراسة الموضح في الشكل (3 - 1) واعتماداً على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة في تكوينه على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية، تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، والتي تفسر إن التباين في مستويات الأداء لدى المؤسسات يرجع للاختلافات

الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة لديها⁽¹⁾. وبالتالي فإن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز.

وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة، ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلى موارد منظورة (مادية) كالمستندات المالية للمنشأة، والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية) كالقدرات التي تملكها المنشأة والأصول التنظيمية⁽¹⁾. لذا نجد أن التقسيم الثاني لهذه النظرية (غير المادي) يمثل الجانب التطبيقي للنظرية في هذه الدراسة.

على الرغم من أن بعض من الدراسات والأدبيات السابقة اختبرت العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية بصورة عامة، إلا أنه في هذه الدراسة تم إضافة التغير الإداري كمتغير وسيط بين المتغيرات المستقلة مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعية على الإبداع) والمتغيرات التابعة أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، إضافة إلى كل ذلك فإن الدراسة اختبرت أثر الوضع التنافسي كمتغير معدل للعلاقة بين المتغير الوسيط (التغير الإداري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

3 - 3 فرضيات الدراسة:

بناءً على نموذج الدراسة الموضح في الشكل (3 - 1) فإن الدراسة تسعى لاختبار الفرضيات التالية:

3 - 3 - 1 توجد علاقة بين الإبداع والميزة التنافسية:

أصبحت المؤسسات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم ، والوصول إلى الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع ، وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد بمنح الفرص ، والتجاوز عن الأخطاء وغيرها من المتطلبات المحققة للإبداع⁽²⁾. كما أن هناك مصدرين للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ، هي مصادر داخلية متمثلة في الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، وأخرى خارجية متمثلة في استراتيجيات التنافس الثلاث (التكلفة الأقل، تمييز المنتج، والتركيز)⁽³⁾، كما بينت دراسة السكارنة وجود علاقة قوية بين استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد،

⁽¹⁾Hunt , S . D and Morgan , R . M (1996) . The Resource Advantage Theory of Competition : Dynamics, path dependencies and Evolutionary processes , Journal of Marketing , 60, 107 – 114.

⁽²⁾Han, k . k . , Nam woon, k. and Srivastava , R. J , (1998) Market Orientation and Organizational Performance : I.S In n ovation a missing Link? Journal of Marketing , 62 . 30 – 45.

⁽³⁾ الأخضر ، خراز ، مرجع سابق ، ص 5.

⁽³⁾ حجاج ، عبد الرؤوف وصديقي ، مسعود ، مرجع سابق ، ص 25 .

المبادأة، أخذ المخاطرة) على تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات (1) ، ودراسة عثمان التي أجراها حول أثر العوامل الاستراتيجية، واستراتيجيات المنافسة في الميزة التنافسية لشركات الأدوية، تبين أن الاستراتيجيات التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية تتمحور حول الجودة، المرونة، السعر، كما تبين أن هناك علاقة بين هذه الاستراتيجيات والميزة التنافسية لشركات الأدوية (2) .

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الأولى ، والتي تنص على أنه توجد علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين الأصالة والتكلفة.
- توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والتكلفة.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية والتكلفة.
- توجد علاقة بين تركيز الانتباه والتكلفة.
- توجد علاقة بين قبول المخاطرة والتكلفة.
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة.
- توجد علاقة بين الأصالة والجودة
- توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والجودة.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية والجودة.
- توجد علاقة بين تركيز الانتباه والجودة
- توجد علاقة بين قبول المخاطرة والجودة.
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والجودة.
- توجد علاقة بين الأصالة والمرونة
- توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والمرونة.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية والمرونة.
- توجد علاقة بين تركيز الانتباه والمرونة

(1) السكارنة، بلال خلف ، مرجع سابق ، ص81.
(2) عثمان ، مهدي صلاح الدين ، أثر العوامل الإستراتيجية ، واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، 2003م ، ص 6 .

- توجد علاقة بين قبول المخاطرة والمرونة.
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة
- توجد علاقة بين الأصالة والتسليم.
- توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والتسليم.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية والتسليم.
- توجد علاقة بين تركيز الانتباه والتسليم.
- توجد علاقة بين قبول المخاطرة والتسليم.
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتسليم.

3 - 2 - 3 توجد علاقة بين الإبداع والتغيير الإداري :

توصلت دراسة سلطاني وحسين إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع والتغيير الإداري، كما أشارت الدراسة إلى إن المنظمات يجب أن تتكيف لكي تبقى في ظل المنافسة في بيئة تواجه تغيرات مستمرة⁽¹⁾، كما أشارت دراسة عوض الى أن هناك تأثير إيجابي لعناصر الإبداع الإداري المتمثلة في (الأصالة ، المرونة ، الطلاقة، تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة) في التطوير التنظيمي⁽²⁾.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الثانية ، والتي تنص على أنه توجد علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع) والتغيير الإداري. وتنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة بين الأصالة والتغيير الإداري.
- توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والتغيير الإداري.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية والتغيير الإداري.
- توجد علاقة بين تركيز الانتباه والتغيير الإداري.
- توجد علاقة بين قبول المخاطرة والتغيير الإداري.
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتغيير الإداري.

⁽¹⁾ Soltani &Hussein (2012) ,Op,Cit,p180

⁽²⁾عوض ، عاطف ، مرجع سابق، ص 25 .

3 - 3 - 3 توجد علاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية:

إن التغيير المستمر في بيئة منشآت الأعمال جعل الإدارة تواجه ضغوطاً مستمرة لإحداث التغيير في استراتيجياتها الحالية ، لتتمكن من تكيف قدراتها التنافسية مع متطلبات البيئة، واحتياجاتها، وتبني القوة الدافعة للمنشأة للقيام بالتغيير الاستراتيجي ليكون ذلك توجهاً طويل الأجل (1). كما أن تبني الشركات لإدارة التغيير وانتهاجها كسياسة يدل على مواكبتها للمتغيرات التي تطرأ على البيئة التسويقية ، ويخلق لها ميزة تسويقية تنافسية (2).

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الثالثة، والتي تنص على أنه توجد علاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، و تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين التغيير الإداري والتكلفة.
- توجد علاقة بين التغيير الإداري والجودة.
- توجد علاقة بين التغيير الإداري والمرونة.
- توجد علاقة بين التغيير الإداري والتسليم.

3 - 3 - 4 التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية:

إن الإبداع الإداري هو أساس نجاح وتميز المنظمات باعتباره عاملاً حاسماً في إيجاد الميزات التنافسية المستمرة للمنظمات ، لكونه الموجه للخطط الإستراتيجية للمنظمة التي تأخذ في الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية ، والخارجية التي تعمل المنظمة في ظلها ، وذلك باستخدام أساليب ، وأسس وممارسات إدارية ، وأشكال تنظيمية بعيدة عن نظيراتها المألوفة بما يحدث تغييراً كبيراً في طريقة تنفيذ العمل الإداري (3) . كما توصلت دراسة كروجر إلى وجود علاقة واضحة بين حالات عدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وأدائها (4). وأشارت الدراسة التي أجراها (بار) إلى أن التحديث الاستراتيجي لا يتوقف على مدى ملاحظة التغيرات البيئية فقط ، بل على مدى قدرة الإدارة العليا في تحديد العلاقة بين هذه التغيرات ، وبين إستراتيجية المنظمة ، وتعديل هذه العلاقة مع مرور الزمن (5) .

(1) أيوب ، ناديا حبيب ، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى ، دورية الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد (44)، العدد (1)، مارس 2004، ص 62.
(2) عبد الباسط ، طلال خالد ، مرجع سابق، ص 5.

(3) Hamel, Gary (2007), Op, Cit, p104.

(4) Kroeger ,Jw (2007) ,Op, Cit, p12.

(5) Barr, Palma S. ,Stimpert ,J. I. and Huff, Annes. (1992). "Cognitive Change Strategic Action, and Organizational Renewal". Strategic Management Journal, no(13) ,pp15-36.

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الرابعة ، والتي تنص على أن التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية(التكلفة، الجودة ، المرونة، التسليم) وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الأصالة والتكلفة
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والتكلفة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية والتكلفة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين تركيز الانتباه والتكلفة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والتكلفة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الأصالة والجودة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والجودة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية والجودة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين تركيز الانتباه والجودة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والجودة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والجودة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الأصالة والمرونة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والمرونة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية والمرونة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين تركيز الانتباه والمرونة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والمرونة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الأصالة والتسليم
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والتسليم.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية والتسليم.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين تركيز الانتباه والتسليم.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والتسليم.
- التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتسليم.

3 - 3 - 5 الوضع التنافسي يعدل العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية:

إن تغير المحيط التنافسي للمؤسسات الاقتصادية يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها، كما أن المؤسسات التي تعمل في بيئة متحركة تتصف بالتغير المستمر في عناصرها (1). كما بيّنت دراسة (ستراند وكومار) أن هناك علاقة موجبة بين ممارسة تحليل البيئة الخارجية ، والاستفادة من المعلومات المتاحة حول البيئة الخارجية ، وأداء الشركات بشكل عام ، كما أشارت الدراسة إلى أن المنشآت الصغيرة أقل استخداما من المنشآت الكبيرة لهذه المعلومات ولأسلوب التحليل الخارجي للبيئة مما يؤثر سلبا في قدرة المنشآت الصغيرة للحصول على الميزة التنافسية(2).

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن استنتاج الفرضية الخامسة ، والتي تنص على أن الوضع التنافسي يعدل العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة ، المرونة، التسليم) وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير الإداري والتكلفة.
- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير الإداري والجودة
- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير الإداري والمرونة
- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير الإداري والتسليم
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير الإداري والتكلفة.
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير الإداري والجودة.
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير الإداري والمرونة.
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير الإداري والتسليم.
- يعدل العملاء العلاقة بين التغيير الإداري والتكلفة.
- يعدل العملاء العلاقة بين التغيير الإداري والجودة.
- يعدل العملاء العلاقة بين التغيير الإداري والمرونة.
- يعدل العملاء العلاقة بين التغيير الإداري والتسليم.

(1) قرش ، عائشة ، مرجع سابق، ص 5 .

(2) Strandholm,K., and Kumer,K(2003).,"Differences in Environmental Scanning Activities Between Large and Small Organization: The Advantage of Size" **Journal of American Academy of Business**,no1/2, pp 416-434.

3 - 4 طبيعة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول احداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الدارس في مجرياتها، ويستطيع الدارس أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها⁽¹⁾. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع على الميزة التنافسية، (التغيير الإداري متغير وسيط)، (الوضع التنافسي متغير معدل) في الشركات الصناعية السودانية.

3 - 5 أداة الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة في جمع بيانات الدراسة على أداة الاستبانة وقد تم إعدادها على النحو التالي:

- تحديد المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة من أوراق وبحوث علمية منشورة في دوريات علمية محكمة.
 - الاستعانة بآراء بعض الأكاديميين ومن ثم إعداد استبانة أولية.
- وبما أن الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية هي الاستبانة فقد صممت لتشتمل على أسئلة للبيانات الديموغرافية وبيانات أساسية عن الشركات قيد الدراسة، وأسئلة تتعلق بفرضيات الدراسة تضم جميع متغيرات الدراسة المتمثلة في مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، القدرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) التغيير الإداري ، الوضع التنافسي، وأبعاد الميزة التنافسية.
- اشتمل المحور الأول: البيانات الديموغرافية على ثلاثة أبعاد متعلقة بالعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أما المحور الخاص ببيانات الشركة فقد اشتمل على أربعة أبعاد متعلقة بمجال عمل الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، والأسواق التي تعمل فيها الشركة.

بينما اشتمل المحور الثاني والذي يتعلق بالبيانات الموضوعية على مكونات الإبداع (متغير مستقل) على "37" عبارة تغطي القدرات الشخصية المميزة للشخصية المبدعة، والقدرات التنظيمية الباعثة على الإبداع ، أما المحور الثاني أبعاد الميزة التنافسية " متغير تابع" ، اشتمل على "18" عبارة تغطي بعد التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، أما المحور الثالث " التغيير الإداري" متغير وسيط" اشتمل على (8) عبارات ، أما المحور الرابع "الوضع التنافسي" متغير معدل" اشتمل على

(1) مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 76.

(11) عبارة. وكانت جملة عبارات الاستبانة (74) عبارة بحيث تمت صياغتها وتشكيلها لكي تغطي كل المتغيرات الخاصة بالدراسة.

3 - 6 مقاييس الدراسة:

لتحديد البنود التي سوف تستخدم لقياس متغيرات الدراسة في الاستبانة المصممة قامت الدراسة بالاعتماد على عدد من المقاييس والتي تم استخدامها مسبقاً من قبل باحثين قاموا بنشر بحوثهم وأوراقهم في دوريات علمية محكمة وذلك للاعتمادية والمصدقية المتوفرة في المقاييس المستخدمة.

وفيما يلي المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير، إضافة لذلك فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاستجابة لكل بند في الاستبانة، حيث تم إعطاء وزن لكل درجة اتفاق على النحو التالي:

جدول رقم (3 - 1) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الدراسة: 2016م

5 - 6 - 1 مصادر فقرات الاستبانة:

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الاستبانة وهي كالاتي :

1- الإبداع : (هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساس من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية : الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل ، الحساسية للمشكلات ، الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها)

ومكونات الإبداع تشمل (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) ويوضح الجدول (3-2) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بمكونات الإبداع.

جدول رقم (3-2) : مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بمكونات الإبداع.

المصدر	العبارة	المحور
دراسة العجلة، (2009م)	1- نطبق أساليب جديدة لحل المشكلات بالشركة .	الأصل الآلة
	2- نبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات بالشركة	
	3- نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالشركة	
	4- نتمتع بالمهارة في النقاش والحوار ، ونملك الحجة والقدرة على الإقناع.	
	5- نشعر بأن لنا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة نقدمها للشركة.	
دراسة النصر الله (2011)	6- لدينا القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل .	الطلاقة الفكرية
	7- نستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	
	8- يمكننا التعبير عن فكرة معينة بأكثر من طريقة .	
	9- لدينا القدرة على التفكير السريع في المواقف الطارئة.	
	10- لدينا القدرة على التعبير عن أفكارنا بطلاقة .	
دراسة حميدة، (2014م)	11- نستخدم أفكار جديدة لتطوير العمل.	المرونة الذهنية
	12- نحرص على معرفة الرأي المخالف لرأينا للاستفادة منه .	
	13- لا نتردد في تغيير موقفنا عندما نقنع بعدم صحته	
	14- نستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .	
	15- نعمل على تغيير أساليب العمل كل بصورة مستمرة	
دراسة العجلة، (2009م)	16- نركز على أداء المهام بدرجة كبيرة.	تركيز الانتباه
	17- نستغرق وقتاً كافياً في دراسة المعلومات التي جمعناها عند حل مشكلة ما	
	18- نتمسك بتحقيق أهدافنا ولا نتنازل عنها .	

تابع الجدول رقم (2-3)

	19- نمتلك دوافع قوية لتحقيق النجاح.	
	20- ينصب اهتمامنا على إنتاج وتبني الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بموافقة الآخرين عليها .	
دراسة حميدة، (2014م)	21- نتقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب .	قبول المخاطرة
	22- لدينا القدرة على الدفاع عن أفكارنا بالبراهين .	
	23- نتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح .	
	24- نهتم بتقديم أفكار جديدة في العمل .	
	25- نتحمل مسؤولية ونتائج ما نقوم به من أعمال .	
دراسة محمد (2009م)	26- تتسم الأدوار في شركتنا بالوضوح	المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع
	27- يتسم العمل الإداري في شركتنا باللامركزية .	
	28- يمتاز نظام العمل بالشركة بالوضوح والبساطة .	
	29- تتيح سياسات العمل للأفراد تطوير طرق خاصة لانجاز العمل بالشركة.	
	30- تنظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا والمرؤوسين بالشركة.	
	31- تشجع إدارة الشركة الأفراد على تقديم مقترحاتهم .	
	32- تستخدم إدارة الشركة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات .	
	33- تعمل إدارة الشركة على تمكين الأفراد من اكتشاف قدراتهم.	
	34- تحفز إدارة الشركة العاملين عند تقديم الأفكار الجديدة للعمل .	
	35- تقدر إدارة الشركة جهود المرؤوسين في العمل.	
	36- تعتبر إدارة الشركة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.	
	37- تخصص إدارة الشركة ميزانية محددة لبرامج تدريب العاملين.	

المصدر : إعداد الدراسة: 2016م

2- الميزة التنافسية : (الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال ، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها) وتضم الأبعاد (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، والتسليم) ويوضح الجدول (3-3) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية.

جدول رقم (3-3) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية.

المصدر	العبرة	المحور
دراسة السكرنة، (2008م)	1- تستخدم شركتنا الموارد المتاحة بصورة اقتصادية مقارنة بالشركات المنافسة.	التكلفة
	2- تعتبر التكاليف الصناعية المباشرة (المواد والأجور) في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة .	
	3- التكاليف الصناعية غير المباشرة في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.	
	4- التكاليف التسويقية في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة..	
	5- التكاليف الإدارية في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.	
دراسة الصغار - العجوني - جرادات، (2009م)	6- هنالك سياسة واضحة للجودة بالشركة .	الجودة
	7- تسعى شركتنا إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها.	
	8- تعمل شركتنا على تحسين مستوى تأهيل العاملين .	
	9- تسعى شركتنا إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية.	
	10- العمليات الإنتاجية بشركتنا مصممة بطريقة تسهم في تحقيق أفضل مستوى للوحدات المنتجة.	
دراسة السكرنة، (2008م)	11- تتصف الآلات في شركتنا بأنها ذات أغراض متعددة .	المرونة
	12- يمتلك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.	
	13- لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	
	14- يمكن لشركتنا تلبية الطلبات المتزايدة لزملائها كما ونوعاً .	
دراسة مطبوري، 2012م	15- تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن.	التسليم
	16- لشركتنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	
	17- تعتمد شركتنا برامج صيانة دقيقة لتحليل نسب الأعطال في الماكينات والمعدات .	
	18- العاملون في شركتنا لهم القدرة على تنفيذ جدولة الإنتاج في الوقت المحدد.	

المصدر : إعداد الدراسة: 2016م

3- التغيير الإداري (هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية لها) و يشتمل على (التغيير الروتيني ، الجذري ، المحدود ، وإعادة التوجه التنظيمي)، ويوضح الجدول (3-4) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالتغيير الإداري.

جدول رقم (3-4) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالتغيير الإداري.

المصدر	العبرة	المحور
دراسة على، (2013م)	1- تقوم إدارة الشركة باحداث تغييرات في أساليب العمل.	التغيير الإداري
	2- تسعى إدارة الشركة إلى إدخال نظم تسويقية مختلفة.	
	3- تعمل إدارة الشركة على تنسيق نشاطها باستمرار مع الوسطاء.	
	4- تعمل إدارة الشركة على تطوير هيكل إداري جديد .	
	5- تتم تهيئة العاملين بالشركة لتقبل ثقافة تنظيمية جديدة .	
	6- تعمل إدارة الشركة على إدخال تقنيات جديدة	
	7- تفكر إدارة الشركة على ترك نشاطها الحالي والتوجه نحو مجال آخر.	
	8- تعمل إدارة الشركة تغيير جذري في رسالتها وأهدافها تبعاً لتغيير نشاطها.	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

4- الوضع التنافسي (هي المحيط الذي تعمل فيه المنظمة مع غيرها من الشركات، وتتابع فيه أنشطة المنافسين بشكل عام ، وفي قطاع النشاط على وجه التحديد، كما تلبي فيه رغبات العملاء، وتستطيع من خلاله تحقيق الميزة التنافسية) ، وتشمل (المنافسون الحاليون ، المنافسون المحتملون، العملاء) ويوضح الجدول (3-5) مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالوضع التنافسي.

جدول رقم (3-5): مصادر عبارات الاستبانة المتعلقة بالوضع التنافسي

المصدر	العبارة	المحور
دراسة بابكر، (2014م)	1. تستطيع الشركة ابتكار منتجات جديدة لمواجهة المنافسين .	المنافسون الحاليون
	2. تتحصل الشركة على معلومات عن الشركات المنافسة .	
	3. تعمل الشركة على تحليل استراتيجيات المنافسين لتقليل المخاطر.	
	4. تقدم الشركة ضمانات ملائمة للعميل مقارنة بالمنافسين .	
دراسة بابكر، (2014م)	5. دخول شركات جديدة في الصناعة لا يشكل خطراً على شركتنا .	المنافسون المحتملون
	6. تستطيع الشركة السيطرة على السوق لمواجهة المنافسة المحتملة .	
	7. تستطيع الشركة المحافظة على العملاء عند دخول منافسين جدد .	
دراسة بابكر، (2014م)	8. تقدم الشركة منتجات تلبي حاجات العملاء	العملاء
	9. تقسم الشركة العملاء إلى قطاعات حسب طلب المنتج .	
	10. تملك الشركة العملاء كافة المعلومات عن منتجاتها .	
	11. العلامة التجارية للشركة تحقق ولاء العملاء .	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

3 - 7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تستخدم الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistic Package of social Science لتحليل بيانات الدراسة وداخله يتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

3 - 7 - 1 أساليب الإحصاء الوصفي: يستخدم (التكرار النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف الخصائص الديموغرافية والأساسية للعينة، وبغرض وصف عينة الدراسة.

3 - 7 - 2 أساليب الإحصاء التحليلي: تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم:

1- معامل الارتباط لكرونباخ: لقياس الكفاءة العملية واعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة.
2- أسلوب التحليل العاملي التوكيدي : يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، وكذلك تستخدم في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. كما تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (A Mos23) Analysis of moment structure.

3- أسلوب التحليل العاملي: يستخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات

الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة . حيث تجرى تغييرات في النموذج، وكذلك تجري تعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

4- معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة، وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

5- تحليل المسار Path Analysis: يستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية، حيث انه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات The Modeling of Interaction وعدم الخطية ' Non Linearites وأخطاء القياس والارتباط الخطي المزوج Multicollinearity بين المتغيرات⁽¹⁾.

3- 8 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصناعية السودانية ويختلف هذا الاسم من شركة إلى أخرى حسب هيكل الصناعة بالغرفة الصناعية كما هو موضح بالملحق رقم(3).

تمهيد :

بدأ تاريخ الصناعة في السودان قديماً باستغلال الإمكانات الزراعية في صناعة النسيج والزيوت النباتية بالآلات والمعدات التقليدية المبتكرة محلياً كالعصارات المتمركزة في غرب وشرق البلاد وأوسطه في مناطق الإنتاج ، مع وجود وحدات متفرقة في المناطق الأخرى ،

⁽¹⁾ Jeong hoon Ann , Beyond Single Equation , Regression Analysis : Path analysis and multi-stage Regression Analysis , American Journal of Pharma Cortical Education , vol(66), spring 2002.

واستقرت صناعة النسيج في أواسط البلاد وشمالها ، وقامت صناعة الاسمنت في مكوار و عطبرة لمقابلة احتياجات إنشاء خزان سنار، كما أخذت صناعة الجلود طريقا تقليديا مستقلة أدوات الدباغة المحلية لمقابلة الاحتياجات المحلية لصناعة الأحذية، وبعد دخول الآلة عام 1935م بدأ التحسن في الصناعة إلى أن دخلت البلاد في مرحلة التطور الصناعي الحديث من العام 1959-1960م بقيام مصانع السكر، والزيوت، والصابون، الغزل والنسيج، الجلود والأحذية، ومصانع الكرتون باروما ، وتجفيف البصل بكسلا ، وتعليب الفاكهة والخضر بكريمة .

انتظمت البلاد في النهضة الصناعية الشاملة منذ العام 1967م ، وازدهرت الصناعة خلال تلك الفترة بقيام العديد من المصانع في القطاعات المختلفة، وأعقبت تلك الفترة قوانين الاستثمار الموحد ، وبذلك أصبحت علاقة الوزارة غير مباشرة بإصدار التراخيص، عدا الفترات التي كانت تحصل فيها على التفويض من الوزارات المختلفة (المالية والتعاون الدولي)، وفي فترة لاحقة أصبحت الصناعة تابعة للمالية ، وفي فترة أخرى انضمت لوزارة التجارة مرتين لتصبح وزارة الصناعة والتجارة ، ثم أصبحت وزارة قائمة بذاتها في العام 1995م باسم وزارة الصناعة القومية، ثم وزارة الصناعة والاستثمار عام 2000م، وأخيرا أصبحت وزارة الصناعة باسمها الحالي عام 2001م، كما واجهت الصناعة العديد من المشاكل والمعوقات كالتمويل، والضرائب، والجمارك، والجبايات التي تؤدي إلى رفع تكلفة الإنتاج مما أثر سلبا على الشركات الصناعية⁽¹⁾.

كما شهد السودان ثلاثة مسوحات صناعية شاملة أجري أولها في العام 1973م لعام الأساس 1971/70، المسح الصناعي الشامل الثاني عام 1984/83م لعام الأساس 1982/81م ، وأخيرا المسح الصناعي الشامل الثالث لعام الأساس 2001م، والذي صدرت تقاريره في ثلاثة مجلدات في مطلع العام 2005م. وفي تصريح لوزير الصناعة بتاريخ 2016/11/21م لجريدة الصيحة العدد(800) تم حصر عدد(6600) مصنع في السودان، 365 فقط عاملة ، 1925 منها تعمل جزئيا لعدم توفر المواد الخام في بعض الأحيان، وهناك أكثر من 600 معطلة بنسبة 25% من خلال الإحصاء⁽²⁾.

(1) [www.http://industry.gov.sd/home/?page_id=151-20/9/2017](http://www.industry.gov.sd/home/?page_id=151-20/9/2017)

(2) تصريح وزير الصناعة ، جريدة الصيحة ، العدد(800)، الاثنين 21/صفر 1438هـ الموافق 21/نوفمبر 2016م .

والجدول رقم (3-6) : يوضح مجال عمل الشركات الصناعية

الرقم	مجال عمل الشركة
1	الصناعات الهندسية
2	الصناعات الغذائية
3	الأدوية والعطور ومستحضرات التجميل
4	البتر وكيمائيات
5	الغزل والنسيج والملابس الجاهزة
6	الطباعة والتغليف
7	الزيوت والصابون
8	الجلود والأحذية والمدابغ
9	الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان

المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

3 - 9 حجم ونوع عينة الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب العينة العمدية (القصدية) في توزيع استبانة الدراسة على مجتمعها، وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العمدية للأسباب التالية:

1. افراد عينة الدراسة هم الاقدر على الاجابة على تساؤلاتها⁽²⁾.
 2. صعوبة تحديد العدد الكلي لمدراء الشركات الصناعية السودانية.
- وكلما زاد مجتمع البحث زادت العينة، وبالتالي فإن أقصى حد لحجم العينة هو (384) مفردة من مجتمع الدراسة⁽³⁾.

3-10 مصادر البيانات:

1- المصادر الثانوية: اتجهت الدراسة في معالجة الجانب النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية

والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، الدوريات، المقالات، التقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

(2) محمد النعيمي عبد العال وآخرون، طرق مناهج البحث العلمي، دار الفاروق، عمان، 2009، ص 98.
(3) سكران، اوما، تعريب اسماعيل علي بسبوني، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء القدرات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006م، ص 421.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانته كأداة رئيسة للدراسة وقد تم تصميمها اعتماداً على عدد من المقاييس، والتي استخدمت في بحوث وأوراق علمية منشورة في مجالات علمية محكمة .

3-11 جودة وفعالية المقاييس:

على الرغم من معظم البحوث تستخدم مصطلح الصلاحية "Validity" وأحياناً الصدق، ومصطلح الاعتمادية "Reliability" للحكم على جودة المقاييس المستخدمة في الدراسة، إلا أن هذه الدراسة تأخذ الاتجاه الذي ذهب إليه "الأزهري" في تسمية متطلبات جودة وفعالية المقاييس المستخدمة في الدراسة وهي:

1. شمولية أو اكتمال البناء الداخلي للمقاييس: أي ضرورة أن تغطي أسئلة الاستبانة جميع المحاور التي تغطيها الدراسة، وان تغطي جميع مجالات كل محور بشكل كافٍ . كما يجب أن تكون الأسئلة واضحة ومفهومة للمبحوثين. لاستيفاء هذا المطلب تم أخذ المقاييس الواردة في الإبداع، التغيير الإداري، الوضع التنافسي ، الميزة التنافسية من الدراسات السابقة وتعديلها لتناسب عباراتها مع لغة مفردات عينة الدراسة .

2. الكفاءة العملية والاعتمادية: أن تكون الإجابات المستخرجة حقيقية ومتجانسة ومتكاملة بما يحقق الصدق والثبات، بحيث تقيس الاستبانة الجوانب التي وضعت لقياسها، وتؤدي إلى الحصول على نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس الظروف .

3-12 الاختبار المبدئي للدراسة:

وللتحقق من توفر هذا المطلب في أداة الدراسة الميدانية تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من مدراء الشركات الصناعية كعينة استطلاعية لقياس كفاءة واعتمادية الاستبانة. كما تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) بهدف التأكد من صدق الاستبانة ومقاييسها. في حين تم استخدام أسلوب (Cornbach Alpha) لقياس معامل ثبات عبارات الاستبانة ومقاييسها. وعند إجراء التحليل للعينة الاستطلاعية لوحظ أن جميع قيم ألفا تتراوح بين (0.49 - 0.90). حيث كان معامل ثبات عبارات الاستبانة ومقاييسها (0.77) لمجموع فقرات المقاييس . بينما تباين هذا المعامل عند اختبار كل مقياس من المقاييس الأخرى التي تضمنتها الاستبانة . ويعتبر هذا كافياً للتأكد من صدق مقاييس الدراسة، وهذا يُعنى إمكانية الحصول على نفس النتائج لو تم استخدام نفس المقاييس في ظل ظروف متشابهة .

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

4-1 مقدمة:

في هذا المبحث تستعرض الدراسة الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل استجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، الاعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار.

4-2 معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجهة لعينة من مدراء المنشآت الصناعية السودانية حيث تم توزيع (384) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (365) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (94.8%) ولم تسترد (19) إستبانة بنسبة (5%) . ومن تم عمل تنظيف للبيانات (البيانات المفقودة والإجابات المتماثلة) وعددها (20) استبانة، وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4).

جدول رقم (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

م	البيان	الاستجابة
1	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	384
2	مجموع الاستبانات التي تم إرجاعها	365
3	الاستبانات التي لم تسترد	19
4	الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	5
5	الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	15
6	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	345
7	نسبة الاستجابة	89.6%

المصدر: إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

4-3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

احتوت البيانات الأساسية على ثلاثة خصائص ديموغرافية لعينة الدراسة هي العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة ، فيما يتعلق بالعمر نجد أن نسبة 64.1% من عينة الدراسة من 25

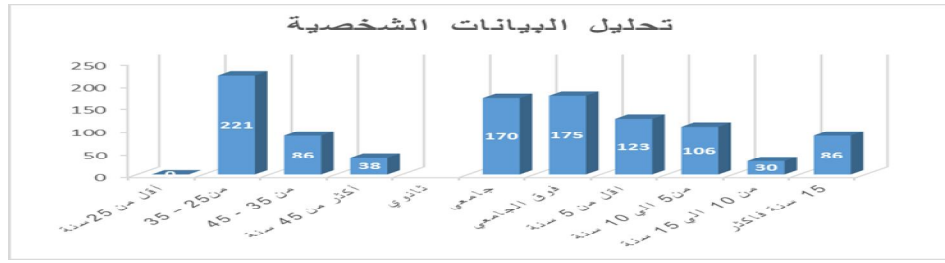
الى 35 سنة وهي النسبة الأكبر بين أفراد العينة وهذا مؤشر جيد إذا ما حاولت الشركة الاستفادة من حيوية الشباب لان هذه المرحلة العمرية تمثل مرحلة العطاء، أما بالنسبة للمؤهل الجامعي فوجد أن نسبة 49.3% من أفراد العينة هم جامعيون ونسبة 50.7% من أفراد العينة هم يحملون مؤهلات فوق الجامعية ، وهذه النسب تعكس ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة مما يُعنى أن اتصافهم بالصفات الإبداعية سيتأثر إلى حد ما بخلفتهم العلمية ، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فوجد أن نسبة 35.7% هم اقل من 5 سنوات وهي النسبة الأكبر، الأمر الذي يكون سبباً في قلة قدراتهم الإبداعية ، ولعل هذا ما يؤكد على أهمية التدريب مما يزيد من القدرات الإبداعية ، وأن نسبة 30.7% من أفراد العينة خبرتهم من 5 الى 10 سنة ، وأن نسبة 8.7% من عينة الدراسة خبرتهم من 10 الى 15 سنة ، بينما نسبة 24.9% خبرتهم فوق 15 سنة .

جدول رقم (4-2) : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
العمر	أقل من 25 سنة	-	-
	من 25 وأقل من 35	221	64.1
	من 35 وأقل - 45	86	24.9
	أكثر من 45 سنة	38	11
المجموع		345	100
المؤهل التعليمي	ثانوي	-	-
	جامعي	170	49.3
	فوق الجامعي	175	50.7
المجموع		345	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	123	35.7
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	106	30.7
	من 10 وأقل من 15 سنة	30	8.7
	15 سنة فأكثر	86	24.9
المجموع		345	100

المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الشكل رقم (1-4)



4-4 بيانات الشركة:

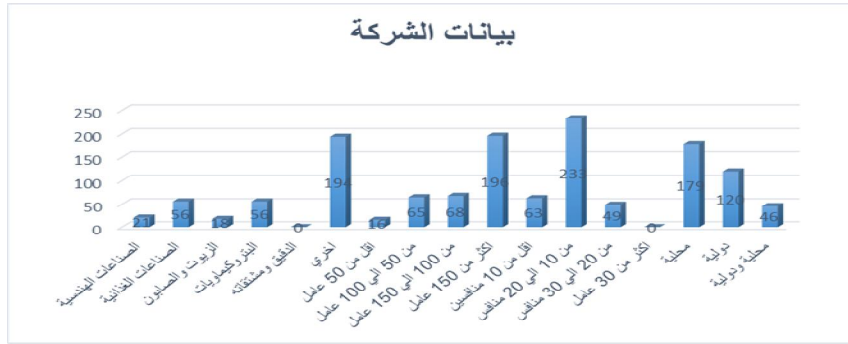
احتوت البيانات الأساسية على أربع خصائص للشركات، هي مجال عمل الشركة، عدد العاملين بالشركة، عدد المنافسين لمنتجات الشركة، الأسواق التي تعمل فيها الشركة . بالنسبة لمجال عمل الشركة نجد أن نسبة 6.1 % من الشركات تعمل في الصناعات الهندسية ، ونسبة 16.2 % من الشركات تعمل في الصناعات الغذائية ، ونسبة 5.2 % من الشركات تعمل في صناعة الزيوت والصابون، ونسبة 16.2 % من الشركات تعمل في مجال البتروكيماويات، ونسبة 56.2 % من الشركات تعمل في مجالات مختلفة تشمل (الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، الطباعة والتغليف، الجلود والاحذية والمدايع، العطور ومستحضرات التجميل و الزيوت والصابون) والتي تمثل النسبة الأكبر لعينة الدراسة. أما بالنسبة لعدد العاملين بالشركة، فنجد أن نسبة 4.6 من الشركات؛ العاملين فيها اقل من 50 عامل بينما نسبة 18.8 % من الشركات؛ عدد العاملين فيها من 50 وأقل من 100 عامل، وأن نسبة 19.7 % من الشركات؛ عدد العاملين فيها من 100 وأقل من 150 عامل، وأن نسبة 56.8 % من الشركات؛ عدد العاملين فيها أكثر من 150 عامل وهي النسبة الأكبر، أما بالنسبة لعدد المنافسين فنجد أن نسبة 18.3 % من الشركات عدد المنافسين فيها اقل من 10 منافسين، وان نسبة 67.5 % من الشركات عدد المنافسين فيها من 10 وأقل من 20 منافس وهي النسبة الأكبر، وأن نسبة 14.2 % من الشركات عدد المنافسين فيها من 20 وأقل من 30 منافس . أما بالنسبة للأسواق التي تعمل فيها الشركة؛ فنجد أن نسبة 51.9 % من الشركات تعمل في أسواق محلية وهي النسبة الأكبر ، وان نسبة 34.8 % من الشركات تعمل في أسواق دولية ، وأن نسبة 13.3 % من الشركات تعمل في أسواق محلية و دولية .

جدول رقم (4 - 3) : بيانات الشركة

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
6.1	21	الصناعات الهندسية	مجال عمل الشركة
16.2	56	الصناعات الغذائية	
5.2	18	الزيوت والصابون	
16.2	56	البتر وكيمواويات	
-	0	الدقيق ومشتقاته	
56.2	194	أخرى	
100	345	المجموع	
4.6	16	اقل من 50 عامل	عدد العاملين بالشركة
18.8	65	من 50 و اقل من 100 عامل	
19.7	68	من 100 وأقل من 150 عامل	
56.8	196	150 عامل فأكثر	
100	345	المجموع	
18.3	63	اقل من 10 منافسين	عدد المنافسين لمنتجات الشركة
67.5	233	من 10 و اقل من 20 منافس	
14.2	49	من 20 و اقل من 30 منافس	
-	0	30 منافس فأكثر	
100	345	المجموع	
51.9	179	محلية	الأسواق التي تعمل فيها الشركة
34.8	120	دولية	
13.3	46	محلية ودولية	
100	345	المجموع	

إعداد الدارسة من بيانات الدارسة الميدانية(2016)

الشكل رقم (4-2)



5-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ، ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي ، وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى⁽¹⁾، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات⁽²⁾ كشرط لقبول نتائجها وهي :

1. وجود عدد كافٍ من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
2. ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
3. ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
4. أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
5. ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
6. ألا تقل قيم الجذير الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

(1) زغلول ، سعد بشير ، دليلك إلى البرنامج الإحصائي ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، الإصدار العاشر ، 2003م ، ص 178.

(2) Hair,J,F,et al.,Aprimer on partial least Quires Structural Equation Modeling(PIS- S E M) sage publishing 2014.

4-6 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة) .

جدول رقم (4-4): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (الإبداع) (حجم العينة: 345)

المتغيرات	الأصالة	المرونة التلقائية	المتغيرات التنظيمية	الطلاقة الفكرية	المرونة التكيفية	قبول المخاطرة
نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالشركة.	.870					
نشعر بأن لنا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة نقدمها للشركة.	.823					
لدينا القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل .				.911		
نستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة				.650		
لدينا القدرة على التعبير عن أفكارنا بطلاقة .				.688		
يمكننا التعبير عن فكرة معينة بأكثر من طريقة .	.559					
نستخدم أفكار جديدة لتطوير العمل.	.849					
لا نتردد في تغيير موقفنا عندما نقتنع بعدم صحته .				.857		
نستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .				.798		
نعمل على تغيير أساليب العمل بصورة مستمرة .				.583		
نتمسك بتحقيق أهدافنا ولا نتنازل عنها.	.872					

تابع جدول رقم (4-4)

.879					نمتلك دوافع قوية لتحقيق النجاح.
.880					ينصب اهتمامنا على إنتاج وتبني الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بموافقة الآخرين عليها .
.774					نتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .
.823					لدينا القدرة على الدفاع عن أفكارنا بالبراهين.
		.789			تستخدم إدارة الشركة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات
		.747			تعمل إدارة الشركة على تمكين الأفراد من اكتشاف قدراتهم.
		.807			تعتبر إدارة الشركة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة .

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

4-7 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع: (الميزة التنافسية) :

ويوضح الجدول (4-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من (18عبارة).

جدول رقم (4-5) :التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع:(الميزة التنافسية)(حجم العينة: 345)

التكلفة	المرونة	المتغيرات
.805		تستخدم شركتنا الموارد المتاحة بصورة اقتصادية مقارنة بالشركات المنافسة.
.878		تعتبر التكاليف الصناعية المباشرة (المواد والأجور) في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.
.850		التكاليف الصناعية غير المباشرة في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة
.689		التكاليف التسويقية في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة .
.800		التكاليف الإدارية في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة
.773		العمليات الإنتاجية بشركتنا مصممة بطريقة تسهم في تحقيق أفضل مستوى للوحدات المنتجة .
.781		يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.
.882		لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.
.850		يمكن لشركتنا تلبية الطلبات المتزايدة لزبائنها كمًا ونوعاً

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

4-8 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط: (التغيير الإداري):

يوضح الجدول (4-6) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من (8 عبارات).

جدول رقم (4-6): التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (التغيير الإداري) (حجم العينة: 345)

المتغيرات	التغيير الجذري	التغيير المحدود
تسعى إدارة الشركة إلى إدخال نظم تسويقية متنوعة.		.895
تعمل إدارة الشركة على تنسيق نشاطها باستمرار مع الوسطاء.		.879
تعمل إدارة الشركة على تطوير هيكل إداري جديد .	.880	
تتم تهيئة العاملين لتقبل ثقافة تنظيمية جديدة .	.889	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

4-9 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل: (الوضع التنافسي):

يوضح الجدول (4-7) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من (11 عبارة).

جدول رقم (4-7) : التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل (الوضع التنافسي) (حجم العينة: 345)

المتغيرات	المنافسين الحاليين	المنافسين المحتملين
تستطيع الشركة ابتكار منتجات جديدة لمواجهة المنافسين .	.874	
تتحصل الشركة على معلومات عن الشركات المنافسة .	.651	
دخول شركات جديدة في الصناعة لا يشكل خطراً على شركتنا .	.876	
تستطيع الشركة السيطرة على السوق لمواجهة المنافسة المحتملة.		.567
تستطيع الشركة المحافظة على العملاء عند دخول منافسين جدد .		.612
تقدم الشركة منتجات تلبي احتياجات العملاء .		.932
تقدم الشركة منتجات تلبي احتياجات العملاء .		.605
تملك الشركة العملاء كافة المعلومات عن منتجاتها .		.739

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

4-10 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرو نباخ المطلوبة، يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (1) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما هير (2) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب.(3) ، والجدول رقم (4-8) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي

جدول رقم (4-8): معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 345)

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
.749	2	الأصالة	مكونات الإبداع
.736	3	الطلاقة الفكرية	
.686	3	المرونة الذهنية التكيفية	
.732	2	المرونة الذهنية التلقائية	
.913	5	قبول المخاطرة	
.710	3	المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع	
.902	6	التكلفة	الميزة التنافسية
.844	3	المرونة	التغيير الإداري
.704	2	التغيير المحدود	
.728	2	التغيير الجذري	
.774	5	المنافسون المحتملون	الوضع التنافسي
.761	3	المنافسون الحاليون	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

(1) Nunnally, J,C, **Psychometric Theory** , New York:MC ,Graw Hill ,1967, p 640.

(2) Hair,J,F,et al.,Op.Cit p 10.

(3) Bowling ,Ann, **Research Methods in Health**, UK: Open University Press ,3 edition , march, no(1), 2009, p 87.

4-11 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية ، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

4-12 مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1. النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF : وهي عبارة عن قيمة مربع كأي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2. مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI) : يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض⁽¹⁾

3. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن

(1) Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, Using Multivariate Strategic , New York :Harper Collins College Publishers ,3ed .C,1996,p203.

- النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج⁽¹⁾.
4. مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normal Fit Index : تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
5. مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index : وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.
6. مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index : وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة .
7. مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index : وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة⁽²⁾.

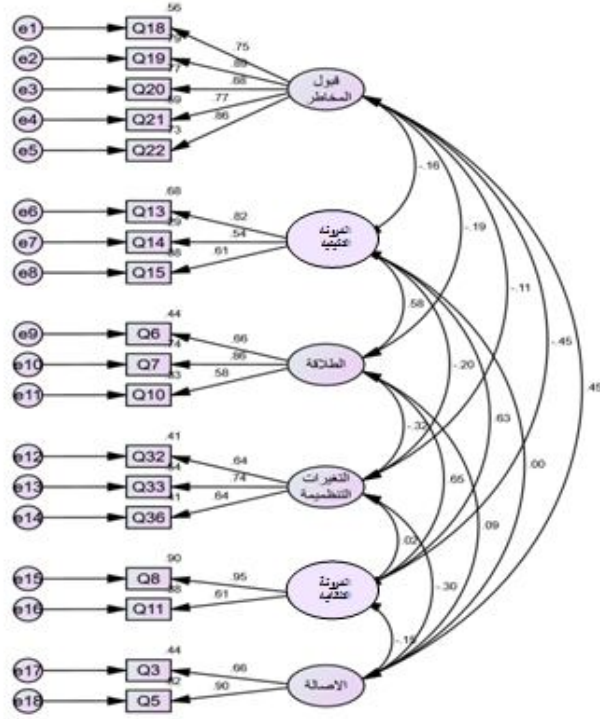
4-13 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (الإبداع) :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج. الشكل رقم (4-3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي

(¹) . George A. Marcoulides and Irimi Moustaki, **Latent Variable and Latent Structure Models** ,USA Lawrence Erlbaum Association , Inc,2002,p32.

(²) Joseph F. Hair, JR. and Others , **Multivariate Data Analysis With Readings** , New Jersey ,USA , Fourth Edition , Prentice Hall , INC, 1995, P 241.

شكل رقم (4-3): يوضح التحليل العائلي التوكيدي للمتغير المستقل (مكونات الإبداع)



جدول رقم (4-9): يوضح جودة النموذج البنائي المقترح (الإبداع):

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
20.563	640.	507.	517.	.384	.520	.238	.000

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	2467.569	--	--
DF	120	--	--
CMIN/DF	20.563	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.517	>0.95	Need More DF
SRMR	0.150	<0.08	Terrible
RMSEA	0.238	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

4-14 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، والجدول رقم (4-10) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي (Cronbach's alpha).

جدول رقم (4-10): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي (Cronbach's

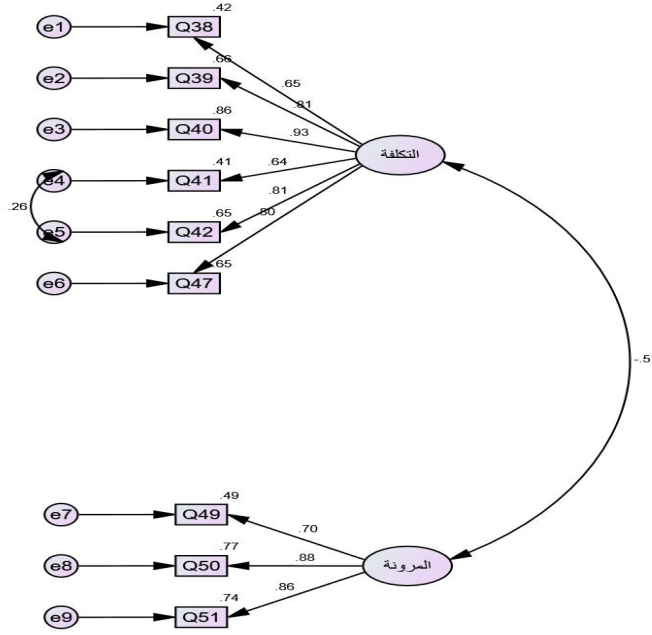
alpha) للمتغير المستقل (الإبداع)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	6
1	0.917	0.689	0.204	0.927	0.830					
2	0.703	0.449	0.393	0.756	-0.157	0.670				
3	0.747	0.503	0.428	0.804	-0.195	0.583	0.709			
4	0.711	0.451	0.100	0.718	-0.115	-0.199	-0.316	0.672		
5	0.772	0.639	0.428	0.906	-0.452	0.627	0.654	0.016	0.800	
6	0.767	0.628	0.200	0.839	0.447	-0.005	0.093	-0.298	-0.150	0.792

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

4-15 التحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع (الميزة التنافسية):

شكل رقم (4-4) : يوضح التحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع (الميزة التنافسية).



جدول رقم (4-11) : جودة النموذج البنائي المقترح (الميزة التنافسية)

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
15.746	846.	821.	830.	.755	831.	.207	000.

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	393.649	--	--
DF	25	--	--
CMIN/DF	15.746	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.830	>0.95	Need More DF
SRMR	0.099	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.207	<0.06	Terrible
PCLOSE	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

16-4 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

الجدول رقم (4-12) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ بعد التحليل العائلي التوكيدي (Cronbach's alpha) للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

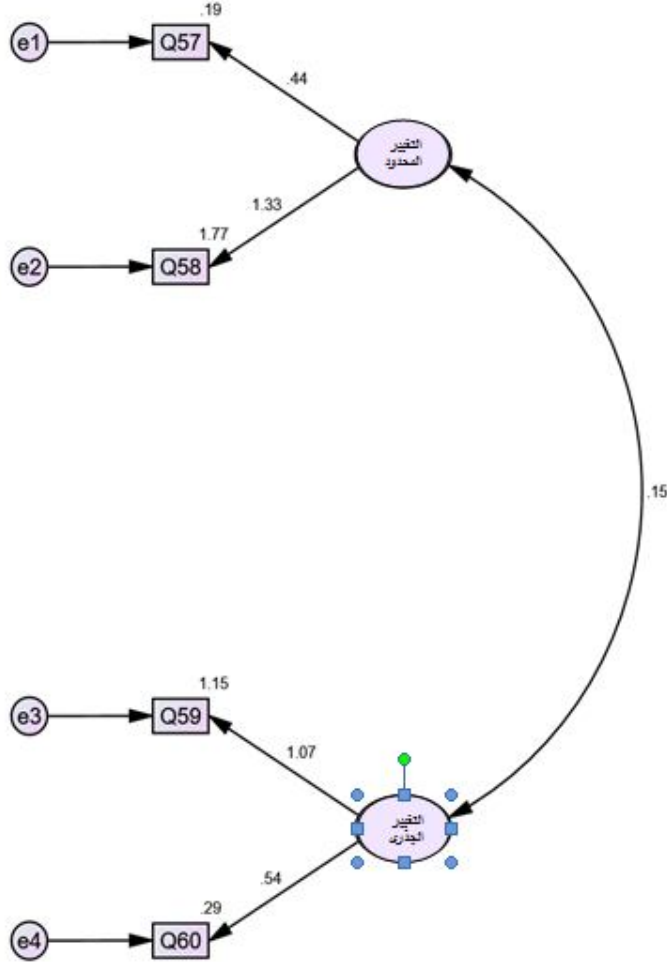
جدول رقم (4-12): التحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2
1	0.901	0.607	0.260	0.929	0.779	
2	0.856	0.666	0.260	0.876	-0.510	0.816

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

17-4 التحليل العائلي التوكيدي للمتغير الوسيط (التغيير الإداري):

الشكل رقم (4-5) يوضح التحليل العائلي التوكيدي للمتغير الوسيط (التغيير الإداري).



جدول رقم (4-13): جودة النموذج البنائي المقترح (التغيير الإداري)

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
.194	1.000	999.	1.000	1.016	1.003	.000	773.

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.194	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.194	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.008	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.773	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

4-18 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

جدول رقم (4-14) يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي (Cronbach's

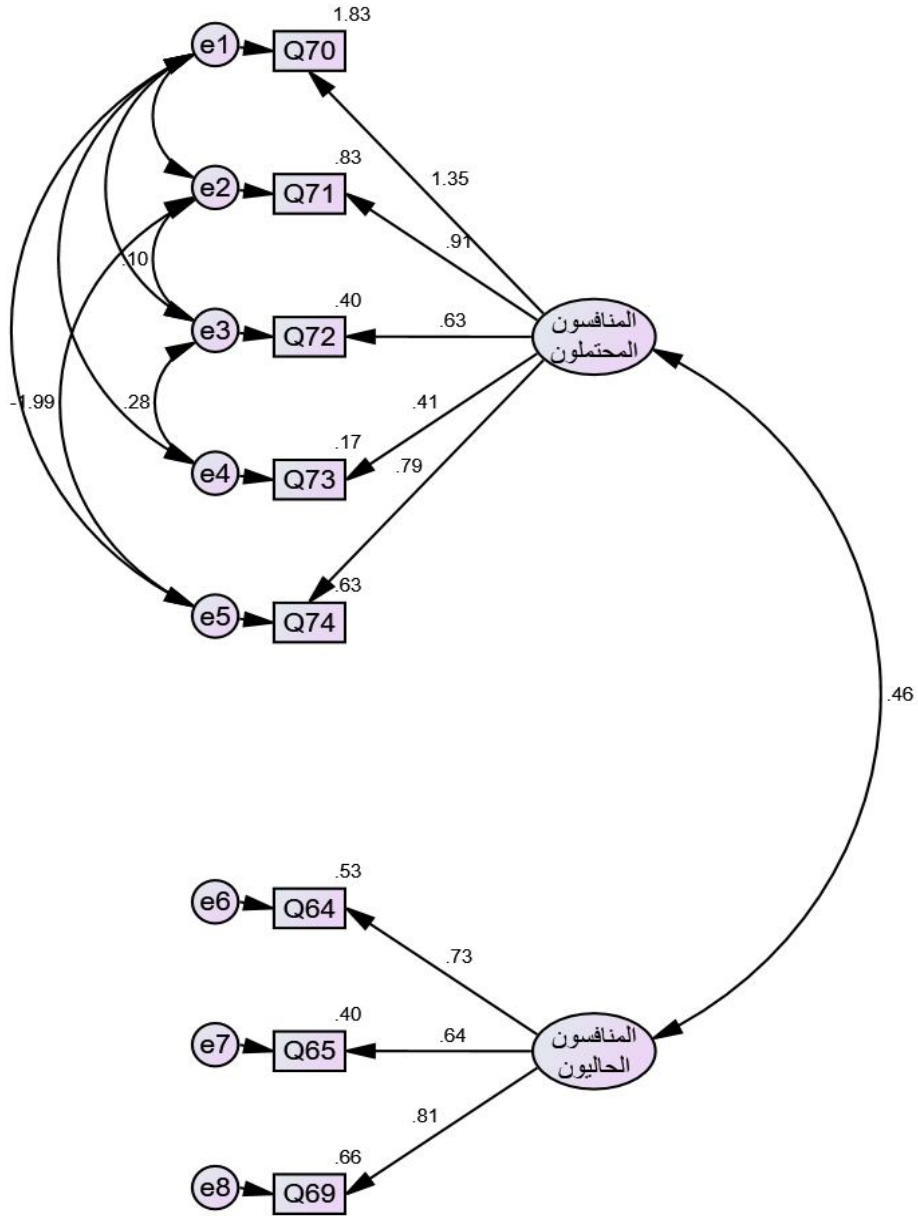
alpha) للمتغير الوسيط (التغيير الإداري)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2
1	0.987	0.980	0.024	1.940	0.990	
2	0.822	0.720	0.024	1.163	0.154	0.849

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

19-4 التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل (الوضع التنافسي)

شكل رقم (4-6) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل (الوضع التنافسي)



جدول رقم (4-15) يوضح جودة النموذج البنائي المقترح (الوضع التنافسي)

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA	PCLOSE
10.382	919.	885.	893.	750.	894.	.165	.000

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	124.581	--	--
DF	12	--	--
CMIN/DF	10.382	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.893	>0.95	Need More DF
SRMR	0.081	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.165	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

4-20 تحليل الاعتمادية والصلاحية :

جدول رقم (4-16) : يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ بعد التحليل العاملي التوكيدي

(Cronbach's alpha) للمتغير المعدل (الوضع التنافسي)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2
1	0.936	0.771	0.211	0.838	0.878	
2	0.771	0.531	0.211	0.789	0.459	0.729

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

جدول رقم (4-17) يوضح اختبار الفروق لخصائص الشركة والإبداع .

	Chi-square	Df	p-val	Invariant?
Overall Model				
Unconstrained	167.714	12		
Fully constrained	168.011	11		
Number of groups		2		
Difference	0.297	1	0.586	YES
Groups are not different at the model level				

المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

4-21 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-18) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لمعظم المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

جدول رقم (4-18) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأصالة	مستقل	1.3	.33
الطلاقة	مستقل	1.0	.34
المرونة الذهنية التكيفية	مستقل	2.0	.53
المرونة الذهنية التلقائية	مستقل	2.0	.63
قبول المخاطرة	مستقل	2.8	.93
المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع	مستقل	1.1	.35
التكلفة	تابع	1.2	.50
المرونة	تابع	2.4	.78
التغيير المحدود	وسيط	1.8	.63
التغيير الجذري	وسيط	2.1	.61
المنافسين المحتملين	مُعدل	2.0	.52
المنافسين الحاليين	مُعدل	1.9	.67

المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

4-22 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، المعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يُعنى أن الارتباط قوي بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (4-19) : يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations												
	الأصالة	الطلاقة	المرونة التكييفية	المرونة التلقائية	قبول المخاطرة	المتغيرات التنظيمية	التكلفة	المرونة	التغيير المحدود	التغيير الجذري	المحتلمون	الحاليون
الأصالة	1											
الطلاقة	0.103	1										
المرونة التكييفية	-0.004	.693**	1									
المرونة التلقائية	-.170**	.728**	.714**	1								
قبول المخاطرة	.496**	-.221**	-.186**	-.485**	1							
المتغيرات التنظيمية	-.362**	-.372**	-.242**	0.01	-.139**	1						
التكلفة	-.409**	-.307**	-.176**	0.065	-.231**	.503**	1					
المرونة	.317**	-0.001	0.066	-.335**	.255**	-.199**	-.558**	1				
التغيير الإداري المحدود	0.081	.954**	.552**	.572**	-.142**	-.306**	-.313**	0.07	1			
التغيير الإداري الجذري	0.055	.192**	-0.081	.237**	-0.046	-.196**	0.085	-.119*	.146**	1		
المنافسون المحتملون	.313**	.506**	.613**	.335**	-0.03	-.325**	-.331**	.320**	.461**	-	1	
المنافسون الحاليون	0.02	.737**	.520**	.615**	-.179**	-.294**	-.255**	0.052	.680**	.520**	.504**	1

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

يتبين من الجدول (4-19)، أن الأصالة ترتبط بعلاقة ارتباط معنوية سلبية ضعيفة مع المتغير المستقل المرونة الذهنية التلقائية، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.170)، وترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة مع قبول المخاطرة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.496)، وترتبط بعلاقة سلبية متوسطة مع المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.362)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية متوسطة مع المتغير التابع التكلفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.409)، وترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة مع المرونة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.317)، وترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة مع المتغير المعدل المنافسون المحتملون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.313).

ونلاحظ من الجدول (4-19) إن الطلاقة ترتبط بعلاقة معنوية إيجابية قوية مع المتغير المستقل المرونة الذهنية التكيفية، والمرونة الذهنية التلقائية، حيث بلغت قيمة الارتباط على التوالي (0.693)، (0.728)، وترتبط بعلاقة ارتباط ضعيفة سلبية مع قبول المخاطرة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.221)، و ترتبط بعلاقة سلبية متوسطة مع المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، حيث بلغت قيمة الارتباط على (-0.372)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية متوسطة مع المتغير التابع التكلفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.307). وترتبط بعلاقة ارتباط إيجابية قوية مع المتغير الوسيط التغيير المحدود، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.954)، وترتبط بعلاقة إيجابية ضعيفة مع التغيير الجذري، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.192)، وترتبط بعلاقة إيجابية قوية مع المتغير المعدل المنافسون الحاليون، والمنافسون المحتملون، حيث بلغت قيمة الارتباط على التوالي (0.506)، (0.737).

كما نلاحظ من ذات الجدول (4-19) إن المرونة الذهنية التكيفية ترتبط بعلاقة معنوية إيجابية قوية مع المرونة الذهنية التلقائية، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.714)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة مع قبول المخاطرة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.186)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة مع المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.242)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة مع المتغير التابع التكلفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.176)، وترتبط بعلاقة معنوية إيجابية قوية مع المتغير الوسيط التغيير المحدود، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.552)، وترتبط بعلاقة معنوية إيجابية قوية مع المتغير المعدل المنافسون المحتملون، والمنافسون الحاليون على التوالي، حيث بلغت قيمة الارتباط على التوالي (0.613)، (0.520).

ومن الجدول (4-19) نلاحظ أن المرونة الذهنية التلقائية ترتبط بعلاقة ارتباط معنوية سلبية متوسطة مع المتغير المستقل قبول المخاطرة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.485)، ترتبط بعلاقة ارتباط معنوية سلبية متوسطة مع المتغير التابع المرونة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.335). وترتبط بعلاقة معنوية إيجابية قوية مع المتغير الوسيط التغيير المحدود، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.572)، كما ترتبط بعلاقة إيجابية ضعيفة مع التغيير الجذري، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.237)، وترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة مع المتغير المعدل المنافسون المحتملون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.335)، وترتبط بعلاقة إيجابية قوية مع المنافسون الحاليون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.615).

من الجدول (4-19) نلاحظ أن قبول المخاطرة ترتبط مع المتغير المستقل المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع بعلاقة ارتباط معنوية سلبية ضعيفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.139)، وترتبط مع المتغير التابع التكلفة بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.231)، وبالعلاقة إيجابية ضعيفة مع المرونة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.255)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة مع المتغير الوسيط التغيير، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.142)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة مع المتغير المعدل المنافسون الحاليون، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.179).

من الجدول (4-19) نلاحظ أن المتغيرات التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية قوية مع المتغير التابع التكلفة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.508)، وترتبط بعلاقة سلبية ضعيفة مع المرونة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.199)، وترتبط بعلاقة سلبية متوسطة مع المتغير الوسيط التغيير المحدود، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.306)، وترتبط بعلاقة سلبية ضعيفة مع المتغير الوسيط التغيير الجذري، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.196)، وترتبط بعلاقة سلبية متوسطة مع المتغير المعدل المنافسون الحاليون، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.325)، وترتبط بعلاقة سلبية ضعيفة مع المنافسون المحتملون حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.294).

من الجدول (4-19) نلاحظ أن المتغير التابع التكلفة يرتبط بعلاقة معنوية سلبية قوية مع المتغير التابع المرونة، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.558)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية متوسطة مع المتغير الوسيط التغيير المحدود، حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.313)، وترتبط بعلاقة معنوية سلبية مع المتغير المعدل المنافسون المحتملون حيث بلغت قيمة الارتباط (-0.331)، وترتبط بعلاقة سلبية ضعيفة مع المنافسون الحاليون، حيث بلغت قيمة الارتباط

0.255-). كما نلاحظ أن المرونة ترتبط بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة مع المتغير الوسيط التغيير الجذري، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.119-)، وترتبط بعلاقة إيجابية متوسطة مع المتغير المعدل المنافسون المحتملون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.320).

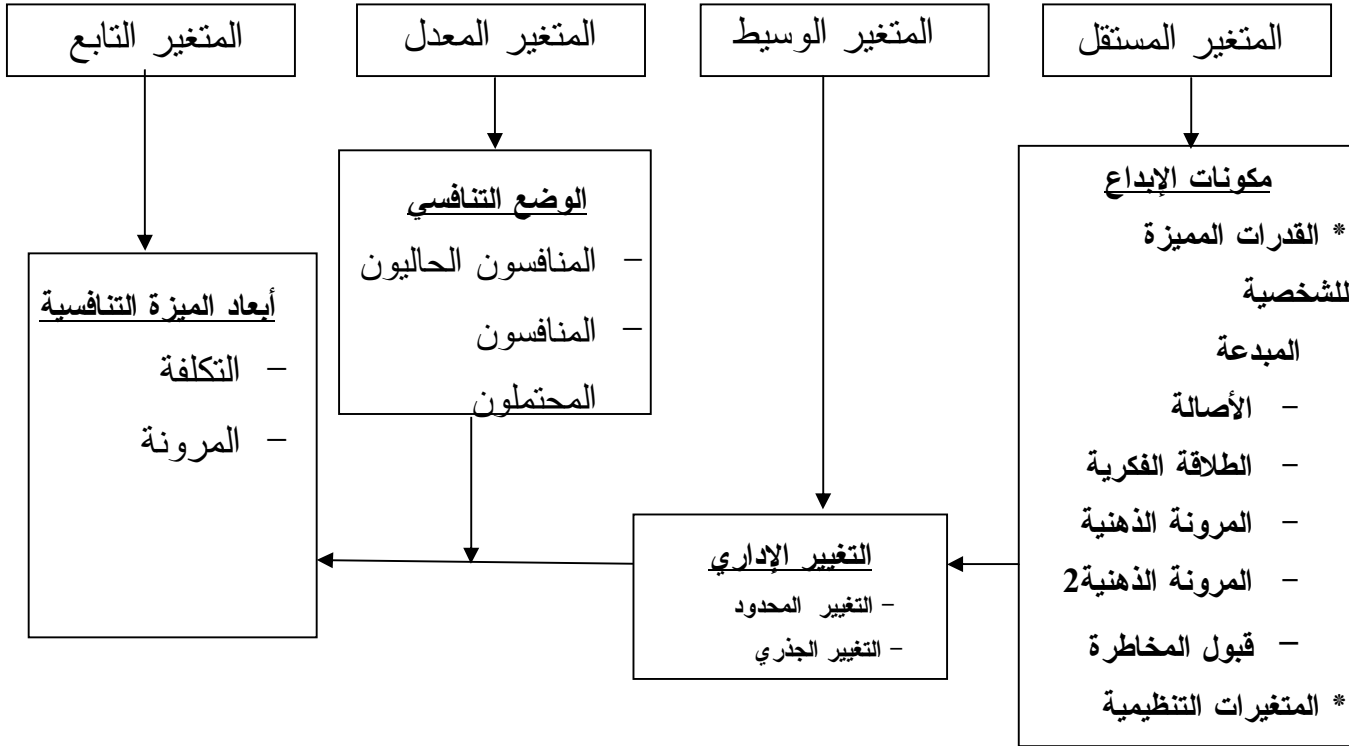
من الجدول (4-19) نلاحظ أن المتغير الوسيط التغيير المحدود يرتبط بعلاقة معنوية إيجابية ضعيفة مع التغيير الجذري، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.146)، ويرتبط بعلاقة إيجابية متوسطة مع المتغير المعدل المنافسون المحتملون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.461)، وترتبط بعلاقة إيجابية قوية مع المنافسون الحاليون حيث بلغت قيمة الارتباط (0.680). كما نلاحظ إن التغيير الجذري يرتبط بعلاقة معنوية سلبية ضعيفة مع المتغير المعدل المنافسون المحتملون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.171-)، ويرتبط بعلاقة معنوية إيجابية قوية مع المنافسون الحاليون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.520).

كما نجد أن المتغير المعدل المنافسون المحتملون يرتبط بعلاقة معنوية إيجابية قوية مع المتغير المعدل المنافسون الحاليون، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.504).

4-23 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل، إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع، أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فإنه عادةً ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع، وكذلك الاعتماد على مقياس ألفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات، إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمدة فإنه يتم استبعاد البعد تماماً، والشكل (4-7) يوضح نموذج الدراسة المعدل.

شكل رقم (4 - 7) : يوضح نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الدراسة ، 2016م

4-24 مؤشرات جودة النموذج بعد التعديل:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة⁽¹⁾، حيث تعتبر مؤشرات جودة المطابقة مقبولة وعلية يمكن استخدام تحليل المسار في اختبار الفرضيات، والجدول التالي يوضح قيم تلك المؤشرات.

(1) عماد، عبد الجليل إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(5)، 2015م، ص 36.

جدول رقم (4-20) يوضح مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	0.707	--	--
DF	1	--	--
CMIN/DF	0.707	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.001	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.573	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

4-25 فروض الدراسة بعد التعديل:

1. توجد علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة وتنفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة بين الأصالة والتكلفة.
 - توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والتكلفة.
 - توجد علاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة.
 - توجد علاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة.
 - توجد علاقة بين قبول المخاطرة والتكلفة
 - توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة.
2. توجد علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والمرونة وتنفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة بين الأصالة والمرونة
 - توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والمرونة.

- توجد علاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة.
 - توجد علاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة.
 - توجد علاقة بين قبول المخاطرة والمرونة.
 - توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة
- 3 . توجد علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري (المحدود ، والجذري). وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة بين الأصالة والتغيير المحدود.
- توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والتغيير المحدود.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والتغيير المحدود.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والتغيير المحدود.
- توجد علاقة بين قبول المخاطرة والتغيير المحدود.
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتغيير المحدود.
- توجد علاقة بين الأصالة والتغيير الجذري.
- توجد علاقة بين الطلاقة الفكرية والتغيير الجذري.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والتغيير الجذري.
- توجد علاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والتغيير الجذري.
- توجد علاقة بين قبول المخاطرة والتغيير الجذري.
- توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتغيير الجذري.

- 4 . توجد علاقة بين التغيير الإداري (المحدود ، الجذري) وابعاد الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة) تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- توجد علاقة بين التغيير المحدود والتكلفة.
- توجد علاقة بين التغيير المحدود والمرونة.
- توجد علاقة بين التغيير الجذري والتكلفة.
- توجد علاقة بين التغيير الجذري والمرونة.

5 - التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة) وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين الأصالة والتكلفة
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والتكلفة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والتكلفة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين الأصالة والمرونة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والمرونة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والمرونة.
- التغيير المحدود يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين الأصالة والتكلفة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والتكلفة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والتكلفة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين الأصالة والمرونة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين الطلاقة الفكرية والمرونة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين قبول المخاطرة والمرونة.
- التغيير الجذري يتوسط العلاقة بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة.

6 - يعدل الوضع التنافسي العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، المرونة) وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير المحدود والتكلفة.
- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير المحدود والمرونة
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير المحدود والتكلفة.
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير المحدود والمرونة.
- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير الجذري والتكلفة.
- يعدل المنافسون الحاليون العلاقة بين التغيير الجذري والمرونة
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير الجذري والتكلفة.
- يعدل المنافسون المحتملون العلاقة بين التغيير الجذري والمرونة.

4-26 اختبار الفرضيات

نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling:

اعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تُعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (1).

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة .

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

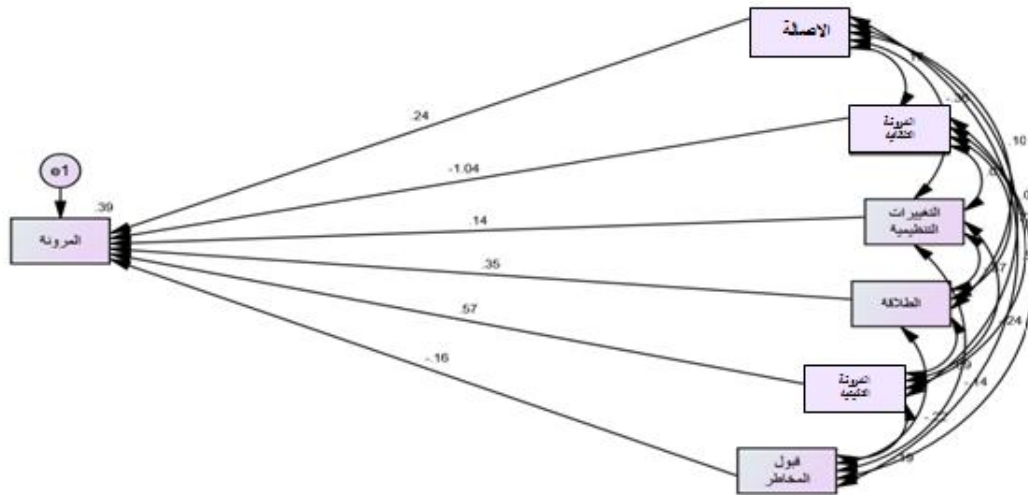
1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. أن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

(1)Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996,op.cit p8.

4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع) والمرونة:

شكل رقم (4-8): يوضح العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع) والمرونة



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد الباحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة

مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، حيث أن المسار من الأصالة الى المرونة يساوي 0.564. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المرونة الذهنية التلقائية الى المرونة يساوي -1.287 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الى المرونة يساوي 0.316. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.007)، والمسار من الطلاقة الى المرونة يساوي 0.796. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المرونة الذهنية التكوينية الى المرونة يساوي 0.824. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) والمسار من قبول المخاطر الى المرونة يساوي -0.138. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والجدول رقم (4-21) يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-21): يوضح نتائج الفرضية الأولى: المسار مكونات الإبداع (القدرات المميزة

للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والمرونة (Estimate)

العلاقات		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
المرونة	<---	الأصالة	.564	.123	4.595	***	دعمت
المرونة	<---	المرونة التلقائية	-1.287	.108	-1.878	***	دعمت
المرونة	<---	المتغيرات التنظيمية	.316	.117	2.694	.007	دعمت
المرونة	<---	الطلاقة	.796	.172	4.614	***	دعمت
المرونة	<---	المرونة التكوينية	.824	.098	8.385	***	دعمت
المرونة	<---	قبول المخاطرة	-0.138	.048	-2.884	.004	دعمت

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

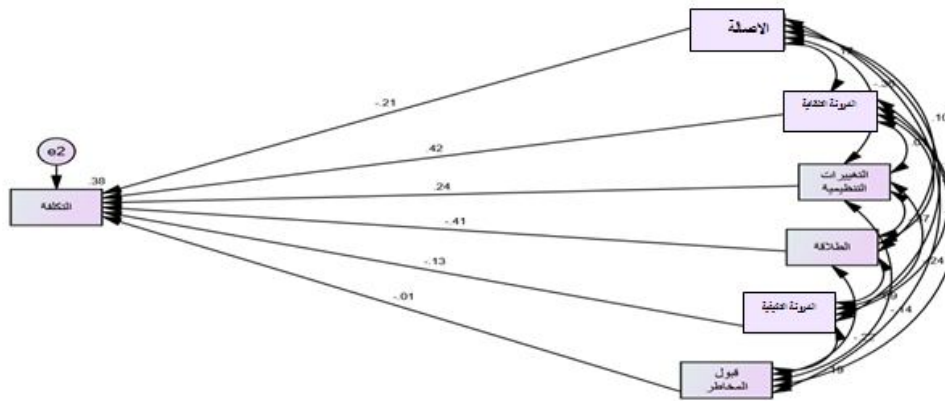
جدول رقم (4-22): ملخص اختبار الفرضية الأولى

حالة الإثبات	الفرضية: الأولى
	هنالك علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الأصالة والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المتغيرات التنظيمية والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين قبول المخاطرة والمرونة
دعم كامل	مستوى دعم الفرضية

المصدر إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة:

الشكل (4-9): يوضح العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة



نجد أن المسار من الأصالة الى التكلفة يساوي 0.303 - وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من المرونة الذهنية التلقائية الى التكلفة يساوي 0.325. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المتغيرات التنظيمية الى التكلفة يساوي 0.327. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) والمسار من الطلاقة الى

التكلفة يساوي 577- وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من المرونة الذهنية التكميلية الى التكلفة يساوي 122- وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (047) ولكن إشارة التقدير بالسالب والمسار من قبول المخاطرة الى التكلفة يساوي 004- وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.895) ولكن إشارة التقدير بالسالب والجدول رقم (6-17) يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-23) يوضح نتائج الفرضية الثانية: المسار مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصالة <--- التكلفة	-0.303	0.077	-3.936	***	دعمت
المرونة التلقائية <--- التكلفة	0.325	0.068	4.782	***	دعمت
المتغيرات التنظيمية <--- التكلفة	0.327	0.074	4.435	***	دعمت
الطلاقة <--- التكلفة	-0.577	0.108	-5.339	***	دعمت
المرونة التكميلية <--- التكلفة	-0.122	0.062	-1.986	0.047	دعمت
قبول المخاطرة <--- التكلفة	-0.004	0.030	-0.132	0.895	لم تدعم

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

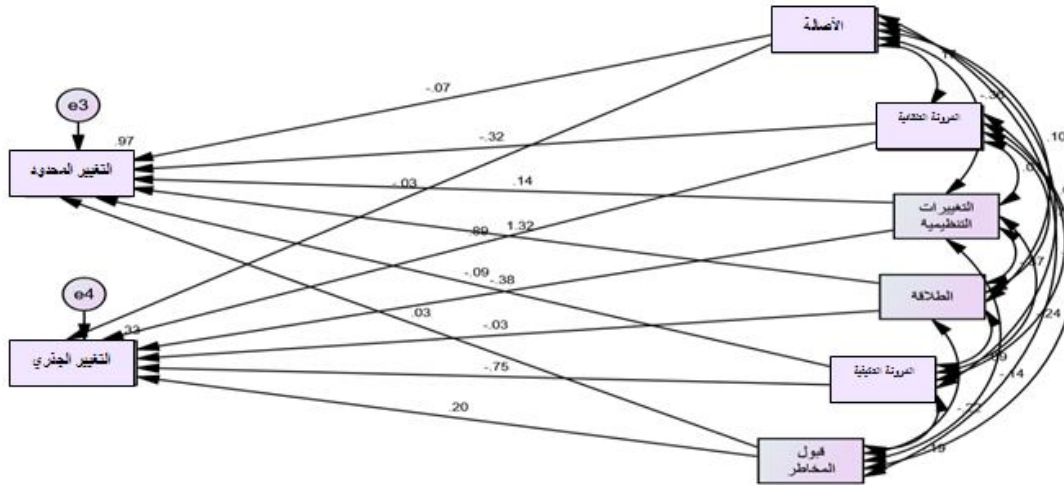
جدول رقم (4-24) : ملخص اختبار الفرضية الثانية

حالة الإثبات	الفرضية: الثانية
	هنالك علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الأصالة والتكلفة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة والتكلفة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية التكميلية والتكلفة
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري.

الشكل (4-10) يوضح العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري



نجد أن المسار من الأصالة إلى التغيير الإداري المحدود يساوي 0.141 - وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من المرونة الذهنية التلقائية إلى التغيير الإداري المحدود يساوي 0.318 - وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من المتغيرات التنظيمية إلى التغيير الإداري المحدود يساوي 0.252. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) والمسار من الطلاقة إلى التغيير الإداري المحدود يساوي 2.392 وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المرونة الذهنية التكيفية إلى التغيير الإداري المحدود يساوي 0.110 - وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب والمسار من قبول المخاطرة إلى التغيير الإداري المحدود يساوي 0.134. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***)، وكذلك المسار من الأصالة إلى التغيير الإداري الجذري يساوي 0.062 - وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.539). مع العلم أن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من المرونة الذهنية التلقائية إلى التغيير الإداري الجذري يساوي 0.862. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***)، والمسار من المتغيرات التنظيمية إلى التغيير الإداري الجذري يساوي 0.653 - وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من الطلاقة إلى

التغيير الإداري الجذري يساوي 0.048- وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.733). ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من المرونة الذهنية التكيفية إلى التغيير الإداري الجذري يساوي 0.853- وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب ، والمسار من قبول المخاطرة إلى التغيير الإداري الجذري يساوي 0.024. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.007) والجدول رقم (4-25) يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-25) : يوضح نتائج الفرضية الثالثة: المسار مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصالة <--- التغيير المحدود	-0.141	0.022	-6.320	***	دعمت
المرونة الثقافية <--- التغيير المحدود	-0.318	0.020	-16.118	***	دعمت
المتغيرات التنظيمية <--- التغيير المحدود	0.252	0.021	11.792	***	دعمت
الطلاقة <--- التغيير المحدود	2.392	0.031	76.150	***	دعمت
المرونة التكيفية <--- التغيير المحدود	-0.110	0.018	-6.154	***	دعمت
قبول المخاطرة <--- التغيير المحدود	0.134	0.039	3.457	***	دعمت
قبول المخاطرة <--- التغيير الجذري	0.024	0.009	2.708	0.007	دعمت
المرونة التكيفية <--- التغيير الجذري	-0.853	0.080	-10.646	***	دعمت
الطلاقة <--- التغيير الجذري	-0.048	0.141	-0.341	0.733	لم تدعم
المتغيرات التنظيمية <--- التغيير الجذري	-0.653	0.096	-6.822	***	دعمت
المرونة الثقافية <--- التغيير الجذري	0.862	0.088	9.760	***	دعمت
الأصالة <--- التغيير الجذري	-0.062	0.100	-0.614	0.539	لم تدعم

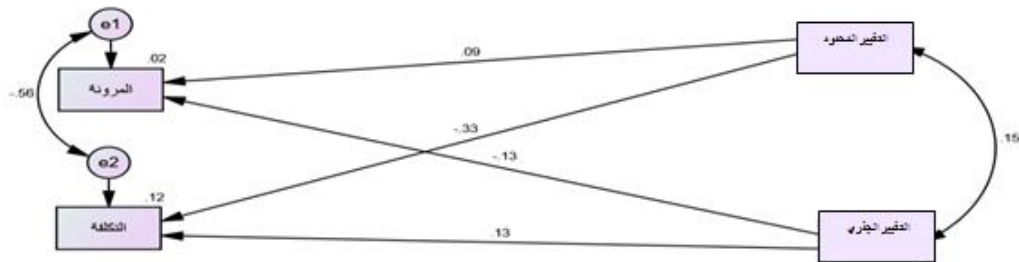
المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

جدول رقم (4-26) : يوضح ملخص اختبار الفرضية الثالثة

حالة الإثبات	الفرضية: الثالثة
	هنالك علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري (المحدود والجذري)
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الأصالة والتغيير الإداري المحدود
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية والتلقائية والتغيير الإداري المحدود
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتغيير الإداري المحدود
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة والتغيير الإداري المحدود
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتغيير الإداري المحدود
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين قبول المخاطرة والتغيير الإداري المحدود
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الأصالة والتغيير الإداري الجذري
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتغيير الإداري الجذري
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتغيير الإداري الجذري
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين الطلاقة والتغيير الإداري الجذري
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتغيير الإداري الجذري
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين قبول المخاطرة والتغيير الإداري الجذري
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة إيجابية بين التغيير الإداري والميزة التنافسية
شكل رقم (4-11) : يوضح العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية



نجد أن المسار من التغيير الإداري المحدود إلى المرونة يساوي 111. وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.098)، والمسار من التغيير الإداري المحدود إلى التكلفة يساوي 258-. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (***) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والمسار من التغيير الإداري الجذري إلى التكلفة يساوي 107. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.009) والمسار من التغيير الإداري الجذري إلى المرونة يساوي 170-. وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.014) ولكن إشارة التقدير بالسالب، والجدول رقم (4-27) يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-27): يوضح نتائج الفرضية الرابعة: المسار التغيير الإداري والميزة

التنافسية (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التغيير المحدود <--- المرونة	.111	.067	1.653	.098	لم تدعم
التغيير المحدود <--- التكلفة	-.258	.040	-6.493	***	دعمت
التغيير الجذري <--- التكلفة	.107	.041	2.607	.009	دعمت
التغيير الجذري <--- المرونة	-.170	.069	-2.457	.014	دعمت

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

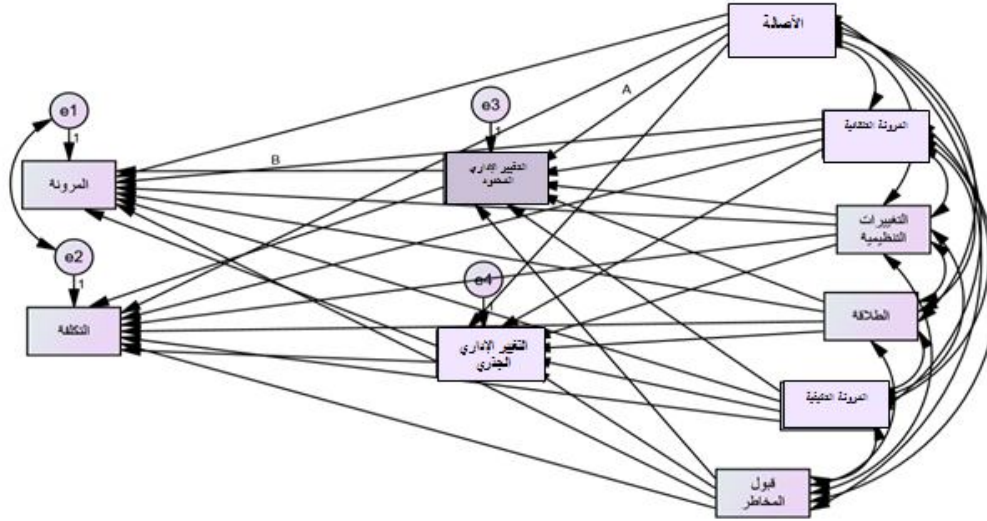
جدول رقم (4-28): ملخص اختبار الفرضية الرابعة

حالة الإثبات	الفرضية: الرابعة
	هنالك علاقة إيجابية بين التغيير الإداري و الميزة التنافسية
لم تدعم	هنالك علاقة إيجابية بين التغيير الإداري المحدود والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة
دعمت	هنالك علاقة إيجابية بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الرئيسية الخامسة: التغيير الإداري يتوسط العلاقة الإيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والميزة التنافسية.

الشكل (4-12) يوضح العلاقة بين التغيير الإداري ، ومكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والميزة التنافسية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي (4-29) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والمرونة). جدول رقم (4-29) : يوضح التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والمرونة

		Estimate	S.E.	.R.	P	Label
التغيير المحدود	الأصالة <---	-.141	.022	-6.320	***	A
المرونة	التغيير المحدود <---	.582	.290	2.006	.045	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) ⁽¹⁾ بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

الجدول رقم (4-30) يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.082	-.148	-.016	.045

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الثانية : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي (4-31) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والتكلفة).

جدول رقم (4-31) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية: المسار الأصالة ، التغيير

الإداري المحدود، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصالة <--- التغيير المحدود	-.141	.022	-6.320	***	A
التغيير المحدود <--- التكلفة	.072	.183	.396	.692	B

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

(¹) Gaskin, T.E.,&Skousen, T,Time- Chunking and Hyper – Refocusing in a digitally – Enabled work place :six forms of knowledge workers, frontiers in Psychology ,2016,p.7.

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-32) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.010	-.060	.035	.827

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الثالثة: التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي (4-33) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة).

جدول رقم (4-33) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: المسار المرونة الذهنية

التلقائية ، التغيير الإداري المحدود ، والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة التلقائية --- < التغيير المحدود	-.318	.020	-16.118	***	A
التغيير المحدود --- < المرونة	.582	.290	2.006	.045	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-34) يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.185	-.343	-.025	.056

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الرابعة : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة.

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-35) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة)

جدول رقم (4-35) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :المسار المرونة الذهنية

التلقائية، التغيير الإداري المحدود، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التغيير المحدود <--- المرونة التلقائية <---	-.318	.020	-16.118	***	A
التغيير المحدود <--- التكلفة	.072	.183	.396	.692	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-36) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.023	-.121	.088	.831

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الخامسة : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-37) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة).

جدول رقم (4-37) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :المسار المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، والتغيير الإداري المحدود، والمرونة(Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المتغيرات التنظيمية<--->التغيير المحدود	.252	.021	11.792	***	A
التغيير المحدود <---> المرونة	.582	.290	2.006	.045	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-38) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.147	.021	.283	.053

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية السادسة : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي (4-39) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة).

جدول رقم (4-39) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية السادسة :المسار المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري، و التغيير الإداري المحدود ، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المتغيرات التنظيمية <--- التغيير المحدود	.252	.021	11.792	***	A
التغيير المحدود <--- التكلفة	.072	.183	.396	.692	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-40) :يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.018	-.073	.095	.829

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية السابعة : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والمرونة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-41) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والمرونة). جدول رقم (4-41) يوضح نتائج الفرضية الفرعية السابعة: المسار الطلاقة، و التغيير

الإداري المحدود، والمرونة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الطلاقة <--- التغيير المحدود	2.392	.031	76.150	***	A
التغيير المحدود <--- المرونة	.582	.290	2.006	.045	B

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005)، فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-42) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	1.391	.184	2.555	.057

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الثامنة : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والتكلفة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو

أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-43) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والتكلفة).
جدول رقم (4-43) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثامنة: المسار الطلاقة، و التغيير الإداري المحدود، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الطلاقة <--- التغيير المحدود	2.392	.031	76.150	***	A
التغيير المحدود <--- التكلفة	.072	.183	.396	.692	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-44) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.173	-.658	.910	.833

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية التاسعة: التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-45) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية التاسعة

والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة).

جدول رقم (4-45): يوضح نتائج الفرضية الفرعية التاسعة : المسار المرونة الذهنية التكيفية، والتغيير الإداري المحدود ، والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة التكيفية --- < التغيير المحدود	-.110	.018	-6.154	***	A
التغيير المحدود --- < المرونة	.582	.290	2.006	.045	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-46): يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.064	-.132	-.016	.035

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية العاشرة : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-47) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية العاشرة والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة).

جدول رقم (4-47) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية العاشرة :المسار المرونة الذهنية التكيفية، والتغيير الإداري المحدود، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة التكيفية ---< التغيير المحدود	-.110	.018	-6.154	***	A
التغيير المحدود ---< التكلفة	.072	.183	.396	.692	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

رقم (4-48) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.008	-.048	.029	.803

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الحادية عشر : التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والمرونة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-49) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الحادية عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والمرونة).

جدول رقم (4-49) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الحادية عشر: المسار قبول المخاطرة، والتغيير الإداري المحدود، والمرونة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
قبول المخاطرة --> التغيير المحدود	.024	.009	2.708	.007	A
التغيير المحدود --> المرونة	.582	.290	2.006	.045	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-50): يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.014	.002	.036	.035

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الثانية عشر: التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي (4-51) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة).

جدول رقم (4-51) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية عشر :المسار قبول المخاطرة، و التغيير الإداري المحدود ، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
قبول المخاطرة ---< التغيير المحدود	.024	.009	2.708	.007	A
التغيير المحدود ---< التكلفة	.072	.183	.396	.692	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-52) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.002	-.006	.011	.742

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الثالثة عشر : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والمرونة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-53) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والمرونة).

جدول رقم (4-53) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة عشر :المسار الأصالة، و التغيير

الإداري الجذري، والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصالة ---< التغيير الجذري	-.062	.100	-.614	.539	A
التغيير الجذري ---< المرونة	.219	.065	3.378	***	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-54) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.013	-.068	.035	.548

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الرابعة عشر : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والتكلفة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-55) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والتكلفة)

جدول رقم (4-55) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة عشر :المسار الأصالة، و التغيير الإداري الجذري، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصالة <--- التغيير الجذري	-.062	.100	-.614	.539	A
التغيير الجذري <--- التكلفة	.134	.041	3.287	.001	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-56) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.008	-.050	.017	.514

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الخامسة عشر : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B والجدول التالي (4-57) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة عشر والتي تنص على إن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة).

جدول رقم (4-57) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الخامسة عشر :المسار المرونة الذهنية التلقائية، و التغيير الإداري الجذري، والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة الذهنية التلقائية <--- التغيير الجذري	.862	.088	9.760	***	A
المرونة <--- التغيير الجذري	.219	.065	3.378	***	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-58) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.189	.083	.285	.004

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية السادسة عشر: التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي (4-59) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة).

جدول رقم (4-59) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية السادسة عشر: المسار المرونة الذهنية التلقائية، و التغيير الإداري الجذري، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	العلاقات	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة التلقائية --- < التغيير الجذري	.862	.088	9.760	***	A
التغيير الجذري --- < التكلفة	.134	.041	3.287	.001	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-60) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.116	.036	.220	.020

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية السابعة عشر : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-61) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والمرونة).

جدول رقم (4-61) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية السابعة عشر :المسار المتغيرات التنظيمية، و التغيير الإداري الجذري ، والمرونة(Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المتغيرات التنظيمية --- < التغيير الجذري	-.653	.096	-6.822	***	A
التغيير الجذري --- < المرونة	.219	.065	3.378	***	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-62) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.143	-.212	-.071	.003

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية الثامنة عشر: التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي (4-63) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة).

جدول رقم (4-63) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثامنة عشر: المسار المتغيرات التنظيمية، والتغيير الإداري الجذري، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المتغيرات التنظيمية ---< التغيير الجذري	-0.653	0.096	-6.822	***	A
التغيير الجذري ---< التكلفة	0.134	0.041	3.287	0.001	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-64): يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-0.088	-0.173	-0.024	0.022

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية التاسعة عشر : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والمرونة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-65) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية التاسعة عشر والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والمرونة).

جدول رقم (4-65) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية التاسعة عشر: المسار الطلاقة، والتغيير

الإداري الجذري، والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الطلاقة <--- التغيير الجذري	-.048	.141	-.341	.733	A
التغيير الجذري <--- المرونة	.219	.065	3.378	***	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-66) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.010	-.066	.043	.664

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

الفرضية الفرعية العشرون : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر الغير مباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-67) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية العشرون والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والتكلفة) جدول رقم (4-67) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية العشرون :المسار الطلاقة، والتغيير

الإداري الجذري، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التغيير الجذري <--- الطلاقة	-.048	.141	-.341	.733	A
التغيير الجذري <--- التكلفة	.134	.041	3.287	.001	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) ⁽¹⁾ بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005) فإذا كانت قيم الدالة المحاسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-68): يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.006	-.054	.019	.636

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

(¹) Gaskin, T.E.,&Skousen, T,Time- Chunking and Hyper – Refocusing in a digitally – Enabled work place :six forms of knowledge workers, frontiers in Psychology ,2016,p.7.

الفرضية الفرعية الواحد والعشرون : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواءً كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-69) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الواحد والعشرون والتي تنص على إن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة).

جدول رقم (4-69) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الواحد والعشرون :المسار المرونة

الذهنية التكيفية ، و التغيير الإداري الجذري ، والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة التكيفية ---< الجذري	-.853	.080	-10.646	***	A
التغيير الجذري ---< المرونة	.219	.065	3.378	***	B

المصدر إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-70) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.186	-.291	-.080	.003

المصدر :إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

الفرضية الفرعية الثانية والعشرون : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-71) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والعشرون والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة).

الجدول رقم (4-71) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية والعشرون:المسار المرونة الذهنية التكيفية، و التغيير الإداري الجذري ، والتكلفة(Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة التكيفية <--- التغيير الجذري	-0.853	.080	-10.646	***	A
التغيير الجذري <--- التكلفة	.134	.041	3.287	.001	B

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.005). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-72): يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-0.114	-0.203	-0.040	.019

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والمرونة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو

أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-73) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والمرونة).

جدول رقم (4-73) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والعشرون : المسار قبول المخاطرة، والتغيير الإداري الجذري ، والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
قبول المخاطرة <--- التغيير الجذري	.134	.039	3.457	***	A
التغيير الجذري <--- المرونة	.219	.065	3.378	***	B

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-74) : يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.029	.011	.056	.004

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون : التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة:

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و B و الجدول التالي(4-75) يوضح قيم تحليل المسار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والعشرون والتي تنص على أن (التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة).

جدول رقم (4-75) يوضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة والعشرون: المسار قبول المخاطرة، و التغيير الإداري الجذري، والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
قبول المخاطرة <--- التغيير الجذري	.134	.039	3.457	***	A
التغيير الجذري <--- التكلفة	.134	.041	3.287	.001	B

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر، ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.005) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-76): يوضح تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.018	.005	.039	.014

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

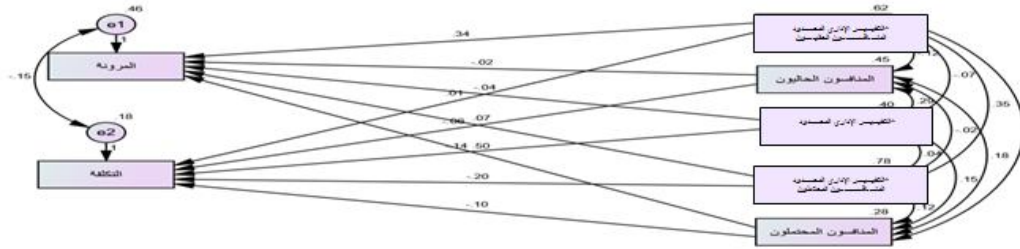
جدول رقم (4-77) : يوضح ملخص اختبار الفرضية الخامسة

حالة الإثبات	الفرضية : الخامسة
	التغيير الإداري يتوسط العلاقة الإيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والميزة التنافسية
توسط جزئي	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والتكلفة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية والتكلفة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والتكلفة
توسط جزئي	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة
توسط جزئي	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري المحدود يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الأصالة والتكلفة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والمرونة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التلقائية والتكلفة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية والمرونة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المتغيرات التنظيمية والتكلفة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والمرونة
لا يوجد توسط	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين الطلاقة والتكلفة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والمرونة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين المرونة الذهنية التكيفية والتكلفة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والمرونة
توسط جزئي	التغيير الإداري الجزري يتوسط العلاقة الإيجابية بين قبول المخاطرة والتكلفة
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية

المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

الفرضية الرئيسية السادسة: الوضع التنافسي يعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري والميزة التنافسية:

شكل رقم (4-13): يوضح الوضع التنافسي يعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود والميزة التنافسية



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way)⁽¹⁾ لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-78) يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-78): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى:المسار المنافسون الحاليون تعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود المرونة (Estimate)

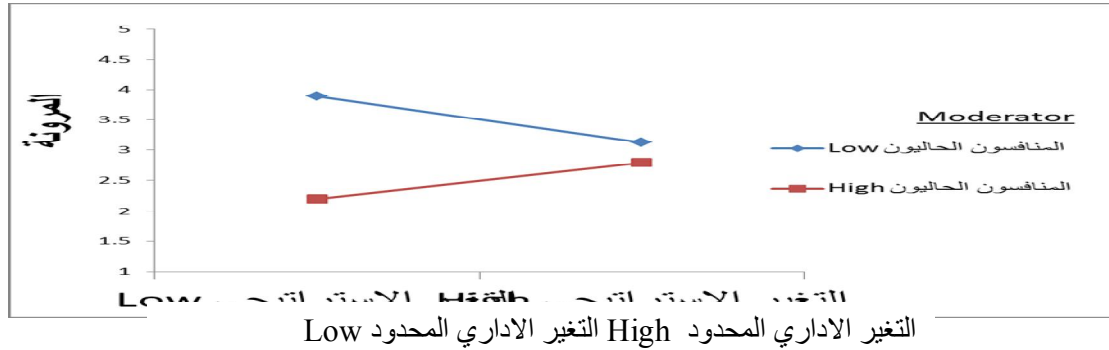
العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة <--- التغيير الإداري	-.044	.080	-.547	.584	
التكلفة <--- التغيير الإداري	-.138	.050	-2.743	.006	
المرونة <--- المنافسون الحاليون*التغيير المحدود	.339	.055	6.120	***	
التكلفة <--- المنافسون الحاليون*التغيير المحدود	.006	.035	.178	.859	
المرونة <--- المنافسون المحتملون*التغيير المحدود	.068	.051	1.336	.182	
التكلفة <--- المنافسون المحتملون*التغيير المحدود	-.199	.032	-6.248	***	
المرونة <--- المنافسون المحتملون	-.019	.080	-.239	.811	
التكلفة <--- المنافسون المحتملون	-.065	.050	-1.296	.195	
المرونة <--- المنافسون الحاليون	.505	.086	5.844	***	
التكلفة <--- المنافسون الحاليون	-.103	.054	-1.912	.056	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين

(1) Gaskin, T.E.,&Skousen, T,Time- Chunking and Hyper ,OP.Cit,P,8.

(عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way) ، والشكل (4-4) يوضح المنافسون الحاليون عندما يعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود و المرونة . شكل رقم (4-14) : يوضح المنافسون الحاليون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود و المرونة.



المنافسون الحاليون يضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود و المرونة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-79) يوضح قيم تحليل المسار .

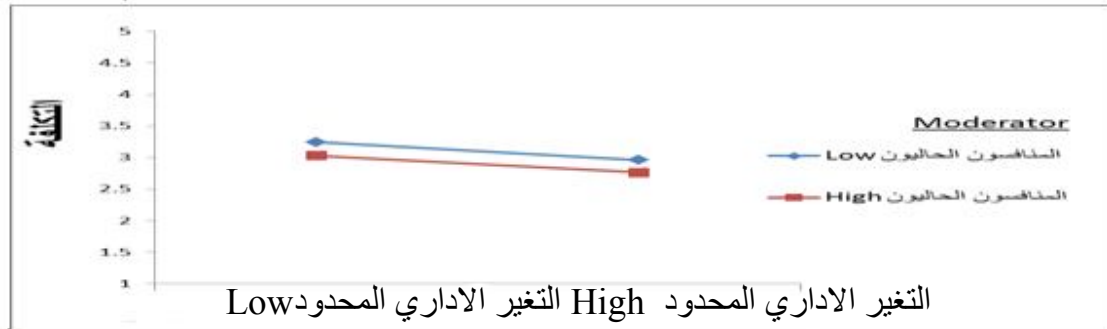
جدول رقم (4-79) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية: المسار المنافسون الحاليون يعدل

العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التغيير الإداري <--- المرونة	-.044	.080	-.547	.584	
التغيير الإداري <--- التكلفة	-.138	.050	-2.743	.006	
المنافسون الحاليون* التغيير المحدود <--- المرونة	.339	.055	6.120	***	
المنافسون الحاليون* التغيير المحدود <--- التكلفة	.006	.035	.178	.859	
المنافسون المحتملون* التغيير المحدود <--- المرونة	.068	.051	1.336	.182	
المنافسون المحتملون* التغيير المحدود <--- التكلفة	-.199	.032	-6.248	***	
المنافسون المحتملون <--- المرونة	-.019	.080	-.239	.811	
المنافسون المحتملون <--- التكلفة	-.065	.050	-1.296	.195	
المنافسون الحاليون <--- المرونة	.505	.086	5.844	***	
المنافسون الحاليون <--- التكلفة	-.103	.054	-1.912	.056	

المصدر : إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين (عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way) ، والشكل (4-4) يوضح المنافسون الحاليون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود و والتكلفة . شكل رقم (4-15): يوضح المنافسون الحاليون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة .



المنافسون الحاليون يضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود و التكلفة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-80) يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (4-80) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:المسار المنافسين المحتملين تعدل

العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود المرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- المرونة التغيير الإداري	-.044	.080	-.547	.584	
<--- التكلفة التغيير الإداري	-.138	.050	-2.743	.006	
<--- المرونة المنافسون الحاليون*التغيير المحدود	.339	.055	6.120	***	
<--- التكلفة المنافسون الحاليون*التغيير المحدود	.006	.035	.178	.859	
<--- المرونة المنافسون المحتملون*التغيير المحدود	.068	.051	1.336	.182	
<--- التكلفة المنافسون المحتملون*التغيير المحدود	-.199	.032	-6.248	***	
<--- المرونة المنافسين المحتملين	-.019	.080	-.239	.811	
<--- التكلفة المنافسين المحتملين	-.065	.050	-1.296	.195	
<--- المرونة المنافسين الحاليون	.505	.086	5.844	***	
<--- التكلفة المنافسين الحاليين	-.103	.054	-1.912	.056	

المصدر :إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين (عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way)، والشكل (4-14) يوضح المنافسون المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود و المرونة. شكل رقم (4-16) : يوضح المنافسون المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود و المرونة



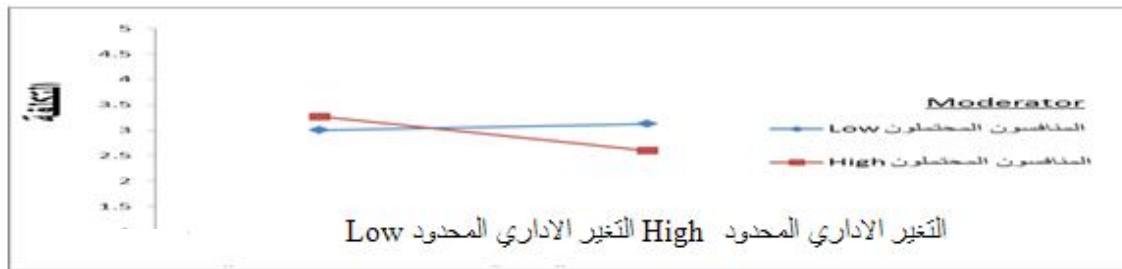
المنافسون المحتملون يقوي العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود و المرونة لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-81) يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (4-81) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: المسار المنافسون المحتملون تعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة <--- التغيير الإداري	-.044	.080	-.547	.584	
التكلفة <--- التغيير الإداري	-.138	.050	-2.743	.006	
المرونة <--- المنافسون الحاليون* التغيير المحدود	.339	.055	6.120	***	
التكلفة <--- المنافسون الحاليون* التغيير المحدود	.006	.035	.178	.859	
المرونة <--- المنافسون المحتملون* التغيير المحدود	.068	.051	1.336	.182	
التكلفة <--- المنافسون المحتملون* التغيير المحدود	-.199	.032	-6.248	***	
المرونة <--- المنافسون المحتملون	-.019	.080	-.239	.811	
التكلفة <--- المنافسون المحتملون	-.065	.050	-1.296	.195	
المرونة <--- المنافسون الحاليون	.505	.086	5.844	***	
التكلفة <--- المنافسون الحاليون	-.103	.054	-1.912	.056	

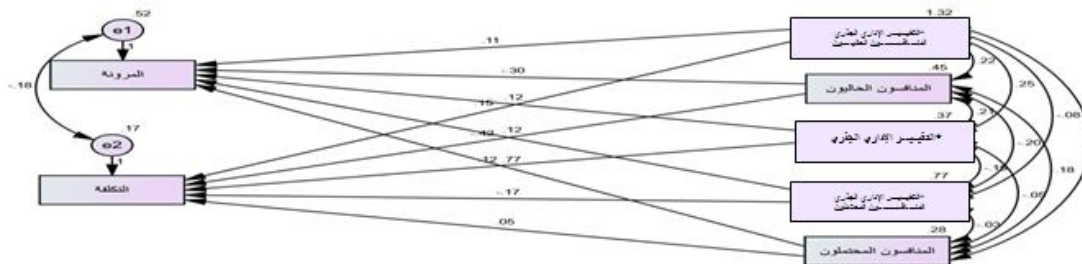
المصدر :إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين (عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way)، والشكل (4-4) يوضح المنافسون المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود و والتكلفة. شكل رقم (4-17): يوضح المنافسون المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة .



المنافسون المحتملون يقوي العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود و التكلفة

شكل رقم (4-18): العلاقة بين التغيير الإداري الجذري و الوضع التنافسي والميزة التنافسية



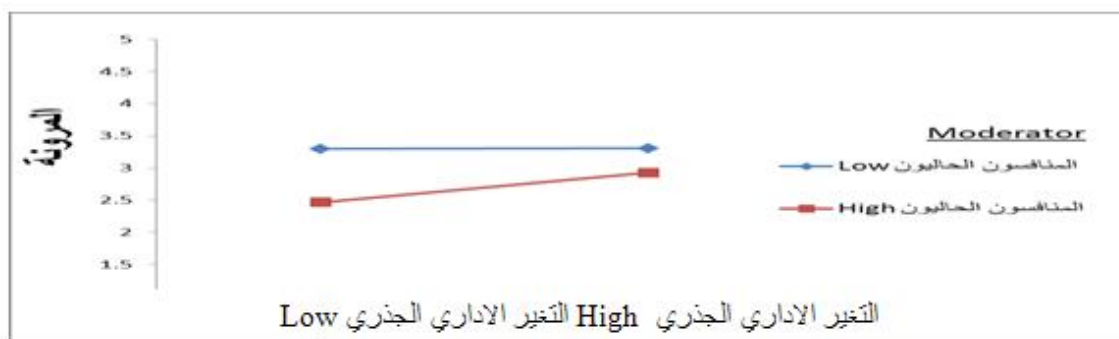
لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-82) يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (4-82) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:المسار المنافسون الحاليون
تعديل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة <--- التغيير الاستراتيجي الجذري	.117	.093	1.252	.211	
التكلفة <--- التغيير الاستراتيجي الجذري	.125	.054	2.329	.020	
المرونة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون الحاليون	.113	.041	2.760	.006	
التكلفة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون الحاليون	.147	.023	6.272	***	
المرونة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون المحتملون	.118	.049	2.415	.016	
التكلفة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون المحتملون	-.173	.028	-6.171	***	
المرونة <--- المنافسون الحاليون	-.302	.106	-2.843	.004	
التكلفة <--- المنافسون الحاليون	-.415	.061	-6.812	***	
المرونة <--- منافسون المحتملون	.774	.118	6.560	***	
التكلفة <--- منافسون المحتملون	.050	.068	.734	.463	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين (عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way) ، والشكل (4-14) يوضح المنافسون الحاليون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري و المرونة . شكل رقم(4-19) يوضح المنافسون الحاليون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري والمرونة .



المنافسون الحاليون يضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو منقطعة واختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-83) يوضح قيم تحليل المسار .

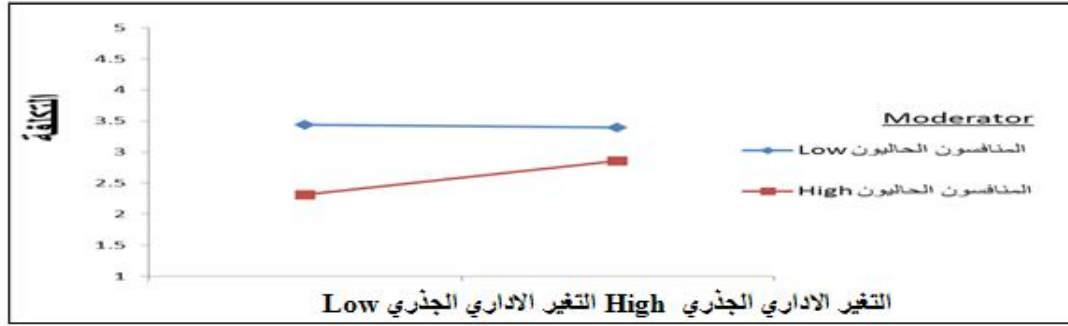
جدول رقم (4-83) :يوضح نتائج الفرضية الفرعية السادسة:المسار المنافسون الحاليون تعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التغيير الاستراتيجي الجذري <--- المرونة	.117	.093	1.252	.211	
التغيير الاستراتيجي الجذري <--- التكلفة	.125	.054	2.329	.020	
التغيير الإداري الجذري * المنافسون الحاليون <--- المرونة	.113	.041	2.760	.006	
التغيير الإداري الجذري * المنافسون الحاليون <--- التكلفة	.147	.023	6.272	***	
التغيير الإداري الجذري * المنافسون المحتملون <--- المرونة	.118	.049	2.415	.016	
التغيير الإداري الجذري * المنافسون المحتملون <--- التكلفة	-.173	.028	-6.171	***	
المنافسون الحاليون <--- المرونة	-.302	.106	-2.843	.004	
المنافسون الحاليون <--- التكلفة	-.415	.061	-6.812	***	
المنافسون المحتملون <--- المرونة	.774	.118	6.560	***	
المنافسون المحتملون <--- التكلفة	.050	.068	.734	.463	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016م

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين (عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way) ، والشكل (4-14) يوضح المنافسون الحاليون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري و التكلفة .

شكل رقم (4-20) : يوضح المنافسون الحاليون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري التكلفة .



المنافسون الحاليون تضعف العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري و التكلفة

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-84) يوضح قيم تحليل المسار .

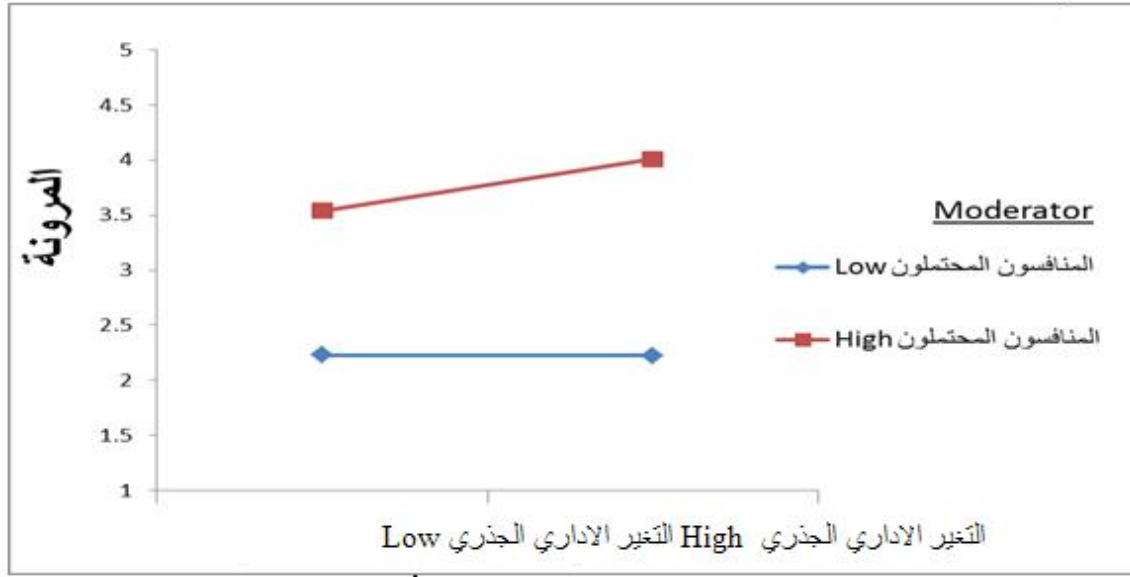
جدول رقم (4-84) : يوضح نتائج الفرضية الفرعية السابعة:المسار المنافسون المحتملون تعدل

العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة (Estimate)

العلاقات	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التغيير الاستراتيجي الجذري <--- المرونة	.117	.093	1.252	.211	
التغيير الاستراتيجي الجذري <--- التكلفة	.125	.054	2.329	.020	
التغيير الإداري الجذري *المنافسون الحاليون <--- المرونة	.113	.041	2.760	.006	
التغيير الإداري الجذري *المنافسون الحاليون <--- التكلفة	.147	.023	6.272	***	
التغيير الإداري الجذري *المنافسون المحتملون <--- المرونة	.118	.049	2.415	.016	
التغيير الإداري الجذري *المنافسون المحتملون <--- التكلفة	-.173	.028	-6.171	***	
المنافسون الحاليون <--- المرونة	-.302	.106	-2.843	.004	
المنافسون الحاليون <--- التكلفة	-.415	.061	-6.812	***	
لنفاسون المحتملون <--- المرونة	.774	.118	6.560	***	
لنفاسون المحتملون <--- التكلفة	.050	.068	.734	.463	

المصدر :إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية:2016

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين (عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way)، والشكل (4-14) يوضح المنافسون المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري و المرونة. شكل رقم (4-21): يوضح المنافسون المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري و المرونة



المنافسون المحتملون يقوي العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري و المرونة
 لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يُعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة أو التابعة أو المعدلة سواء أكانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمدت الدراسة على أسلوب (plots two-way) لمعرفة الأثر غير المباشر أو الأثر المعدل و الجدول (4-85) يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (4-85): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثامنة: المسار المنافسون المحتملون
تعديل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة (Estimate)

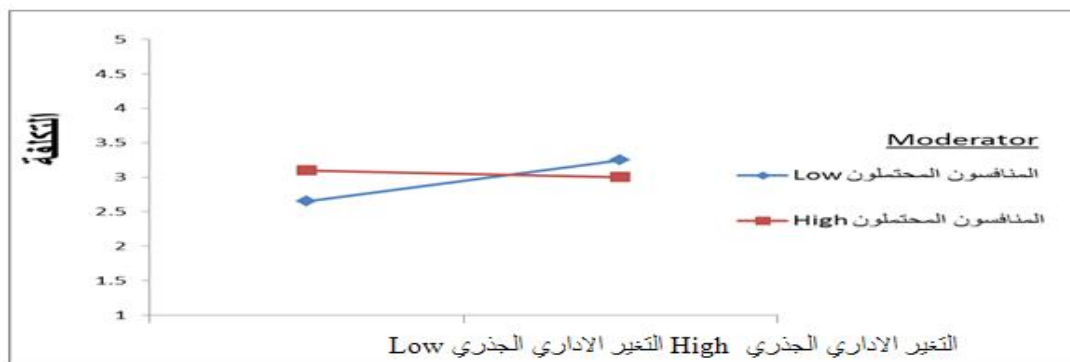
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
المرونة <--- التغيير الاستراتيجي الجذري	.117	.093	1.252	.211	
التكلفة <--- التغيير الاستراتيجي الجذري	.125	.054	2.329	.020	
المرونة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون الحاليون	.113	.041	2.760	.006	
التكلفة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون الحاليون	.147	.023	6.272	***	
المرونة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون المحتملون	.118	.049	2.415	.016	
التكلفة <--- التغيير الإداري الجذري * المنافسون المحتملون	-.173	.028	-6.171	***	
المرونة <--- المنافسون الحاليون	-.302	.106	-2.843	.004	
التكلفة <--- المنافسون الحاليون	-.415	.061	-6.812	***	
المرونة <--- منافسون المحتملون	.774	.118	6.560	***	
التكلفة <--- منافسون المحتملون	.050	.068	.734	.463	

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

لاختبار أثر المتغير المعدل على العلاقة ما بين التغيير الإداري والميزة التنافسية حيث تم تقسيم المتغير المستقل على مستويين (عالٍ ومنخفض) وكذلك تقسيم المتغير التابع الى قسمين (عالٍ ومنخفض) حتى يمكن رسم الأثر المعدل على طريقة (plots two-way)، والشكل (4-14) يوضح المنافسون

المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة

شكل رقم (4-22) يوضح المنافسون المحتملون عندما تعدل العلاقة بين التغيير الإداري



المنافسون المحتملون يضعف العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري و التكلفة

جدول رقم (4-86) : ملخص اختبار الفرضية السادسة

حالة الإثبات	الفرضية: السادسة
	الوضع التنافسي يعدل العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري و الميزة التنافسية
دعمت	المنافسون المحتملون يقوي العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود و التكلفة.
لم تدعم	المنافسون المحتملون يقوي العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود و المرونة.
دعمت	المنافسون الحاليون تضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود و المرونة.
لم تدعم	المنافسون الحاليون يضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود و التكلفة.
لم تدعم	المنافسون الحاليون يضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري الجذري و المرونة.
دعمت	المنافسون الحاليون تضعف العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري و التكلفة.
دعمت	المنافسون المحتملون يقوي العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري و المرونة.
لم تدعم	المنافسون المحتملون يضعف العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري و التكلفة.
دعم جزئي	مستوى دعم الفرضية

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية: 2016م

مناقشة النتائج والخاتمة

5-1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة، وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار فروض الدراسة، وذلك في ضوء الأهداف، وتساؤلات الدراسة، ويحتوي على مناقشة نتائج الدراسة، وكذلك الإسهامات النظرية للدراسة بجانب الإسهامات العملية للدراسة، حدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة .

5-2 النتائج :

تناولت هذه الدراسة أثر الإبداع على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية، ممثلة في عدد (384) شركة صناعية. وتم اختيار هذا القطاع لدوره الاقتصادي الكبير في السودان، فقد ساهم هذا القطاع مساهمة كبيرة في تحريك النشاط الاقتصادي والاجتماعي .

تمثلت متغيرات هذه الدراسة في مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع)، أبعاد الميزة التنافسية ، التغيير الإداري، والوضع التنافسي، حيث تشمل مكونات الإبداع كمتغير مستقل على (37) عبارة تقيس جميع مكونات الإبداع المتمثلة في (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) ، بينما تتضمن أبعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع على (18) عبارة تقيس الأبعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، أما المتغير الوسيط (التغيير الإداري) فيس بعدد (8) عبارات، أما المتغير المعدل (الوضع التنافسي) اشتمل على (11) عبارة لقياس الأبعاد (المنافسون الحاليون ، المنافسون المحتملون ، والعملاء).

تمثلت أهداف الدراسة في الآتي :-

1. تحديد العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) في الشركات الصناعية السودانية.
2. تحديد العلاقة بين مكونات الإبداع والتغيير الإداري في الشركات الصناعية السودانية .
3. التعرف على العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية(التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) في الشركات الصناعية السودانية.
4. اختبار ما إذا كان التغيير الإداري يتوسط العلاقة ما بين مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية.

5. قياس أثر الوضع التنافسي على العلاقة بين التغيير الإداري و أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية.

وقد تم جمع بيانات الدراسة الميدانية من الشركات الصناعية السودانية، والموضحة في الملحق رقم (3)، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وذلك لملاءمتها ظروف المستجيبين ، حيث صممت استبانة تتضمن متغيرات الدراسة ، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية ، والتحكمية للمستجيبين ، وقد استخرجت مقاييس متغيرات الدراسة من الدراسات السابقة ، والدوريات المنشورة التي اتبعت أساليب إحصائية مناسبة لضمان شمولية وكفاءة واعتمادية المقاييس .

بعد التأكد من جودة ومقاييس الاستبانة، تم توزيع الاستبانة على العينة المختارة قصدياً لمدراء الشركات الصناعية، وكانت نسبة الاستجابة (89.6%) ، وهي نسبة معتبرة ومعقولة للتحليل .

ولتحقيق مزيداً من الجودة في مقاييس الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية تم إجراء عملية التحليل باستخدام برنامج (Amos23) ، وفيه تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، الارتباط ، النسب المئوية ، التكرارات ، التحليل العاملي ، التحليل العاملي الاستكشافي.

أسفرت عملية التحليل العاملي على تقسيم أبعاد الميزة التنافسية إلى عنصرين بدلاً عن أربعة عناصر، كما تم تقسيم التغيير الإداري إلى عنصرين بدلاً عن عنصر واحد ، وكما تم تقسيم الوضع التنافسي إلى عنصرين بدلاً عن ثلاثة عناصر ، أما بالنسبة لمكونات الإبداع الإداري فقد تم دمج عبارات تركيز الانتباه مع عبارات المرونة الذهنية ، كما تم تقسيم المرونة الذهنية إلى مرونة ذهنية تلقائية ، ومرونة ذهنية تكيفية . استوفت كل المتغيرات شروط التحليل العاملي والتمثلة في (قيم الاشتراكات الأولية تزيد عن (0.50)، والتشبعات أكبر من (0.50)، وقيمة (Kmo) تزيد عن (0.60) ، وقيمة الجذور الكامنة (Eigen values) أكبر من الواحد).

كما أظهرت نتيجة التحليل متوسطات عالية لمتغيرات الدراسة، وكان أعلى متوسط لقبول المخاطرة (وسط حسابي= 2.8) ، ويليه المرونة (وسط حسابي= 2.4) ، والتغيير الإداري الجذري (وسط حسابي= 2.1) ، المرونة الذهنية التكيفية (وسط حسابي= 2.0) ، المرونة الذهنية التلقائية (وسط حسابي= 2.0) ، المنافسون المحتملون (وسط حسابي= 2.0) ، المنافسون الحاليون (وسط حسابي= 1.9) ، التغيير المحدود (وسط حسابي= 1.8) ، الأصالة (وسط

حسابي = 1.3) ، التكلفة (وسط حسابي = 1.2) ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع (وسط حسابي = 1.1) وأخيرا الطلاقة الفكرية (وسط حسابي = 1.0) ، كما إن الارتباطات بين متغيرات الدراسة كانت قوية تعكس قوة الاتساق بين متغيرات الدراسة.

5-3 مناقشة نتائج الفرضيات :

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها من الشركات الصناعية السودانية، وقد تم توزيع عدد (384) استبانة، استرد منها (365) استبانة، منها (345) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (89.6%)، وعدد (19) استبانة غير صالحة للتحليل، تم إجراء عملية التحليل باستخدام برنامج (Amos23)، وفيه تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، الارتباط، النسب المئوية، التكرارات للإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

1- هل هناك أثر لمكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) على التغيير الإداري .

2- هل هناك أثر للتغيير الإداري على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، والتسليم) .

3- هل هناك علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، والتسليم) .

4- هل يتوسط التغيير الإداري العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، والتسليم) .

5- هل يعدل الوضع التنافسي العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، والتسليم) .

وللإجابة على تساؤلات الدراسة تم اختبار العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة للدراسة (مكونات الإبداع) والمتغيرات التابعة المتمثلة في (أبعاد الميزة التنافسية) ، كما تم اختبار ما إذا كان التغيير الإداري يتوسط العلاقة بين مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية، كما تم اختبار ما إذا كان الوضع التنافسي يعدل العلاقة بين التغيير الإداري وأبعاد الميزة التنافسية .

5-3-1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى :

تمثل الهدف الرئيسي الأول لهذه الدراسة في اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ،

والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والمرونة. تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الأول هل هناك علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والمرونة؟.

أشارت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين كل مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية التلقائية، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، الطلاقة، المرونة الذهنية التكيفية، قبول المخاطرة) والمرونة . وبناء على ذلك يمكن أن تستنتج أن الشركات الصناعية السودانية يمكن أن تستفيد بشكل أكبر من مكونات الإبداع من حيث القابلية للتغيير والاستجابة لحاجات زبائنهم من المنتجات بأقل تكلفة وجهد، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج عدد من الدراسات كدراسة الصفار وآخرون(2009)، والتي توصلت إلى وجود اهتمام عالٍ من قبل المصارف التجارية الأردنية في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب يؤدي إلى الإبداع في الأداء وتعزيز قدراتها التنافسية، ودراسة (Hamel:2007)، والتي أوضحت أن الإبداع الإداري أكثر من أي نوع آخر من أنواع الإبداع هو أساس نجاح وتميز المنظمات باعتباره عاملاً حاسماً في إيجاد الميزات التنافسية المستمرة للمنظمات لكونه الموجه الرئيس للخطط الإستراتيجية للمنظمة التي تأخذ في الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية والمحلية والعالمية التي تعمل المنظمة في ظلها وذلك باستخدام أساليب وأسس وممارسات إدارية، وأشكال تنظيمية بعيدة عن نظيراتها المألوفة بما يحدث تغيير كبير في طريقة تنفيذ العمل الإداري .

واختلفت مع دراسة (Chang:2011)، والتي توصلت إلى أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة إلى إن الإبداع الأخضر يتوسط بعلاقة إيجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية .

5-3-2 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

تمثل هذه الفرضية فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، و التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتكلفة ، تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الثاني هل هناك علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع والتكلفة ؟

أشارت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين مكونات الإبداع التالية (الأصالة ، المرونة الذهنية التلقائية، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، الطلاقة ، المرونة الذهنية

التكيفية) والتكلفة . وبناء على ذلك يمكن أن تستنتج أن الشركات الصناعية السودانية يمكن أن تستفيد بشكل أكبر من مكونات الإبداع في تخفيض تكاليف الإنتاج، حيث تعد التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح الشركات من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة، والدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع الحصة السوقية ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين قبول المخاطرة والتكلفة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج عدد من الدراسات كدراسة بلال السكارنة(2008)، والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة (الإبداع ، الابتكار ، التفرد، أخذ المخاطرة ، المبادأة) وتحقيق الميزة التنافسية ، ودراسة (Dobni:2010)، والتي أوضحت أن هناك علاقة ارتباط بين التوجه الإبداعي والاستراتيجيات التنافسية للشركات الكندية الحكومية .

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الطويل وسلطان(2006)، والتي بينت وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي للإبداع التقني (إبداع المنتج ، إبداع العملية) في الميزة التنافسية على مستوى الشركات عينة الدراسة بشكل عام .

3-3-5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

تمثل الهدف الرئيس الثالث لهذه الدراسة في اختبار فرضية الدراسة الرئيس الثالثة التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري. تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الثالث هل هناك علاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والتغيير الإداري (المحدود، الجذري) ؟

أشارت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية التلقائية، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، الطلاقة، المرونة الذهنية التكيفية، قبول المخاطرة) والتغيير الإداري (المحدود، الجذري)، وبناء على ذلك يمكن أن تستنتج أن الشركات الصناعية السودانية يمكن أن تستفيد بشكل أكبر من مكونات الإبداع في أحداث تغييرات في أساليب العمل والتطوير والارتقاء للوصول إلى درجة أعلى من القوة والأداء. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الطلاقة الفكرية والتغيير الجذري وهذه النتيجة تتفق مع نتائج عدد من الدراسات كدراسة (Soltani&Hosseini:2012)، والتي أشارت إلى أن المنظمات يجب أن تتكيف لكي تبقى في ظل المنافسة في بيئة تواجه تغييرات مستمرة، بالإضافة إلى إن الإبداع في المنتجات والعمليات يزيد الإنتاجية، كما بينت نتائج الدراسة أن التغييرات الجذرية أكثر من

التغييرات الداعمة، ودراسة أيوب ناديا حبيب (2004)، والتي أوضحت أن قيام الإدارة بوضع خطة واضحة محددة لتعليم وتدريب الأفراد في المنشأة يسهم في نجاح وقبول التغيير فيها، حيث يتوقف هذا النجاح على قدرة المنشأة في تطوير وتطبيق المعارف المتخصصة والكفاءات المتميزة التي تدعم قدرتها على التغيير والبقاء والتطور في النظام العالمي الجديد .

واختلفت مع دراسة شريفة النصر الله(2011)، والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري ومستوى التطوير التنظيمي لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الكويت ودراسة (على:2013)، والتي توصلت إلى ضعف الوعي لدى قيادات الشركات المبحوثة بدور الإدارة الإستراتيجية في احداث التغيير الاستراتيجي .

3-5-4 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

تمثل الهدف الرئيس الرابع لهذه الدراسة في اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التغيير الإداري والميزة التنافسية. تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الرابع هل هناك علاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية؟

أشارت نتائج الدراسة بان هناك علاقة إيجابية قوية بين التغيير الإداري(المحدود، الجذري) والميزة التنافسية (المرونة، التكلفة)، وبناء على ذلك يمكن أن تستنتج أن الشركات الصناعية السودانية يمكن أن تستفيد بشكل أكبر من مستويات التغيير الإداري في تحقيق الميزة التنافسية . كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين التغيير الإداري المحدود والمرونة ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج عدد من الدراسات كدراسة دوسة وحسين (2008) ، والتي أوضحت أن الأداء التنظيمي يزداد بازدياد التغيير الاستراتيجي ، كما أن الأداء الفاعل يتطلب احداث تغييرات شاملة كبيرة ، ودراسة (Strandholm,K&Kumar:2003)، والتي أوضحت أن هناك علاقة موجبة بين ممارسة تحليل البيئة الخارجية والاستفادة من المعلومات المتاحة حول البيئة الخارجية وأداء الشركات بشكل عام.

3-5-5 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة:

تمثل هذه الفرضية فرضية الدراسة الرئيسية الخامسة، والتي تنص على أن التغيير الإداري (المحدود، الجذري) يتوسط العلاقة بين مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والميزة التنافسية(المرونة، والتكلفة). تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس الخامس هل يتوسط التغيير الإداري العلاقة بين

مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) والميزة التنافسية ؟

أشارت نتائج الدراسة بأن التغيير الإداري (المحدود) يتوسط العلاقة بين مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية التكيفية، وقبول المخاطرة) والمرونة، كما أشارت النتائج إلى أن التغيير الإداري المحدود لا يتوسط العلاقة بين مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية التلقائية، الطلاقة، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع)، والمرونة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود توسط للتغيير الإداري المحدود في العلاقة بين مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية التلقائية، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع، الطلاقة، المرونة الذهنية التكيفية، وقبول المخاطرة) والتكلفة، كما أشارت أيضا إلى التغيير الإداري الجذري يتوسط العلاقة الإيجابية بين مكونات الإبداع (المرونة الذهنية التلقائية، المتغيرات التنظيمية، المرونة الذهنية التكيفية، قبول المخاطرة) والمرونة، وبين مكونات الإبداع (المرونة الذهنية التلقائية، المتغيرات التنظيمية، المرونة الذهنية التكيفية، وقبول المخاطرة) والتكلفة، كما أشارت النتائج أيضاً، إلى أن التغيير الإداري الجذري لا يتوسط العلاقة بين مكونات الإبداع (الأصالة، الطلاقة) والمرونة، ومكونات الإبداع (الأصالة، الطلاقة) والتكلفة. ويشير هذا الاستنتاج إلى أن التغيير الإداري ما هو إلا نتيجة او مخرج إيداعي. وأن الإبداع يؤثر على الميزة التنافسية من خلال التغيير الإداري، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Chang:2011) التي تناولت الدور الوسيط للإبداع الأخضر للمنتج في العلاقة بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت إلى إن الإبداع الأخضر للمنتج يتوسط العلاقة الإيجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية، وكما اختلف مع دراسة عباس أبو ستة (2013) التي تناولت الدور الوسيط للاستراتيجيات التسويقية في العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتوصلت إلى أن الاستراتيجيات التسويقية تتوسط العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في سوق اتصالات الهاتف بالسودان، وتتفق مع دراسة Steiber, 2012 التي توصلت إلى فهم وكيفية إبتكار ونشر واستدامة الإبداع الذي يساعد الشركات على التنافسية على المدى البعيد والتي توصلت إلى، الإبداع هو عملية إعادة الاختراع ومن خلال عمليات الإبتكار والاستدامة والنشر، ومفهوم الاستدامة يعود إلى التحسن وأن هذا المسار يعتمد مباشرة على الإبتكار والاستدامة في الإبداع داخل المنظمة.

وتتفق مع دراسة (Salomo, et al , 2008) والتي توصلت إلى التوجه الإبداعي يدل على تطوير المنتجات وبما ينعكس على الأداء التنظيمي على المدى البعيد.

(إن التوجيه الإبداعي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الشركات.)

5-3-6 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية السادسة:

تمثل هذه الفرضية فرضية الدراسة الرئيسية السادسة، والتي تنص على أن الوضع التنافسي يعدل العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية. تهدف هذه الفرضية للإجابة على سؤال الدراسة الرئيس السادس هل يعدل الوضع التنافسي العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية ؟

أشارت نتائج الدراسة بان المنافسين المحتملين تقوي العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة، بينما لا تقوي العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري المحدود والمرونة، كما أشارت أيضا بان المنافسين المحتملين تقوي العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة، بينما لا يضعف العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة . وأشارت النتائج إلى إن المنافسين الحاليين تضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود والمرونة، ولا تضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري المحدود والتكلفة، والمنافسين الحاليين تضعف العلاقة الإيجابية بين التغيير الإداري الجذري والتكلفة ، ولا تضعف العلاقة السلبية بين التغيير الإداري الجذري والمرونة. ووجود أثر للوضع التنافسي في تعديل العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية يؤكد وعي واهتمام الشركات الصناعية بأهمية الدور الذي يلعبه الوضع التنافسي في تعديل هذه العلاقة. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أحمد بابكر(2014) التي تناولت الدور المعدل للبيئة التنافسية في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي في شركات الخطوط الجوية ، وشركات السكك الحديدية السودانية ، وتوصلت إلى أن البيئة التنافسية تُعدل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي للشركات قيد الدراسة ، واختلف مع دراسة ناهد علي (2013) التي تناولت الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين مكونات الإدارة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي في قطاع الاسمنت ، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تُعدل العلاقة بين مكونات الإدارة الاستراتيجية والتغيير الاستراتيجي ، وتتفق مع دراسة (Kreoger , 2007) والتي توصلت إلى وجود علاقة واضحة بين حالات عدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وأدائها، كما أنها لم تبيّن وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة ،

ودراسة دلال عظيمي (2010م) والتي توصلت إلى أن الميزة التنافسية هي المحدد الوحيد لتباين أداء المنافسين في ظل تشابه الموارد والإمكانات والظروف التي تحكم النشاط التنافسي.

5-4 إسهامات الدراسة:

تهدف هذه الجزئية من الفصل لعرض الإسهامات النظرية والعملية التي توصلت إليها الدراسة والتي يمكن أن تساهم في دعم علاقة التغيير الإداري والوضع التنافسي في دعم العلاقة بين مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية.

5-4-1 المساهمات النظرية للدراسة:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى حسب علم الدارسة التي تحقق في صحة مقاييس الإبداع ، الميزة التنافسية، التغيير الإداري، والوضع التنافسي، لوجود جهود قليلة لقياس صحة هذه المقاييس في الدول النامية وخاصة السودان، وهذه الدراسة سوف تكون إضافة للدراسات الموجودة، كما تعطي فكرة عن كيفية إعداد هذه المقاييس، وبالتالي تحفيز الباحثين لمزيد من الدراسات حول هذا المجال.

2. اختبرت هذه الدراسة علاقة الإبداع بالميزة التنافسية ، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تساهم به مكونات الإبداع، والتغيير الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية التلقائية، المرونة الذهنية التكيفية، الطلاقة الفكرية، قبول المخاطرة، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة ، والمرونة)، والتغيير الإداري (المحدود، والجزري) يؤثر على الميزة التنافسية، والوضع التنافسي (المنافسين الحاليين، والمنافسين المحتملين) يعدل العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية .

3. حققت الدراسة في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وهو ما لم يدرس في الدراسات السابقة، وأثر الدور الوسيط للتغيير الإداري في تلك العلاقة، وأثر الدور المعدل للوضع التنافسي في العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية.

4. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في السودان التي تسعى لسد الفجوة في الدراسات المتعلقة بالأساليب الحديثة (الإبداع)، من حيث دراستها وفق الأبعاد المختلفة لكل متغير.

5. سعت هذه الدراسة إلى الربط بين الإبداع ، والتغيير الإداري ، والوضع التنافسي كأدوات يمكن أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية .

6. تم التحقق من دور الوضع التنافسي كمتغير مُعدّل يوضح مدى قوة أو ضعف العلاقة بين التغيير الإداري ، والميزة التنافسية ، ودراسة هذا التفاعل يمكن أن تكون إضافة علمية .

5-4-2 الإسهامات العملية للدراسة:

1- هذه الدراسة بينت لمتخذي القرار مدى أهمية تطبيق الأساليب الحديثة، والتي لها علاقة بالميزة التنافسية، والتي يمكن أن تساعد الشركة في تحسين أدائها الكلي مما يكسبها صفة التميز، كما أن التغيير الإداري له دور فاعل في تعزيز الميزة التنافسية، وأن الوضع التنافسي يساعد الشركات الصناعية في تحديد مدى ملاءمة قدراتها التنافسية في المجال الذي تعمل فيه.

2- بالرغم من تعدد الشركات الصناعية في مجتمعنا السوداني، إلا أنها تعاني من قلة استخدام أساليب حديثة ، وذلك لعدم وجود دراسات منتظمة توضح أهمية استخدام هذه الأساليب، وهذه الدراسة توضح الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية.

3- تشجع هذه الدراسة على الاستفادة من تبني الأساليب الإدارية الحديثة، والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

4- تستفيد الشركات الصناعية من هذه الدراسة في تلبية احتياجات، ورغبات العملاء، مع محدودية الموارد والإمكانيات كان لابد من تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد على معرفة ما يتطلبه العملاء من تفضيلات، وبما يعكس إرادة العملاء على الاستعداد لدفعه مقابل هذه التفضيلات .

5-5 محددات الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الإبداع على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية، وتوصلت لأهم النتائج، وكما هو الحال في الدراسات الميدانية توجد العديد من المحددات التي تحد من تعميم نتائج الدراسة :

1- أن هذه الدراسة محدودة بنوعية البيانات التي أمكن الحصول عليها من مدراء الشركات الصناعية السودانية، ومدى دقتها، حيث اعتمدت على الدقة التي تبناها المدراء في الاستجابة لأسئلة الاستبانة، والقيمة التي أعطاهما كل منهم لبنود الاستبانة، وقد تتأثر هذه القيمة بالتحيز غير المقصود، أو مدى وضوح أبعاد الإبداع، وأبعاد الميزة التنافسية، ومستويات التغيير الإداري والعوامل المرتبطة بها تبعاً لتقديرهم الشخصي.

2- حجم عينة الدراسة، ركزت على قطاع الصناعات بصورة أكبر، مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على باقي القطاعات الأخرى .

3- تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وفيها تم الاعتماد على نوعية العبارات المغلقة، والتي لا تسمح للمبحوث الإجابة على عبارات الاستبانة حسب نمطه، وأسلوبه الشخصي، وحصره في عدد من الإجابات المحددة مسبقاً، كما بها العديد من أوجه القصور المتعلقة بتردد المبحوثين في إعطاء الإجابات، أو قد تحتاج بعض العبارات إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها .

4- أن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة محدودة بما تم جمعه من بيانات من خلال استبانته الدراسة، لذا فإنه من الصعب تعميم النتائج التي تم التوصل إليها خارج نطاق المعلومات التي جرى جمعها، وخارج نطاق مجتمع الدراسة .

5- الحد الزمني: ويتمثل في الفترة التي تم فيها جمع البيانات، وهي الفترة من أغسطس إلى ديسمبر 2016.

6- اقتصرت هذه الدراسة على المدراء في بعض الشركات الصناعية، وبما أن هذه الفئة تتصف بصفات معينة مما أدى إلى تضارب في نتائج تأثير بعض المتغيرات، وربما لو تم تعميمها على مدراء الشركات الخدمية كانت تعطي نتائج أكثر صحة.

7- لقد تم اخذ بيانات الدراسة مرة واحدة، لذلك يمكن لدراسات أخرى أن تأخذ البيانات على فترات متعددة. بالإضافة لذلك اظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات المستقلة (مكونات الإبداع) تفسر ما نسبته 38% من التغيرات التي تحدث في المتغيرات التابعة (المرونة والتكلفة)، فيمكن لدراسات قادمة أن تأخذ متغيرات مستقلة أخرى مثل استراتيجيات الريادة أو عناصر الإبداع الإداري.

ووجود هذه المحددات لا يقلل من أهمية الدراسة، باعتبار أن نتائجها سوف تزود الباحثين والممارسين في مجال الإدارة بفكرة عامة عن واقع ثقافة الشركات الصناعية، ودرجة تشجيعها وتبنيها للإبداع، كما ستساعد الجهات المختصة على وضع يدها على المصاعب والعقبات التي تواجه الإبداع في الشركات محل الدراسة، والعمل على إزالتها لتحقيق الميزة التنافسية.

5-6 الدراسات المستقبلية :

- تقترح الدراسة بعض الدراسات المستقبلية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة وهي :
1. بما أن الدراسة اقتصر على الشركات الصناعية السودانية فيمكن لدراسات مستقبلية أن تطبق الدراسة في قطاعات أخرى كقطاع المصارف أو قطاع الاتصالات، ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
 2. الدراسة الحالية اختبرت أثر الوضع التنافسي كمتغير معدل للعلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية وفقا لنموذج الدراسة فيمكن لدراسات مستقبلية أن تختبر متغير معدل آخر مثل سمعة المؤسسة .
 3. الدراسة الحالية اختبرت أثر (مكونات الإبداع) كمتغير مستقل وفقا لنموذج الدراسة فيمكن لدراسات مستقبلية أن تختبر متغيرات مستقلة أخرى مثل التوجه الريادي أو استراتيجيات الريادة.
 4. الدراسة الحالية اختبرت أثر التغيير الإداري كمتغير وسيط وفقا لنموذج الدراسة فيمكن لدراسات مستقبلية أن تختبر متغير وسيط آخر كالمرونة الإستراتيجية أو التطوير التنظيمي ... الخ.

5-7 التوصيات :

- زيادة اهتمام إدارات الشركات الصناعية بمكونات الإبداع كونه من الأدوات الأساسية التي تساعد في تحسين عملياتها الإنتاجية حتى تتمكن من التكيف مع مخارج التطور التقني وظروف المنافسة الحادة بالأسواق.
- العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) بحيث يكون مسؤولاً عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين ، وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم العمل بالشركات.
- العمل على توفير نظام فعال للاتصالات يسمح للعاملين بإبداء آرائهم، ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات، واللقاءات الدورية مما يسهل كسر حاجز الخوف بين الرؤساء والمرؤوسين، ويعزز الثقة المتبادلة بينهم ، مما يفتح الباب على مصرعيه أمام طرح الأفكار الإبداعية .
- ضرورة الاهتمام بأنظمة الأجور والتحفيز ، لأنها تشكل الدافع والباعث المحرك نحو الإنتاج والأداء، كما أنها ضرورية من أجل امتلاك الميزات التنافسية حتى تتمكن الشركات من البقاء والاستمرار .
- زيادة اهتمام إدارات الشركات الصناعية بأبعاد الميزة التنافسية، والعمل على تحقيقها بكفاءة من أجل تحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.

- ضرورة اهتمام إدارات الشركات الصناعية بأقسام البحث والتطوير وإعطائها الأهمية المناسبة من أجل تقديم منتجات جديدة مبتكرة تتلاءم مع متطلبات الزبائن.
- العمل على تطوير مهارات، ومعارف، وقدرات العاملين عن طريق عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع والميزة التنافسية، وكل ما هو جديد في هذين المجالين بالتعاون مع الجامعات والمعاهد المتخصصة في هذا المجال .
- الاهتمام باستخدام أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا والتقانة في مجال الصناعة، لضمان جودة المنتجات التي تؤهل للحصول على ميزة تنافسية ليس محليا فقط ، بل على المستوى العالمي .
- توليد الشعور لدى إدارة الشركات الصناعية بالحاجة إلى دراسة أداء المنشآت ، وقناعة تامة بأهمية تعزيز الميزة التنافسية.
- العمل على دراسة الأسباب المتعلقة بضعف وجود منتجات الشركات الصناعية السودانية في الأسواق الدولية ، وتذليل العقبات التي تواجه تصديرها إلى الأسواق الدولية .
- نظراً لأهمية التغيير في ظل ما تفرضه البيئة من تحديات تواجه وتعترض مسيرة الشركات الصناعية، خاصة وأن هذه الشركات توجد بينها منافسة قوية، نوصي بضرورة الاهتمام بنشر الوعي والتثقيف بدور التغيير والتدريب، والتأهيل لتنفيذه ليس فقط بالنسبة للقيادات الإدارية، وإنما لا بد أن يتعدى ذلك العاملين بهذه الشركات، طالما إن العامل هو الأساس في أحداث التغيير، وانجاز أهدافه .
- اهتمت العديد من الدراسات بضرورة التغيير الإداري، لذلك لا بد للإدارة العليا من دعمه في الشركات الصناعية من أجل المحافظة على التنافسية، الابتكار، والاستقرار .
- ضرورة اهتمام الشركات الصناعية بإدارة التغيير، لأن النجاح أصبح في مواكبة التغيرات، ودراسة وتحليل البيئة الخارجية الذي يساعد في وضع الاستراتيجيات الهادفة لتحقيق الريادة والازدهار .
- ضرورة العمل على إيضاح أنواع التغيير الإداري بغرض تسهيل العمل أمام الشركات حول الكيفية التي تعمل بها على إجراء التغيير الذي يتلاءم مع وضع المنشأة وبيئتها الخارجية.
- ضرورة الاهتمام بدراسة وتحليل استراتيجيات المنافسين حتى تتمكن الشركات الصناعية من وضع استراتيجيات مضادة تحقق بها ميزة تنافسية .

5-8 الخاتمة :

تناولت هذه الدراسة أثر الإبداع على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية، حيث تم قياس كل من مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع)، والتغيير الإداري، الوضع التنافسي (العملاء، المنافسين الحاليين ، المنافسين المحتملين)، والميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم). أما بعد التحليل العاملي أصبحت متغيرات هذه الدراسة: مكونات الإبداع (الأصالة، المرونة الذهنية التلقائية، المرونة الذهنية التكوينية، الطلاقة الفكرية، قبول المخاطرة، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع)، التغيير الإداري المحدود، التغيير الإداري الجذري، الوضع التنافسي (المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين)، والميزة التنافسية (التكلفة، المرونة). أشارت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية السودانية تحسن الميزة التنافسية من خلال مكونات الإبداع والمتمثلة في (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع) . ولقد تمت صياغة إسهامات الدراسة على ضوء نتائج الدراسة التي تمت مناقشتها من بيانات الدراسة .

المصادر والمراجع

القرآن الكريم :

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ:الكتب:

- 1- أبو النصري، مدحت محمد، الإدارة بالحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، المجلة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2012م
- 2- أبو جادو ، صالح محمد علي، تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي (باستخدام الحل الابتكاري للمشكلات)، عمان، دار الشروق للنشر ، ط (1) ، 2004 م .
- 3- أحمد، ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى ، 2010م.
- 4- احمد ، محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009م .
- 5- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى، جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية ، القاهرة، 2003م.
- 6- إدريس ،محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، 2010.
- 7- أفندي ، عطية حسين ، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 .
- 8- اندرو دي. سنر لاتي ومارك حي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء ، ترجمة خضر أبو القاسم احمد ، ومراجعة علي محمد عبد الوهاب ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1991 .
- 9- البكري، سونيا محمد، إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل النظم ، الدار الجامعية، القاهرة ، ط(?)، 2000م.
- 10- الدوري ، ذكريا و صالح ، احمد علي ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال ، قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزي ،عمان، الطبعة العربية ، 2009.
- 11- الرحايلة، عبد الرازق سالم، نظرية المنظمة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010 م .
- 12- الركابي، كاظم نزا، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الأولى، 2004م.

- 13- السكارنة، بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للطباعة، عمان، الطبعة الأولى ، 2010م.
- 14- السكارنة ، بلال خلف ، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط(1) ، 2011م.
- 15- السلمي، علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر، القاهرة ، 2001.
- 16- السيد، عثمان ابراهيم، الاقتصاد السوداني، الخرطوم، (دن) ، الطبعة (1)، 1998، .
- 17- الطائي، يوسف حجيم ، والفضل ، مؤيد عبد الحسين ،والعبادي ، هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2006م
- 18- الطيبي، خضر مصباح، إدارة وصناعة الجودة - مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، عمان ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى ، 2011م .
- 19- العساف، عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1999م .
- 20- العلي، عبد الستار محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي، دار وائل للنشر ، عمان، الطبعة الأولى، 2000م .
- 21- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2005م.
- 22 - القريوتي ، محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000م .
- 23- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة ، 2003م.
- 24- اللامي، غسان قاسم ، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008م.
- 25- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003م.
- 26- اللوزي، موسى، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2007م.

- 27- المصري ، ابن منظور ، لسان العرب ، القاهرة ، دار المعارف ، ط 3.
- 28- المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ، عمان ، دار الفكر للطباعة ، ط(2) ، 1994م.
- 29- المقلي، عمر أحمد عثمان ، الإدارة الإستراتيجية ، شركة مطابع السودان للعملة ، ط(؟) ، الخرطوم، 2001م.
- 30- النجار، فايز جمعة صالح والعلي ، عبد الستار محمد ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، عمان، دار الحامد للنشر ، ط(2) 2010م .
- 31- النجار، فريد راغب ، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا - مدخل تكاملي تجريبي ، مكتبة الإشعاع للنشر ، القاهرة ، 1997 ، ص 126
- 32- الوود اس- بفا- راکش كي- سارن تعريب محمد محمود الشواربي ، إدارة الإنتاج والعمليات، دار المريخ ، الرياض، الطبعة العربية الأولى، 1999م.
- 33 - توفيق، عبدا لرحمن وآخرون " التفكير الإبداعي وقدرات الإدارة العليا" خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ، ط (؟) ، 2010م.
- 34- توفيق ،عبد الرحمن والقرشي ،ليلي حسن عبد الله، كلنا مبدعون ولكن ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط (؟) 2011م.
- 35- جواد، شوقي ناجي ، إدارة الأعمال ، منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م.
- 36- جواد، شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان ، ط(1)، 2010، ص.ص 187-188
- 37- حريم ، حسين ، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد في المنظمات، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط (؟) ، 1997 م .
- 38- حلس ، داؤود ، دليل الباحث في تنظيم وتوضيح البحث العلمي في العلوم السلوكية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006.
- 39- خصاونة ، عاطف علي ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2011م.
- 40- خير الله ، جمال ، الإبداع الإداري، عمان، دار أسامه للنشر والتوزيع، ط (1) ، 2009م.
- 41- درة ، عبد البارئ ، والمدهون ، موسى توفيق ، وبلقيس ، أحمد ، الحقائب التدريبيه ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1988.

- 42 - درة ، عبد الباري ، والمدهون ، موسى توفيق، و ابراهيم ، محمد ، الإدارة الحديثة ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، 1994م.
- 43- درة عبد الباري ، المدهون موسى، والجز راوي ابراهيم ، الإدارة الحديثة : المفاهيم والعمليات ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان ، الطبعة (2)، 2002.
- 44- درة ، عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2004م .
- 45- ربايعة، علي محمد ، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2003م.
- 46- زغلول ، سعد بشير ، دليلك إلى البرنامج الإحصائي ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، الإصدار العاشر ، 2003م .
- 47- سكران ، اوما، تعريب اسماعيل علي بسيوني ، طرق البحث في الإدارة ، مدخل لبناء القدرات البحثية ، دار المريخ ، الرياض ، 2006م.
- 48- شارلز، وجونز، جارديث ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2001م .
- 49- شريف ، علي و الكردي، منال ، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة ، 2004م.
- 50- عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد، التطوير التنظيمي ، عمان ، دار الفكر ، ط (1) ، 2010م .
- 51- عباس، سهيلة محمد ، وعلي ، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2003م.
- 52- عبد المطلب ، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2010م.
- 53- عبود ، نجم عبود ، إدارة الابتكار : المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2002م.
- 54- عبيد ، مصطفى ، مهارات البحث العلمي ، أكاديمية الدراسات العالمية ، غزة ، 2003م.
- 55- علي ، لطيف محمد عبدا الله، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ، عمان ، اليازوري للنشر والتوزيع ، 2011م .
- 56- فياض ، محمد أحمد وقرادة ، عيسى يوسف ، وعليان ، يحيى مصطفى ، مبادئ الإدارة (2) - وظائف المنظمة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010.

- 57- قنديل ، علاء محمد سيد ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، عمان ، دار الفكر ، ط (1) ، 2010م .
- 58- كنج ، نيغل و أندرسون ، نيل ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات ، تعريب محمود حسين حسني ، الرياض ، دار المريخ ، ط (؟) ، 2004م.
- 59- لطيطي ، حضر مصباح ، إدارة التغيير - التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011م .
- 60- محمد النعيمي ، عبد العال وآخرون ، طرق مناهج البحث العلمي ، دار الفاروق للنشر ، عمان ، 2009م .
- 61- مختار ، حسن محمد أحمد ، إدارة التغيير التنظيمي ، المصادر ، والاستراتيجيات ، الشركة العربية المتحدة للتسويق ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2009م .
- 62- مشهور، ثروت ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى، 2010م .
- 63- مصطفى، أحمد سيد ، الإدارة الإستراتيجية ، دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، احمد سيد مصطفى ، القاهرة ، 2005م.
- 64- ملحم، يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006م .
- 65- نصر الدين ، بن نذير و الزين ، منصورى ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2004م .
- 66- هلالى ، حسين مصطفى وآخرون ، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات " التنظيم والإدارة - الارتقاء بالكفاءات القيادية) ، القاهرة ، السحاب للنشر والتوزيع ، ط (1) ، 2009م .
- 67- ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، اليازوري للطباعة ، عمان ، الطبعة العربية ، 2010م .
- 68- يوسف، طارق شريف ومطر، الهيني، خالد عبد الرحيم ، الإدارة الإستراتيجية- مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية ، جامعة العلوم التطبيقية، مؤسسة فخراوي للدراسات والنشر ، المنامة ، 2010م.

ب: الدراسات العربية:

- 1- أبو ستة، علي عباس، أثر عوامل الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية - دور الاستراتيجيات التسويقية متغير وسيط ، دراسة في سوق اتصالات الهاتف بالسودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2013م .
- 2- الأخضر، خراز ، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقيد ، الجزائر ، 2011م .
- 3- الجعبري، عنان ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009م.
- 4- الزغبي، حسن علي (خصائص منظمات التعلم الأردنية وأثرها في الابتكار)، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة الإداري ، مسقط، العدد "119" ،: ديسمبر، 2009م .
- 5- الشرفا ، سلوى ، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008م.
- 6- العتوم ، محمد فوزي علي ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، 2009م .
- 7- العجلة ، توفيق عطية توفيق ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، غزة ، 2009م.
- 8- المطيري ، فيصل غازي عبد العزيز (أثر التوجيه الإبداعي علي تحقيق ميزة تنافسية) ، دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الكويت ، 2012م .
- 9- النصر الله ، شريفة جاسم ، مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالتنوير الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2011م .

- 10- بابكر، أحمد الصاوي محمد، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي ، دراسة ميدانية لشركات الخطوط الجوية السودانية، وشركات السكك الحديدية، السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، 2014م .
- 11- بوشناق، عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادرها - تنميتها - تطويرها ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر ، 2002م .
- 12- حجاج ، عبد الرؤوف ، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببورج بوغريزنج باستخدام أسلوب تحليل مغلق البيانات خلال الفترة (2004-2013م) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر 2015م .
- 13- حميدة ، أمينة عبد القادر علي ، اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2014م
- 14- ضوء البيت ، أحمد ضوء البيت صالح ضوء البيت ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال ، دراسة حالة شركة النيل الكبرى للبتترول ، في الفترة من 2002-2009م ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2013م .
- 15- عبد الباسط ، طلال خالد، دور إدارة التغيير في خلق الميزة التنافسية التسويقية ، دراسة مقارنة لبعض الشركات المنتجة للمشروبات الغازية بولاية الخرطوم في الفترة 1999-2009م، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2010م .
- 16- عبد الوهاب ، بوبعة ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فنشوري ، قسنطينة ، الجزائر .
- 17- عثمان ، مهدي صلاح الدين ، أثر العوامل الإستراتيجية ، واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، عمان ، 2003م .
- 18- عجمي ، عبد القادر الطاهر ابراهيم ، أثر التغيير في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، السودان ، 2012م .

- 19- عطا الله ، سمر رجب ، دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها - دراسة حالة قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في السلطة الوطنية الفلسطينية في الفترة من 2008-2010م ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2011م .
- 20- علي ،ناهد عثمان ، أثر مكونات الإدارة الإستراتيجية في التغيير الاستراتيجي : دور الثقافة التنظيمية كمتغير معدل بالتطبيق على قطاع الاسمنت بولاية نهر النيل ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2013م .
- 21- فهد المشوط ، أحمد سعد ، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال ، الكويت ، 2011م .
- 22- قرش ، عائشة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبلدية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة سعد دحلب البلديّة ، 2007 م .
- 23- محمد ، أحمد ، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - قطاع المطاحن بولايتي ورفلة وتقرت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر ، 2016م .
- 24- محمد ، سعيد محمد حامد ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري - بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في الفترة من 2005-2008م) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم 2009 م .
- 25- مختار، عثمان عبد الله عثمان(معوقات الإبداع في المنظمات السودانية - دراسة تحليلية وصفية علي المديرين والمشرفين بالوزارات والمصالح والمؤسسات العامة والهيئات الحكومية الاتحادية بمدينة الخرطوم) ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الخرطوم ، 2009م.
- 26- مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .
- 27 - نايف ، كاظم ، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهريّة وأثرها على الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد ،

رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق ، 2007م.

28- يوسف، البيساني النابلسي ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2014م .

ج: الدوريات العربية :

1- ابراهيم ، سناء شوقي ، ((مائة طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ومشاكل قيادة فريق العمل)) ، مجلة التنمية الإدارية ، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، العدد 101، أكتوبر 2003م

2- الزغبي ، حسن علي (خصائص منظمات التعلم الأردنية وأثرها في الابتكار)، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية ، مجلة الإداري ، مسقط، لعدد "119" ،: ديسمبر، 2009م .

3- الساعد ، رشاد وحريم ، حسين ، علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة - بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، العدد الأول ، مج(8) ، عمان ، 2005م .

4- السرحان ، عطا الله الفهد ، دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، مجلة السائل ، جامعة آل البيت ، عمان ، 2009م .

5- السكارنة ، بلال خلف (استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية)، دراسة ميدانية علي شركات الاتصالات في الأردن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد ، العدد (17) ، مارس 2008م .

6- الشيخ ، فؤاد نجيب ، (ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن)، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، العدد(1) المجلد (24) ، يونيو 2004م.

7- الصرايرة ، أكثم عبد المجيد ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية ، دراسة مسحية ، مؤتة للبحوث والدراسات ، عمان ، مجلد (18) ، العدد(4) ، 2003 .

- 8- الصفار ، أحمد عبد إسماعيل والعجلوني ،محمود محمد وجرادات ، عبد الناصر أحمد (أثر المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية) دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية - إقليم الشمال)، المجلة العربية الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد (5) العدد (3) ، مايو، 2009م.
- 9- الطويل ، أكرم أحمد ، وسلطان ، حكمت رشيد ، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى) ، المجلة العربية للإدارة، القاهرة ، ع(1) ،مج(26)، يونيو، 2006 .
- 10- العدلي ، ناصر محمد ، الإبداع والتجديد أساس النجاح والمنافسة للشركات ، المجلة الاقتصادية ، العدد 5740، يونيو ، 2009 (http://www.aleqt.com/2009/06129 article)
- 11- الفارس، سليمان ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات - دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد(26)، العدد(2)، 2010م .
- 12- المنجي ، زهراء بنت سيف ، الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية ، دورية الإداري ، مسقط ، المجلد (26) ، العدد(96) ، 2004م.
- 18- سالم ، زيدان محمد ، العجومي ، عبير ، أحمد ، نهيل ، والقماري ، وسام ، دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء ، مجلة جامعة الأزهر بغزة ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد(3)، العدد(2)، 2011م .
- 19- شالي ، كرستينا و سميث ، جيل بيري، " الجانب الاجتماعي للإبداع : منظور شبكي ، وديناميكي" ، ترجمة مازن بن فارس رشيد ، الرياض ، دورية الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، المجلد 44، العدد 1، مارس، 2004م.
- 20- صالح ، نادية حمدي ، تقويم الإستراتيجية التنافسية لصناعة الغاز الطبيعي في مصر ، دورية البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، العدد الأول والثاني ، يناير- ابريل ، 1999.
- 21- صويص ، راتب وفلاق ، محمد وآخرون ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مجموعة شركات الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد(4)، عمان، 2011م .

- 22- عظيمي ، دلال ، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2010م .
- 23- عماد، عبد الجليل إسماعيل ، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيايل على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد(5)، 2015م .
- 24- عوض ، عاطف، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي(دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج(29)، العدد(3) ، 2013م.
- 25- عيشاوي ، أحمد بن ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ، دورية الباحث ، عمان ، العدد (4) ، 2006م .
- 26- همام ، عبد القادر ، دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين - بالتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية ، مجلة الإدارة ، العدد(3) ، القاهرة ، 1993م .
- 27- هيجان ، عبد الرحمن أحمد ، معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية ، دورية الإدارة العامة، الرياض ، مج (39)، ع(1)، 1999م .
- 28- يوسف، بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز ، دورية الباحث، عمان ، العدد (5) ، 2007م .

د: المؤتمرات والندوات:

- 1- الدوري ، زكريا والعزاوي ، بشرى ، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، عمان ، في الفترة من 26-28 ابريل 2004م .
- 2- الطويل ، أكرم أحمد وإسماعيل ، رغيد ابراهيم ، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، المؤتمر العلمي الثالث ، تحت شعار إدارة مؤسسات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، عمان ، 2009م.

3- القاسمي ، اميمة بنت عبد العزيز " مفهوم الإبداع الإداري وتميمته"، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة -مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002م

4- غول ، فرحات ، الملتقى العلمي الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة : دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ، الجزائر، 2011م .

5- نصير ، طلال والعزاوي ، نجم، اثر الإبداع الإداري علي تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية، عمان ،جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال ،الملتقى الدولي الموسوم :الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة(دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية) في الفترة من 18-19/مايو 2011م .

هـ: التقارير المنشورة:

1- الإدارة العامة للسياسات الاقتصادية الكلية والبرامج ، العرض الاقتصادي ، وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، الخرطوم ، 2005م .

2- العالم العربي في أرقام ومؤشرات ومفاهيم صناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، القاهرة ، 2007م .

3- تصريح وزير الصناعة، جريدة الصيحة، العدد(800)،الاثنين 21/صفر1438هـالموافق 21/نوفمبر2016م .

4- تقرير التنافسية العربية ، الكويت ، 2003م .

5- وزارة الصناعة السودانية ، منشورات الإدارة العامة للإنتاج الصناعي ،الخرطوم، 2003م.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1- Books:

- 1- Aquilano,Chase,NicolasJand ,Richared Band Daves , Mark M_ (1996)'Fundamentals of Operations' 7thed ,McGraw-Irwin,Inc .
- 2- Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell(1996),Using Multivariate Strategic , New York :Harper Collins College Publishers ,3ed .C.,
- 3- B. Cohen,(1999)" Fostering Innovation in a large Human Service"Administration in Social work,vol(24).
- 4- Buchanan ,David and Huczynsk I Andrze.2004),Organizational Behavior An Introductory Text,5thEd.,London: Pearson Education Limited
- 5- Callons ,Jack(1996) , 'Compétitive AdvantageThrough Information Technology' NewYork:MGCgrow-Hill.co.

- 6- Chandan, Jit, s(2005)., **Organizational Behavior** ; 3th Edition, New Delhi :Vikas Publishing House .
- 7- Coffey , R.E.,&Curvtis W.Cook&Philip. Hansaker(1994) , **Management and Organizational Behavior** , IRWIN , BurrRidge , Sydney , Australia .
- 8- Decanio, Stephen J., Dibble, Catherine and Amir- Atefi, Keyvan(2002) , The importance of organizational structure for the adoption of innovations .**Management Science** .46.
- 9- Denton, John.(1998).**Organizational Learning and Effectiveness**. London, Routledge.
- 10- Evans, James R(1993) '**Applied Production and Opération Management**' 4ed ,By West Publishing Company, USA,.
- 11- Evans& Collier(2007), '**Operation Management ,an Integrated Goods & Services Approach**', Thomson, South, Western, USA, International , student edition , www. Swlearning.com.
- 12- French , w.l ., & Cecil H. Bell , Ir(1998) , **Organization Development , Behavior Science , Intervention for Organizational Improvement** , prentice Hall in India , New Delhi .
- 13- Gaskin, T.E.,&Skousen, T, Time- Chunking and Hyper(2016), **Refocusing in a digitally – Enabled work place** :six forms of knowledge workers, frontiers in Psychology.
- 14- George A. Marcoulides and Irini Moustaki(2002), **Latent Variable and Latent Structure Models** ,USA Lawrence Erlbaum Association , Inc,.
- 15-Hair, J, F, et al.(2014), **Aprimer on partial least Quires Structural Equation Modeling(PIS- S E M)** sage publishing .
- 16- Heizer , Jay & Render , Barry(1999) '**Principle of Operations Management**' 3rded, Prentice Hall, USA,.
- 17- Jauck , L.R.& William , F. Glueck(1998) , **Business Policy & Strategic Management , 5thed . Mc Craw-Hill , New York .**
- 18- Jones & Gareth , (2007), **Organizational Theory Design & Change** , Prentice Hall Inc. , chi.
- 19- Joseph F. Hair, JR. and Others(1995) , Multivariate Data Analysis With Readings , New Jersey , USA , Fourth Edition , Prentice Hall , INC,.
- 20- Kotter , John, p (1990). **A force for Change :How Leadership Differs From Management**. New York ;Free Press .
- 21- Krajewski, Lee, J and Ritzman, Larry(2005) **P 'Operation Management'** 7thed , Prentice Hall: New Jersey.
- 22- Lockyer , Keith(1983), **Production Management**, London , Pitman Publishing Limited, fourth edition .
- 23- Macmillan M, Hugh & Tampose, Mahen(2000) '**Strategic Management**', by Oxford University press Ins.

- 24- M.A,Robben(1997), Study of the Déterminants of Individuel Innovative Behavior in A light Technology Product Development Organization , **DBA Dissertation abstract** , Nova ,South eastern University , U, S,A,D AI-A59/04.
- 20- Narain, Daya(1997), **Management Terms and Concepts**. New Delhi ;Vikas Publishing House .
- 21- NathPrithWiraj,Nachiappan Subramanian, Raman than Ramakrishna (2010), **Industrial Marketing Management**, Elsevier Inc.
- 22- Philippe Vaesken(2000), **Environment territorialize** : Un nouveau Concept de Structuration de Environment dans la strategies enterprise , colloque A I M S.
- 23- Pitts ,Robert A&Lie ,David(1996) ,**Strategic Management** By West PublishingCompany , printed in the USA.
- 24- Robbins,Stephen(1998) ,**Organizational Behavior ,**:8thEd.,New Jersey : Prentice Hall.
- 25- Schermerhorn, J.R.I.r, JamesG .Huntard Richard N. Osborn(1997), **OrganizationalBehavior**, Johan Wiley&Sons,Inc ,NewYork.
- 26- Slack, Nigel, Chambers , Stuart Harland , Christic, Harrston ,Alan, Johnston, Robert (2004), **'Operation Management'** 4nd ^{ed} , Prentice Hall: New York.
- 27- Sorge Arndt(2002). **Organization**; London :Thomson Learning .
- 28-Steven,William,J(2005),**Production/Operation Management** ,8thed,von ,Hoffmann Press.
- 29- Steiber (2012) ,Organizational Innovations :A conceptual of how they are created,diffused,and sustained, Department of Technologymanagement&Economics,Chamlers University of **Technology,Gothenburg,Sweden**
- 30- Thompson , Ronald and Carts- Brail , William(2003), **Information Technology and Management ;** 2nd Ed; Boston:McGraw Hill .
- 31- Torrington ,Derek(1998). **Human Resource Management**; 4thEd; London: Prentice Hall.
- 32- Westrom,H.W.&Keith Davis(1998),**Organizational Behavior at work, 2-Periodicals:**
- 1- Agha,et..al (2012) ,Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance ,**International Journal of Business & Management** ,vol (7),no.1.
- 2- Barr, Palma S. ,Stimpert ,J ,l. and Huff,Annes.(1992)."Cognitive Change Strategic Action, and Organizational Renewal". **Strategic Management Journal**, no(13) .

- 3- Bogener, William c and Bancal Paratima(2007) : 'Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance ', **Journal of Management Studies** , Vol(44) ,No (1).
- 4-Chang , ching – Hsun (2011), , ' The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: the Mediation Robe of Green Innovation' **, Journal of Business Ethics** , vol . 104.
- 5- Cheraghi, Hossein, Khaligh,Alireza Abdol hosseini & Naderi, Abbass(2012) "Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal : Case Study on Shahid Rajaei Port in Iran **, International Business Research**, vol(5),no.2 .
- 6- Crossan&Apaydin(2010), A multi –Dimensional Frame work of Organizational Innovation :A systematic Review of the Literature , **Journal of Management Studies**, September .
- 7- Dobni , C. Brooke(2013) , ' The Relation ship between an Innovation Orientation and Competitive Strategy” , **International Journal of Innovation Management** , vol .(14) , No (2).
- 8- Florida, Richard & Good Night, Jim,(2005)," Managing for Creativity"**Harvard Business Review** , July-August.
- 9- Flatt, Sylvia J& Stanley J, Kowalczyk ,(2008) Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets : The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation, **Advances in Competitiveness Research** ,vol(16),no(1).
- 10- George ,Li& Rojago Palan(1996), Process Improvement Quality and Learning effect, **Management Science Journal** , Vol,44,No11, .
- 11- Hamel , Gary (2007) , “ The why , what , and How of management Innovation “ **Harvard Business Review** , February .
- 12- Han, k . k . , Nam woon, k. and Srivastava , R. J , (1998) Market Orientation and Organizational Performance : I.S Innovation a missing Link? **Journal of Marketing** , 62 .
- 13- Hunt , S . D and Morgan , R . M (1996) . The Resource Advantage Theory of Competition : Dynamics, path dependencies and Evolutionary processes , **Journal of Marketing** , 60.
- 14- Huston ,Larry and Sakkab ,Nabil(2006)"Connect and Develop: Inside Procter& Gambles New Model for Innovation"**Harvard Business Review**, march,.
- 15- Jeong hoon Ann(2002) , Beyond Single Equation , Regression Analysis : Path analysis and multi- stage Regression Analysis , **American Journal of Pharma Cortical Education** ,vol(66), spring.

- 16- Kroger , J,W,(2007) , Firm Performance Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices,**(Unpublished Doctoral Dissertation)** , Cleve Land State University ,Ohio, USA.
- 17- Rubuch, Laura(1995). Downsizing: How Quality Is Affected As Companies Shrink . **Quality Progress** , vol .28 no.3
- 18- Salomo,Soren,Talke,Katrin &Strecker,Nanja(2008), Innovation Field Orientation and Its Effect on Innovativeness and Firm Performance, **Journal of Product Innovation Management** ,vol(25),no(6),p560-576.
- 19- Scott, Susanne Bruce, Reginald, (1994)"Determinant of Innovation in the Work Place " **Academy of Management Journal** , No(37).
- 20- Smolensky, Elizabeth &Kleiner , Brain ,(1995) 'How to train People to Think more Creativity ' **Management Development Review** , No(8).
- 21 - Soltani&Hosseini,(2012), Key Factors Influencing Organizational Innovation in Small Rural Food Industries, : case study of Iran, **African Journal of Business Management** , vol(69), March. .
- 22- Stalk ,George,IR ,Time The Next Source of Competitive Advantage(1988) ,**Harvard Business Review**, volume (66) ,no(4),USA ,July- August. Tata McGraw-Hill, New Delhi ,p .407 .
- 23- Strandholm,K., and Kumer,K(2003).,"Differences in Environmental Scanning Activities Between Large and Small Organization: The Advantage of Size" **Journal of American Academy of Business**,no1/2.

3-Theses:

- 1- M.A,Robben(1997), Study of the Déterminants of Individuel Innovative Behavior in A light Technology Product Development Organization , **DBA Dissertation abstract** , Nova ,South eastern University , U, S,A,D AI-A59/04.

ثالثا: المواقع الالكترونية :

- 1- [Http//vb.almastba.com /t 208595.html](http://vb.almastba.com /t 208595.html)
- 2- <http://www.k5ka.net/ vb/ t76298. html>
- 3- <http://www.hr discussion/hr1967.html>
- 4- <http://www.5ka.net/vb/t76298.htm l>
- 5- [www.http://industry.gov.sd/home/?page id=151-20/9/2017](http://industry.gov.sd/home/?page id=151-20/9/2017)

ملحق رقم (1)

أسماء وعناوين والدرجة العلمية لحكمي الاستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	أ.د أحمد ابراهيم أبو سن	أستاذ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ.د تاج الختم محمد علي نوري	أستاذ	جامعة دنقلا
3	د. صديق بلل ابراهيم بلل	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د. نعمات الفاضل علي	أستاذ مشارك	جامعة الخرطوم
5	د. عصام عبد المطلب عثمان	أستاذ مساعد	جامعة دنقلا
6	د. معاوية شيخ الدين محمد	أستاذ مساعد	جامعة وادي النيل
7	د. صلاح حسن محمد نور	أستاذ مساعد	جامعة وادي النيل
8	د. البيساني النابلسي يوسف	أستاذ مساعد	جامعة القضايف

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية - قسم إدارة الأعمال

السيد /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الدارس بإعداد رسالة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان
(الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية)
تهدف الدراسة إلى المساهمة في تطوير قطاع الصناعة في السودان من خلال
النتائج المتوقعة. ويتوقف نجاح وإكمال هذا الدراسة على مساعدتكم عن طريق
الإجابة الدقيقة والصريحة لجميع أسئلة الاستبيان المرفق ، مع إضافتكم لكل ما
تواجهون من صعوبات تحول دون تحقيق الميزة التنافسية ومقترحاتكم لتجاوز هذه
العقبات ، أو أي مقترحات أخرى ترونها مناسبة في هذا الشأن ، كما نؤكد التزامنا
التام بان جميع البيانات التي يتم الحصول عليها منكم ، ستعامل بسرية تامة ،
وتستخدم لأغراض هذه الدراسة فقط .

،،،و جزاكم الله خيراً،،،

الدارس : سعدية إبراهيم عبدا لله احمد

البريد الإلكتروني: saadia1940@hotmail.com

موبايل: 0912186072

المشرف: د. عرفة جبريل أبو نصيب

موبايل: 012900701

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع علامة (✓) حول رقم الإجابة التي تتناسبك.

1/ العمر:

- أقل من 25 سنة () - من 25 سنة وأقل من 35 سنة ()
- من 35 سنة وأقل من 45 سنة () - 45 سنة فأكثر ()

2/ المؤهل العلمي :

- ثانوي () - جامعي () - فوق الجامعي ()

3/ سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات () - من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ()
- من 10 سنوات وأقل من 15 سنة () - 15 سنة فأكثر ()

ثانياً: البيانات الأساسية:

1/ مجال عمل الشركة :

- الصناعات الهندسية () - الصناعات الغذائية ()
- الزيوت والصابون () - البتر وكيمياويات ()
- الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان () - أخرى ()

2/ عدد العاملين بالشركة :

- أقل من 50 عامل () - من 50 عامل وأقل من 100 عامل ()
- من 100 عامل وأقل من 150 عامل () - 150 عامل فأكثر ()

3/ عدد المنافسين لمنتجات الشركة:

- أقل من 10 منافسين () - من 10 منافسين وأقل من 20 منافس ()
- من 20 منافس وأقل من 30 منافس () - 30 منافس فأكثر ()

4/ الأسواق التي تعمل فيها الشركة :

- محلية () - دولية () - محلية ودولية ()

5/ المنتجات التي تقدمها الشركة :

- استهلاكية () - صناعية () - أخرى ()

ثالثاً: مكونات الإبداع (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع)

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس مكونات الإبداع المتوفرة في شركتكم العامرة من خلال المحاور التالية: الأصالة ،الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة ،والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع. نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً .

ضع علامة (√) في المكان المناسب للإجابة التي ترى بانها تتوافق مع رأيك.

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الأصالة						
1	نحاول تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات بالشركة .					
2	نبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات بالشركة .					
3	نحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالشركة					
4	نتمتع بالمهارة في الحوار ، و نمتلك الحجة والقدرة على الإقناع .					
5	نشعر بأن لنا مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة نقدمها للشركة.					
الطلاقة الفكرية						
6	لدينا القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل					
7	نستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
8	يمكننا التعبير عن فكرة معينة بأكثر من طريقة .					
9	لدينا القدرة على التفكير السريع في المواقف الطارئة.					
10	لدينا القدرة على التعبير عن أفكارنا بطلاقة .					
المرونة الذهنية						
11	نستخدم أفكار جديدة لتطوير العمل.					

					12	نحرص على معرفة الرأي المخالف لرأينا للاستفادة منه.
					13	لا نتردد في تغيير موقفنا عندما نفتتح بعدم صحته .
					14	نستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .
					15	نعمل على تغيير أساليب العمل بصورة مستمرة .
الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه						
					16	نركز علي أداء المهام بدرجة كبيرة.
					17	نستغرق وقتاً كافياً في دراسة المعلومات التي جمعناها عند حل مشكلة ما .
					18	نتمسك بتحقيق أهدافنا ولا نتنازل عنها.
					19	نمتلك دوافع قوية لتحقيق النجاح.
					20	ينصب اهتمامنا على إنتاج وتبني الأفكار الجديدة أكثر من الاهتمام بموافقة الآخرين عليها .
قبول المخاطرة						
					21	نتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب .
					22	لدينا القدرة على الدفاع عن أفكارنا بالبراهين .
					23	نتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح
					24	نهتم بتقديم أفكار جديدة في العمل .
					25	نتحمل مسؤولية ونتائج ما نقوم به من أعمال
المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع						
					26	تتسم الأدوار في شركتنا بالوضوح
					27	يتسم العمل الإداري في شركتنا باللامركزية .
					28	يمتاز نظام العمل بالشركة بالوضوح والبساطة
					29	تتيح سياسات العمل للأفراد تطوير طرق خاصة لانجاز العمل بالشركة .
					30	تتظم اجتماعات دورية بين القيادات العليا والمرؤوسين بالشركة .

					31	تشجع إدارة الشركة الأفراد على تقديم مقترحاتهم .
					32	تستخدم إدارة الشركة أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات
					33	تعمل إدارة الشركة على تمكين الأفراد من اكتشاف قدراتهم.
					34	تحفز إدارة الشركة العاملين عند تقديم الأفكار الجديدة للعمل .
					35	تقدر إدارة الشركة جهود المرؤوسين في العمل.
					36	تعتبر إدارة الشركة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة .
					37	تخصص إدارة الشركة ميزانية لبرامج تدريب العاملين.

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية:

م	العبرة	اوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التكلفة						
1	تستخدم شركتنا الموارد المتاحة بصورة اقتصادية مقارنة بالشركات المنافسة.					
2	تعتبر التكاليف الصناعية المباشرة (المواد والأجور) في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة .					
3	التكاليف الصناعية غير المباشرة في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة.					
4	التكاليف التسويقية في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة .					
5	التكاليف الإدارية في شركتنا منخفضة مقارنة بالشركات المنافسة .					

الجودة					
					6 هنالك سياسة واضحة للجودة بالشركة .
					7 تسعى شركتنا إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها.
					8 تعمل شركتنا على تحسين مستوى تأهيل العاملين .
					9 تسعى شركتنا إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية .
					10 العمليات الإنتاجية بشركتنا مصممة بطريقة تسهم في تحقيق أفضل مستوى للوحدات المنتجة .
المرونة					
					11 تتصف الآلات في شركتنا بأنها ذات أعراض متعددة .
					12 يمتلك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة.
					13 لشركتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها .
					14 يمكن لشركتنا تلبية الطلبات المتزايدة لزيائنها كما ونوعاً .
التسليم					
					15 تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن.
					16 لشركتنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.

					17	تعتمد شركتنا برامج صيانة دقيقة لتحليل نسب الأعطال في الماكينات والمعدات .
					18	العاملون في شركتنا لهم القدرة على تنفيذ جدولة الإنتاج في الوقت المحدد .

خامساً: التغيير الإداري:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم إدارة الشركة بإحداث تغييرات في أساليب العمل.					
2	تسعى إدارة الشركة إلى إدخال نظم تسويقية متنوعة.					
3	تعمل إدارة الشركة على تنسيق نشاطها باستمرار مع الوسطاء.					
4	تعمل إدارة الشركة على تطوير هيكل إداري جديد .					
5	تتم تهيئة العاملين لتقبل ثقافة تنظيمية جديدة .					
6	تعمل إدارة الشركة على إدخال تقنيات جديدة .					
7	تفكر إدارة الشركة على ترك نشاطها الحالي والتوجه نحو مجال آخر.					
8	أحدثت إدارة الشركة تغيير جزري في رسالتها وأهدافها تبعاً لتغيير نشاطها.					

سادساً: الوضع التنافسي

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المنافسين الحاليين						
1	تستطيع الشركة ابتكار منتجات جديدة لمواجهة المنافسين .					
2	تتحصل الشركة على معلومات عن الشركات المنافسة .					
3	تعمل الشركة على تحليل استراتيجيات المنافسين لتقليل المخاطر					
4	تقدم الشركة ضمانات ملائمة للعميل مقارنة بالمنافسين .					
المنافسين المحتملين						
5	دخول شركات جديدة في الصناعة لا يشكل خطراً على شركتنا .					
6	تستطيع الشركة السيطرة على السوق لمواجهة المنافسة المحتملة .					
7	تستطيع الشركة المحافظة على العملاء عند دخول منافسين جدد .					
العملاء						
8	تقدم الشركة منتجات تلبي احتياجات العملاء .					
9	تقسم الشركة العملاء إلى قطاعات حسب طلب المنتج .					
10	تملك الشركة العملاء كافة المعلومات عن منتجاتها .					
11	العلامة التجارية للشركة تحقق ولاء العملاء .					

ملحق رقم (3)

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ الصناعات الهندسية

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مصانع مكيفات و برادات و ثلاجات الراجحى	ثلاجات و مكيفات	سوبا
2	مصنع عجاج للمشغولات المعدنية والخشبية	أعمال حديد و أخشاب و ألومنيوم	الخرطوم
3	مصنع الأمد لحديد التسليح والصلب	حديد التسليح	سوبا
4	شركة كولدير الهندسية	ثلاجات و مكيفات و برادات مياه	بحرى
5	مصنع الراوى لمنتجات الألومنيوم	أبواب - شبابيك - مطابخ	الخرطوم
6	المصنع السودانى الماليزى للصناعات الفولاذية	كمر - زوى - خوص	الخرطوم
7	مصنع زمزم للتبريد والتكييف	برادات مياه - مكيفات	الخرطوم
8	مصنع بنطاش لمواسير الـ بي.في.سى والألومنيوم	مواسير بي. في. سي	الخرطوم
9	مصنع عطية للصناعات الحديدية	حديد	سوبا
10	مصنع مينا للصناعات الحديدية	ثلاجات	بحرى
11	أعمال الميرابى للصناعات الكهربائية	صناعات المونيوم	الخرطوم
12	مون ميوزيكال لتصنيع أشرطة الكاسيت والأقراص المدمجة	أشرطة كاسيت	الخرطوم
13	مصنع أجبنت أستون لتصنيع البلاط والمزايكو والفاولين والسيراميك	تصنيع بلاط ومزايكو	بحرى
14	مصنع البحر الأسود للأثاثات الخشبية	أثاثات	الخرطوم
15	مصنع ميردان للمنتجات الأسمنتية	بلكات و بلاط و خلطات أسمنتية	بحرى
16	مصنع أرن لأبواب الإستيل والفرفورجة	أبواب إستيل	بحرى
17	مصنع سوداتراف للصناعات الكهربائية	محولات كهربائية	بحرى
18	مصنع كابلات الشرق	أسلاك و كوابل	الخرطوم
19	مصنع الأسعد لصناعة حديد التسليح	حديد تسليح و زوى و خوص	الخرطوم
20	مصنع ميتال للمواسير الحديدية والزنك	مواسير و زنك و زوى و خوص	الخرطوم

21	مصنع إدوار لتشكيل المعادن	مواسير وزنك وزوى وخصوص ومواسير مشكلة	الخرطوم
22	مصنع حور للألمونيوم	تصنيع أبواب وشبابيك	الخرطوم
23	مصنع هيلينا للأثاثات الخشبية والبلاستيكية	أثاثات خشبية وبلاستيكية	الخرطوم
24	مصنع درها لصناعة أوعية التبريد ومعدات المطابخ	تصنيع ثلاجات التبريد	بحرى
25	مصنع دى لصناعة الحديد والصلب	إنتاج سيخ	الخرطوم
26	مصنع سيراميك رأس الخيمة	سيراميك وبورسلين	قرى
27	مصنع تولان لتصنيع وتجميع المنتجات الكهربائية والمعدنية	منتجات كهربائية	بحرى
28	مصنع البطة لتجميع وتصنيع مكونات المصاعد واللوحات الكهربائية والمعدنية	تصنيع المصاعد واللوحات الكهربائية	بحرى
29	مصنع نور للصاج المضلع والخوض	صاج مضلع وخصوص	بحرى
30	مصنع أحمد إسماعيل صالح محمود للأسمنت	أسمنت	عطبرة
31	مصنع أجدادنا وأمجادنا للألمونيوم	أبواب وشبابيك	الخرطوم
32	مصنع يونيت للسيراميك والبلاط والرخام والجرانيت	إنتاج سيراميك ورخام	الخرطوم
33	شركة الخرطوم للصناعات الكهربائية	منتجات كهربائية	بحرى
34	مصنع كارجا للمنتجات المعدنية والألمونيوم وال بى بى سى	أبواب وشبابيك مواسير بى . في . سى	الخرطوم
35	مصنع عبد الله محمد يدى لتصنيع المنتجات الحديدية	زنك وكمر وصاج وخصوص	سوبا
36	مصنع إيديل للمنتجات الحديدية المجلفنة والسباكة ومنتجات العوازل المطاطية وشبكات الكهرباء	منتجات حديدية	أمدرمان
37	مصنع جاكوب للحديد والصلب	سيخ وصاج	الخرطوم

الجديدة الثورة	منتجات أسمنت (بلكات - انترلوك)	مصنع الضو على الضو للمنتجات الأسمنتية	38
أدرمان	بلكات وطوب مضغوط	مصنع إعمار للطوب المضغوط والمنتجات الأسمنتية	39
أدرمان	أوانى منزلية	مصنع ماريا للأوانى المنزلية	40
بحري	أثاثات	مصنع سومكس للأثاثات الخشبية والديكور والأعمال المعدنية والألمونيوم	41
بحرى	تركيب مباني	مصنع سومكس للمباني الجاهزة	42
الخرطوم	تصنيع أجهزة الإرسال والإستقبال الفضائي	مصنع سكاى لتصنيع وتجميع الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الإرسال والإستقبال الفضائي	43
جياذ	مواسير حديدية	مصنع مجمع جياذ للمواسير	44
الخرطوم	تصنيع أجهزة المعدات الطبية	مصنع ناصف لتجميع وتركيب وتصنيع الأجهزة والمعدات الطبية	45
الخرطوم	أجهزة الكترونية	شركة مجمع ساريا الصناعى	46
الخرطوم	تصنيع كرفانات وسكن جاهز	ومضة للخدمات والإستثمار	47
الخرطوم	تصنيع عبوات صفيح وعلب غراء	مصنع المجموعة الأولى للصفائح والعبوات البلاستيكية	48
أدرمان	تصنيع ألواح معدنية	مصنع أمين للألواح المعدنية المحشوة بعوازل الزنك	49
أدرمان	تصنيع ثلاثيات وأثاثات	المصنع الحديث للثلاثيات والأثاثات (ليهر)	50
أدرمان	تصنيع أثاثات	مصنع موبيليا	51
الخرطوم	حجارة طواحين	مصنع لؤلؤة الخندق للطواحين وحجارة الطواحين	52
بحرى	أبواب وشبابيك	مصنع المتانة التركىة للألمونيوم والزرجاج	53
بحرى	تصنيع عبوات دوائية تعبئة وتغليف	مصنع مام باك للعبوات الدوائية	54

الخرطوم	إنتاج سيخ	مصنع شواحق للحديد	55
بحرى	إنتاج الفلين الصناعى	مصنع العكابى للحديد والفلين	56
بحرى	صناعة المباني الحديدية	مصنع أبو الطيب للمباني الحديدية المتعددة الطوابق	57
بربر	أسمنت	مصنع أحكام للأسمنت	58
العكد	أسمنت	مصنع السلام العالمى للأسمنت	59
امدرمان	أوانى منزلية	مصنع الأمان للأوانى المنزلية	60
بحرى	صناعة حديد	مصنع المتحد لمنتجات الحديد	61
الخرطوم	أبواب وشبابيك ألمونيوم	مصنع البتراء للألمونيوم	62
الخرطوم	صناعة زنك	مصنع مينا للصناعات الحديدية	63
بحرى	إنتاج ألواح معزولة	مصنع أحمد العكابى لإنتاج الواح البناء المعزولة	64
بحرى	أبواب وشبابيك وأثاثات	مصنع العكابى لإنتاج الأبواب والشبابيك والأثاثات من الألمونيوم	65
أمدردمان	أسلاك كهربائية	مصنع السهم الذهبى للأسلاك والكيبلات الكهربائية	66
أمدردمان	منتجات معدنية	مصنع سوديان للمنتجات المعدنية	67
أمدردمان	أنظمة العرض والتخزين	مصنع ديبلو للصناعات المعدنية	68
بحرى	أثاثات ومطابخ	مصنع نبيل ولیم تادرس للأثاثات المعدنية والخشبية	69
أمدردمان	أوانى منزلية	مصنع العاص للأوانى المنزلية	70
الخرطوم	تجهيز الفنادق والمطاعم والكافتريات من الثلجات والسخانات	مصنع بلودان لتصنيع وتجميع الثلجات والبرادات	71
الخرطوم	المونيوم وزجاج	مصن الكرنك للألمونيوم والزجاج	72
بحرى	السراميك والبورسلين والرخام	مصنع سالموى إطفى للسراميك والأدوات الصحية والرخام	73

الخرطوم	تصنيع سيخ وزوى	مصنع شالى مار للصناعات الكهربائية	74
الخرطوم	صناعات كهربائية	مصنع تارقت للصناعات الكهربائية	75
الخرطوم	حديد	مصنع تارقت للصناعات الكهربائية	76
الخرطوم	حديد	مصنع قلوبال إستيل	77
أمدرمان	إنتاج فايبر جلاس	مصنع أبو ظبي لمنتجات الفايبر جلاس	78
بربر	أسمنت بورتلاندى	شركة أسمنت بربر	79
الجبليين	أسمنت - رخام - جير	شركة سيمكس لصناعة الأسمنت المحدودة	80
الخرطوم	إنتاج حديد	مصنع الجودة للحديد والصلب	81
الخرطوم	أثاثات	مصنع بيترو للأثاثات المعدنية والخشبية	82
بحرى	أوانى منزلية	مصنع صلاح الدين للأوانى المنزلية	83
بحرى	الفواصل الحديدية والديكور والقريلات	مصنع داوؤد للفواصل الحديدية والديكور والقريلات	84
الخرطوم	إنتاج الشبائيك والأبواب	مصنع مرت لإنتاج الشبائيك والأبواب والفواصل الحديدية من الألمونيوم والبلاستيك	85
المسيد	طوب آلى	مصنع جورم للطوب الآلى الحديث	86
بحرى	أثاثات	مصنع يلماز ترك للمنتجات الخشبية والحديد والـ بى .فى .سى	87
بحرى	أثاثات	مصنع فيلا للأثاثات الخشبية والمفروشات	88
الخرطوم	تجليد مبانى بالألمونيوم	مصنع كليدق سيستم لإنتاج ألواح الألمونيوم لتجليد المبانى	89
أمدرمان	أوانى منزلية	مصنع رندا للأوانى المنزلية من الألمونيوم والصاج	90
أمدرمان	أوانى منزلية	مصنع حداد لصناعة الأوانى المنزلية من الإستيل	91
الخرطوم	زوى خوص صاج مواسير	مصنع ماسوكا لتشكيل الحديد	92
الخرطوم	أثاثات منزلية	مصنع ماجو للأثاثات	93
بترى	طوب آلى	مصنع الأندلس للطوب الآلى والبلوكات المجوفة	94
بترى	زوى خوص صاج مواسير	المصنع الدولى للحديد والصلب	95

بحرى	أثاثات منزلية ومكتبية	مصنع دى. أس. أي للأثاثات الخشبية	99
الخرطوم	مواسير	مصنع وسام تو لمواسير ال أتش. دى.بى.اي.اي وال بى.بى. أر	100
الخرطوم	تصنيع الصهاريج والمواسير	المصنع الليبى لتصنيع منتجات الحديد	101
الخرطوم	أثاثات	مصنع قولد أستار للفواصل والأساس	102
بحرى	تصنيع معدات مصانع	شركة معدات المستودعات والمصانع المحدودة	103
سوبا	تصنيع حديد	مصنع ذات العماد للمنتجات الحديدية	104
بحرى	تصنيع أدوات وأجزاء مطاحن الغلال	المصنع التركي لتصنيع أدوات وأجزاء مطاحن الغلال	105
بحرى	تصنيع وتجميع المولدات الكهربائية	مصانع الجويل جنريتر لتصنيع وتجميع المولدات الكهربائية	106
بحرى	أثاثات خشبية	مصنع ميلانو للأثاثات الخشبية	107
أدرمان	أثاثات	أعمال ثري. أم للأثاثات والأبواب المنزلية والمكتبية	108
بحرى	أثاثات	مصنع هاتاي للأثاثات الخشبية والمعدنية الـ بي.في.سى	109
بحرى	تصنيع قطع غيار الكسارات والمحاجر	مصنع أية. أية. أية. لقطع غيار الكسارات والمحاجر	110
الخرطوم	تصنيع حديد	المصنع السعودى للمنتجات الفولاذية	111
أدرمان	تصنيع أسلاك كهربائية	مصنع كابلات مروى للأسلاك الكهربائية ومسامير الخشب	112
جياذ	تصنيع الكابلات	مصنع كابلات جياذ	113
الخرطوم	تصنيع معدات الحريق	مصنع الحلول المتكاملة لتصنيع معدات الحريق	114
الخرطوم	بلاط وبلوكات	مصنع إثا للمنتجات الأسمنتية	115
الخرطوم	بلاط وبلوكات ومزاىكو	مصنع إيچى ماربل لصناعة الرخام والبلاط والمزاىكو	116
بحرى	بلاط ورخام	مصنع سوشام لأعمال البلاط والمزاىكو	117

118	شركة أي.سى.دى. للمشاريع المتطورة المحدودة	إنشاءات ومقاولات	الخرطوم
119	مصنع سبارك لتصنيع وتجميع الثلجات	تصنيع وتجميع الثلجات	بحرى
120	شركة أسمنت عطبرة	أسمنت	عطبرة
121	مصنع الشامخ للألمونيوم	أبواب وشبابيك ألمونيوم	الخرطوم
122	شركة ماماس لصناعة الأثاثات والمفروشات	صناعة أثاثات	بحرى
123	مصنع ليدر تكنولوجى للمنتجات الهندسية	حديد	سوبا
124	مصنع سارة للحجر والرخام	حجر ورخام	بحرى
125	شركة الصناعات الكهربائية	تصنيع أسلاك وكوابل كهربائية	الخرطوم
126	مصنع جانيا أدرمان لصناعة الطوب الحرارى	طوب حرارى	أدرمان
127	مصنع المحترفون لصناعة الأثاثات من الألمونيوم والواجهات الزجاجية	صناعة أثاثات من الألمونيوم	بحرى
128	مصنع عبد العزيز لأجهزة التكييف والتبريد	صناعة تكييف وتبريد ومكيفات ماء	الخرطوم
129	مصنع أو. أم. جي لتصنيع وتشكيل الحديد	تصنيع وتشكيل حديد	سوبا
130	مصنع أسوار للطوب الأحمر	طوب حرارى	المسعودية
131	مصنع يسى للسلك الشائك والرباط والغربال والأدوات المنزلية والكهربائية والبلاستيكية	إنتاج سلك الغربال والسلك الشائك	أدرمان
132	مصنع الزهور للمنتجات الأسمنتية	صناعة بلكات أسمنتية	بورتسودان
133	مشروع مصنع ميرسين لمنتجات الأسمنت	صناعة بلكات أسمنتية	سوبا
134	مصنع يوروستار لتصنيع قطع غيار السيارات وصيانتها	ورشة متكاملة للسيارات	الخرطوم
135	مصنع ميزاب لصناعة الجملونات والكرفانات والهياكل الحديدية والمباني الجاهزة	صناعة الجملونات والكرفانات والهياكل الحديدية	بحرى
136	مصنع يدى لمنتجات الفولاذ	منتجات حديدية	سوبا
137	مصنع العمائر لتشكيلات الحديد	منتجات حديدية	الخرطوم
138	مصنع فاست للمباني الجاهزة والهياكل وجملونات الأوعية الحديدية والهنافر والقرلات	صناعة الجملونات والكرفانات والهياكل الحديدية	بحرى

الجديدة الثورة	صناعة مواسير حديدية	مصنع الباكير لصناعة المواسير وأنابيب الحديد	139
بحرى	صناعة يايات العربات	مصنع يو. أم. سي ومكاوى العالمية لصناعة يايات العربات	140
الباكير	تصنيع أسلاك وكوابل كهربائية	مصنع جود لصناعة الكوابل والأسلاك النحاسية الناقلة للكهرباء	141
الخرطوم	تصنيع أبواب وشبابيك من الألمونيوم والواجهات والمطابخ	مصنع الديار للألمونيوم	142
الخرطوم	صناعة بلكات أسمنتية	مصنع المنار للمنتجات الأسمنتية	143
الباكير	تصنيع كوابل الكهرباء والمواعد	المصنع السوداني لأسطوانات الغاز والمواعد وإحتياجات البلدية وكوابل الكهرباء	144
الخرطوم	صناعة منتجات أسمنتية	أبو محسن لتصنيع المنتجات الأسمنتية	145
الجديدة الثورة	كيماويات مواد البناء	مصنع أحمد الزبير محجوب لتصنيع كيماويات البناء	146
الخرطوم	منتجات الألمونيوم (أبواب - شبابيك - أثاثات مكتبية)	مصنع ميتال الفراغة لمنتجات الألمونيوم	147
أم درمان	صناعة ثلاجات ومكيفات	مصنع بست لصناعة الثلاجات والمكيفات وحفاظات المياه	148
الجديدة الثورة	أبواب وشبابيك من الألمونيوم	مصنع شركة الحمد لصناعة الأبواب والشبابيك والمطابخ الجاهزة	149
الخرطوم	زخرفة وتشكيل الحديد وبوابات الكترونية	المصنع الفلسطينى لتشكيل الحديد والبوابات	150
أمدردمان	خراطة	ورشة خدمات طاهر للخراطة وتصنيع وتركيب قطع غيار السيارات	151
الخرطوم	صناعة مسامير القلووز والورد	مصنع أن.جي. فاستر لصناعة مسامير القلووز والصواميل والورد	152
بحرى	أنظمة هايدروليك	المصنع السودانى الألمانى لأنظمة الهايدروليك	153

الخرطوم	ثلاجات ومبردات مياه وأوعية حديدية وتتوكة	مصنع الجوهرة للمكيفات ومبردات المياه والثلاجات	134
بحرى	بلوكات أسمنتية	مصنع تحسين للمنتجات الأسمنتية	155
الخرطوم	أجهزة تبريد وتكييف وغرف مبردة	مصنع الحافظ لأجهزة التبريد والتكييف والغرف المبردة	156
الخرطوم	صناعة وتجميع المكيفات	مصنع ساريا لتصنيع وتجميع المكيفات والتفريونات والثلاجات	157
بحرى	أثاثات معدنية من الحديد والكروم	مصنع اليد الحديدية للأثاثات المعدنية من الكروم والحديد	158
بحرى	أثاثات خشبية	مصنع ديلايت للأثاثات الخشبية	159
الخرطوم	تصنيع الأثاثات والمباني الجاهزة	مصنع البسفور للأثاثات والألمونيوم	160
بحرى	بلوكات أسمنتية	مصنع جواد الليل للمنتجات الأسمنتية	161
الخرطوم	صناعة وتهوية زجاج	المصنع السوداني الإماراتي لتكنولوجيا الزجاج	162
الخرطوم	أبواب وشبابيك من الألمونيوم	مصنع عثمان عثمان للألمونيوم	163
الخرطوم	تصنيع فلاتر عربات	مصنع مكس فلتر العالمي لتصنيع فلاتر العربات	164
أمدردان	طوب - بلكات أسمنتية	مصنع حمدان للبلوكات الخرسانية	165
سوبا	طوب - بلكات أسمنتية	مصنع أيسين للبلاط والمزايكو والسيراميك وسقوف المارسيلا	166
أمدردان	تصنيع ألواح زنك	مصنع تترباس لتصنيع ألواح الزنك	167
أمدردان	تصنيع أيادي الجردال	مصنع أساطير لتصنيع وطلاء الأيدي الحديدية والدبابيس	168
أمدردان	صناعة أواني منزلية	مصنع العابد للأواني المنزلية	169
الخرطوم	صناعة طبلونات توزيع كهرباء	مصنع معارج لصناعة الطبلونات ومعدات توزيع الكهرباء	170
سوبا	إنتاج المونيوم وزجاج حرارى (سكرين)	مصنع دورال للألمونيوم وصناعة الزجاج الحرارى السكريت	171
بحرى	تصنيع لودرات ورافعات	مصنع سالكو لتصنيع وتجميع الآليات الثقيلة	172

الخرطوم	تصنيع مسامير وسلوك شائك	مصنع أبو المنذر لصناعة المسامير والسلوك الشائك وسلوك الرباط وسلوك الحظائر	173
أمدردان	أسلاك كهرباء	مصنع محجوب لإنتاج الكوابل وأسلاك الكهرباء	174
قرى	صهر وتشكيل الحديد	مصنع بيهزاد لصهر المعادن	175
أمدردان	تصنيع أوانى منزلية من الألمونيوم	مصنع النيل للألمونيوم	176
الباقيير	صناعة كوابل	مصنع يويو لصهر النحاس وصناعة الكوابل	177
الخرطوم	تصنيع أاثات حديدية	مصنع أنترور ديزاينرز لتجميع وتصنيع الأاثات الحديدية	178
بحرى	صناعة رخام	مصنع الأندلسية للرخام والفيساء	179
بحرى	تصنيع بلكات	مصنع يشار للطوب الأسمنتى والبلاط والبلوكات	180
أمدردان	تصنيع أوانى منزلية	مصنع البدوى للطلس	181
الخرطوم	تصنيع صهاريج وفناظير والأوعية الحديدية والترلات والمقطورات	مصنع إندياح لتصنيع الصهاريج والفناظير والأوعية الحديدية والترلات والمقطورات	182
الخرطوم	تصنيع رخام وجبص	مصنع اكدينز للرخام والجبص	183
الخرطوم	صناعة الحديد	مصنع عمران للحديد والصلب	184
الخرطوم	صناعة الحديد والصلب وتجميع المكيفات	المصنع الأردنى لصناعة الحديد وتصنيع وتجميع المكيفات	185
عطبرة	صناعة لمبات وأدوات كهربائية	مصنع أس.أتش. أو لتصنيع وتجميع اللمبات والأدوات الكهربائية	186
الخرطوم	تصنيع منتجات المونيوم	مصنع مونديال لمنتجات الألمونيوم	187
بحرى	تصنيع طوب حرارى	مصنع طرطور للطوب الحرارى	188
أمدردان	صناعة سيخ	مصنع منافع للسيخ	189
أمدردان	صناعة أسلاك كهربائية	مصنع النور للأدوات الكهربائية	190
الجيلى	تصنيع مسامير ويايات مختلفة	مجمع شلبى كاسيت لتصنيع المسامير واليايات	191

بحرى	أثاث معدنية أبواب وشبابيك	مصنع زينب للأثاث المعدنية والخشبية وال بي.في.سى	192
الخرطوم	تصنيع بلوكات أسمنتية	مصنع التجويد للبلوكات الأسمنتية والخرسانية	193
الخرطوم	صناعة وتشكيل الزجاج	مصنع شين خوا الصين لصناعة وتشكيل الزجاج المسطح	194
الخرطوم	أثاث خشبية ومعدنية	ورشة أبو شهد للأثاث الخشبية والمعدنية	195
الخرطوم	تصنيع مسامير وسلك الليف وسلك الرباط	مصنع الشروق للسلك والليف وسلك الرباط	196
الخرطوم	تصنيع حديد	مصنع البنيان الحديد للسيخ	197
الخرطوم	تصنيع وتجميع بوتجازات وأفران	مصنع كارينا للبتوجازات والأفران	198
الخرطوم	تصنيع أوانى منزلية	مصنع كارينا للأوانى المنزلية من الحديد	199
الخرطوم	تصنيع خزانات مياه ورخام	مصنع الفجيرة للطوب الأسمنتى والرخام والألياف الزجاجية	200
الخرطوم	تصنيع خرصانة أسمنتية جاهزة	مصنع نماء للخرصانة الأسمنتية	201
الجبليين	صناعة الأسمنت البورتلاندى	شركة النيل للأسمنت المحدودة	202
أمدردان	صناعة خزانات وسابت تانك	مصنع القدس لمنتجات الفاير جلاس	203
بحرى	صناعة خزانات وسابت تانك	شركة سيكو لمنتجات الفاير جلاس	204
امدردان	تصنيع أسلاك كهرباء	مصنع الممتاز لإنتاج الكوابل والأسلاك الكهربائية والخراطيم الكهربائية	205
مدنى	منتجات ألمونيوم ومنتجات خشبية	مصنع شركة أوكل هيل لصناعة منتجات الألمونيوم والمنتجات الخشبية	206
بحرى	أبواب وشبابيك المونيوم	مصنع الإستانة لصناعة الأبواب والشبابيك والفواصل والأسقف من الألمونيوم	207
الخرطوم	أثاث خشبية وبلاستيكية	مصنع أضا للأثاث الخشبية والبلاستيكية	208
أمدردان	إنتاج مسامير نجارة	مصنع المأمون لصناعة المسامير وسلك الرباط	209

210	مصنع شركة يفل للتنمية والإستثمار المحدودة لتصنيع الكوابل وتشكيل المعادن	تصنيع كوابل وتشكيل معادن الباقيير
211	مصنع بارتشن للألمونيوم أبواب وشبابيك ومطابخ المونيوم	صناعات البارتشن وتركيبات الألمونيوم الخرطوم
212	مصنع مزكو لمنتجات الألمونيوم	أبواب وشبابيك ومطابخ المونيوم أدرمان
213	مشروع زمكريت للإنشاءات والمقاولات	تصنيع خرسانة جاهزة الخرطوم
214	مصنع الشهباء لإنتاج زجاج السيارات	إنتاج زجاج السيارات الخرطوم
215	مصنع النجوم للمنتجات الأسمنتية	تصنيع بلوكات أسمنتية الخرطوم
216	مصنع سعد الله للأثاث والديكور	صناعات أثاثات خشبية أدرمان
217	مصنع الفتح للأثاث	صناعات أثاثات خشبية بحرى
218	مصنع سي.تي.أس. أر للمباني الجاهزة	تصنيع مباني جاهزة الخرطوم
219	مصنع مديا لتصنيع البوتجازات والثلاجات ومكيفات الهواء	تصنيع البوتجازات والثلاجات ومكيفات الهواء الخرطوم
220	مصنع الشارقة للفايبر جلاس	صناعة فايبر جلاس الخرطوم
221	مصنع ألبا لتشكيل الحديد	تصنيع وتشكيل الحديد الخرطوم
222	مشروع المتطورة لمنتجات الغرابيل والكسارات	تصنيع غرابيل الرملة بحرى
223	ديكوراما للهندسة والديكور المحدودة	صناعة أثاثات خشبية ومعدنية الخرطوم
224	مصنع ملامح لصناعة مصافى العربات	صناعة مصافى العربات الخرطوم
225	مصنع فو سيزن لقطع غيار المصانع	قطع غيار المصانع بحرى
226	مصنع عبد المحسن محمد السيد أمام للمنتجات الحديدية	أسلاك بأنواعها الباقيير
227	مصنع وسام مال الله للمشغولات الذهبية والسبائك	مشغولات ذهبية وسبائك الخرطوم
228	مصنع لامارا للدروع التزكارية والهدايا الدعائية والترويجية	تصنيع دروع تذكارية وهدايا الخرطوم
229	مصنع تيفولى للأثاثات الخشبية	صناعة وتجميع أثاثات خشبية أدرمان
230	ورشة الأرقو الهندسية	قطع غيار الخرطوم

بحرى	تصنيع المونيوم وزجاج	مصنع الراية لمنتجات الألمونيوم والمباني الجاهزة	231
كسلا	تصنيع بلك - رخام - طوب حرارى	مصنع فريد مصطفى محمد نور لإنتاج البلك والرخام والطوب الحرارى	232
سوبا	تصنيع بلك - طوب حرارى	مصنع أفغان للمنتجات الأسمنتية	233
الخرطوم	إنتاج وتشكيل الزجاج	مصنع جلورى تك لإنتاج وتشكيل الزجاج	234
الخرطوم	زوى - خوص - كمر - مواسير	مصنع الميمان لتشكيل الحديد	235
الخرطوم	تصنيع بلكات أسمنتية	مصنع أوليس للمنتجات الأسمنتية	236
بحرى	تصنيع منتجات الحديد والصلب (سيخ - كمر - صاج - عمدان مخارط)	مصنع باجرانجى العالمى لمنتجات الحديد والصلب	237
الخرطوم	إنشاءات ومقاولات	مشروع تينبو للإنشاءات والمقاولات	238
بحرى	مباني جاهزة وسقوفات مغرية	مصنع هندس للمباني الجاهزة والسقوفات الأسمنتية المفرغة	238
الخرطوم	تصنيع منتجات المونيوم من شبابيك ومطابخ	مصنع فاطمة الزهراء لمنتجات الألمونيوم	240
بحرى	تصنيع مواسير وأجهزة قياس	مصنع أفرو فالف لتصنيع وصيانة المواسير وأجهزة قياس السوائل	241
امدرمان	تصنيع منتجات أسمنتية	مصنع الأناضول لتصنيع المنتجات الأسمنتية	242
الخرطوم	تجميع مكيفات	مصنع لاميدول لتصنيع وتجميع المكيفات	243
امدرمان	تصنيع أوانى منزلية من الألمونيوم	مصنع بافلى للأوانى المنزلية	244
القضارف	تصنيع رخام	مصنع شركة القاهرة القضارف للرخام	245
بحرى	تصنيع كيبيلات ومعدات كهرباء	مصنع هان تانق لكيبيلات ومعدات وأدوات الكهرباء ومعدات شبكات ونقل وتوزيع الكهرباء	246
الخرطوم	إنشاءات	مشروع وراء البحار للمقاولات والإنشاءات	247

الخرطوم	تصنيع مبردات مياه ومكيفات	مصنع الهيف لمكيفات الهواء ومبردات المياه والثلاجات	248
بحرى	تصنيع رخام وجرانيت	مصنع ماربلو جرانيتو للرخام والجرانيت	249
الجديدة الثورة	إنتاج طوب ومارسيليا	مصنع أمانينا للطوب والمارسيل	250
الخرطوم	طباعة وصناعة الصفيح	مصنع خوجة اغلو لصناعة وطباعة مواد التعبئة المعدنية	251
الخرطوم	تصنيع وتجميع أجهزة التحكم	مصنع فلوماتيك لتصنيع وتجميع أجهزة التحكم	252
الخرطوم	إنتاج كمر	المصنع الإيطالي للكممر	253
الخرطوم	تصنيع بلكات ومنتجات أسمنتية	مصنع ابو النجا للمنتجات الأسمنتية	254
الخرطوم	صناعة صهاريج من الفاير جلاس	الجديد لصناعة الصهاريج	255
الباقيير	تجميع وتصنيع البيوت المحمية	مصنع كسلا لتصنيع وتجميع البيوت المحمية	256
الباقيير	تدوير مخلفات البلاستيك والكوابل الكهربائية والمعادن	مصنع كوريا ريسكاكيل لتدوير مخلفات الكوابل الكهربائية والحديدية والبلاستيك	257

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ الصناعات الغذائية

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مصنع يافا للطحنية	طحنية	بحرى
2	مصنع كاوازا للعصائر والمياه الصحية	عصائر ومياه صحية	امدرمان
3	مصنع الزهرة للمربات والعصائر	مربات	المنافل
4	مصنع رويال لإنتاج العصائر الطبيعية والايسكريم والمياه المعبأة والمخبوزات	عصائر طبيعية وأيسكريم ومخبوزات ومياه معبأة	الخوجلاب
5	مصنع المذق للمياه المعبأة النقية	مياه معبأة	الخرطوم
6	مصنع فوز للبسكويت	بسكويت وحلويات	بحرى
7	مصنع تلى تابيز للعصائر الطبيعية والمربات والكيك	عصائر طبيعية ومربات وكيك	امدرمان
8	مصنع سعيد للمواد الغذائية	مربات - عصائر - صلصة	بحرى
9	مصنع بسكويت بركة	صناعة بسكويت	مارنجان
10	مصانع حجار للسجائر والتبغ المحدودة	إنتاج سجائر وتبغ	بحرى
11	المصنع الإماراتى السودانى للمواد الغذائية والعبوات البلاستيكية	مياه غازية	سوبا غرب
12	مصنع الريفاي لتصنيع الصمغ العربى	صمغ عربى	القضارف
13	مصنع طويل استار للعصائر والشيبس	عصائر	امدرمان
14	مصنع طويل استار للشراب المركز	شيبس ذرة + بطاطا	امدرمان
15	دال للصناعات الغذائية (كوكاكولا)	مشروبات غازية وعصائر ومياه صحية	بحرى
16	شركة النيل الأزرق للسجائر المحدودة	إنتاج سجائر	مدنى
17	مصنع سيما للمواد الغذائية	مواد غذائية	امدرمان
18	مصنع الفائز للطحنية	طحنية	المنافل
19	مصنع الفائز للمربات	مربى	المنافل
20	مصنع نوبك للأصماغ الطبيعية	أصماغ طبيعية	الخرطوم
21	مصنع دريم للمواد الغذائية	بسكويت وحلويات	الخرطوم
22	مصنع ابو عصام للحلويات	طحنية	الحصاحيصا
23	مصنع الصباح للطحنية	طحنية	الحصاحيصا
24	مصنع النيل للمياه الغازية (ستيم)	مياه غازية ومياه معبأة	امدرمان

25	مصنع فوز للمياه الغازية (فيتا)	مياه غازية ومياه معبأة	امدرمان
26	مصنع صديق حميدة للعصائر والمربات	عصائر ومربات	الكاملين
27	مصنع حميدة للحلويات	حلويات مختلفة	الكاملين
28	مصنع أبو أسماء لتعبئة الشاي ولبن البودرة والعصائر الجافة والحلويات الفاخرة	منتجات غذائية	سوبا
29	المصنع السوداني الألماني للألبان والعصائر والمواد الغذائية	منتجات غذائية	سوبا
30	مصنع على بابا للتعبئة	تعبئة منتجات غذائية	سوبا
31	حلوانى بحرى الحديث	باسطة ومعجنات	بحرى
32	مصنع الأفراح لإنتاج السجائر والتبغ	معسل	الخرطوم
33	مصنع حلويات سعد	حلويات وطحنية	الخرطوم
34	مصنع النصر للشيبس	إنتاج شيبس	بحرى
35	مصنع حبر عباس خالد للحلويات الفاخرة والمعجنات	معجنات ومنتجات غذائية	امدرمان
36	مصنع أسمرىكا للمربات	مواد غذائية	أمدردمان
37	مصنع الشريف للبسكويت	بسكويت ومنتجات دقيق	المناقل
38	مصنع أفريتك أنقريدينتس لإنتاج الصمغ العربى	إنتاج حبيبات وبودرة صمغ عربى	الخرطوم
39	مصنع الرحمة للتلج	إنتاج تلج	أمدردمان
40	مصنع مشاهل للصناعات الغذائية	إنتاج شيبس	الخرطوم
41	مصنع المجموعة الأولى للبسكويت والويفر	صناعة بسكويت	الخرطوم
42	مصنع المدهش للعسل	إنتاج عسل	الخرطوم
43	مصنع وفاء للطحنية	إنتاج طحنية	الباقيير
44	مصنع الشمس لمعجون الطماطم والعصائر	إنتاج عصائر وصلصة	بحرى
45	مصنع منة لتنقية وتحلية المياه	مياه نقية محلية للشرب	بوتسودان
46	مصنع ألفا للتصنيع الزراعى	إنتاج حب بطيخ	الخرطوم
47	مصنع بسكويت بركة	صناعة بسكويت	الأبيض
48	مصنع ياسر النيل جموعة للبسكويت	صناعة بسكويت	الأبيض
49	مصنع فضل المولى النيل جموعة للبسكويت	صناعة بسكويت	الابيض
50	مصنع تسنيم للبسكويت	صناعة بسكويت	المناقل
51	مصنع الرجاء للحلويات والشيبس	صناعة حلويات وشيبس	أمدردمان
52	مصنع البسكويت العربى للعصائر والشيبس	صناعة بسكويت	أمدردمان
53	مصنع سويز للطحنية والطحنية	إنتاج طحنية	أمدردمان

54	مصنع اليمامة للتلج والتبريد	صناعة تلج	الخرطوم
55	مصنع المشرف للطحنية	إنتاج طحنية	بحري
56	مصنع الأمل للطحنية	إنتاج طحنية	الحصاحيصا
57	مصنع الشام للطحنية	إنتاج طحنية	الكاملين
58	مصنع أبو حجوج للمربات	مربات وحلويات	الكاملين
59	مصنع اريني للطحنية والحلويات	طحنية وعصائر	نيالا
60	مصنع زلال للمياه والعصائر	مياه وعصائر	الخرطوم
61	مصنع المشرقة للصناعات الغذائية	تصنيع مواد غذائية(طحنية وحلويات ومياه صحية	كوستي
62	مصنع السلوى للصناعات الغذائية	إنتاج طحنية	بحري
63	مصنع الهيثم للبسكويت والحلويات الفاخرة	صناعة بسكويت وحلويات فاخرة	المنافل
64	مصنع ميادة للطحنية	إنتاج طحنية	المنافل
65	مصنع الجلال للطحنية والتمور	إنتاج طحنية	امدرمان
66	مصنع سمرا لصناعة المياه الغازية والعصائر الطبيعية والمربات ومنتجات الذرة	إنتاج مياه غازية وعصائر ومربات	أمدرمان
67	مصنع رزاز للعصائر الطبيعية والمياه المعبأة	إنتاج المياه الصحية المعبأة والعصائر	سوبا
68	مصنع سلسبيل للتعبئة	إنتاج كاسترد	بحري
69	مصنع عمر للتعبئة	إنتاج كاسترد	بحري
70	مصنع إبلال للمياه الصحية	مياه صحية معبأة	سوبا
71	مصنع البوادي للطحنية الفاخرة والحلويات	إنتاج طحنية	بحري
72	مصنع البردي للمياه الغازية	إنتاج مياه غازية وعصائر	بحري
73	مصنع إحمير لصناعة وتعبئة المواد الغذائية	إنتاج كاسترد ولبن بودرة	أمدرمان
74	مصنع جوفر للتلج والمياه المعدنية المحدودة	إنتاج مياه صحية وتلج وعصائر	بورتسودان
75	مصنع الكوثر للحلويات	لبان جلكوز ودرويس	الدامر
76	مصنع بريمير للمنتجات الغذائية	عصائر وألبان	بحري
77	مصنع الطواف لتعبئة الشاي	تعبئة شاي	الخرطوم
78	مصنع صالحين للحلويات	تصنيع حلويات	أمدرمان
79	مصنع نوقا للمربات والعصائر	تصنيع مربات وحلويات	الحصاحيصا

80	مصنع إبراهيم للمربات والعصائر	تصنع عصائر وحلويات	الحصاحيصا
81	شركة الرحاب للمواد الغذائية	تصنع عصائر وحلويات وطحنية ومربات	أمدرمان
82	مصنع حلويات البدوي (دادوي)	طحنية وزيت	حلفا الجديد
83	مصنع شاهر لإنتاج العصائر والصلصة والمربات	تصنع مربات	بحرى
84	شركة مصنع هينلى للصبغ العربى	تصنيع صبغ عربى	الباقيير
85	مصنع الطارق للطحنية	طحنية	المنائل
86	مصنع أبو سيفين الحديث للمواد الغذائية والبسكويت	تصنع مربات وتوفى وخل	امدرمان
87	مصنع كنترى سايد للمواد الغذائية	تعبئة الصلصة والألبان	بحرى
88	شركة بزبانوس للأغذية والمشروبات	مياه غازية	بحرى
89	شركة الفرات المحدودة	مياه غازية	الحصاحيصا
90	مصنع الطيب للمواد الغذائية	تصنيع حلويات	الحصاحيصا
91	مصنع عبد المحمود للمواد الغذائية	تصنيع حلويات	الحصاحيصا
92	مصنع موسدال للتليج والتخزين المبرد	تصنيع تليج	سوبا
93	مصنع سوار عبد النبي السيد مكرنجة الصناعى	صناعة بسكويت	ودمدنى
94	مصنع النيل الأزرق للحلويات والمواد الغذائية	حلويات وطحنية	بحرى
95	مصنع كريم للحلويات والمواد الغذائية	حلويات وطحنية	المنائل
96	مصنع الراجح للعصائر والمربات	عصائر ومربات	المنائل
97	مصنع أبو حريرة للمواد الغذائية	عصائر ومربات	امدرمان
98	مصنع أشكر للبسكويت	صناعة بسكويت	امدرمان
99	مصنع كردمان للحلويات	حلويات	بحرى
100	مصنع الصافي للمربات	طحنية ومربات	المنائل
101	مصنع ميدو لتعبئة المواد الغذائية	مربات	بحرى
102	مصنع ميرغنى للعصائر والحلويات	حلويات	بحرى
103	مصنع الأصالة القديمة للمعجنات والحلويات	حلويات ومعجنات	بحرى
104	مصنع هلا جوس للعصائر	عصائر غير طبيعية	بحرى
105	مصنع حسن للبسكويت	صناعة بسكويت	أمدرمان
106	مصنع إشبيلية لإنتاج التبغ والمعسل	تصنيع التبغ والمعسل	الخرطوم
107	مطاحن الخيرات للغلال وصناعة البسكويت	صناعة بسكويت	أمدرمان
108	مصنع رقية للمعجنات المغلفة والبسكويت والحلويات الفاخرة	صناعة بسكويت	بحرى
109	مصنع أنهار لإنتاج المياه الصحية والعصائر الطبيعية	مياه صحية وعصائر	أمدرمان

110	شركة الهلب التجارية	تعبئة عامة	الخرطوم
111	الصناعات الوطنية للحلويات	طحنية حلويات عصير	أمدردمان
112	مصنع الهلالى للبسكويت	صناعة بسكويت	الباقيير
113	مصنع كاتو للمواد الغذائية والحلويات	مرببات وحلويات	بحري
114	مصنع دانية للمياه المعبأة النقية	مياه صحية	الخرطوم
115	الشركة المتحدة للتبريد وصناعة الثلج	صناعة الثلج والتخزين المبرد	الخرطوم
116	شركة كريكاب لإنتاج المواد الغذائية	تصنيع حلويات	بحري
117	مصنع طحنية القوات المسلحة	تصنيع حلويات وطحنية	بحري
118	مصنع داندى للطحنية	طحنية	ود مدني
119	مصنع باشاب لتصنيع الصمغ العربي	تصنيع صمغ عربي	سوبا
120	مصنع نبيل مرعى جبرة للأيس كريم والمكرونه والشعيرية والحلويات الفاخرة	حلويات وشعيرية ومكرونه	امدردمان
121	مصنع الرهيد للمياه المعبأة النقية والثلج	مياه صحية	امدردمان
122	مصنع الوابل للتعبئة الحديثة للأرز والبقوليات	تعبئة مواد غذائية	سوبا
123	مصنع موني لتجفيف وتعبئة المواد الغذائية	تجفيف وتعبئة الفواكه والخضروات	سوبا
124	مصنع نوقا لإنتاج الحلويات الفاخرة والعصائر الطبيعية	حلويات	امدردمان
125	مصنع دبي للعصائر والمرببات والفواكه المجففة	تصنيع مواد غذائية	بحري
126	مصنع أم القرى لتصنيع الصمغ العربي	تصنيع الصمغ العربي	الخرطوم
127	مصنع صوافى للثلج	تصنيع ثلج	بورتسودان
128	مصنع هيفى بيو للمياه المعبأة والنقية	مياه صحية	سوبا
129	مصنع سارب للثلج	صناعة ثلج	بورتسودان
130	مصنع الصافى للثلج	صناعة ثلج	بورتسودان
131	مصنع أطلس للتعبئة والبسكويت	صناعة بسكويت	الخرطوم
132	مصنع فرح للمياه والعصائر	مياه صحية	الخرطوم
133	مصنع أكون للأيسكريم	أيسكريم	الخرطوم
134	مصنع العبيد لتصنيع وتعبئة الشاي والبن	تعبئة الشاي والبن	الخرطوم
135	مخازن السيد للتبريد	صناعة ثلج	أمدردمان
136	لإنتاج الإسفنج والبلاستيك وتعبئة مياه الشرب M.Hمصنع	تعبئة مياه الشرب	ربك

137	مصنع سمايلى لإنتاج البسكويت والحلويات الفاخرة	صناعة بسكويت وحلويات فاخرة	أمدرمان
138	مصنع الشروق للمياه المعدنية والعصائر الطبيعية	مياه غازية وعصائر طبيعية	بحرى
139	مصنع المطر الصافى لإنتاج المياه المعبأة	تعبئة مياه	سوبا
140	مصنع أبو عبد الباقي للطحنية	إنتاج طحنية	الأبيض
141	مصنع مقبل للحلويات	إنتاج حلويات	رفاعة
142	مصنع النجوم للحلويات	إنتاج حلويات شعبية	الأبيض
143	مصنع كاجوجى لحلويات التوفى	إنتاج حلويات	الأبيض
144	مصنع الأخوة للمربى	إنتاج مربى	الأبيض
145	مصنع أمدر للطحنية والبسكويت	صناعة بسكويت وطحنية	بحرى
146	مصنع النيل جموعة للبسكويت	صناعة بسكويت	ربك
147	مصنع النيل جموعة للطحنية والمربات	إنتاج طحنية ومربات	ربك
148	مصنع سويز للطحين والطحنية	حلاوة طحنية - حلاوة - عصائر	أمدرمان
149	مخاز أس. أتش. أس للتبريد	تبريد - تخزين	أمدرمان
150	مصنع بشائر للحلويات	إنتاج حلويات	أمدرمان
151	مصنع مامل للصناعات الغذائية	مواد غذائية - عصائر - تعليب لحوم والبان - مياه صحية	الدامر
152	مصنع الأمير للطحنية	إنتاج طحنية	الباقير
153	مصنع سى.تى. أى لتعبئة المواد الغذائية	تعبئة مواد غذائية (كركدى - صمغ - شاي - أعشاب مختلفة)	سوبا
154	مصنع هلا للطحنية	إنتاج طحنية	الحصاحيصا
155	مخازن محمد المصطفى للتبريد وصناعة الثلج	صناعة ثلج	امدرمان
156	مصنع روزا للبسكويت والكيك والمعجنات	صناعة بسكويت وكيك ومعجنات	أمدرمان
157	مصنع عبد المنعم حسيب للحلويات الشعبية	إنتاج حلويات شعبية	كوستى
158	مصنع كوستى للطحنية	إنتاج طحنية	كوستى
159	مصنع أبو الصديق للطحنية	إنتاج طحنية	كوستى

كوستى	إنتاج طحنية	مصنع النعيم للطحنية	160
سوبا	صناعة بسكويت ومعجنات	مصنع الوابل لإنتاج البسكويت والشيبس والحلويات الفاخرة والمعجنات المغلفة	161
سوبا	إنتاج عصائر	مصنع الوابل للعصائر والمياه المعبأة	162
امدرمان	إنتاج مياه غازية وعصائر	مصنع عبد الله كمبال للمياه الغازية والعصائر	163
كوستى	إنتاج طحنية	مصنع كوستينا للطحنية	164
بحري	صناعة بسكويت ومعجنات	مصنع هناء للبسكويت ومنتجات الدقيق	165
المنافل	إنتاج طحنية ومربات	مجمع الرازى للمربات والعصائر والطحنية	166
المنافل	إنتاج عصائر ومربات	مجمع السيرة للمربات والعصائر والطحنية	167
المنافل	إنتاج طحنية ومربات والعصائر والحلويات	مصنع ليمياء للمربات والعصائر والطحنية والحلويات	168
المنافل	إنتاج طحنية	مصنع الزيتون للطحنية والمواد الغذائية	169
الباقير	مياه صحية	مصنع نوبيا للمياه الصحية	170
الخرطوم	إنتاج حلويات فاخرة ومعجنات	مصنع رانسى للحلويات الفاخرة والمعجنات	171
بحرى	صناعة بسكويت وكيك	مصنع جوردينا المتحدة لصناعات البسكويت والكيك	172
مدنى	إنتاج عصائر ومربات	مصنع نزار لتعبئة المواد الغذائية	173
كسلا	تصنيع غذائي (مربى - عصائر مركزة وطازجة - صلصة - بقوليات)	شركة كسلا لتصنيع الفاكهة	174
بحرى	مياه صحية	مصنع غدير لإنتاج العصائر والمياه الصحية	175
الحصاحيصا	إنتاج حلويات	مصنع حلا للمواد الغذائية	176
الأبيض	إنتاج طحنية	مصنع الحمويابى للحلويات والطحنية	177
المنافل	إنتاج طحنية	مصنع سبأ للطحنية والمربات	178
أمدرمان	إنتاج حلويات	مصنع مارتينا للحلويات	179
عطبرة	إنتاج حلويات وطحنية وكيك	مصنع قسم للمواد الغذائية	180
أمدرمان	إنتاج حلويات	مصنع السفراء لحلويات التوفي والساكر	181
أمدرمان	إنتاج حلويات وطحنية	مصنع تولا للحلويات والتعبئة	182
أمدرمان	إنتاج طحنية	مصنع مترو لإنتاج الحلويات الفاخرة والبسكويت العادى والويفر	183

أمدردمان	صناعة حلويات التوفى الفاخرة	مصنع الفنار للحلويات الجاهزة	184
أمدردمان	صناعة بسكويت	مصنع داليا للبسكويت	185
أمدردمان	تصنيع مواد غذائية	مصنع بونيفودز للمواد الغذائية	186
الحصاحيضا	تصنيع طحنية وحلويات وزيت	مصنع أبو عبيدة الأمين الحديث للطحنية	187
الرهذ	إنتاج طحنية وحلويات	مصنع كردفان للطحنية والحلويات	188
أمدردمان	إنتاج حلويات وتوفى	مصنع رهف للحلويات	189
المنافل	إنتاج مربات	مصنع يا معين للمربات	190
المنافل	إنتاج طحنية	مصنع حيد للطحنية	191
مدنى	إنتاج مربات	مصنع هوزا للمواد الغذائية	192
الخرطوم	تعبئة مواد غذائية	مصنع إستبرق لتعبئة المواد الغذائية	193
الحصاحيضا	إنتاج طحنية	مصنع الولي للطحنية	194
الحصاحيضا	إنتاج طحنية	مصنع فاتن للطحنية والمربات	195
الحصاحيضا	إنتاج مربات	مصنع المحاسن للعصائر والمربات	196
طابت	إنتاج حلويات وعصائر	مصنع بوران للحلويات والعصائر	197
ود مدنى	إنتاج طحنية	مصنع ود مدنى للطحنية والمواد الغذائية	198
الحصاحيضا	إنتاج طحنية	مصنع الفادنى للحلويات والطحنية	199
ود مدنى	إنتاج حلويات شرقية وغربية	مصنع الإعتدال للحلويات	200
نيالا	إنتاج ثلج ومياه معدنية وغازية	مصنع أديب للثلج والمياه المعدنية والغازية	201
الخرطوم	مربات حلويات وعصائر	مصنع بينقو لتصنيع وتعبئة المواد الغذائية	202
أبو نعامة	إنتاج سكر	مشروع أبو نعامة للإنتاج الزراعى والصناعى	203
الحصاحيضا	إنتاج مربات	مصنع الحلاوى للمربات	204
الحصاحيضا	إنتاج مربات وحلويات	مصنع مانجو للحلويات والمربات	205
ود مدنى	إنتاج حلويات	مصنع الطارق للحلويات	206
أمدردمان	إنتاج حلويات شعبية وتعبئة	مصنع الطاهر للتعبئة العامة والحلويات الشعبية	207
الخرطوم	صناعة ثلج	مصنع دابموند كيبوس	208

بحرى	تصنيع وتعبئة المياه والعصائر والمشروبات الغازية	شركة كريستال الصناعية	209
الخرطوم	تصنيع وتعبئة المياه والعصائر والمشروبات الغازية	شركة ميقا للصناعات الغذائية	210
بحرى	تصنيع وتعبئة المشروبات الغازية (بيبسى كولا)	شركة أراك للصناعات الغذائية	211
بحرى	صناعة بسكويت وطحنية	مصنع أمدر لصناعة البسكويت والطحنية	212
أمدرمان	صناعة ثلج	مخازن زندية للتبريد	213
الخرطوم	إنتاج عسل	مصنع لذيذ لإنتاج العسل	214
الكاملين	إنتاج حلويات - مربات	مصنع الخير للحلويات	215
ود مدنى	إنتاج مخبوزات وحلويات	مصنع الإحسان لصناعة المخبوزات والحلويات	216
المنافل	إنتاج مربات	مصنع نايتى للمربات	217
الخرطوم	صناعة بسكويت وحلويات	مصنع ماستر بيكر لصناعة الحلويات والبسكويت	218
أمدرمان	إنتاج طحنية	مصنع منال للمواد الغذائية	219
أمدرمان	حلويات	مصنع القدس للحلويات والمواد الغذائية	220
أمدرمان	حلويات	مصنع السفراء للحلويات والمواد الغذائية	221
أمدرمان	حلويات	للحلويات والمواد الغذائية N.M.S مصنع	222
الخرطوم	إنتاج الحلويات والبسكويت والكيك	مصنع سنابل لبنان للبسكويت والحلويات الفاخرة والكيك	223
الخرطوم	إنتاج الحلويات والبسكويت والكيك والبسطة	مصنع حليتى للمعجنات	224
الخرطوم	حلويات شرقية وغربية	مصنع العبد للمعجنات الفاخرة	225
أمدرمان	إنتاج طحنية	مصنع حلويات نهضة السودان	226
الخرطوم	تصنيع مواد غذائية	نوار لصناعة المواد الغذائية	227
أمدرمان	حلويات	مصنع كوكس للحلويات	228
الخرطوم	عصائر وشيبس	مصنع ماجيك كورن لإنتاج منتقحات الذرة الشامية والشيبس والعصائر الطبيعية	229
المنافل	إنتاج طحنية	مصنع ملاذ للطحنية	230

بحرى	حلويات شعبية وتعبئة عامة	مصنع خليفة للمواد الغذائية والتعبئة العامة	231
بحرى	إنتاج معسل وتبغ	مصنع فاخر للتبغ والمعسل	232
الباقيير	إنتاج حلويات وطحنية	مصنع البوشي للحلويات والطحنية والأكياس الورقية	233
بحرى	حلويات شامية	مصنع حلويات الشامية للمعجنات المغلفة والبسكويت والحلويات الفاخرة	234

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ البتر وكيمواويات

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مصنع بست للبلستيك	عبوات غذائية ومنزلية	بحرى
2	مصنع أبو الغيط للعبوات البلاستيكية وأكياس الدعابة والمطبوعات	أكياس بلاستيك	أمدرمان
3	مصنع الشهباء للمراتب ومخدات الإسفنج	مراتب إسفنج	بحرى
4	مصنع ندى وبشرى للمنظفات	معجون صابون وصابون سائل	بحرى
5	مصنع سروجى وحمزة لإنتاج حفاظات المياه والعبوات البلاستيكية	حفاظات مياه ومستلزمات منزلية	أمدرمان
6	مصنع الخرطوم لإنتاج المزيبات الكيميائية	مزيبات كيميائية	بحرى
7	مصنع بالبيد للمنتجات البلاستيكية	أكياس بلاستيك	أمدرمان
8	مصنع جوردن بلاست للمواسير والمنتجات البلاستيكية	مواسير بلاستيك وخرطيش	بحرى
9	مصنع روتومولد السودانى لخزانات المياه والحاويات البلاستيكية	خزانات مياه	أمدرمان
10	مصنع السيورى للبلستيك	مواسير بلاستيك	بحرى
11	طويل إستانر للبلستيك	أكياس بلاستيك	أمدرمان
12	شركة سيوبر شاين للصناعات البلاستيكية	أوانى منزلية	بحرى
13	مصنع التوحيد للبلستيك	جركانات بلاستيك	الأبيض
14	مصنع نورث وست لجولات البلاستيك	جالات بلاستيك	بحرى
15	مصنع المورد للعبوات البلاستيكية	عبوات بلاستيكية شفافة	أمدرمان
16	مصنع رنا للمنتجات البلاستيكية	أكياس بلاستيك	أمدرمان
17	مصنع ميرا لصناعة الكراسى وطاولات البلاستيك	كراسى وطاولات البلاستيك	أمدرمان
18	مصنع العامر لجمال العصب والعبوات	عبوات	أمدرمان
19	مصنع محمد على خليفة لإنتاج بودرة كربونات الكالسيوم	مواد خام لإنتاج البوهية/ الإسفلت/ الجرانيت	عطبرة
20	مصنع الفنوب لتصنيع الأحذية البلاستيكية وأكياس النفايات والسفنجات	أكياس بلاستيك	أمدرمان
21	مصنع المجتبى للمنتجات البلاستيكية	جرادل بلاستيك - أوانى منزلية	الحصاحيصا
22	مصنع عفيف الدين للشحوم والزيوت	زيوت وشحوم عربات الثورة	الجديدة الثورة

23	مصنع عزة لمنتجات البلاستيك والتعبئة والتغليف	عبوات بلاستيكية	أمدرمان
24	مصنع الحصان للبطاريات	حجارة بطارية	الخرطوم
25	مصنع المانجيل لزيت التزبييت والتشحيم	زيوت وشحوم وعربات	بحرى
26	شركة ما بكو للبلاستيك	منتجات بلاستيكية متنوعة	أمدرمان
27	مصنع سواف للمنتجات البلاستيكية	منتجات بلاستيكية	أمدرمان
28	مصنع إستير يور للمواد العازلة	عزل حرارى (فلين)	أمدرمان
29	رضا للتعددين	تعددين ذهب	عطبرة
30	محاجر هركيل	تعددين ذهب	عطبرة
31	مصنع إيماكو للبلاستيك	حصير بلاستيك	الخرطوم
32	مصنع جموعة للبلاستيك	منتجات بلاستيكية	ربك
33	مصنع أبو عشرة للبلاستيك	جركانات وجرادل	أمدرمان
34	مصنع كمبال للسفنجة والمنتجات البلاستيكية	أكياس بلاستيك	أمدرمان
35	مصنع ماثيو للزيوت	إنتاج زيوت وشحوم عربات	أمدرمان
36	مصنع عطبرة للكيمياويات	بودرة كالمسيوم	الدامر
37	مصنع فاين لإنتاج البلاستيك	إنتاج وطباعة أكياس البلاستيك	الدامر
38	مشروع النماء السورية لكنتل الأملاح المعدنية	كنتل أملاح معدنية	الخرطوم
39	مصنع بنان للحبال ومنتجات البلاستيك	إنتاج حبال بلاستيك	أمدرمان
40	شركة المدينة المنورة لإنتاج الكبريت	إنتاج كبريت	بحرى
41	مصنع أبو علام لإنتاج العبوات البلاستيكية	عبوات بلاستيكية	أمدرمان
42	المصنع السوداني لمضخات المياه وأعمال الري	خراطيش مياه	الخرطوم
43	مصنع غفران للأواني المنزلية	حبال بلاستيك وأواني منزلية	أمدرمان
44	بييلوس للصناعات البلاستيكية	مواسير بى.فى.سى	بحرى
45	مصنع اسبايرال للصناعات البلاستيكية	أحذية بلاستيكية	أمدرمان
46	مصنع سبتى بلاست للعبوات البلاستيكية	صناعة الأواني البلاستيكية والعبوات	أمدرمان
47	أفرا لصناعة المنسوجات البلاستيكية	منسوجات بلاستيكية	الخرطوم
48	مصنع القبة للبلاستيك	جركانات بلاستيكية	مدنى
49	مصنع البركة للبلاستيك	جركانات وأواني منزلية	نيالا
50	مصنع مان للبلاستيك	أكياس بلاستيك	أمدرمان
51	مجمع الشريفين الصناعى	أكياس بلاستيك	الخرطوم
52	مصنع ثانى أكسيد الكربون	ثانى أكسيد الكربون	الخرطوم

53	مصنع المعز للبلستيك	صناعة بلاستيك وأحذية بلاستيكية	أمدرمان
54	الإقبال الدولية للغاز الصناعي	أكسجين صناعي	أمدرمان
55	مصنع بولا للصناعات البلاستيكية	صناعة بلاستيك	أمدرمان
56	مصنع البنديتو للأسفنج	صناعة أسفنج	أمدرمان
57	مصنع أمبيكا لصناعة الأواني ومواد التعبئة المعدنية والبلستيكية	إنتاج أواني منزلية وحفاظات مياه وحفاظات ساخن وبارد	بحرى
58	مصنع كوالتي للبلستيك	المنتجات البلاستيكية المتطورة	بحرى
59	مصنع جي أند أس لصناعة ثاني أكسيد الكربون والتلج الجاف	ثاني أكسيد الكربون والتلج الجاف	بحرى
60	مصنع أبو الليف للأسفنج والبلستيك	الإسفنج والبلستيك	كوستى
61	مصنع تومس لمنتجات الإسفنج	منتجات الإسفنج	أمدرمان
62	مصنع هلا للعبوات البلاستيكية	صناعة البلاستيك	أمدرمان
63	مصنع سيده لمنتجات البلاستيك	تصنيع منتجات البلاستيك	كوستى
64	مصنع الرجاء لمواسير البلاستيك وملحقاتها	تصنيع مواسير بلاستيكية وملحقاتها	أمدرمان
65	مصنع المجدى لمنتجات البلاستيك	تصنيع منتجات البلاستيك	أمدرمان
66	مصنع مجدى مهدي للغازات الصناعية	غازات صناعية	كوستى
67	مصنع الوالدين للمنتجات البلاستيكية	أكياس بلاستيك	الخرطوم
68	مصنع النورس للعبوات البلاستيكية ومواسير الـ ب.فى.سي	تصنيع عبوات بلاستيكية	الخرطوم
69	مصنع أفروكنج للزيوت والشحوم	تصنيع زيوت وشحوم	الخرطوم
70	مصنع التعاضد للمنتجات البلاستيكية	تصنيع منتجات البلاستيك	الخرطوم
71	مصنع تيفا للبلستيك	تصنيع خزانات مياه	بحرى
72	مصنع ريو لغاز الأوكسجين والإيثلين والهواء السائل والنتروجين	غاز أوكسجين وإيثلين	بحرى
73	مصنع جبل مرة للعبوات البلاستيكية والزيوت	تصنيع عبوات بلاستيكية وزيوت	أمدرمان
74	مصنع إختبارات للمنتجات البلاستيكية	تصنيع منتجات البلاستيك	أمدرمان
75	مصنع الإكرام لصنة البلاستيك	تصنيع كراسى بلاستيك وأواني منزلية وترايبز	بحرى

بحرى	تصنيع كراسى بلاستيك	مصنع أديسون للبلاستيك	76
بحرى	تصنيع أطباق البيض والكبابى الورقية	مصنع المنهل لإنتاج البولسترين	77
الجبلى	إنتاج حبيبات البلاستيك وتصنيع جوانات بلاستيكية	شركة الخرطوم للبترول وكماويات	78
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصن يس للبلاستيك	79
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع البيارق للمنتجات البلاستيكية	80
أمدرمان	تصنيع أثاثات البلاستيك	مصنع دى.أر.دى للأثاثات البلاستيكية	81
بحرى	تصنيع كراسى بلاستيك	مصنع البيان للبلاستيك	82
بحرى	مواسير بلاستيك	مصنع ندى للمواسير البلاستيكية	83
بحرى	أطباق البولسترين	مصنع أطباق البولسترين	84
نيالا	جركانات بلاستيك	مصنع أزوم لتشكيل البلاستيك	85
أمدرمان	مراتب أسفنج	مصنع إفا الإنتاج مراتب ومساند الإسفنج الصناعي	86
أمدرمان	أكياس بلاستيك أحذية بلاستيكية	مصنع الصفا للبلاستيك والسفنجة	87
أمدرمان	صناعة مراتب الأسفنج والمفروشات	مصنع كوين للإسفنج والمفروشات	88
أمدرمان	صناعة الإسفنج	مصنع دريم لمنتجات الإسفنج	89
الخرطوم	إنتاج مايكا	شركة بارا ماونت ماينج للتعددين (مايكا)	90
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع عبد الماجد البلاستيك	91
أمدرمان	صناعة بلاستيك	مصنع المنتجات الجلدية والبلاستيكية	92
سوبا	إنتاج زيوت وشحوم عربات	مصنع أم.بى لإنتاج زيوت وشحوم العربات والآليات	93
الخرطوم	أكياس بلاستيك	مصنع إين سيناء لأكياس البلاستيك	94
أمدرمان	مراتب أسفنج	مصنع روؤف لأكياس البلاستيك	95
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع السهم الذهبى للبلاستيك والعبوات الطبية	96
جياذ	إنتاج مواسير بلاستيكية	مصنع جي.بى.سى للأنايبب والتوصيلات	97
سوبا	إنتاج غازات صناعية وطبية	مصنع بوكساد لتحضير الغازات	98
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع الضوء الساطع للمنتجات البلاستيكية	99
جياذ	إنتاج غازات صناعية وطبية	الخليج العالمية للغاز الطبيعى	100
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع الكعكى لصناعة أكياس البلاستيك	101

بحرى	صناعة صهاريج المياه من البلاستيك	مصنع دبيرة لصناعة صهاريج المياه من البلاستيك	102
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع مون لعبوات البلاستيك	103
الأبيض	جركانات بلاستيك	مصنع أبو قرجة للبلاستيك	104
الخرطوم	إنتاج مراتب السوست	مصنع لحاف لمراتب السوست والإسفنج	105
عطبرة	تعدين ذهب	أبو حراز لتعدين الذهب	106
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع التزام للبلاستيك	107
الخرطوم	أكياس بلاستيك	مصنع الأسطورة للمنتجات البلاستيكية	108
الخرطوم	توصيلات بلاستيكية	مصنع يثرب لإنتاج التوصيلات البلاستيكية	109
أمدرمان	تصنيع عبوات بلاستيكية	مصنع السماني لإنتاج العبوات البلاستيكية والكرتون والتغليف	110
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع صن لعبوات البلاستيك	111
أمدرمان	أنابيب-خرطيس- حبال عصب- عبوات - حفاظات مياه	مصنع بى. أند. أم للمنتجات البلاستيكية	112
بحرى	إنتاج غاز الإيثانول	مصنع التقطير الأفريقي الحديث لإنتاج الإيثانول	113
أمدرمان	منتجات البلاستيك من نفايات البلاستيك	مصنع الحرية لإنتاج السجاد والمشععات والموكيت وأكياس النفايات والأباريق من المخلفات البلاستيكية	114
أمدرمان	بلاستيك	مصنع السفنجة والمنتجات الجلدية	115
أمدرمان	أكياس بلاستيك	مصنع سحاب للبلاستيك	116
الخرطوم	إنتاج أبواب وشبابيك وفريمات من البلاستيك	مصنع حاتم يس لإنتاج الأبواب والشبابيك والواجهات والفريمات البلاستيكية	117
أمدرمان	منتجات بلاستيكية خراطيش + كراسى وعبوات	مصنع الرحبة للمنتجات البلاستيكية والعبوات	118
أمدرمان	تصنيع مواسير	مصنع مجمع كنارى لـ (P.V.C)	119
الدمازين	تركيز الكروم وتحسين المستوى المتدنية إلى عالية الجودة	مصنع كروم الأنقسنا	120
أمدرمان	حبال بلاستيك	مصنع المرمر للمنتجات البلاستيكية	121
أمدرمان	أحذية بلاستيك	مصنع شاهيما للأحذية البلاستيكية	122
بحرى	مواسير وعبوات بلاستيكية	مصنع سوداباك للمواسير والعبوات	123

الخرطوم	أكياس بلاستيك	مصنع الجامد للعبوات الورقية ومناديل الورق وعبوات بي.أي.تي وأكياس البلاستيك	124
الخرطوم	تصنيع إسفنج	مصنع نايس فوم لمنتجات الإسفنج	125
بحرى	عوازل حرارية	المصنع السوداني لإنتاج البولسترين	126
أمدرمان	تصنيع مراتب إسفنج	مصنع خديجة لمنتجات الإسفنج	127
أمدرمان	تصنيع مراتب اسفنج ومساند	مصنع الخزرجي لإنتاج مراتب والإسفنج الصناعى	128
أمدرمان	تصنيع جركانات بلاستيك	مصنع التطور لجركان البلاستيك	129
بحرى	حبال بلاستيك	مصنع أى. أم. أس لحبال البلاستيك	130
سوبا	تصنيع مشمع وبطاطين وسجاد	مصنع مروة لتصنيع المشمع والبطانية والسجاد	131
أمدرمان	بلاستيك	مصنع موسى الأسود لمنتجات البلاستيك	132
بحرى	بلاستيك	مصنع مسك لتصنيع العبوات البلاستيكية	133
جباد الصناعية	تدوير المخلفات الصناعية	مصنع روعة لتدوير المخلفات الصناعية	134
أمدرمان	أحذية بلاستيكية	مصنع سنيورة للأحذية والمنتجات البلاستيكية	135
أمدرمان	عصب بلاستيك	مصنع القادسية لصناعة عصب البلاستيك	136
الباقيير	صناعة جولات بلاستيك	مصنع الرشيد لصناعة جالات البلاستيك	137
أمدرمان	صناعة جركانات وأكياس بلاستيك	مصنع هويدا لمنتجات البلاستيك	138
بحرى	إنتاج بطاريات سائلة	مصنع الرياشى لإنتاج البطاريات السائلة	139
بحرى	أكياس بلاستيك	مصنع جيلانى رضوان للبلاستيك	140
الخرطوم	تخزين جاف	مشروع مخازن ال. أتش. دي. ايه الجافة	141
أمدرمان	إنتاج كراسى بلاستيك وجركان وجرادل	مصنع الصباح للبلاستيك	142
أمدرمان	أكياس وجركانات بلاستيك	مصنع إكسبريس للمنتجات البلاستيكية	143
شندى	صناعة بلاستيك	مصنع أبالى لصناعة المنتجات البلاستيكية	144
بحرى	مواسير بلاستيكية	مصنع بولينك للخرطيش والمواسير البلاستيكية (P.V.C)	145
أمدرمان	أوانى منزلية/ مواسير صرف صحي وكهرباء وتوصيلاتها/ أكياس بلاستيك	مصنع أبو الريف للمنتجات البلاستيكية	146
بحرى	أوانى منزلية/ أكياس بلاستيك	مصانع الزاهر للبلاستيك	147

بحرى	مصنع تيوا لصناعة مواسير البى وال بى. ار وتوصيلاتها	تصنيع مواسير البى وال بى. بى. ار وتوصيلاتها	148
بحرى	مصنع مهدى عبد الله سليمان للمنتجات البلاستيكية	منتجات بلاستيكية ومواسير	149
بحرى	مصنع هيانجى جى للمنتجات البلاستيكية	صناعة بلاستيك	150
أمدرمان	مصنع الصاروخ للأحذية الجلدية والبلاستيكية	صناعة أحذية بلاستيكية وجلدية	151
الجديد الثورة	مصنع عبد الله إبراهيم محمد لمراتب الإسفنج	صناعة كيماويات متنوعة	152
سوبا	مصنع الصداقة الصينية السودانية لإنتاج الأوكسجين الصناعى والطبى	صناعة أكسجين صناعى وطبى	153
أمدرمان	مصنع جاوا لمنتجات البلاستيك	أكياس بلاستيك	154
أمدرمان	مصنع عادل حسين مهدى للمنتجات البلاستيكية	صناعة جركانات بلاستيك	155
بربر	مصنع بربر للصناعات البلاستيكية	إنتاج جوالات بلاستيك	156
أمدرمان	مصنع الوثبة للبلاستيك	إنتاج بلاستيك	157
أمدرمان	مصنع الزهيرى للمنتجات البلاستيكية	منتجات بلاستيكية متعددة	158
أمدرمان	مصنع الدولميت للبلاستيك	صناعة حبال البلاستيك	159
بحرى	مصنع أومتا بلاست لمنتجات البلاستيك	صناعة جوالات بلاستيك	160
الخرطوم	المصنع العالمى لمواسير بى. فى. سي	صناعة مواسير صرف صحى + مواسير بى. فى. سي	161
أمدرمان	مصنع التوم للبلاستيك	صناعة جركانات بلاستيك	162
أمدرمان	مصنع رعد للإسفنج ومنتجاته	إنتاج مراتب إسفنج	163
الأبيض	مصنع مرخ للإسفنج	إنتاج إسفنج	164
أمدرمان	مصنع عون للمنتجات البلاستيكية	منتجات بلاستيكية (مواسير - الخرطيش - أثاثات - أسلاك)	165
الخرطوم	مصنع البقعة لمنتجات البلاستيك	منتجات بلاستيكية	166
الفاشر	مصنع نهار للبلاستيك	صناعة جركانات بلاستيك	167
أمدرمان	مصنع الضرغام للأواني المنزلية للبلاستيك	صناعة أواني منزلية بلاستيكية	168
أمدرمان	مصنع العريفى للبلاستيك	تصنيع خزانات مياه	169
أمدرمان	مصنع عامر لتصنيع حبال العصب وخرطيش الكهرباء المياه وإعادة تدوير المخلفات الصناعية	تصنيع حبال عصب وخرطيش	170
أمدرمان	مصنع المروان للمنتجات البلاستيكية	منتجات بلاستيك	171

172	مصنع أبا لإنتاج حصير البلاستيك	إنتاج حصير بلاستيك	أمدرمان
173	المصنع الصينى لإعادة تدوير المخلفات البلاستيك والإستيل	إعادة تدوير مخلفات البلاستيك	سوبا
174	مصنع الرحال للمنتجات البلاستيكية	منتجات بلاستيكية (حبيبات بلاستيك)	أمدرمان
175	مصنع أبو طارق للمنتجات البلاستيكية	عبوات بلاستيكية وأكياس بلاستيك	أمدرمان
176	مصنع باسكاب للفوارغ البلاستيكية	إنتاج فوارغ بلاستيكية طبية	الخرطوم
177	شركة اللواء (مصنع اللواء لصناعة الأحذية الجلدية والبلاستيكية	أحذية بلاستيك وخرطيش ماء وأكياس ومصنوعات جلدية	الخرطوم
178	مصنع بور لمنتجات المطاط والبلاستيك والشريط اللاصق والأوانى ذات الإستخدام الواحد	مطاط - بلاستيك - الشريبيحرىط اللاصق - أوانى ذات الإستخدام الواحد	بحرى
179	مصنع الخرطوم لمنتجات البولسترين ومواسير البلاستيك	صناعة أكواب الزبادي	بحرى
180	مصنع الوادى للبلاستيك	صناعة أكياس بلاستيك	أمدرمان
181	مشروع تى. دى. أس. تى لخدمات حقول البترول	خدمات بترول	سوبا
182	مصنع الشراع للمنتجات البلاستيكية	منتجات بلاستيكية متعددة	الخرطوم
183	ناسا للصناعات الكيماوية	ولاعات غاز	الخرطوم
184	مشروع غداف لتعدين الذهب	تعدين ذهب	الخرطوم
185	مصنع نور للبلاستيك	منتجات بلاستيكية متعددة	امدرمان

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ الزيوت والصابون

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مجمع مدنى بلال عثمان للزيوت	زيوت	أمدرمان
2	الشركة العربية السودانية للزيوت النباتية	زيوت وصابون	بحرى
3	معصرة زيوت السعودي البشرى للزيوت	زيوت	الحصاحي صا
4	مصنع صابون تاجوج	صابون	أمدرمان
5	مصنع كمبال لصناعة صابون البودرة والصابون السائل والمنظفات	صابون بودرة وصابون سائل	بحرى
6	مصنع تيرى للمنظفات والصابون السائل زالعوبات البلاستيكية وعبوات بى. أي. تى	صابون سائل	أمدرمان
7	مصنع صافولا للزيوت	زيوت	سوبا غرب
8	مصنع العائلة لصناعة صابون التواليت والصابون الصحى وصابون الأطفال	صابون ومعجون أسنان	أمدرمان
9	مصنع الثريا لصناعة صابون البودرة	صابون بودرة	أمدرمان
10	مصنع كمفورت للصابون ومعجون الأسنان	صابون بودرة ومعجون أسنان	أمدرمان
11	مصنع الساقية لصناعة الصابون	صابون	ربك
12	مصنع أديب للزيوت	إنتاج زيوت وبلاستيك	أمدرمان
13	معاصر أبو علم للزيوت والعبوات البلاستيكية	إنتاج زيوت وبلاستيك	أمدرمان
14	مصنع بابكر للزيوت والعبوات البلاستيكية	زيوت	أمدرمان
15	مصنع عروس الرمال للصابون	صابون	الأبيض
16	مصنع صابون عزة	صابون	بحرى
17	مصنع السنابل للزيوت والصابون	زيوت وصابون	نيالا
18	مصنع التوفيق للصابون	صابون	أمدرمان
19	معصرة الروضة للزيوت	زيوت	أمدرمان
20	مصنع يسرى لصابون التواليت والغسيل والصابون السائل والمعجون	صابون	بحرى
21	مصنع محمد على أحمد كمبال للصابون	صابون وزيوت	أمدرمان
22	مصنع فريش للصابون	صابون	أمدرمان
23	مصنع بست لتكرير وتعبئة وتنقية الزيوت النباتية	زيوت	الخرطوم
24	شركة الشيخ الصناعية	صابون وزيوت	أمدرمان

25	مصنع أبو كليبوة لصابون الحمام والتواليت	صابون تواليت	أمدرمان
26	صناعات الرزقانى للزيوت والتقشير	زيوت وأمبار	أمدرمان
27	مصنع كركون للزيوت	زيوت	كسلا
28	معصرة مامون حسن أخوان للزيوت	زيوت	الحصاحي صا
29	معاصر صابر للزيوت	زيوت	مدنى
30	مصنع الجنايدة للمنظفات الصناعية	منظفات صناعية	أمدرمان
31	مصنع تورسو للصابون السائل والحمام والبودرة والمنظفات	صابون سائل	الخرطوم
32	مصنع الصداقة لصناعة صابون التواليت والمنظفات الصناعية	صناعة صابون تواليت	الخرطوم
33	مصنع زمان لصابون البودرة والتواليت والسائل والشامبو	صناعة صابون بودرة وصابون تواليت وصابون سائل وشامبو	بحرى
34	مصنع صابو الساعة	إنتاج صابون	المناقل
35	مصنع صابون طبية	إنتاج صابون	مدنى

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ الأدوية والعطور ومستحضرات التجميل

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مصنع رزاز للعطور ومستحضرات التجميل	عطور	أمدردمان
2	صناعات الروائح العطرية والمستحضرات الطبية	صناعة عطور	أمدردمان
3	مصنع سيف كركساوى للعطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
4	مصنع جوثيو لمستحضرات التجميل وشمع الإنارة	إنتاج مستحضرات تجميل وشمع وإنارة	أمدردمان
5	أعمال طه لمستحضرات التجميل	صناعة فازلين وجلسرين	أمدردمان
6	شركة روائح النيل الأزرق	صناعة عطور	أمدردمان
7	مصنع ماسنكو للعطور ومستحضرات التجميل	صناعة عطور	أمدردمان
8	مصنع أريج للعطور	عطور	أمدردمان
9	مصنع كريشن إنترناشونال لصناعة العطور والكريمات ومركزات النباتات العطرية	عطور	أمدردمان
10	مصنع المهندس للبو هيئات	بو هيئات	أمدردمان
11	مصنع أفنان للعطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
12	مصنع داليا للعطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
13	مصنع آسيا للعطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
14	مصنع نيس للروائح والعطور ومستحضرات التجميل	صناعة عطور	أمدردمان
15	مصنع أبو كليبوة لإنتاج معجون الأسنان	صناعة معجون	أمدردمان
16	مصنع مواسم للعطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
17	شركة صناعة العطور والتواليت العالمية	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
18	مصنع البرقدار لإنتاج البو هيئات	صناعة بو هيئات	أمدردمان
19	مصنع النخيل للعطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
20	مصنع المشرف لإنتاج بو هيئات السيارات والبو هيئات العامة	صناعة بو هيئات	أمدردمان
21	أعمال مخلص لإنتاج العطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	أمدردمان
22	مصنع إيلي لصناعة العطور ومستحضرات التجميل	عطور ومستحضرات تجميل	الباقيير
23	مصنع إيلي للأدوية	صناعة أدوية	الباقيير
24	مصنع النيل الأزرق للأدوية	أدوية	بحرى
25	مصنع شنقهاى سودان للأدوية	أدوية	بحرى
26	مصنع أيوب للبو هيئات	بو هيئات	بحرى
27	مصنع المجموعة الأولى للدهانات والراتنجات	صناعة بو هيئات	بحرى
28	معامل إميفارما للأدوية	صناعة أدوية	بحرى
29	سيجماتاو سودان المحدودة	صناعة أدوية	بحرى
30	مصنع مريومة للروائح	صناعة عصور	بحرى

بحرى	منظفات و عطور	مصنع نيوتك للمنظفات ومستحضرات التجميل ومنتجات عبوات البلاستيك	31
بحرى	صناعة وأدوية	مصنع الزهراء للمستحضرات الطبية	32
بحرى	صناعة بو هيات	مصنع الدهانات الوطنية	33
بحرى	صناعة بو هيات	شركة الخرطوم للبو هيات	34
بحرى	صناعة أدوية	مصنع سيتى فارم للصناعات الصيدلانية	35
بحرى	صناعة بو هيات ومعاجين تبطين	مصنع يوسف للبو هيات وعجين التبطين	36
بحرى	صناعة عطور ومستحضرات تجميل	مصنع شيراز للعطور ومستحضرات التجميل	37
بحرى	إنتاج شمع إنارة ومعجون أسنان	مصنع الحميدى للعطور وشمع الإنارة	38
بحرى	تصنيع عبوات دوائية	مصنع أم. أتش. أم للعبوات الدوائية	39
بحرى	مستودعات طبية	مستودعات كمال للمصنوعات الطبية	40
بحرى	تصنيع أدوية	مصنع بلسم للأدوية	41
بحرى	تصنيع مستحضرات طبية	مصنع صلاح للمستحضرات الطبية	42
بحري	صناعة بو هيات	مصنع سيلدور للبو هيات الألمانية	43
بحري	صناعة مستحضرات طبية	معامل عجيب الصيدلانية	44
بحري	منظفات ومستحضرات تجميل	مصنع فلاتر للمنظفات الكيماوية ومستحضرات	45
بحري	عطور ومستحضرات تجميل	مصنع تاكسو للأدوية والعطور ومستحضرات التجميل	46
الخرطوم	بو هيات وطلاءات	مصنع الشروق للبو هيات وطلاءات	47
الخرطوم	صناعة الدهانات	مصنع الكيلانى لصناعة الدهانات والبو هيات	48
الخرطوم	صناعة أدوية	معامل الدكتور نبيل للأدوية الكيماوية	49
الخرطوم	صناعة دعامات طبية	مصنع يمانى للمنتجات الطبية	50
الخرطوم	صناعة أدوية	مصنع فارما فيت للأدوية	51
الخرطوم	صناعة عطور ومستحضرات تجميل ومنظفات	مصنع استى لاندن الصينى للمنظفات والعطور ومستحضرات التجميل	52
الخرطوم	صناعة أدوية بيطرية	مصنع مسياف للأدوية البيطرية	53
الخرطوم	صناعة بو هيات	مصنع ميداوى للبو هيات	54
الخرطوم	صناعة أدوية بيطرية	مصنع القصواء للأدوية البيطرية	55
الخرطوم	صناعة عطور أ ومستحضرات تجميل	مصنع بردايس للعطور	56
سوبا	صناعة أدوية	مصنع كونسولديت الدوائية سى.بى. أى.	57
سوبا	صناعة أدوية ومستحضرات طبية	مصنع رفرغ لصناعة الأدوية لصناعة الأدوية والمسلتزمات الطبية	58
سوبا	صناعة بو هيات	مصنع الأفريقية للبو هيات	59
كسلا	عطور ومستحضرات تجميل	مصنع برهانى لمستحرات التجميل والعطور	60

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ غرفة الدقيق ومشتقاته ومنتجات الحيوان

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مصنع جوبر للمواد الغذائية	زبادى	أدرمان
2	مصنع البرنس لشرائح البطاطس ومنتفحات الذرة	منتجات دقيق	سوبا
3	مصنع بست للمنتجات الغذائية	زبادى	سوبا
4	مطاحن برستيچ للغلل	طحن غلال	الخرطوم
5	مصنع لحوم الراعى	تصنيع لحوم	أدرمان
6	مطاحن سيقا للغلل	طحن وإنتاج دقيق	بحرى
7	مصنع سقيا للمكرونة	إنتاج مكرونة	بحرى
8	مصنع سيقا للصناعات الغذائية	زبادى	بحرى
9	مصنع التى للصناعات الغذائية	صناعة لحوم وخبز	بحرى
10	مصنع الغيث لمنتجات الألبان	زبادى و آيسكريم (زادى)	بحرى
11	مطاحن مريدى للغلل	طحن وإنتاج دقيق	المناقل
12	مطاحن ألفا هاشم للغلل	طحن وإنتاج دقيق	المناقل
13	مطاحن الأشفاء للغلل	طحن وإنتاج دقيق	المناقل
14	مطاحن سبيل للغلل	طحن وإنتاج دقيق	الكاملين
15	مصنع قطاف لعلف القوار	إنتاج علف قوار	بحرى
16	مصنع القاضى للشعيرية والمكرونة	إنتاج مكرونة وشعيرية	بحرى
17	مصنع الروابى للألبان	البان وعصائر	بحرى
18	مصنع نايس للآيسكريم	آيسكريم	بحرى
19	مصنع ود الباشا للمعجنات والآيسكريم والألبان	آيسكريم ومعجنات	الخرطوم
20	مطاحن السيد للغلل والمعجنات الفاخرة	طحن وإنتاج دقيق	بحرى
21	مصنع دونق فانق للأعلاف ومنتجات الألبان	إنتاج أعلاف ومنتجات ألبان	أدرمان
22	مخبز الوالدين للخبز والمعجنات	إنتاج خبز ومعجنات	الخرطوم
23	مصنع رفرر لصناعة المواد الغذائية	صناعة الشيبس الأندومى	سوبا
24	شركة مطاحن البدين للغلل المحدودة	طحن غلال	بحرى
25	مصنع ميمو لتصنيع اللحوم ومنتجات اللحوم	تصنيع لحوم	أدرمان
26	مصنع فاستيفال للبسكويت والحلويات والمخبوزات والمعجنات	تصنيع معجنات و بسكويت ومخبوزات	الخرطوم
27	مصنع علف التضامن	الأعلاف منتجات الحيوان ومشتقاتها	بحرى
28	مصانع طحن الغلال	طحن غلال	عطبرة

عطبرة	طحن غلال	مصانع الإتفاق لطحن الغلال	29
الجبليين	طحن غلال	مطاحن الحسين	30
الباقيير	طحن غلال	مطاحن شعيب	31
المناقل	طحن غلال	مطاحن سفير	32
مدنى	طحن غلال	مطاحن شرق النيل	33
المناقل	طحن غلال	مطاحن السقاف	34
المناقل	إنتاج شعيرية	مصنع الهيثم للشعيرية	35
أمدرمان	إنتاج علف حيوانى	مصنع الهادى للعلف الحيوانى	36

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ الغزل والنسيج والملابس الجاهزة

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مصنع مناهل صالح مدثر للتطريز والخياطة والأحذية والحقائب	التطريز	سوق ليبيا
2	مصنع الرتاج للملابس الجاهزة والتريكو	ملبوسات جاهزة وتريكو	أدرمان
3	مصنع بنات الحور للقوط الصحية	الأدوية	بحرى
4	مصنع سوفت للمحارم والقوط الصحية	قوط صحية	أدرمان
5	مصنع سور للملبوسات العسكرية والمدنية	ملابس عسكرية ومدنية	بحرى
6	مصنع عصام ديكو للتريكو	نسيج	أدرمان
7	مصنع جهاد للمهمات العسكرية	تصنيع المعدات العسكرية	سوبا
8	مصنع قريس للملابس الجاهزة التطريز والتريكو	ملابس	أدرمان
9	مصنع التضامن للملابس الجاهزة	ملبوسات جاهزة	أدرمان
10	مصنع إحسان يوسف للملابس الجاهزة	تصنيع ملابس جاهزة	أدرمان
11	مصنع العمر تكس للنسيج والملابس	نسيج وملابس جاهزة	أدرمان
12	شركة الصباغون السودانيون المحدودة	غزل ونسيج وصباغة	بحرى
13	مصنع نبهان تكس تو للنسيج وجوارب التريكو والملابس الجاهزة	إنتاج أقمشة	أدرمان
14	مصنع القناعة للملابس الجاهزة	تصنيع ملابس جاهزة	أدرمان
15	شركة نسيج الهدى المحدودة	نسيج وأقمشة	ود مدنى
16	مصنع حمص تكس للتريكو والصباغة وتطريز الأقمشة	تعمل في مجال صناعة النسيج	بحرى
17	مشغل منى للملابس الجاهزة والتطريز	تصنيع ملابس جاهزة	الخرطوم
18	مصنع شاهين العمر للغزل والنسيج والصباغة وطباعة الأقمشة والخياطة	غزل ونسيج وصباغة وطباعة الأقمشة	الخرطوم
19	المصبغة التركية	غزل ونسيج	بحرى
20	مصنع القمر للنسيج والتريكو	صناعة نسيج	بحرى
21	مصنع أشرف للقطن الطبي والشاس	صناعة قطن طبي وشاس	الخرطوم
22	شركة مصنع البطاطين الوطنى المحدودة	صناعة بطاطين	بحرى
23	مصنع الهدهد للنسيج	صناعة نسيج	بحرى
24	مصنع الخالدية للنسيج والتريكو والصباغة والتطريز	صناعة التريكو والنسيج والصباغة والمنسوجات	أدرمان
25	مصنع طه للغزل والنسيج المحدود	صناعة نسيج	بحرى

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ الطباعة والتغليف

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	الريان للطباعة والتغليف	طباعة ورق	بحرى
2	مصنع الربيع لصناعة وطباعة الكرتون	صناعة كرتون	بحرى
3	مطبعة التيسير	طباعة	الخرطوم
4	بلانت نوبيا للطباعة	طباعة ونشر	الخرطوم
5	مصنع المهندس للكرتون المضلع وصناديق الورق المقوى	صناعة كرتون	بحرى
6	مصنع بست للتغليف	تغليف	الخرطوم
7	مجمع معاوية للأدوات المكتبية	طباعة أدوات مكتبية	الخرطوم
8	مصنع الشرق الأوسط للتغليف	صناعة كرتون	بحرى
9	مصنع القرساطية لصناعة الأدوات المكتبية	صناعة أدوات مكتبية	أدرمان
10	مصنع راسيات للمنتجات الورقية	منتجات ورقية (كراسات وأطباق بيض)	بحرى
11	مطبعة كزام للطباعة	طباعة	الخرطوم
12	مطبعة المفضل	طباعة	الخرطوم
13	مطبعة دينا الحديثة	طباعة	الخرطوم
14	مشروع مطبعة رائد واى الصحفية الحديثة	طباعة	الخرطوم
15	مطبعة إيثار للطباعة والتغليف	طباعة وتغليف	بحرى
16	اليمامة للصناعات المكتبية	صناعة كراسيات مدرسية	الخرطوم
17	مطبعة الحنفى	طباعة	الخرطوم
18	مصنع العربية لصناعة الكرتون	صناعة كرتون	أدرمان
19	مطبعة الحياة الجديدة	طباعة ونشر وتغليف	بحرى
20	مصنع كاسات للمنتجات الورقية	إنتاج كاسات وأطباق ورقية	أدرمان
21	مطبعة المجموعة الدولية	طباعة	الخرطوم
22	مصنع أم أند أس للأدوات المكتبية ومواد التغليف	أدوات مكتبية وتغليف	الخرطوم
23	مصنع أبو كليوة للمنتجات الورقية	منتجات ورقية	أدرمان
24	مصنع أبو كليوة للكراسات والدفاتر	كراسات ودفاتر	أدرمان
25	أفاق للطباعة والتغليف	طباعة ونشر	الخرطوم
26	مطبعة النجم الفضى	طباعة	الخرطوم
27	الفادنى للطباعة الحديثة والمنتجات الورقية	طباعة ورق وطباعة كتب	مدنى
28	مصنع إس. أى. بيبر بورد	إنتاج أطباق بيض	بحرى

29	مصنع رأس الخيمة للكرتون	صناعة كرتون	قرى
30	مصنع فاين لصناعة الورق الصحى	ورق صحى	الخرطوم
31	أفرو غراف للطباعة والتغليف	طباعة وتغليف	بحرى
32	مطبعة مرافئ التجارية	طباعة	الخرطوم
33	مصنع أس.بى. جى لصناعة الواح السقوفة الورقية وأطباق البيض والألواح الرمادية	إنتاج أطباق بيض	بحرى
34	مصنع فقيرى لإنتاج الكرتون المضلع والعبوات الورقية	صناعة كرتون والعبوات الورقية	الخرطوم
35	مطبعة ارو التجارية	طباعة	الخرطوم
36	أحمد صالح لمدخلات الثقافة والطباعة	طباعة	الخرطوم
37	المصنع السعودى لكبس المخلفات الورقية	كبس المخلفات الورقية	الخرطوم
38	مصنع سوهكو للمناديل الورقية	صناعة مناديل ورقية	الخرطوم
39	أميرة للطباعة والنشر والتغليف	طباعة وتغليف	بحرى
40	الإهرام السودانية للطباعة والتغليف	طباعة وتغليف	بحرى
41	مصنع رويال فوم لصناعة الفوم المرن والعازل والتغليف	صناعة الفوم المرن والتغليف	أمدمان
42	فرح للطباعة والنشر	طباعة	بحرى
43	مصنع خالد على محمد الإمام وسيد أحمد عبد الرحيم الشيخ للمنتجات الورقية	تصنيع المنتجات الورقية	سنار
44	المازن للطباعة	طباعة وتغليف	الخرطوم
45	مطبعة باضاوى الرقمية الحديثة	طباعة	الخرطوم
46	مطبعة الحرية	طباعة	امدمان
47	مطبعة اتبرا الحديثة لإنتاج الدفاتر والكراسات	طباعة	الخرطوم
48	مطبعة الشريشابى	طباعة	امدمان
49	مصنع الأمين البربر لطباعة الورقت الأوفست	أدوات مكتبية + كراسات + ورق	الخرطوم
50	دار العناية للطباعة والتغليف	طباعة وتغليف	بحرى
51	مشروع مطبعة زهاو	دعاية وإعلان	الخرطوم

إتحاد الغرف الصناعية السوداني/ الجلود والأحذية والمدابغ

الرقم	إسم المصنع	نوع المنتج	الموقع
1	مصنع جنينق شوان للأحذية	أحذية	أمدرمان
2	مصنع أفريقيبا للجلود	تصنيع وتصدير الجلود	بحرى
3	مدبغة أفروتان المحدودة	دباغة الجلود	الباقيير
4	مصنع تي شوز لأحذية مرضى السكرى والبدانة	تصنيع أحذية مرضى السكر	أمدرمان
5	مصنع الجاجة للأحذية البلاستيكية	أحذية	أمدرمان
6	أفروليزر للمنتجات الجلدية	أحذية	أمدرمان
7	مصنع يواخوا للأحذية	أحذية	أمدرمان
8	مشروع مدبغة ميتس للجلود	صناعة جلود	أمدرمان
9	سمارة لدباغة الجلود	دباغة جلود	أمدرمان
10	مدبغة النصر	دباغة جلود	الخرطوم
11	مؤسسة مدبغة الجزيرة	دباغة وتصدير جلود	الجزيرة
12	مدبغة سليمان	دباغة جلود	أمدرمان
13	مدبغة كوستى الحديثة	دباغة جلود	كوستى
14	مشروع مدبغة الفاوبيتنا	دباغة جلود	الخرطوم
15	مصنع شيكو للأحذية	أحذية	بحرى
16	هبة تان لدباغة الجلود	جلود مصنعة	بحرى
17	مصنع زرزور للمنتجات الجلدية	أحذية	بحرى
18	مصنع الحذاء الرياضى	تصنيع أحذية جلدية وخاصة ورياضية وأدوات رياضية	الخرطوم
19	مدبغة روبتان	دباغة جلود	بحرى
20	مصنع خاويون لأى للمنتجات البلاستيكية	تصنيع أحذية بلاستيكية	بحرى
21	مشروع مطبعة رماز للجلود	دباغة جلود	أمدرمان
22	مشروع مدبغة سى. أس للجلود	جلود مصنوعة مشطبة	بحرى
23	مصنع الرباعيات للمنتجات الجلدية	بوت عسكرى وأحذية جلدية	الخرطوم