

# تقييم تأثير الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد

\*\* علي عقيل صفر

\* أ.م.د. نوفل عبد الرضا الكرمي

Nawsalaa@uomustansiriyah-edu.i

## المستخلص :

يهدف البحث الى بحث امكانية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عينة من فنادق الدرجة الأولى اعتناداً على ما يمتلكونه المدراء من عوامل لتنمية الابداع الاداري لديهم ، كذلك يسعى البحث الى ايضاح العلاقة بين متغيري البحث من خلال العينة المختارة وقد تم دراسة (6) فنادق من الدرجة الأولى وباعتماد (82) استبانة موزعة عليها .

وتضمن البحث العلاقة والاثر بين الابداع الاداري بوصفه متغيراً مستقلاً ، والميزة التنافسية المستدامة بوصفها متغيراً معتمداً ، وقد تضمن المتغير الاول ستة عوامل فرعية ، وتضمن المتغير الثاني خمسة ابعاد فرعية ، وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتكون الاطار الذي تدور حوله الدراسة ، ويتم من خلال هذا البحث ايجاد اساليب افضل للتعامل ولتفعيل دور الابداع الاداري في عملية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية والوقوف على مدى ادراك المدراء لأهمية الابداع الاداري في تعزيز عمليات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأثره في نجاح المنظمة .

وانبعثت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية ، ومن اجل تحقيق هدف البحث المذكور آنفاً والإجابة عن تساؤلات البحث واختبار صحة فرضياته ، اعتمد البحث وبصورة رئيسية على (الاستبانة) التي تُعدُّ الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، الى جانب ذلك المقابلات الشخصية للمدراء ولرؤساء الاقسام في الفنادق المبحوثة ، ولغرض تحليل استجابات المبحوثين تم استعمال عدد من الأساليب الاحصائية والمتمثلة (الوسط الحسابي الموزون ، الاحراف المعياري ، معامل ارتباط الرتب (Spearman) ، معامل الاختلاف).

وقد توصل هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية أهمها الأثبتات بأن الابداع الاداري يؤدي دوراً مهماً لدى الأفراد في تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اذ اثبتت الدراسة ان عوامل تنمية الابداع الاداري كافة كان لها علاقة تأثير ايجابية في ابعاد الميزة التنافسية المستدامة ، كما كان من اهم ما وصي به البحث هو ايجاد فهم مشترك بين العاملين والإدارة العليا بالصورة التي تؤدي الى ايجاد الحلول الابداعية والمبتكرة التي من شأنها ابقاء المنظمة الفندقية في نطاق المنافسة في كل الاوقات. كما اوصى بضرورة التأسيس للثقافة المبدعة وتنبئها بوصفها منهاج عمل للارتفاع بمستوى انتاج وتقديم الخدمة للضيوف بالصورة التي تحقق اضافة نوعية وترويحية للضييف.

المصطلحات الرئيسية :

الابداع الاداري وعوامله ترميمته المثلثة بـ (القيادة الادارية ، التفكير الاستراتيجي ، القدرة على التحليل ، التغيير ، المخاطرة ، التحفيز) الميزة التنافسية المستدامة والتي تمثلت ابعادها بـ (الثقافة الابداعية، تكنولوجيا المعلومات ، المقدرات الجوهرية ، الجودة ، الولاء).

\* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

\*\* باحث .

تأريخ استلام البحث 2016/1/3

تأريخ قبول النشر 2016/2/14

مستل من رسالة ماجستير

الكلمات المفتاحية : الابتكار الإداري ، والجذارة التنافسية المستمرة ، والقيادة الإدارية والتفكير الاستراتيجي ، والقدرة على التحليل ، والتغيير ، والمغامرة ، والدافع ، والثقافة الإبداعية ، وتكنولوجيا البيانات ، والقدرات الأساسية ، والجودة ، والولاء

## **The Impact evaluation of the Managerial Innovation on Achieving the Continuous Competitive Advantage of the Tourist Organizations (An Applied Study of a Sample of First -Class Hotels in Baghdad)**

Nawfal Abdulridha Alwan Al-Gamre

Ali Aqeel Sufer

### **Abstract**

The research search investigates the possibility of achieving the continuous competitive merit on a sample of first-class hotels in Baghdad depending on The managers features in developing in the managerial creativeness. It also tries to define the relationship between its two variables .The reseal deals with 6 first-class hotels by distributing 82 questionnaire forms.

The research investigates the impact and the relationship between the managerial creativeness as a dependent variable and the continuous competitive merit as a changeable variable. These variables enact to form the framework of the search. Through this search we find better methods of activating the role of the managerial creativeness in achieving the continuous competitive merit of the tourism organizations and define the managers' , awareness of the importance of the managerial creativeness in enhancing the processes of achieving the continuous competitive merit and its impact on the success of the organization.

The research adopts some major and minor hypotheses. In order to achieve its objectives and test its hypotheses, the search depends mainly on the questionnaire forms to collect data and information beside the interviews with the managers of the hotels and the heads of their departments . To analyze the collected data the researcher s have used statistical tools such as mathematical means, standard deviation, Spearman category correlative factor and divergence factor.

The research has reaches some theoretical and applied conclusions , the most important of which is that the managerial creativeness has an important role in defining the way of achieving the continuous competitive merit . The research proves that the factors of developing the managerial creativeness all have a positive impact on the continuous competitive merit. It also concludes that there is a common understanding , among the employees and their managers which leads to creative and inventive solutions that keep the hotel organization within the competitive range all the time. It is recommended establish a creative culture as a means for raising the level of the products and services provided to the guests and achieving qualitative and recreational addition for the guest.

**Key words :** managerial creativeness, the continuous competitive merit, the managerial leadership, strategic thinking, capacity for analysis, change, adventure, motivation, the creative culture, data technology, the essential capacities, the quality, loyalty.

## المقدمة :

واجهت السياحة في عصر التغيير تحديات كبيرة وعظيمة نتيجة لظهور العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أفرزت حاجات كبيرة للإنسان بصورة عامة وللسائح بصورة خاصة وبال مقابل قد نتجت عروضاً سياحية متنوعة ذات اسس ابداعية مما جعل هذه المنظمات تتنافس فيما بينها وتكون سباقاً للحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة من اجل البقاء والاستمرار في عالم يحتاج في كل يوم لفكرة مبدعة وهذا الامر قد دفع قادة المنظمات السياحية الى مزج الكثير من المتغيرات وابرازها بشكل مغرى للسائحين من اجل جعلهم يستهلكون المنتج او الخدمة السياحية ظهرت تصنيفات ومستويات للخدمة نتيجة لتوزيعات الحصة السوقية المستهدفة التي أصبحت فيما بعد مصدر افتخار واعتزاز للمنظمة الفندقية او السياحية تفخر فيها المنظمات وتحتها المنظمات المنافسة لها بامتلاك مثل هذه الخصائص.

وبناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث اربعة مباحث ، اختص المبحث الأول منها عرض المركبات الفكرية للأبداع الاداري ، في حين تضمن المبحث الثاني عرض الجانب النظري للميزة التنافسية المستدامة ، اما المبحث الثالث تم التطرق فيه الى الجانب العملي للبحث حيث تضمن فحص واختبار اداة قياس البحث ، ووصف الاجabات للمتغيرات المبحوثة في إطار نتائج البحث الميداني ، وعلى استخراج علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة في البحث ، وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وعوامله الفرعية في المتغير المعتمد ، واخيراً تناول الباحثون عرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلص إليها البحث .

## البنية الاجرائية للبحث :

### اولاً : مشكلة البحث :

تواجده المنظمات السياحية في عالم التغيير المستمر مشاكل متعددة متعلقة بيقاها في سوق المنافسة وفي تعاملها مع المتغيرات الخارجية وإمكانيات بيئتها الداخلية وطريقة المواجهة ما بين الأبداع في مجال أعمالها وكيفية تحويل هذا الإبداع إلى منجز حقيقي يعبر عن ميزتها التنافسية المستدامة ويحق لها يومنة البقاء والاستمرار في دائرة المنافسة. قام الباحث بزيارات ميدانية للفنادق المبحوث ولقاءاته بالمسؤولين في هذه الفنادق الامر الذي اعطاءه تصوراً عن المشكلة المبحوثة بالإضافة الى اختصاص الباحث في المجال السياحي الذي منحه قراراً كبيراً من التصورات الخاصة بمثل هكذا مشاكل.

وأنسجاماً مع حيوية الدور الذي يؤديه هذان المتغيران يمكن وصف مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية :

1. ما هو مستوى الابداع الاداري الذي تمتلكه الموارد البشرية في فنادق الدرجة الاولى في بغداد ؟
2. هل هناك فهم واضح للأبداع الاداري لدى المدراء العاملين في الفنادق المبحوثة ؟
3. ماهي علاقة كل من الابداع الاداري والميزة التنافسية المستدامة في ضمان النجاح ؟
4. ماهي طبيعة اثر عوامل تنمية الابداع الاداري في ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في الفنادق المبحوثة ؟

### ثانياً : اهداف البحث :

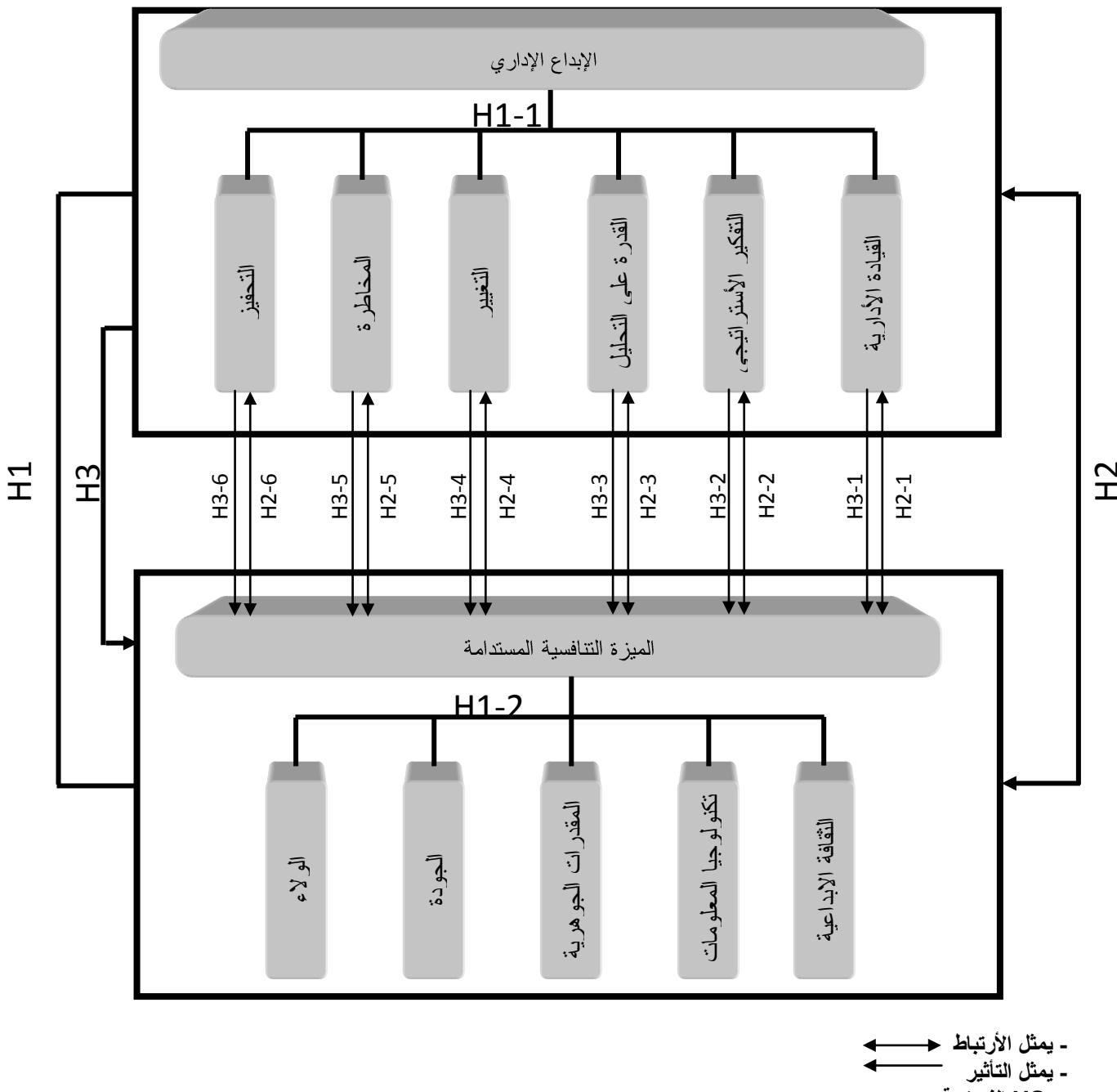
1. تقديم فهم نظري عميق لموضوعي الابداع الاداري والميزة التنافسية المستدامة للقراء بصورة عامة والافراد العاملين في الفنادق والمنظمات السياحية بصورة خاصة .
2. وضع اساس نظري يمكن الارتكاز عليه عند اجراء دراسات لاحقة قد تسهم في تقليص الندرة النسبية للدراسات في مجال الابداع الاداري للموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
3. دراسة العلاقة بين عوامل تنمية الابداع الاداري وابعاد الميزة التنافسية المستدامة في الفنادق المبحوثة وتحديد نوعية تلك العلاقة .
4. اغناء معرفى للمكتبة العراقية في مجال موضوعي الابداع الاداري والميزة التنافسية المستدامة .
5. تطوير انموذج يربط بين متغيري البحث والتحقق من مدى مصدقته عبر الفرضيات الاساسية لتلك الدراسة .
6. صياغة بعض التوصيات وتقديم عدد من المقترنات التي من الممكن الاستفادة منها اعتماداً على ماتوصلت اليه الدراسة من نتائج .

### ثالثاً : اهمية البحث :

1. تتمثل بالربط بين متغيري البحث (الابداع الاداري والميزة التنافسية المستدامة) بصورة مباشرة ، اذ لم يتناول الباحثون هكذا موضوع على المستويين العربي والعربي في المجال السياحي وخصوصاً في المنظمات الفندقية على حد علم الباحث .
2. عرض نتائج دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين والذي سيوضح مواطن القوة والضعف لأصحاب القرار والعاملين في الواقع الاداري والتي يمكن الاستفادة منها وتطبيقاتها في الفنادق المبحوثة .

#### رابعاً : انموذج البحث الفرضي :

نقدم من خلال إنموذج البحث المقترن صورة توضح من خلالها طبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث واتجاهاته من خلال الاعتماد على العلاقات المحددة في فرضيات البحث ، التي حددت بموجبها متغير البحث المستقل، وهو (الابداع الاداري)، ومتغير البحث المعتمد، وهو (الميزة التنافسية المستدامة)، وقد تضمن كل متغير من هذه المتغيرات الرئيسية عدة متغيرات فرعية يوضحها الشكل (1)، الذي يعطي صورة مخطط إنموذج البحث الفرضي، اذ تضمن متغير الابداع الاداري ستة عوامل رئيسية ، في حين تضمن متغير الميزة التنافسية المستدامة خمسة أبعاد رئيسية ويوضح اتجاه الاسهم التي تربط بين متغيرات البحث طبيعة العلاقة والتأثير فيما بينها.



شكل (1)  
انموذج البحث الفرضي

المصدر : من أعداد الباحثين

### خامساً : فرضيات الدراسة :

#### 1. الفرضية الرئيسية الاولى (H1) :

ان المتغيرات الفرعية لكل متغير رئيس تقيس فعلاً متغيرها الرئيس وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

H1-1 : ان عوامل تنمية الابداع الاداري ( القيادة الادارية ، التفكير الاستراتيجي ، القدرة على التحليل ، التغيير ، المخاطرة ، والتحفيز ) تقيس فعلاً الابداع الاداري .

H1-2 : ان ابعاد الميزة التنافسية المستدامة ( الثقافة الإبداعية ، تكنولوجيا المعلومات ، المقدرات الجوهرية ، الجودة ، والولاء ) تقيس فعلاً الميزة التنافسية المستدامة .

#### 2. الفرضية الرئيسية الثانية (H2) :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين متغير الابداع الاداري، ومتغير الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)، وتتفرع عنها المتغيرات الفرعية الآتية :

H2-1 : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة الادارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H2-2 : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H2-3 : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القدرة على التحليل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H2-4 : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التغيير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H2-5 : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H2-6 : توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

#### 3. الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) :

يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للأبداع الاداري ( على مستوى عوامل تسييره الفرعية ) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

H3-1 : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الادارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H3-2 : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H3-3 : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للفكرة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H3-4 : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتغيير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H3-5 : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

H3-6 : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة).

#### سادساً : مجتمع البحث :

لقد اختار الباحث عينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد لتطبيق الجانب العملي من البحث ، اذ تالف مجتمع البحث من جميع العاملين بدرجة مدير ومسؤول شعبة في هذه الفنادق البالغ عددها (6) حيث تم توزيع (82) استبانة وعلى النحو الآتي : فندق قصر المسبح بلغ عددهم (4) ، وفي فندق بابل (32) ، وفي فندق بغداد (23) ، وفي فندق قصر المرجان (6) ، وفي فندق السفير (10) ، وفي فندق قصر الكاظمية (7) ، وبذلك فقد فضل الباحث دراسة مجتمع الدراسة بأكمله دون اللجوء الى عينة البحث ، لكون غالبية فنادق الدرجة الأولى مغلقة باستثناء الفندق المعتمدة في الجدول (1) ولحرصه في الحصول على دقة اكبر للنتائج التي ستعبر عن طبيعة عمل هذه الفنادق .

جدول (1)  
فنادق الدرجة الأولى في بغداد التي أجريت عليها الدراسة

العنوان	اسم المرفق		
الطاقة الاستيعابية	سنة التجديد	رقم الإجازة	
قصر المسبح	المسبيح / م 903 - ز 77 مبني 4	25	60
بابل	الجارية	64	260
بغداد	ش السعدون - م 102 ز 9	93	175
السفير	ش ابو نواس - م 102 ز 13 مبني 139	134	46
قصر المرجان	العلوية / س الواثق م 906 ش 19 عقار 4	38	30
قصر الكاظمية	بغداد/الكاظمية/م 425 ش 17 عقار 5	139	58

المصدر: هيئة السياحة، قسم التخطيط والدراسات، الطابق الثالث.

## المبحث الأول الاطار الفكري للابداع الاداري

### تمهيد:

استحوذ موضوع الابداع الاداري على مدار العقود القليلة الماضية قدرأً كبيراً من الاهتمام والمتابعة من قبل العديد من الكتاب والباحثين بهدف محاولة ايجاد تفسير لأسباب التي تجعل الافراد أكثر ابداعاً ودخول منافسة شديدة ومتسرعة في مجال صياغة الافكار الجديدة والمفيدة علمياً والتي خدمت المنظمات وساعدتها على النمو في ضوء هذا الموضوع ومحاولة للابساطة بجميع تفاصيله ، ويهدف هذا البحث الى التعرف على مفهوم الابداع الاداري وأهميته، واستعراض عوامل تنمية الابداع الاداري.

### اولاً : مفهوم الابداع الاداري :

يحمل مفهوم الابداع الاداري مضامين وتفسيرات متعددة، فكل باحث او عالم يشرح هذا المصطلح من خلال الرجوع الى عامل او اكتر من العوامل المميزة للأبداع مثل الخصائص او السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين الى جانب الخصائص او المتغيرات المنظمة التي تميز كل منظمة عن غيرها التي توثر بدورها في مستوى الابداع ونوعه فيها.

وقد حاول بعض العلماء والباحثين تقديم تعريفات متعددة حول الابداع الاداري بحسب اختلاف وجهات نظرهم للموضوع ، حيث عرفه (Kanter, 1988: 169) على انه " انتاج أو تبني الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقاتها. اذ انه عملية متعددة الجوانب يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة الى أخرى، كما قد يتطلب القيام بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة " ، في حين عبر عنه (Awamleh, 1994 : 52) " مجموعة التغيرات التي من الممكن ان تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي او هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تأثيرها وتطبيقها داخل المنظمة " ، و عبر عنه (John, 1997 : 179) هو " تقديم منتجات وعمليات جديدة قد تنهض في تحقيق الميزة التنافسية وتقليل الكلف وتحقيق التميز " ، كما عبر عنه (Suliman, 2001: 50) " بأنه " العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة التي تستعمل على مدى وجودة بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة" ، كما اعتبره (Certo, 2006: 459) على انه " عملية تطبيق فكرة جديدة على تحسين عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة " ، كما اشار (كريم، 2012 : 223) لمفهوم الابداع الاداري على انه " تبني فكرة او سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيتها العامة ".

ونتيجة لما تقدم بالامكان تعريف الابداع الاداري انه "مجموعة من الأفكار والعمليات والإجراءات التي يقوم بها الأفراد المبدعون من أجل الارتقاء بالمنظمة ومواجهة التحديات لتحقيق الأهداف سواء على صعيد الفرد أم المنظمة أم المجتمع بصورة عامة".

### ثانياً : أهمية الابداع الاداري :

يعد الابداع الاداري عنصراً هاماً في عملية التنمية في كافة النواحي ، حتى ان تقدم وتميز ورقي اي منظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى حرصها على الابداع الذي ينبغي ان يكون نشاطاً رئيساً في اعمالها وعنصراً أساسياً في السعي لنجاحها وتحقيق اهدافها. وفي السياق نفسه يوضح (النمر) اهمية الابداع الاداري على النحو الآتي : (النمر, 1990: 62)

- 1- القرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر في سير العمليات التنظيمية.
- 2- ان توافر سمة الابداع الاداري في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والإفراد.
- 3- الإسهام في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- 4- الاستغلال الأمثل للموارد المالية ، عن طريق استعمال أساليب عملية تتواءب مع التطورات الحديثة.
- 5- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الامامية المختلفة ، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .
- 6- حسن استغلال الموارد البشرية ، والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل ، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

في حين يركز كل من (التعييمي وحسن) حول اهمية الابداع على حالة تبادل المصالح في المنظمات بين الاشخاص المبدعين والزبائن، وقررة هذه المنظمات على المنافسة ومواجهة الاخطر والمشاكل واحادث التغيرات اللازمة وذلك على النحو الاتي: (التعييمي، حسن ، 2005: 110)

- 1- دور الاشخاص المبدعين في رفع كفاءة وانتاجية المنظمة ومن ثم تقديم الخدمات بصورة متميزة.
  - 2- تحسين خدمة الزبائن المستهلكين من خلال المرونة والتكيف لاحتاجات الزبائن على أساس ما يعرف (Customization).
  - 3- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة من خلال سرعة تقديم المنتجات الجديدة وتطوير العمليات الانتاجية وتقليل كلف التصنيع.
  - 4- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية وتزايد احتياجات العنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يكون الابداع مرتكزة.
  - 5- الحاجة الى نظم وأساليب مبتكرة نابعة من خصوصية المنظمة ومتطلباتها من دون الاعتماد على نظم منقولة من الآخرين.
  - 6- زيادة سلامة بيئة العمل والسعى نحو تقليل الحوادث.
- كما يرى (التعيبي) بان الابداع الاداري يسهم إسهاماً فاعلاً في تقليص الفجوة الحضارية بين الامم ، وهو عامل مهم ويساعد على تقدم المجتمعات في كل مجالات النشاط الإنساني. (التعيبي, 2007: 48)

### ثالثاً : عوامل تنمية الابداع الاداري :

تعد عملية تنمية الابداع الاداري من اهم العوامل التي تستعملها المنظمات من اجل تحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها ، من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً ، زد على ذلك تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة من اجل تحقيق اهداف المنظمة ، وأساليب وطرق العمل ، وتوفير البيئة التنظيمية التي تحفز وتشجع على الابداع والتجديد ، لأن إغفال عنصر من هذه العوامل يقلل نسبياً من فرص التميز والإبداع. (القططاني, 2007: 36)

يبين الجدول (2) عوامل تنمية الابداع الاداري على وفق اراء عدد من الباحثين منذ (2000 ولغاية 2013) ، وبسبب تركيز اتجاه غالبية الدراسات في هذا المجال نحو الابداع الاداري في منتصف القرن الماضي ، ولذلك يتضح من الجدول المذكور مدى تأثير كل كاتب او باحث واتفاقه مع العوامل الواردة في الجدول ، ونتيجة لذلك يمكن الوصول الى العوامل الاساسية لتنمية الابداع الاداري وهي (القيادة الادارية ، التفكير الاستراتيجي ، القدرة على التحليل ، المخاطرة ، التغيير، التحفيز) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (21- 37%) وهي العوامل التي ستعتمد لها الدراسة في عوامل تنمية الابداع الاداري ، اذ يحقق الجدول دلالة على اتفاق (37%) منهم على عامل القيادة الادارية ، و(34%) للتفكير الاستراتيجي ، و(32%) للقدرة على التحليل ، و(29%) للمخاطرة ، و(24%) للتغيير ، و(21%) للتحفيز، وبناءً على ذلك فقد اعتمدت الدراسة هذه العوامل وهي على النحو الاتي :

جدول (2)

عوامل تنمية الابداع الاداري وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

المنجز	اللغة	الأفراد على الأقل	الآراء	التأثير	السنة	اسم الباحث	الرتبة										
*	*	*	*	*				*		*					2000	Lynch : 452	1
*	*							*		*	*				2001	Robbins :542	2
		*			*	*					*				2002	Leopold:132	3
*		*			*										2002	Wynett :39	4
*		*													2002	السرور:295	5
				*							*				2002	جروان : 242	6
				*		*									2002	المغازي : 76	7
						*		*							2002	:88 السويدان والعلوني	8
							*								2002	:178 الشريبي وصادق	9
					*				*						2002	: 77 الحيزان	10
						*									2002	: 251 الزهرى	11
							*				*				2003	Gibson et al:299	12
*	*							*		*	*				2003	Gallati : 4	13
				*	*		*				*				2003	Druker :32	14
*									*						2003	:56 الصيرفى	15
								*							2003	:50 ادريس	16
*						*		*			*				2004	Victor :3	17

*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		2004	Merino : 15	18
		*					*				2004	: 107-105 عباس	19
		*			*	*		*			2005	Krishnan : 15	20
*									*		2005	: المطيري 70	21
		*						*			2005	: واصلي 44	22
*	*										2006	: العنوم 156 وزملائه	23
*		*			*						2006	: ابو جلالة 178	24
*			*	*							2008	Baloch & Inam:4	25
*	*										2008	: السلمي 82	26
					*			*			2008	: اللثبي 35	27
	*	*					*				2008	: عيد 33	28
*											2009	: 515-514 الحويلة	29
			*				*				2009	: العجلة 42	30
				*		*		*			2010	: صالح 97	31
*	*				*						2010	Paul : 6	32
					*						2011	: جمعة و نوري 311	33
			*					*			2012	: عبد الرزاق 179 والذبياني	34
				*							2012	: شفورة 54	35
*	*	*	*	*		*		*			2012	Aven: 34	36
*	*	*	*					*			2012	Well : 67	37
		*							*		2013	: مساعدة 376	38
*									*		2005	: المطيري 70	21
			*					*			2005	: واصلي 44	22
*	*										2006	: العنوم 156 وزملائه	23
*			*								2006	: ابو جلالة 178	24
*			*	*							2008	Baloch & Inam:4	25
*	*										2008	: السلمي 82	26
					*			*			2008	: اللثبي 35	27
*	*					*					2008	: عيد 33	28
*											2009	: 515-514 الحويلة	29
			*				*				2009	: العجلة 42	30
					*			*			2010	: صالح 97	31
*	*					*					2010	Paul : 6	32
					*						2011	: جمعة و نوري 311	33
11	5	12	4	13	6	8	5	9	6	7	14	2	المجموع
%29	%13	%32	%11	%34	%16	%21	%13	%24	%16	%18	%37	%5	النسبة

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على المصادر التي وردت بالجدول .

وفيما يأتي توضيح لكل من هذه العوامل :

#### 1- القيادة الادارية:

تعد القيادة الإدارية روح الادارة العامة، فهيئة المنظمة لا تنبئ من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف قبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية ، فالتنظيم السليم للادارة يجعل بلا شك القيادة الإدارية سهلة، ولكن لا يكفي هذا للنجاح فكم من منظمة توفرت لها سبل النجاح ولكنها فشلت، وكم من دولة متقدمة عالمياً وتكنولوجياً، لكنها لا تحصل على مراكز متقدمة في الإجازات الأخرى لبعض ميادين الحياة، لذلك فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري وقوته على العمل. (البدري, 2001:68)

#### 2- التفكير الاستراتيجي :

ظهر التفكير الاستراتيجي بوصفه متغيراً علمياً في ظل ارتفاع مستويات عدم التأكيد البيئي في سياق التطور الطبيعي لل استراتيجية من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في السبعينيات من القرن الماضي إلى مرحلة الادارة الاستراتيجية في الثمانينيات من القرن نفسه وأخيراً إلى مرحلة التفكير الاستراتيجي في التسعينيات من القرن نفسه. (Oshannassy, 1999:1)

ويؤكد في ذلك (Nehdi) بان التفكير الاستراتيجي بوصفه موضوعاً علمياً بدء يدرس في العقد الاخير من القرن العشرين في الكثير من الجامعات و المعاهد العلمية اي مع بداية حدوث التغيير الجذري وإعادة الهيكلة الشاملة في أنشطة الدول والمنظمات وفاعليتها وبينتها مما فرز الحاجة الى إعادة ابتكار مستويات جديدة و عالية من التفكير المستقبلي والابداعي. (Nehdi, 2001:1)

#### 3- القدرة على التحليل :

هناك حقيقة وهي من المسلمات تنص علىـ ( انه لا يوجد عمل لا تصاحبه المشاكل ) ولكن بطبيعة الحال تختلف وتتبادر هذه المشكلات عن بعضها الآخر، ومن ثم تختلف اساليب حلها وكذلك القائمون على حلها بحسب سلوكياتهم وشخصياتهم وانماط تفكيرهم المعتمدة في حل هذه المشكلات، ولا شك ان المدير الذي يتمتع بالقدرة والمهارة على التحليل وحل المشكلات سوف يساعد الاحساس بالسعادة ولا سيما اذا تم حلها باستعمال التفكير الإبداعي الذي يتميز بالعديد من المزايا والاستعمالات في مجال حل المشكلات والتي يمكن ايجازها على النحو الآتي : (فريد, 2009 : 143-145)

#### 4- المخاطرة :

تعد المخاطرة من الموضوعات الأساسية في الكثير من الحقول ومنها الهندسة ، والصحة ، والاقتصاد ، والعلوم الاجتماعية وغيرها، واخذت المخاطرة تحضى بالاهتمام من قبل الحكومات والمنظمات المالية وغير مالية ، وارتبط ظاهرة ادراك المخاطرة بالتقدم الاجتماعي وتطور الوعي البشري، والتحول من المجتمع التقليدي الى المجتمع الحديث وقيام الثورة الصناعية. (Gallati, 2003:4)

وشكلت المخاطرة مادة مهمة واساسية في كتابات الباحثين والfilosophes حول نظرية المخاطرة الأمر الذي يبين الاهتمام الكبير بها في المجالات المعرفية المختلفة. (Victor , 2004:3)

#### 5- التغيير :

أصبح التغيير من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الكثير من المنظمات المعاصرة ، وذلك بسبب ما تواجهه من تغيرات كبيرة في بيئتها الداخلية والخارجية ، لذا تسعى المنظمات الى مواكبة التغيرات الحاصلة من أجل ضمان بقاءها واستمرارها ، فالتحفيز ليس حديثاً واكتشافاً جديداً بل هو موجود في المنظمات التي ترغب بتغيير حالتها والارتفاع بها نحو الأفضل بما يتلاءم مع مستجدات الامور ومن خلال تفاعلاها مع البيئة المحيطة بها. ( Maryanan, 1993:71 )

#### 6- التحفيز :

يعد موضوع التحفيز في الفكر الاداري من الموضوعات البالغة الاهمية اطلاقاً من تأثيره في سلوكيات الفرد العامل وتصريفاته تجاه عملية تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ولأهمية التحفيز حاول الكثير من الباحثين تقديم وجهات نظر متعددة، إذ عبر كل من (Mathis & Jackson) ان التحفيز مردود يحصل عليه الموظف مكافأة له عند تحقيقه مستويات اداء تفوق توقعات الاداء المعتمدة". (Mathis & Jackson, 1994: 281)

في حين عبر عنه (Kingies) أنه مدى شعور الأفراد بوجود نظام عادل للمكافآت يوزع على الأفراد دون محاباة ويشعرهم أنه مرتبط بالأداء الجيد مع التركيز على مبدأ الثواب أكثر من العقاب". (Kingies, 2000: 8)

## المبحث الثاني المنظلات الفكرية للميزة التنافسية المستدامة

### تمهيد :

اصبح موضوع الميزة التنافسية المستدامة من الموضوعات المهمة التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام المنظمات لكونها توفر دوراً أساسياً في بقاء المنظمة واستمرارها في سباق البقاء والتميز مع المنظمات الأخرى. وتعد الميزة التنافسية المستدامة وسيلة مهمة تسعى جميع المنظمات إلى بلوغها إذ أنها تلعب دوراً هاماً وحيوية في حياة تلك المنظمات وخصوصاً في العصر الحاضر نتيجة لما يشهده العالم من تطورات وتغيرات على كافة الأصعدة بصورة سريعة ومستمرة. وفي ضوء ذلك يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأهميتها ، كما يهدف إلى استعراض وابعادها.

### أولاً : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة :

تعد الميزة التنافسية المستدامة الأنموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الاعمال في موقع السوق، لاحتواها على عناصر تضمن لها الاستمرارية والاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة ، ومن أجل الوقوف على مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة يجب التعرف على ثلاثة مصطلحات يرتکز عليها هذا المفهوم وهي (الميزة ، التنافسية ، المستدامة) وقد جاء في قاموس (Webster) تعريفات لهذه المصطلحات الثلاث إذ عرف الميزة إنها (المركز أو الحال أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة)، كما عرف التنافسية إنها (الخصائص التي تتصرف بها المنظمة موازنة بمنافسيها)، في حين عرف المستدامة على أنها (التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة)

(Hoffman, 2000: 7)

وقد حاول العديد من العلماء والباحثين تقديم تعريفات متعددة حول الميزة التنافسية المستدامة بحسب وجهات نظرهم للموضوع فقد عرف (Harvey) الميزة التنافسية المستدامة على أنها "المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها أرباح من خلال تميزها على منافسيها في مجالات الكلفة والتمويل". (Harvey, 1981:59)، في حين عرفها (Dickson) هي "الميزات الجديدة التي تحصل عليها منظمة الاعمال بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها". (Dickson, 1992:69). وقد أشار إليها (Daft) بأنه "قدرة المنظمة على زيادة الحصة السوقية بالاحتفاظ بالكلف المنخفضة مقارنة بالمنافسين". (Daft, 2010:113) ، في حين عرفها (الجميلي) على أنها "الصورة التي يصعب استنساخها من قبل المنافسين، ويجرى تحقيقها عن طريق استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية المتكونة من دمج مهاراتها وكفاءاتها مع مواردها في استراتيجية تتلازم والظروف البيئية الخارجية المحاطة بها بما يؤدي إلى تميزها وتتفوقها المتواصل بتكوين القيمة والمنفعة للمنظمة والذبون عن طريق الإبداع الاستراتيجي المستمر في التجديد والتطور". (الجميلي، 2014: 50).

وكنتيجة لما تقدم بالأمكان تعريف الميزة التنافسية المستدامة على أنها "قدرة المنظمة على التميز والتفرد عن المنظمات الأخرى من خلال استغلالها الأمثل لقراراتها الداخلية واستثمارها للفرص وقبela للتهديدات التي تواجهها من البيئة الخارجية إلى فرص من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية لزيانها الحاليين والمستقبلين ليس بأمكان المنافسين تقليلها أو منافستها في الزمن المنظور".

### ثانياً : أهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تعتبر أهمية الميزة التنافسية المستدامة بكونها مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم المبيعات والأرباح. (Czepil, 1992: 40) . وقد اتفقا كل من (Wheel Wright) و(Evans) أن أهميتها تكمن على النحو الآتي :

(Evans, 1993:118)

- 1- تقديم دعماً هاماً يسهم في نجاح الأعمال.
- 2- تتصف بالديمومة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- 3- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المنظمة .
- 4- تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية .
- 5- تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبائن.
- 6- توفر الأسجام الفريدة بين المنظمة والفرص في البيئة.

### ثالثاً : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

يعتمد نجاح المنظمة في تحديد الأبعاد الملائمة التي تتنافس على أساسها ، على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وامكانية اشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من المنظمات المنافسة لها، وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات بموجب شروط المستهلك وعلى وفق قدراتها الجوهرية، إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي على أساسها سوف تتنافس المنظمة. (Krajewski & Ritzman, 1996: 363) .

يبين الجدول (3) أبعاد الميزة التنافسية المستدامة على وفق آراء عدد من الباحثين منذ (2001 ولغاية 2013) ، وبسبب تركيز اتجاه غالبية الدراسات في هذا المجال نحو الميزة التنافسية المستدامة في نهايات القرن العشرين، ولذلك يتبيّن لنا من الجدول المذكور مدى تأثير كل كاتب او باحث واتفاقه مع الابعاد الواردة في الجدول ، ونتيجة لذلك يمكن الوصول إلى الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية المستدامة وهي (الثقافة الابداعية ، تكنولوجيا المعلومات ، المقدرات الجوهرية ، الجودة ، الابداع ، الابتكار ) والتي حصلت على نسبة تتراوح ما بين (25 – 40 %) وهي الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة في الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية المستدامة، وقد تم استبدال بعد الجودة ببعد جودة الخدمة ليكون اوضح وأشمل في علاقته بالميزة التنافسية المستدامة. اذ يحقق الجدول دلالة على اتفاق (40%) منهم ببعد الثقافة الابداعية ،

و (38%) لتقنيات المعلومات ، و (35%) للمقدرات الجوهرية ، و (28%) للجودة (جودة الخدمة) ، و (25%) للواء ، وبناء على ذلك فقد اعتمدت الدراسة تلك الأبعاد الخمسة لأهميتها وهي على النحو الآتي: وفيما يأتي توضيح لكل من هذه الأبعاد وعلى النحو الآتي :

### 1- الثقافة الإبداعية :

ترتبط قدرة الثقافة التنظيمية على تزويد المنظمة بالميزة التنافسية المستدامه بقدرها على توليد الابداع من خلال التعلم المنظمي، اذ تحتاج المنظمة الى تطوير القيم الرئيسية القوية، التي توفر الابداع والمرؤنة وتطوير الاداء المالي المتفوق اذ يتم رؤية الابداع من خلال تنفيذ وتطوير الافكار الجديدة في الاعمال التي تقوم بها المنظمة ، ومن خلال المنافسة الداخلية للايجاز والرغبة في التجربة (Baran et al, 1986:23)، وان أهمية الثقافة التنظيمية للميزة التنافسية المستدامه تكمن في ان الثقافة تحتاج الى ان توضع صورة راسخة ضمن المنظمة كما يجب ان تتمتع بالمرؤنة لتشجع على الابداع ، وان قدرة الثقافة الإبداعية على تزويد مصدر الميزة التنافسية المستدامه يمكن في قدرتها على الابداع الذي له قيمة من الجانب الاستراتيجي ، وان اي منظمة ترغب في تطوير اداء مالي فائق ومستدام فانها تحتاج الى تطوير قيم جوهرية قوية ، وتركتز على الابداع والمرؤنة ، فان ثقافة المنظمة ومناخها المخصص مسألة بالغة الاهمية في الابداع واستمرار تفوقها على المنظمات المنافسة الاخرى. (Mazzarol & Soutar, 1999: 293).

### 2- تكنولوجيا المعلومات :

تعد تكنولوجيا المعلومات من اهم التحديات التي تواجهها المنظمات للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في الارتفاع بالاداء وامتلاك ميزة تنافسية مستدامه وإمكانية الحفاظ عليها، واستخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تسهم في تغيير طبيعة عمل هذه المنظمات، فهي توثر في العملية الانتاجية برمتها وفي الغالب ما تعيده تشكيل المنتج نفسه، وربما في حزمة السلع المادية، والخدمات المقدمة بالكامل. وت تكون تكنولوجيا المعلومات (IT) من جانبيين : مادي وذهني، إذ يتكون الجانب المادي من معدات الحاسوب والتحكم الآلي وتقانة الاتصالات ، اما الجانب الذهني فيتكون من البرامجيات والذكاء الصناعي، وهندسة البرمجيات.(ابو غنيم, 2007: 95 ) ، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات بانها " "الوسائل المستعملة لاتصال، معالجة، تخزين، استرجاع، وارسال المعلومة، سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) او كتابي او صورة". (Michel Paguin , 1990: 17).

### 3- المقدرات الجوهرية :

أهتم العديد من المفكرين والكتاب بعبارة المقدرات الجوهرية وتناولوا أهميتها من جوانب مختلف وقد اختلفوا في اعطاء مفهوم محدد لها لكنهم اتفقوا على ان المقدرات الجوهرية تتبع من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها وهي قوة للمنظمة تمكناها من المنافسة والبقاء فهي " قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة بخطى متسارعة تفوق خطوات المنافسين في بيئة ديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامه".(Tsai, 2000:33)، كما عدّها كل من (Silber & Kearny) بأنها المهارات والمعرفة التنظيمية التي من دونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل المنظمة تعمل بصورة أفضل من أية منظمة أخرى ومن ثم تجعلها فريدة. (Silber & Kearny, 2010:112).

جدول (3)

ابعاد الميزة التنافسية المستدامه وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

الرتبة	الشافية	جودة (جودة)	المرؤنة	الثقافة الإبداعية	الابداع	المقدرات الجوهرية	السوقية	المعلوماتية	الذكاء	التجربة	الذكاء	السنة	اسم الباحث	الترتيب
*		*		*								2001	Cushman & King: 33	1
		*					*	*	*			2001	Daft : 246-247	2
*	*	*			*							2001	Hitt : 105	3
*				*				*				2001	Hill & Jones:221	4
*	*	*										2001	شارلز وجارديث 201	5
	*					*			*			2001	الدراركة 151	6
*							*					2002	الصياغ 182	7
			*	*								2002	Jonson :217	8
	*				*							2002	Kak & Sushil:23	9
			*	*								2003	Barnay:145	10
			*									2003	Thompson & Strick:100	11
		*					*					2003	ياسين 51	12
			*									2004	Balthazard & Cooke:4	13
				*				*				2004	Wanga et al: 253	14
			*					*				2004	Panico: 2	15
	*				*			*				2004	: عبيدات 76	16
						*		*				2005	: الحيالي 10	17

				*					2005	السرحان 92	18
	*		*						2006	Stanton et al: 295	19
*		*							2006	Martin et al : 326	20
*	*	*		*					2006	Anderson & Markides : 4	21
*			*						2006	Scotland: 6	22
	*			*					2007	: ابوغريب 99	23
	*	*	*						2007	Hafeez & Essmail: 532	24
			*	*					2008	العاني 198	25
		*	*	*					2008	Day George : 21	26
			*	*			*		2009	: المالك 52	27
	*		*		*				2009	Diener & Piller: 8	28
*	*			*					2009	Degen: 9	29
		*	*	*					2009	Raduanan et al: 404	30
	*		*	*					2010	Bailey:21	31
		*			*				2010	Coulter:77	32
*					*				2010	: البكري 191	33
		*	*		*				2010	Perrini & Vurro: 28	34
		*					*		2011	: الزهيري 39	35
*	*		*						2011	الشانبي 2	36
*		*	*		*		*		2011	Antonic : 83	37
			*			*			2012	: صادق 4	38
		*			*				2012	: ابو طيبي 73-74	39
	*			*	*				2013	: العتبى 128-129	40
10	2	11	6	16	5	14	7	15	7	المجموع	
%25	%5	%28	%15	%40	%13	%35	%18	%38	%18	النسبة	

المصدر : من اعداد الباحثين اعتماداً على المصادر التي وردت بالجدول .

#### 4. الجودة (جودة الخدمة) :

تعُدُّ الجودة من افضل المقاييس وأهمها للحكم على المنظمات بصورة عامة والمنظمات الخدمية بصورة خاصة إذ تعد سلاح تنافسي بين المنظمات وأداة ترغب من خلالها المنظمات بالحصول على حصة سوقية كبيرة وكسب رضا الزبائن والارتقاء بسمعة المنظمة وقد سعى العديد من الباحثين الى التعبير عن وجهات نظر مختلفة حول الجودة وكل بحسب مجاله العلمي وتوجهاته الثقافية. فقد عبر عنها (Clair) "القدرة على تزويد الضيوف باستعمال حلول عالية القيمة او الأهمية".(Clair,1997:67)، اما (Summers) فقد اعتبرها بانها "الأنظمة التي تتبع لتقدير المنتجات او خدمة بصورة جيدة للمستهلك وتكون قادرة على ارضاعه في الوقت الحاضر والمستقبل باستثناء اوقات الازمات او التغيرات التي تحيط بها سواء كانت داخلية أم خارجية".(Summers,2010:4).

#### 5. الولاء :

كلمة الولاء ينظر اليها انها مرتبطة تاريخياً بالسلطة وال الحرب ، اما في العصر الحديث فهي مرتبطة بالمجتمع والقيم الأخلاقية والبنية ، وبالرغم من ان الولاء أصبح أحدى القيم التي يطالب الفرد بالتمسك بها لكنها ترتبط بمشكلات عديدة، ومنها ما يتعلق بطبيعة الولاء ومدى الحاجة اليها ، واما اذا كان فطرياً او مكتسباً.(الكرعاوي, 2010, 13:13).

فالولاء التنظيمي ما هو الا " سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية لكنه يؤثر في فاعلية الاداء في المنظمة.(Robbins,2003:25)، كما انه ايمان العاملين بأهداف المنظمة وقبول تلك الاهداف وكأنها اهدافهم والعمل من اجل الصالح العام للمنظمة والرغبة في البقاء فيها". (Antoncic & Antonic,2011:82) وي Sheldon الولاء التنظيمي حيزاً كبيراً من اهتمام ادارة المنظمات لكونها هي المسؤولة بالمحافظة على بقاء المنظمة في حالة صحية جيدة وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار في عملها ، إذ يعدُ الولاء التنظيمي بمثابة أصل مهم من أصول المنظمة والحفاظ عليه هو مفتاح النجاح في المنظمة.(Gupta,2011:2)

## المبحث الثالث

### الاختبارات وتحليل النتائج

يهدف هذا المبحث إلى تحليل وأختبار أداة قياس البحث وهي الخطوة الأولى لأجراء أي دراسة تطبيقية كونها تمثل المفصل الحيوي لدقة وصحة النتائج التي يتم الحصول عليها ، فضلاً عن استخراج علاقات الارتباط بين المتغيرات ذات العلاقة المتمثلة بـ (الأبداع الإداري) و(الميزة التنافسية المستدامة) في البحث وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وعوامله الفرعية في المتغير المعتمد.

#### اولاً : صدق اداة البحث :

ويتضمن هذا الجانب محورين مهمين هما الصدق الظاهري ، والصدق البنائي وهي على النحو الآتي :

##### 1- الصدق الظاهري لاداة القياس:

قام الباحثون بعرض اداة البحث في صورتها الاولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال السياحة والادارة والاحصاء وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لاداة القياس.  
كما اعد الباحثون استبانة خاصة لاستطلاع اراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحة من العبارات مع اضافة او حذف ما يرى المحكم من عبارات في اي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي اظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها (79%) من المحكمين، وتعديل بعض العبارات وصياغة التي رأى المحكمون ضرورة اعادة صياغتها لتكون اكثر وضواحا.

##### 2- الصدق البنائي الاستكشافي لاداة القياس :

يعتمد الصدق على اسلوب التحليل العاملی الاستكشافي من خلال تلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد اقل من المتغيرات ويطلق عليها عوامل (Factors) ، ستعتمد التحليل العاملی الاستكشافي من اجل اختبار مقياس المتغير المستقل (الأبداع الإداري) ومقياس المتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) وذلك لتحديد الابعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لاترتبط مع بنية المقياس التي يتوجب ابعادها من المقياس.

#### أ. مقياس الابداع الاداري:

للتحقق من كفاية العينة وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات: وهي من اهم الشروط الواجب توافرها لاستعمال التحليل العاملی الاستكشافي ، وللتتحقق من هذا الشرط سوف نستعمل مقياس كایسر مایر اولکین (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure).

وتتراوح القيمة الاحصائية بين (0-1) وكلما اقترب القيمة من (1) فان ذلك يؤشر الى ان انموذج الارتباط متواافق والتحليل العاملی سيكون اكثر مصداقية . وكما يظهر في الجدول (4)، فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية.

جدول (4)

اختبار (KMO) و (Bartlett) للابداع الاداري

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.754
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	378.718
Df	15
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من خلال الجدول (4) ، يتضح لنا ان قيمة (KMO) بلغت (0.754) وهي اكبر من (0.05) وبذلك فهي قيمة كبيرة . اما علاقة الارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار بارتلت (Bartlett) والذي قيمته تبلغ (378.718) وهي معنوية بذلك فان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة، (اي ان هناك علاقة ارتباط ما بين الفقرات وهي معنوية).

#### ب. مقياس الميزة التنافسية المستدامة

بالاسلوب السابق نفسه يتم اختبار هذا المقياس الذي يتضمن خمسة ابعاد (الثقافة الابداعية، تكنولوجيا المعلومات، المقدرات الجوهرية ، الجودة ، الولاء) يتم استعمال التحليل العاملی الاستكشافي حتى نحدد الفقرات التي ستنطوي تحت هذا المقياس من خلال وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات حيث نستعمل ايضا مقياس (KMO) للتحقق من كفاية عينة الدراسة كما يتضح بالجدول(5).

**جدول (5)**  
**اختبار (KMO) و (Bartlett) للميزة التنافسية المستدامة**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.860
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	259.470
Df	10
Sig.	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي يبين الجدول (5) ، ان قيمة مقياس (KMO) كانت (0.860) وهي اكبر من (0.05) وهي بذلك قيمة كبيرة جدا. اما بخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد نستعمل ايضا اختبار بارتلت ويشير الاختبار عن وجود العلاقة بين ابعد المقياس وهي معنوية اذ بلغ (259.470) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفقرات.

### **ثانياً : اختبار علاقات الارتباط والتاثير للمتغيرات المبحوثة في البحث :**

**أ. علاقات الارتباط للمتغيرات المبحوثة في البحث :**

وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين متغير الابداع الاداري، ومتغير الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة) ، وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو الآتي:

#### **1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى :**

تشير النتائج في الجدول (6)، على وجود علاقة موجبة معنوية جيدة إذ سجل الارتباط بين متغير الابداع الاداري والميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.813) عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05) وهذا يشير الى ان متغير الابداع الاداري يرتبط بصورة كبيرة ومعنوية مع الميزة التنافسية المستدامة.

**جدول (6)**  
**قيم معامل ارتباط (spearman) بين متغير الابداع الاداري والميزة التنافسية المستدامة**

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	الابداع الاداري	
0.813**	0.607**	0.812**	0.749**	0.614**	0.849**	1.000	الابداع الاداري
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

\*\* مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

#### **1-1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى :**

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القيادة الادارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)

تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية اذ بلغ الارتباط بين القيادة الادارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.452) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان القيادة الادارية تسهم بصورة ملحوظة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**جدول (7)**  
**قيم معامل ارتباط (spearman) بين عامل القيادة الادارية والميزة التنافسية المستدامة**

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	القيادة الادارية	
0.452**	0.301**	0.506**	0.330**	0.419**	0.417**	1.000	القيادة الادارية
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

\*\* مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

#### 2-1- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)

تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.486) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان التفكير الاستراتيجي يسهم بصورة ملحوظة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**جدول (8)**

**قيم معامل ارتباط (spearman) بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة**

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	التفكير الاستراتيجي	
0.486**	0.326**	0.544**	0.484**	0.330**	0.536**	1.000	التفكير الاستراتيجي
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.763**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

\*\* مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

#### 3-1- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين القدرة على التحليل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)

تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية جيدة إذ بلغ معامل الارتباط بين القدرة على التحليل وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.701) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان القدرة على التحليل تسهم بصورة ملحوظة وجيد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### 4-1- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التغيير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)

تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين التغيير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.825) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان التغيير يسهم بصورة ملحوظة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**جدول (9)**  
يوضح قيم معامل ارتباط (spearman) بين التغيير والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	التغيير	
0.825**	0.660**	0.758**	0.708**	0.683**	0.818**	1.000	التغيير
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

\*\* مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)

تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.690) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان المخاطرة تسهم بصورة جيدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**جدول (10)**

يوضح قيم معامل ارتباط (spearman) بين المخاطرة والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	المخاطرة	
0.690**	0.497**	0.709**	0.728**	0.418**	0.739**	1.000	المخاطرة
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

\*\* مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة :

توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة)

تدل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية إذ بلغ الارتباط بين التحفيز وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ما مقداره (0.752) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان التحفيز تسهم بصورة جيدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول (11)  
قيم معامل ارتباط (spearman) بين التحفيز والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الولاء	الجودة	المقدرات الجوهرية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة الابداعية	التحفيز	
0.752**	0.588**	0.686**	0.694**	0.593**	0.827**	1.000	التحفيز
0.886**	0.736**	0.803**	0.801**	0.631**	1.000		الثقافة الابداعية
0.840**	0.681**	0.709**	0.548**	1.000			تكنولوجيا المعلومات
0.811**	0.605**	0.736**	1.000				المقدرات الجوهرية
0.893**	0.727**	1.000					الجودة
0.876**	1.000						الولاء
1.000							الميزة التنافسية المستدامة

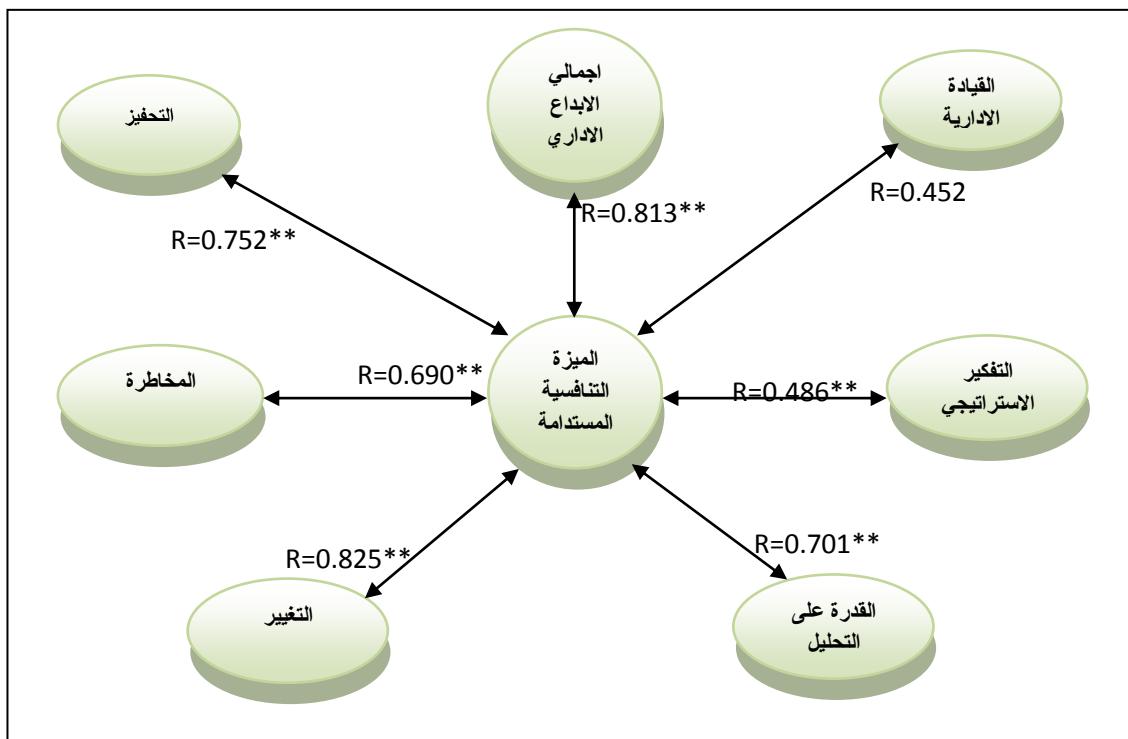
\*\* مستوى المعنوية (0.01)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الابداع الاداري والميزة التنافسية المستدامة ما يأتي:

1. أظهر متغير الابداع الاداري على مستوى عوامله الفرعية علاقات ارتباط جيدة مع إجمالي الميزة التنافسية المستدامة وهذا يعود الى اجابات افراد العينة وطبيعة فهمها وتفعيلاها لهذه العوامل وكما موضحة بالشكل(2).

2. كنتيجة للنتائج التي ظهرت، وبما ان هناك علاقة ارتباط جيدة وذى دلالة معنوية ظهرت بين متغيري الابداع الاداري بالاجمال والميزة التنافسية المستدامة ، حيث بلغت (0.813\*\*) ، وكما موضحة بالجدول (6)، لذلك يوجد مبرر لقبول الفرضية الرئيسية الثانية ، مما يدل على ان الفنادق المبحوثة تؤمن بان عوامل تنمية الابداع الاداري لدى افراد العينة سيؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، والشكل (2) يوضح طبيعة العلاقة بين الابداع الاداري (اجمالاً وبعوامله الفرعية) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.



الشكل (2)

طبيعة العلاقة بين الابداع الاداري (اجمالاً وعوامله الفرعية) وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

المصدر : من اعداد الباحثين .

### ثانياً : علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة في البحث :

وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للابداع الاداري " على مستوى عوامل تنميته الفرعية " في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة )، باستعمال الانموذج الخطي اللوغاريتمي الرتبى، ولغرض تحقيق ذلك يمكن تناولها على النحو الآتى :

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقيادة الادارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة) )

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير القيادة الادارية في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل يحقق تأثيرا معنوا في الميزة التنافسية المستدامة ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (17.056) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R<sup>2</sup>) مانسيته (%) من مقدار المساهمات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة ونسبة التأثير كانت ضعيفة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.505) وتشير الى ان التغير الذي يحصل للقيادة الادارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.505) وهي زيادة جيدة.

جدول (12)

نتائج تأثير القيادة الادارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال الانموذج الخطي اللوغاريتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	F قيمة المحسوبة	قيمة معامل $R^2$	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	17.056	%18	0.505	2.034	الميزة التنافسية المستدامة	القيادة الادارية

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,80) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,80) = 4.61

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

#### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة) )

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير التفكير الاستراتيجي في المتغير المعتمد الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حق تأثيرا معنوا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (24.042) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R<sup>2</sup>) مانسيته (%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا يؤشر أن النسبة ضعيفة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.524) وتشير الى ان التغير الذي يحصل للتفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (0.524) .

جدول (13)

نتائج تأثير التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال الانموذج الخطي اللوغاريتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	F قيمة المحسوبة	قيمة معامل $R^2$	قيمة معامل بيتا	قيمة الثابت	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	24.042	%23	0.524	1.779	الميزة التنافسية المستدامة	التفكير الاستراتيجي

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (1,80) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (1,80) = 4.61

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي .

#### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للقدرة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة) )

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير القدرة على التحليل في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حق تأثيرا معنوا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (68.958) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R<sup>2</sup>) مانسيته (%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة ضعيفة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.710) وتشير الى ان التغير الذي يحصل بالقدرة على التحليل بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.710) .

جدول (14)

نتائج تأثير القراءة على التحليل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال الأنماذج الخطى اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	F قيمة المحسوبة	قيمة معامل R <sup>2</sup>	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	68.958	%46	0.710	1.058	الميزة التنافسية المستدامة	القراءة على التحليل

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80,1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80,1) = 4.61

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى .

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتغيير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة))

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير التغيير في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حق تأثيرا معنوايا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (174.825) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05,0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R<sup>2</sup>) مانسبته (69%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة متوسطة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.681) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل بلتغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.681).

جدول (15)

نتائج تأثير التغيير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال الأنماذج الخطى اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	F قيمة المحسوبة	قيمة معامل R <sup>2</sup>	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	174.825	%69	0.681	1.288	الميزة التنافسية المستدامة	التغيير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80,1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80,1) = 4.61

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للمخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة))

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير المخاطرة في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حق تأثيرا معنوايا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ،اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (64.632) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05,0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر (R<sup>2</sup>) مانسبته (45%) وهي نسبة ضعيفة من مقدار الاسهامات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما ان قيمة (β) بلغت (0.650) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل بالمخاطرة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.650) .

جدول (16)

نتائج تأثير المخاطرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال الأنماذج الخطى اللوغارتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	F قيمة المحسوبة	قيمة معامل R <sup>2</sup>	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	64.632	%45	0.650	1.293	الميزة التنافسية المستدامة	المخاطرة

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (80,1) = 3.00

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (80,1) = 4.61

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائى

## 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة على مستوى (الفنادق المبحوثة))

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار لتأثير التحفيز في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا العامل حق تأثيراً معنويًا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (123.522) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر ( $R^2$ ) مانسبته (%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة متوسطة ، كما ان قيمة ( $\beta$ ) بلغت (0.572) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل بالتحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.572) .

جدول (17)

نتائج تأثير التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستعمال الأنماذج الخطية اللوغاريتمي الرتبى

مستوى الدلالة (0.05)	F قيمة المحسوبة	قيمة معامل $R^2$	قيمة معامل بيتا $\beta$	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	123.522	%61	0.572	1.666	الميزة التنافسية المستدامة	التحفيز

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (3.00 = 80,1)

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (4.61 = 80,1)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي.

نستنتج مما سبق ان عوامل تنمية الابداع الاداري المتمثلة ب(التغيير والتحفيز) كانت اكثراً العوامل المؤثرة على المتغير المعتمد المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة ومن خلالهما تصل المنظمات الفندقة الى أعلى مراحلها بالنموا والارتقاء من اجل ديمومتها واستمراريتها في سوق المنافسة.

## 7. علاقة تأثير الابداع الاداري (على المستوى الاجمالي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة :

يوضح الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار لتأثير الابداع الاداري في المتغير المعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، ويلاحظ ان هذا المتغير حق تأثيراً معنويًا في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (164.711) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05-0.01) وتحت درجة حرية (1,80) وفسر ( $R^2$ ) مانسبته (%) من مقدار المساهمات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي نسبة متوسطة ، كما ان قيمة ( $\beta$ ) بلغت (0.962) وتشير الى ان التغيير الذي يحصل للابداع الاداري بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمقدار (0.962) وهي زيادة جيدة ومؤثرة .

جدول (18)

نتائج تأثير الابداع الاداري (على المستوى الاجمالي) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى الدلالة (0.05)	F قيمة المحسوبة	قيمة معامل $R^2$	قيمة معامل بيتا $\beta$	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	164.711	%67	0.962	0.103	الميزة التنافسية المستدامة	الابداع الاداري

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية (3.00 = 80,1)

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجة الحرية (4.61 = 80,1)

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي .

## الاستنتاجات والتوصيات :

### اولاً : الاستنتاجات

1. حق متغير ( الابداع الاداري ) على المستوى الاجمالي وسطاً بلغ (3.9954) وبانحراف معياري بلغ (0.4448) الذي يؤشر الى ان اجابات عينة الدراسة كانت على مستوى عال من الاتفاق وهذا ما تؤشره قيمة الانحراف المعياري ، في حين كان الوزن النسبي للمتغير أعلى (%79.91).

2. حق متغير (الميزة التنافسية المستدامة) على المستوى الاجمالي بأخذها الفرعية على وسط حسابي (3.9470) وانحراف معياري (0.5217) الذي يؤشر الى ان اجابات عينة الدراسة كانت على مستوى عال من الاتفاق وهذا ما تؤشره قيمة الانحراف المعياري ، في حين كان النسبة المئوية للمتغير أعلى (%78.94).

3. اتجهت عينة الدراسة على تأكيد ضرورة تفعيل القيادة الإدارية بالفنادق المبحوثة لكونها تمثل عاملاً مهماً من عوامل الإبداع الإداري ولارتباطها الوثيق بتصميم الأفكار الجديدة والمبدعة وتنبئها التي من شأنها أن تؤدي إلى تقديم كل ما هو جديد من خدمات متميزة . وهذا يؤكد أهمية القيادة الإدارية لكونها عملية ممارسة ذات تأثير في مستوى أداء العاملين وطريقة العمل مما يؤدي ذلك إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمنظمات الفندقية المبحوثة.
  4. أتضح من خلال تحليل عينة الدراسة أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى رسم مسارات الإبداع الإداري بالمنظمات الفندقية المبحوثة وصياغتها والقدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التحديات الكبيرة لهذه الصناعة الكثيفة بالعملية البشرية ورأس المال المستثمر مما يجعل هامش المخاطرة فيها كبيراً والقدرة على مواجهتها تقتضي التفكير بصورة استراتيجية . وهذا يؤكد أهمية التفكير الاستراتيجي لكونها عملية تقدير وتنبؤ مستقبلية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمات الفندقية المبحوثة من خلال تحقيق مفهوم الاستدامة بالميزة التنافسية.
  5. دلت النتائج الخاصة بعامل القدرة على التحليل المرتبط بتفسير العوامل البنائية الداخلية والخارجية وتحليلها ذي التأثير المباشر وغير المباشر على استمرارية بقاء المنظمات الفندقية المبحوثة في السوق السياحية . وهذا يؤكد أهمية التحليل البياني ومدى امتلاك الإدارة العليا بالفنادق القدرة على قراءة المتغيرات البنائية المختلفة وتفسيرها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها.
  6. فسرت نتائج التحليل الإحصائي أن عامل التغيير الذي يُعد من أهم المركبات التي تساعد على بقاء المنظمة في دائرة التناقض و النمو من خلال هيكل تنظيمية مرنة وخدمة فندقية مطابقة لأنواع الضيوف مما يحقق وبثبت صفة المواءمة التي تستوجب إجراء التغييرات المستمرة. الأمر الذي يمكن المنظمة الفندقية من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المرتبطة بكثير من الإجراءات الهيكلية الموازنة بصفة الحادة.
  7. أسهمت إجابات عينة الدراسة حول عامل المخاطرة الذي يتصرف به النشاط السياحي بما يمتلك من كثافة في رأس المال المادي والبشرى وجزءاً من المنظومة الإدارية المبدعة التي تعد بوصفها حالة أساسية من عمل المنظمات الفندقية وهذا يؤكد أهمية المخاطرة لارتباطها الوثيق بمدى استجابة الضيوف للخدمات الجديدة المقدمة من قبل المنظمات الفندقية المرتبط بحالة المخاطرة وعدم التأكيد البياني الداخلي والخارجي عن مجلل التحركات التنافسية.
  8. بيّنت نتائج التحليل الإحصائي لعامل التحفيز بما يمتلكه من قدرة فاعلة في دفع الأفراد العاملين على أداء المهام والواجبات المناظرة بهم وبما يحقق قدرة أكبر على المنافسة موازنة بالمنظمات موازنة بالمنطقة الفندقية الأخرى وبالصورة التي تعزز المكانة الجوهيرية للفنادق التي تتبنى هذا المبدأ للنهوض بأداء عاليتها وهذا يؤكد أهمية التحفيز في تقديم خدمة تحمل خصائص تنافسية ذات طبيعة مستدامة.
  9. بيّنت النتائج الإحصائية أن عامل التغيير حق أعلى تأثير في متغير تحقيق الميزة التنافسية موازنة بالعوامل الأخرى للإبداع الإداري ، تلاها بالمرتبة الثانية عامل التحفيز ، في حين جاء عامل القرارة على التحليل بالمرتبة الثالثة ، وحصل عامل المخاطرة على المرتبة الرابعة من حيث مستوى التأثير في المتغير المعتمد ، في حين حاز عامل التفكير الاستراتيجي إلى المرتبة الخامسة ، وقد حصل عامل القيادة الإدارية على المرتبة الأخيرة من حيث مستوى التأثير في الميزة التنافسية المستدامة.
  10. أدركت عينة الدراسة في الفنادق المبحوثة من خلال نتائج تحليل علاقة التأثير الإبداع الإداري بمجمل عوامله في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية ( $0.01$ ) الأمر الذي يفسر تبني العينة المبحوثة لعوامل تنمية الإبداع الإداري من قبلها بالصورة التي تعزز وصولها إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تفعيل هذه العوامل بما يضمن مستوى عال من التنافسية ويعزز الثقة في الأداء ويسهم في رفع الكفاءة الخدمية بصورة كبيرة.
  11. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن جميع الانموجات الخطية اللوغاريتمية الرتبية قد حقق تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل تنمية الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك يعود إلى إدراك إفراد العينة المبحوثة إلى أهمية دور هذه العوامل في تطوير مستوى الإبداع بالمنظمات الفندقية وخلق أفكار جديدة من شأنها رفع مستوى الأفراد العاملين .
- ثانياً : التوصيات :**
1. حث إدارات الفنادق المبحوثة بضرورة توظيف علاقة الارتباط والتأثير التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي ما بين المتغير المعتمد المتمثل بـ (الإبداع الإداري) و المتغير المستقل المتمثل بـ (الميزة التنافسية المستدامة) لتطوير عوامل تنمية الإبداع الإداري وإجراء التغييرات المطلوبة .
  2. إدخال الأفراد العاملين في دورات نوعية لترسيخ مفهومات الإبداع فيهم وتجسيدها من خلالهم بوصفها ممارسات ارتقائية على مستوى السلوك الوظيفي.
  3. تفعيل نظام المكافآت والحوافز بالطريقة التي تصل بالعاملين إلى مستوى عالٍ من الأداء المستند إلى ما يوازيه من درجات الرضا .
  4. أيجاد فهم مشترك بين العاملين والإدارة العليا بالصورة التي تؤدي إلى إيجاد الحلول الإبداعية والمبتكرة التي من شأنها أبقاء المنظمة الفندقية في نطاق المنافسة في كل الأوقات .

5. استقراء الإدارات العليا بالفنادق لفرص وتهديدات البيئة الخارجية من أجل تطويق الأفكار التي من شأنها اقتناص الفرص وتقليل آثار التهديد وصولاً إلى القدرة التكيفية والتي تساعدها على القيام بالتغييرات الملائمة قبل المنافسين.
6. تركيز الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية على اعتماد معايير الجودة في تقديم الخدمات الفندقية بشكل يعزز شعور الضيف بالبهجة والسعادة التامة.
7. تأكيد أهمية امتلاك الفنادق لموارد تنسم بالندرة وأخرى يصعب تقليدها بالمدى القريب من قبل المنافسين لما لها من أهمية قصوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
8. تركيز الاهتمام بالتقنيولوجيا الحديثة وتطويرها باستمرار، فضلاً عن أنظمة المعلومات المستخدمة في أقسام الفندق التي من شأنها رفع الكفاءة التشغيلية بمختلف الأقسام.
9. صياغة النشاطات والممارسات الإدارية التي تقوم بها الفنادق المبحوثة ضمن إطار الميزة التنافسية المستدامة وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى أنظمة عمل فعالة من شأنها ضمان استمرارية الميزة التنافسية المستدامة.
10. إلزام الإدارة العليا بالمنظمات الفندقية بالاهتمام بالأبعاد المختلفة للميزة التنافسية باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة تلك الخصائص المتفردة ، لكونها ليست وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين وإنما هي استراتيجية لتحقيق أسبقيّة تنافسية.

## المصادر

1. ابو جاللة ، صبحي حمدان ، (2007) ، "مناهج العلوم وتنمية التفكير الابداعي" ، ط1، دار الشروق ، عمان ،الأردن.
2. ابو طبيخ ، ليث شاكر محسن ، (2012) "دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية العامة ، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية لنيل شهادة диплома высшего образования (المعادل للماجستير ) في التأمين ،جامعة بغداد.
3. ابو غنيم ، ازهار نعمة ، (2007) ، "المعرفة التسويقية وتقنيولوجيا المعلومات وأثرهما في الاداء التسويقي" ، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.
4. ادريس ، فريال عبد الرحمن ، (2003)، "أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في ادارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" ، مكة المكرمة ، قسم ادارة التربية والتخطيط بكلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية.
5. البدرى ، طارق عبد الحميد ، (2001) ، "الأساليب القيادية والأدارية في المؤسسات التعليمية" ، ط 1 ، دار الميسرة ، عمان ،الأردن.
6. البكري ، ثامر ، (2010) ، "استراتيجيات التسويق" ، ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
7. جروان ، فتحي عبد الرحمن،(2002) ، "ابداع" ، ط1، ادارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
8. جمعة ، محمود حسن و نوري ، حيدر شاكر ،(2011)، "تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري : دراسة تطبيقية لرأء القيادات العليا في جامعة ديالى" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة ديالى ، العدد (90).
9. الجميلى ، أحمد محمد جاسم ، (2014) ، "دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : بحث استطلاعى تحليلي في شركة التأمين الوطنية" ، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة диплома высшего образования (المعادل للماجстير ) في التأمين ،جامعة بغداد.
10. الحويلة ، عبد المحسن هادي ، (2009) ،"درجة ممارسة مديرى ومديرات المدارس الثانوية في منطقة الأحمدي التعليمية لسلوكيات تحقيق الابداع الاداري" ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد (53).
11. الدراركة ، مأمون،((2001)،"ادارة الجودة الشاملة" ، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
12. الزهري ، رندة (2002) . "ابداع الاداري في ظل البيروقراطية" ، عالم الفكر ، المجلد(30) ، العدد (3).
13. السرور ، ناديا هايل ، (2002) ، "مقمة في الابداع" ، ط 1، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن.
14. السلمي ، فهد بن عوض الله زاخم ، (2008) ، "ممارسة ادارة الوقت واثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديرى مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة" ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية.
15. السويدان ، طارق محمد ، و العدنوني ، محمد اكرم،(2004) ، "مبادئ الابداع" ، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية.
- 16.شارлиз ، هل ، جارديث ، جونز ،(2001)، "الادارة الاستراتيجية : مدخل متكامل" ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد المتعال ، ط1، الجزء الاول ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية.
- 17.الشربيني ، زكريا و صادق ، يسرية ، (2002) ، "أطفال عند الفقة : الموهبة – التفوق العقلي – الابداع " ، ط1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر.
- 18.شقرة ، منير حسن احمد،(2012)، "ادارة التغيير وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر بغزة ، فلسطين.
- 19.صالح ، احمد صالح،(2010) ، "دور التفكير الابداعي الخلاق في جهود الاصلاح الاداري " ، مجلة المنصور ، كلية المنصور الجامعية ، السنة (10) ، العدد (14) السنة العاشرة / عدد خاص - الجزء الثاني.
- 20.الصياغ ، عماد عبد الوهاب ،(2002) ، "علم المعلومات" ، ط1، الدار العلمية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
- 21.الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ،(2003) ، الادارة الرائدة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن .
- 22.عباس ، سهيله ، سهيله،(2004)،"القيادة الابتكارية ولادة المتميّز" ، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.

23. عبد الرازق ، ماجدة والذبياني منى ، (2012) "الابداع الاداري مدخل لتطوير مدارس التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية" ، بحث منشور بمجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة عين الشمس ، الجزء الاول ، العدد (36).
24. عبيات ، محمد ابراهيم ، (2004) ، "تطوير المنتجات الجديدة : مدخل سلوكي" ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
25. العتوم ، عدنان يوسف ، الجراح ، عبد الناصر ذياب ، بشاره ، موفق ، (1996) ، "تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية" ، ط1، دار الميسرة ، عمان ، الاردن.
26. العتيبي ، محمد زويد ، (2007) ، "الطريق الى الابداع والتميز الاداري" ، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
27. العجلة ، توفيق عطية توفيق ، (2009) ، "الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام : دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
28. عيد ، سيد ، (2008) ، "مدخلة بعنوان التحديات التي تواجه الادارة الابداعية" ، ندوة حول الادارة الابداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة ، مصر ، 21-17 فبراير.
29. فريد ، اسامه محمود ، (2009) ، "مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك" ، ط1، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية.
30. القحطاني ، لاحق بن عبد الله ، (2007) ، "الابداع الاداري و معوقاته في الامن الام بدمياط الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية.
31. الكرعوني ، سعد محمد علي حميد ، (2010) ، "اشكالية الولاء وبناء المجتمع الديمقراطي : دراسة ميدانية في مدينة بغداد" ، أطروحة دكتوراه فلسفة علم الاجتماع مقدمة الى مجلس كلية الآداب-جامعة بغداد.
32. كريم ، احمد حميد ، (2012) ، "تأثير الابداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (19).
33. الليثي ، محمد بن علي بن الحسن ، (2008) ، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهة مديرية مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" ، رسالة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية.
34. مساعدة ، ماجد عبد المهدى ، ((2013)، "ادارة المنظمات / منظور كلي" ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
35. المطيري ، نواف بن بجاد الجبرين ، (2005) ، "التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الابداع الاداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة" ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، السعودية.
36. المغاري ، ابراهيم محمد ، (2002) ، "كيف تكون مبدعاً" ، ط 1 ، مكتبة الایمان ، القاهرة ، مصر.
37. النيمي ، صلاح عبد القادر ، حسن ، شفاء باسم ، (2005) ، "اثر التقانة في الابداع التقني والاداري" ، دراسة ميدانية في شركة الاصباغ الحديثة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلا ، المجلد (3) ، العدد (19).
38. النمر ، سعود محمد ، (1990) ، "السلوك الادارة" ، ط1، دار جرير ، الرياض ، السعودية.
39. واصلی ، فاطمة علي محسن ، (2005) ، "مقومات الابداع الاداري لدى مديريات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، السعودية.

#### المصادر الاجنبية :

- 40.Czepil, J., (1992), "Competitive Marketing Strategy", Prentice-Hall New Jersey.
- 41.Evan william N (1993): "organization theory , macmillan publishing CO". , new york , USA .
- 42.Mazzarol Tim and Soutar Geoffery Norman, Sustainable Competitive advantage for Educational Institution : a Suggested Model. The International Journal of Education Management Nol. 13/6, 1999.
- 43.Michel Paquin, Management of information technology, Agency editions, Canada, 1990.
- 44.Tsai, Wenpen, (2000), "Strategic Management", Strategic Management Journal, Johan Wiley&Sons LTD.
- 45.Silber, Kenneth & Lynn Kearny, (2010), Organization Intelligence: A Guide to Under Standing The Business Of Your Organization For HR, Training And Performance Consulting, 1st Edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.
- 46.Clair, Guy st,(1997),"Total quality management in information service", Bowker-saur, Great Britain.
- 47.AWamleh , Nail ,A. , 1994 , ( Managerial innovation in the civil service in jounal of Management Development ) , 13 .
- 48.Summers, Donna C.S,(2010)."Quality" , 5th ed, pearson education, Inc, New Jersey, United states of America.
- 49.Robbins, Stephen P., (2003), Organizational Behavior, 10th ed, Prentice Hall, New Jersey.
- 50.Antonicic , Jasna Auer And Antonic , Bostjan , (2011), "Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth". International Journal Of Management & Information Systems , V.15 , N.1.

- 51.Gutpa , Aityan, (2011), "Challenges Of Employee Loyalty In Corporate America", Business And Economic Journal.
- 52.Lynch, R.,(2000), "Corporate Strategy", 2nd ed ., Prentice-Hall, New York.
- 53.Robbins, Stephen, P ., (2001), Organizational behavior, Thed. Prentice-Hall, inc New Jersey.
- 54.Merion. Maria (2004). "The role market – based assets in reducing corporate risk" A dissertation submitted to faculty of graduate school at university of Taxes for degree of doctor of philosophy.
- 55.Krajewski, Leej & Ritzman, Larry , (1996), "Operations Management Straegy and Analysis" 4th ed ., Addison Wesley Publishing, U.S.A.
- 56.Baloch & Inam. (2008), "Strategic Thinking : Catalyst to Competitive Advantage", Journal of Management Sciences., VOL1.,NO.2.
- 57.Aven, Terje. (2012) "The risk concept – historical and recent development trends" , Reliability Engineering and system sefty, Vol:99 .
- 58.Cushman Donald P & King Sarah Sanderson, "Exelence in communicating organizational strategy" , State University of New York press , New York, USA,2001.
- 59.Hill, Charles & Jones, Gareth, (2001), "Straegic Management Theory", Houghton Mifflin Company, Boston.
- 60.Hitt, M.A., Reland, R.D. & Hoskisson, R.F., (2001), "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 4th Ed, Printed in USA.
- 61.john , Robin , 1997 , (global business strategy ) . international Thomson business p ress , first published , London , U.K.
- 62.Hoffman P. Nicole, (2000), "An Examination of the Sustainable Competitive Advantaage, Concept : Past, Present, and Future", Academy of Marketion Science Review, Vol. 2000, No.4.
- 63.Certo , Samuel C . I Certo , strives , 2006 , (modern management) , pearson prentice hall , U.S.A, new jersey , 10 edition .
- 64.Daft, R.L., (2010), "Organization Theory and Design", 7th ED., Jackw. Calhoun, New York., Manangement, Chicago : Dryden press.
- 65.Dickson, Peter R. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing 56 (January):Newyork 1992.
- 66.Gallati, Reto. (2003) "Risk management and capital adequacy" Mc Graw-Hill U.S.A.
- 67.Harvey , R. A. Shirley , E. M. (1981), "Pathways to Productivity Improvement", Omega, Vol.(9), No. (2).
- 68.kanter ,R(1988) whena thousand flowers bloom : structural . Collective . and social conditions for innovation in organizational behavior , vol .
- 69.Kingies, Peter, (2000) , Organization climate and corporate performance , an empirical investigation : Journal of management Decision . London
- 70.Maryanan, V. K & Nath R., (1993). Organization Theory a Strategic Approach.(III ihols, Irwin).
- 71.Mathis & R.L, JH(1994) Human Resource management , san Francisco, west publishing co, 7th ed.
- 72.suliman , abubakr m, 2001 , (are you ready to innovate? work readiness to innovate relationship )the case of jordan , journal of creativity and innovation management , 10 .

**الموقع الالكتروني :**

- 73.Nehdi, A. H., Creativity and strategic thinking: The coming competencies. [www.hbdi.com,2001](http://www.hbdi.com,2001)
- 74.Oshannassy, T., Strategic Thinking: A continuum of views and conceptualisation, [www.rmit.edu.au](http://www.rmit.edu.au) 1999.
- 75.Victor, R. (2004) "Risk perception primer : narrative research review of the risk perception literature in behavioral accounting and behavioral finance" [www.ssrn.com/paper-566802](http://www.ssrn.com/paper-566802).