



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

الشعبة : علوم التسيير
التخصص : إدارة الأعمال

من طرف :

خديش غادة

عنوان الأطروحة:

أهمية الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر

أطروحة مناقشة بتاريخ...2025.... أمام لجنة المناقشة المشكلة من :

الرقم	اللقب و الإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	عياش زبير	أستاذ	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	مرابطي سناء	أستاذ محاضر-أ	جامعة أم البواقي	مشرفا
03	مقيص صبري	أستاذ	جامعة سكيكدة	ممتحنا
04	بن لحرش صراح	أستاذ محاضر-أ	جامعة أم البواقي	ممتحنا
05	سالم راضية	أستاذ محاضر-أ	جامعة الطارف	ممتحنا
06	دباش أميرة	أستاذ محاضر-أ	جامعة قسنطينة 2	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

إن الحمد لله والشكر لله على توفيقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع والذي لا يخلو من النقائص فالكمال لله

وحده

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

وكما ورد عن حديث نبينا صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإني أتقدم بشكري إلى كل من أعانني في هذه المرحلة العلمية وأخص بالذكر الأستاذة مرابطي سناء المشرفة على هذا البحث نظير مجهوداتها في تصويب العمل، كما أتقدم بشكري إلى الأستاذ الدكتور زبير عياش الذي لم يخل علينا بالنصح والتوجيه، الأستاذ الدكتور شوقي خليل الذي كان بمثابة شمعة أضاءت لنا درب العلم والمعرفة، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في إثراء العمل، بالإضافة إلى السيد شطيبي كمال نائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس حيث كان نعم الموجه ونعم المشرف على العمل الميداني

وأتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه لتفضلهم بقبول مناقشة وتقييم العمل وتقويمه إلى التي هي

أصوب.

شكراً

إهداء

إلى والديّ الكريمين - حفظهما الله -

إلى كل عائلتي

أهدي ثمرة هذا العمل



الملخص

أهمية الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي وذلك من خلال الدور الوسيط للتميز التنظيمي على مستوى مؤسسة موبيليس الجزائر (المديرية العامة) حيث استخدمنا الأبعاد التالية لقياس متغيرات الدراسة: بداية بمتغير الإبداع الإداري تمثلت أبعاده في: الأصالة؛ الطلاقة؛ المرونة؛ الحساسية للمشكلات، أما التفوق التنافسي فتمثلت أبعاده في: التكلفة المنخفضة؛ الجودة؛ المرونة؛ التسليم، وبالنسبة لمتغير التميز التنظيمي فتمثلت أبعاده في: تميز القيادة؛ تميز الاستراتيجية؛ تميز الاستراتيجية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي، والاستعانة بالمقابلات مع موظفي المؤسسة واعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والذي وُزع على عينة مقدره بـ 155 موظفا وموظفة على مستوى خمس مديريات هي: مديرية الموارد البشرية، مديرية الكوادر، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية التوزيع والمبيعات للجمهور الكبير، وتم تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS للتحليل الوصفي وبرنامج SmartPLS4 للنمذجة بالمعادلة الهيكلية.

خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي مباشر للإبداع الإداري بأبعاده ماعدا بعد الطلاقة على التفوق التنافسي، وأثر معنوي مباشر للإبداع الإداري بأبعاده ماعدا بعد المرونة على التميز التنظيمي، وللتميز التنظيمي على التفوق التنافسي بأبعاده، إضافة إلى وجود آثار معنوية غير مباشرة للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال أبعاد التميز التنظيمي ماعدا بعد تميز الاستراتيجية، وبالتالي تم التحقق من مطابقة النموذج محلّ الدراسة للواقع على مستوى مؤسسة موبيليس.

أوصت الدراسة مؤسسة موبيليس خصوصا بالتركيز على بعد تميز الاستراتيجية وتفعيل عملية التعاون في صياغة الاستراتيجيات بين المدراء والموظفين باعتبارها ذات أهمية قصوى في تحقيق الأهداف التنافسية، والمؤسسات الجزائرية عموما بضرورة الاهتمام بعامل الذكاء العاطفي نظرا لتأثيره على جودة وكفاءة العمليات.

الكلمات المفتاحية: إبداع إداري؛ ميزة تنافسية؛ تفوق تنافسي؛ تميز تنظيمي؛ مؤسسة موبيليس؛ الجزائر.

*The Importance of Administrative Creativity in achieving
Competitive Superiority –Study case of Mobilis enterprise
Algeria*

Abstract:

The study aimed to identify the importance of administrative creativity in achieving competitive superiority through the intermediate role of organizational excellence at the level of the Algiers Mobilis Foundation (General Directorate). We used the following dimensions to measure study variables: starting with the administrative creativity variable whose dimensions were: originality; fluency; flexibility; sensitivity to problems, while the competitive superiority its dimensions were: low cost; quality; flexibility; delivery. As for the organizational excellence variable, its dimensions were: leadership excellence; strategy excellence; and organizational structure excellence.

In order to achieve the study's objectives, the conclusive hypothetical approach was relied upon. This was done by using interviews with the institution's staff and the adoption of the questionnaire as an essential tool for data collection, which was distributed to a sample estimated at 155 staff members at the level of five directorates: the Human Resources Directorate, the Formation Directorate, Quality Directorate, the Strategic Vigilance Directorate, and the Distribution and Sales Directorate for the Large Public, They were analyzed using the SPSS descriptive analysis programme and the SmartPLS4 's structural equation modelling programme.

The study concluded that there is a direct significant effect of administrative creativity and its dimensions, with the exception of fluency dimension on competitive Superiority, A direct significant effect of Administrative creativity and its dimensions except flexibility dimension on organizational excellence, and a direct significant effect of organizational excellence on competitive superiority and its dimensions, in addition, there are indirect significant effects of administrative creativity on competitive superiority through dimensions of organizational excellence except for strategy excellence dimension. Thus, the conformity of the study model to reality was verified at the level of Mobilis Foundation.

The study recommended Mobilis Foundation to focus on the dimension of strategy excellence, and active the process of cooperation in strategy formulation between managers and employees, as utmost importance in achieving competitive objectives, and Algerian institutions generally should pay attention to the factor of emotional intelligence due to its impact on the quality and efficiency of operations.

Keywords: Administrative creativity; Competitive advantage; Competitive superiority; Organizational excellence; Mobilis Foundation; Algeria.

المفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر
	إهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-ش	مقدمة عامة
66-2	الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإبداع الإداري بالمنظمات
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع
9	المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري
17	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الإداري
21	المبحث الثاني: عوامل، مرتكزات واستراتيجيات الإبداع الإداري ومعيقاته
21	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري وأهم مرتكزاته
25	المطلب الثاني: استراتيجيات وأساليب تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمات
30	المطلب الثالث: معوقات وعراقيل الإبداع الإداري
33	المبحث الثالث: الإبداع الإداري كمدخل لبلوغ التميز التنظيمي
33	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز التنظيمي
41	المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي وعناصره
43	المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي العالمية والعربية
66	خلاصة الفصل
139-68	الفصل الثاني: الإطار النظري للتنافس
68	تمهيد

69	المبحث الأول: أهم النظريات المفسرة لتطور مفهوم التفوق التنافسي
69	المطلب الأول: وجهة النظر القائمة على السوق MBV
87	المطلب الثاني: وجهة النظر القائمة على الموارد RBV
96	المطلب الثالث: التفوق التنافسي والمصطلحات المشابهة له
104	المبحث الثاني: سبل تحقيق التفوق التنافسي
104	المطلب الأول: مصادر ومؤشرات وعوامل تحقيق التفوق التنافسي
110	المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق التفوق التنافسي
118	المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي
121	المبحث الثالث: دور الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي
121	المطلب الأول: العلاقة النظرية بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي
130	المطلب الثاني: العلاقة النظرية بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي
134	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين التميز التنظيمي والتفوق التنافسي
139	خلاصة الفصل
230-141	الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة الميدانية
141	تمهيد
142	المبحث الأول: خطوات سير العمل الميداني
142	المطلب الأول: خطوات سير الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محلّ الدراسة
153	المطلب الثاني: العروض والخدمات المقدمة بمؤسسة موبيليس
160	المطلب الثالث: المنهج المعتمد والنموذج الفرضي للدراسة وأساليب اختباره
169	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة
170	المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة
177	المطلب الثاني: تشخيص الخصائص الوصفية لعينة الدراسة
179	المطلب الثالث: اتجاهات إجابات العينة المدروسة على أسئلة وأبعاد الاستبيان
195	المبحث الثالث: منهجية الدراسة وفقا للنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)
195	المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)
199	المطلب الثاني: تقييم النموذجين العاكسين الخارجي (القياسي) والداخلي (الهيكلية)
214	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
230	خلاصة الفصل
235-232	خاتمة عامة
255-237	قائمة المراجع
275-257	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ص-ق
1-1	أنواع الإبداع	8
2-1	تعريفات الإبداع الإداري حسب وجهة نظر عدد من الباحثين	9
3-1	أبعاد الإبداع الإداري	18
4-1	الفروق الجوهرية بين الأصالة، الطلاقة، المرونة	20
5-1	معوقات الإبداع الإداري الداخلية والخارجية	30
6-1	تعريف التميز التنظيمي الواردة عن بعض الباحثين	34
7-1	المحاور الثلاث الأساسية لتفسير مفهوم التميز التنظيمي	35
8-1	أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي	40
9-1	شروط أهلية المنظمات للحصول على الجائزة ومعايير الاختبار المعتمدة	44
10-1	تقييم معايير نموذج مالكوم بالدريج	48
11-1	شرح مختصرات منظر RADAR	52
12-1	شرح المبادئ التوجيهية لنموذج EFQM	53
13-1	معايير رادار محور التوجه والقيادة	55
14-1	المقياس المعتمد لقياس النسبة المئوية للقدرة على الإنجاز	55
15-1	الأوزان النسبية للمعيار كما حددها نموذج التميز الأوروبي EFQM	57
16-1	معايير التقييم المعتمدة لنيل جائزة أبوظبي للأداء الحكومي التميز	59
17-1	نسب تقييم القدرات والنتائج حسب كل محور	61
18-1	المعايير المعتمدة للتقييم في النموذج الجزائري	64
1-2	مزايا وعيوب نموذج بورتر للقوى الخمس	77
2-2	شرح مختصر للأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة	79
3-2	مجالات تحقيق استراتيجية التميز والأنشطة التي تعززها	84
4-2	تحليل صناعة الخطوط الجوية باستخدام نموذج بورتر للقوى الخمس	86
5-2	أنواع المعرفة	94
6-2	الفروقات الأساسية بين MBV و RBV	95
7-2	أهم التعاريف الواردة للميزة التنافسية	97
8-2	التعاريف الواردة عن بعض الباحثين للتفوق التنافسي	100

104	مصادر التفوق التنافسي	9-2
112	الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق	10-2
114	استراتيجيات تحقيق التفوق التنافسي	11-2
118	أهم أبعاد التفوق التنافسي	12-2
131	أهم الفروقات بين المنظمة التقليدية والمنظمة المبدعة	13-2
144	تصنيف المشتركين حسب نوعية التكنولوجيا في الثلاثي الثاني من سنة 2024	1-3
146	تصنيف المشتركين حسب نوعية الاشتراك في الثلاثي الثاني لسنة 2024	2-3
147	تطور عدد المشتركين في الفترة ما بين ث2 لسنة 2023 إلى ث2 لسنة 2024	3-3
155	تسعيرات المكالمات والرسائل القصيرة وفقا لعرض BeKing	4-3
155	جوازات الانترنت وفقا لعرض BeKing	5-3
155	عروض الدفع المسبق المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس	6-3
158	الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس	7-3
164	متغيرات الدراسة وأبعادها والسند المرجعي لها	8-3
170	مقياس ليكارت الخماسي	9-3
170	تحديد درجة الموافقة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	10-3
172	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الإبداع الإداري)	11-3
173	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التميز التنظيمي)	12-3
174	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث (التفوق التنافسي)	13-3
176	الصدق البنائي لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان	14-3
176	اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة	15-3
177	الخصائص الوصفية لعينة الدراسة	16-3
179	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الأصالة	17-3
181	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الطلاقة	18-3
182	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة	19-3
184	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الحساسية للمشكلات	20-3
185	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد تميز القيادة	21-3
187	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد تميز الاستراتيجية	22-3
188	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الهيكل التنظيمي	23-3
190	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد التكلفة المنخفضة	24-3
191	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الجودة	25-3

192	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة-تفوق	26-3
194	اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد التسليم	27-3
200	اختبارات تقييم نموذج الدراسة باستخدام SmartPLS ومعايير الحكم عليها	28-3
203	معاملات التشبع الخارجية لمتغير الإبداع الإداري	29-3
203	معاملات التشبع الخارجية لمتغير التميز التنظيمي	30-3
204	معاملات التشبع الخارجية لمتغير التفوق التنافسي	31-3
205	قيم مؤشر ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومؤشر التباين المفسر	32-3
208	نتائج اختبار Fornell and Larcker	33-3
208	نتائج اختبار التشبعات المتقاطعة Cross Loadings	34-3
210	نتائج اختبار HTMT	35-3
210	نتائج اختبار VIF	36-3
211	قيم معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة	37-3
211	معامل التحديد R^2	38-3
212	حجم التأثير F^2	39-3
212	نتائج مؤشر جودة التنبؤ Q^2	40-3
213	حساب مؤشر GoF	41-3
215	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	42-3
216	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الأولى	43-3
218	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	44-3
220	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية	45-3
222	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	46-3
223	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة	47-3
225	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	48-3
228	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة	49-3

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ر	النموذج الفرضي للدراسة	01
4	الأبعاد المكونة لمفهوم الإبداع	1-1
15	مكونات نموذج الإبداع الفردي أو الجماعات الصغيرة	2-1
25	ارتباط العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري بأهم مرتكزاته	3-1
30	نمذجة التدريب الإبداعي لحل المشكلات مع التركيز على عملية توليد الأفكار	4-1
38	تصنيف خصائص المنظمة المتميزة	5-1
40	تطور مفهوم إدارة التميز	6-1
43	عناصر التميز التنظيمي	7-1
48	المعايير والقيم الأساسية للنموذج الأمريكي	8-1
53	المبادئ التوجيهية لنموذج التميز الأوروبي الجديد	9-1
56	عناصر النموذج الأوروبي القديم 2010	10-1
59	نموذج التميز الحكومي أبوظبي	11-1
63	نموذج جائزة مصر للتميز الحكومي	12-1
64	النموذج الجزائري للجودة	13-1
70	النموذج الأساسي هيكل_سلوك_أداء (SCP)	1-2
72	تحليل الديناميكيات التنافسية لصناعة الخطوط الجوية الأمريكية باستخدام نموذج SCP	2-2
74	نموذج القوى الخمس ل Porter	3-2
78	نموذج سلسلة القيمة	4-2
80	الساعة الاستراتيجية ل Porter	5-2
85	استراتيجية التركيز	6-2
89	الموارد والقدرات والكفاءات المميزة كمصدر للميزة التنافسية المستدامة	7-2
92	عناصر تحقيق التفوق التنافسي	8-2
97	مسارات الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية	9-2
109	مكونات البيئة الداخلية والخارجية كعوامل لتحقيق التفوق التنافسي	10-2
113	ابتكار القيمة في المحيطات الزرقاء	11-2
117	مراحل تحليل المنافسين	12-2

125	المحددات التنظيمية للإبداع الإداري الداعمة للتفوق التنافسي	13-2
126	نموذج مقترح للإبداع كداعم لتحقيق التفوق التنافسي	14-2
129	مساهمة البحث والتطوير في زيادة العوائد	15-2
137	العلاقة المتبادلة بين أبعاد التفوق التنافسي والتميز التنظيمي	16-2
142	خطوات إجراء البحوث التطبيقية	1-3
145	تصنيف عدد المشتركين حسب نوع التكنولوجيا	2-3
146	تصنيف عدد المشتركين حسب نوع الاشتراك مسبق/آجل	3-3
147	دائرة نسبية توضح نسبة مشتركي كل من الدفع المسبق والدفع البعدي في المؤسسات الثلاث	4-3
148	الحصص السوقية لكل متعامل في سوق الهاتف النقال	5-3
161	مساري النمط الاستقرائي والنمط الاستدلالي في البحث العلمي	6-3
162	النموذج الفرضي العام للدراسة	7-3
196	النموذج الداخلي والنموذج الخارجي في (SEM)	8-3
198	أهم الاشكال المستخدمة في (SEM)	9-3
199	نموذج المسار العاكس ونموذج المسار التكويني	10-3
205	قرار حذف المؤشر ذو التحميل الخارجي أقل من 0,7 من عدمه بناء على قيمة AVE	11-3
207	نتائج الصدق التقاربي للنموذج القياسي للدراسة	12-3
214	نتائج اختبار النموذج الهيكلي للدراسة	13-3
215	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	14-3
217	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الأولى	15-3
219	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	16-3
220	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية	17-3
222	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	18-3
223	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة	19-3
225	نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	20-3
228	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة	21-3

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
262-257	استمارة الأطروحة	(1)
262	قائمة الأساتذة المحكمين	(2)
263	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس الجزائر (المديرية العامة)	(3)
275-264	مخرجات برنامج SPSS	(4)

مقدمة عامة

1. تقديم عام لإشكالية الدراسة وأسئلتها

2. فرضيات الدراسة

3. أهمية الدراسة وأهدافها

4. المعالجة المنهجية للدراسة

5. دوافع اختيار موضوع الدراسة

6. مجالات الدراسة

7. عرض الدراسات السابقة وتحليلها

8. مكان الاستفادة من الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

9. النموذج الفرضي للدراسة

10. الخطة البحثية للدراسة

11. الصعوبات

1. تقديم عام لإشكالية الدراسة وأسئلتها:

في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات التقنية التي يشهدها العالم، أصبحت المساعي الاقتصادية معقدة ولا يكاد يكون التنبؤ بها ممكناً، ونظراً لتعدد وتشابك المتغيرات وتزاحم المعارف زاد الضغط على المنظمات وبيئات العمل، إذ أصبحت مطالبة بتحقيق الأسبقيات التنافسية مقارنة بمثيلاتها في السوق، وإلا خرجت من سباق المنافسة، لذلك فعليها البحث عن وإيجاد الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن من خلالها التكيف مع الأوضاع الحالية والاندماج معها.

أثبتت البحوث النظرية مدعومة بالبحوث التجريبية أن تعرض المنظمات لهذا الكمّ من الضغوط التنافسية أدى بها إلى التفكير في مصادر أخرى لتحقيق التفوق التنافسي على خلاف الموارد المادية والمالية المتعارف عليها سابقاً، فالتجهد الأنظار إلى الموارد البشرية بالمؤسسة والتي تعتبر مورد ثمين والاستثمار الناجح فيه هو مفتاح بقاء المنظمات، مما أدى بهذه الأخيرة أن تتحول إلى بيئات محملة عاطفياً (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005)، تستدعي الاهتمام بالعامل البشري وتحقيق رضاه في سبيل الاستفادة من معارفه الضمنية وتوليدها واستخراجها وتوجيهها إلى الاستغلال الفعلي والمثمر، وقد أكدت الدراسات على التأثيرات العاطفية على عدد من نتائج العمل على غرار جودة المهام، الإنتاجية والكفاءة.

واستنباط وتوليد المعارف الضمنية للمورد البشري ليس بالأمر الهين بل يتطلب العديد من الممارسات والأساليب التي تنمي لديه روح المبادرة والرغبة في مشاركة واقتراح الأفكار الجديدة، أي القدرة على الإبداع في بيئة العمل، ودعم هذه القدرة الإبداعية واستثمارها في سبيل طرح منتجات وخدمات مميزة قادرة على التفوق على المنافسين، من هنا بدأ الاهتمام بالإبداع والاعتراف به كسمة أساسية في النشاط الإداري وكأحد أهم الصفات القيادية وذلك بناءً على نتائج استطلاع أجرته شركة IBM على عينة من 1500 رئيس تنفيذي من أكثر من 60 دولة، إذ لا يقتصر الإبداع الإداري على المهام الإدارية فقط بل يتعداه إلى عملية تصميم النظام الإداري وتنفيذه والذي يستوجب قدرته على مواجهة التحديات والمواقف المختلفة وحلّ المشكلات بطريقة إبداعية.

إن المساعي المتكررة والملحّة في تشجيع الإبداع وتنميته داخل المنظمة تحتاج إلى وجود مناخ تنظيمي مناسب وتوافر الثقافة التنظيمية السليمة التي تدفع بالأفراد إلى مشاركة أفكارهم وذلك من خلال تأطيرهم وتدريبهم ولا يخص هذا الإجراء الموظفين فقط وإنما المديرين أيضاً، من أجل تطوير قدراتهم الإبداعية نوعاً وكمّاً في سبيل تحسين الممارسات الإدارية والفنية وبناء قيادة إدارية واعية وقادرة على مواجهة التغيرات بكلّ كفاءة، وبالتالي تخفيض تكاليف العمليات وتحسين الإنتاجية مما يؤدي إلى اكتساب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن اعتماد الإبداع الإداري كأسلوب عمل داخل المنظمة يعتبر كسبيل وصول إلى تحقيق وتعزيز التميز التنظيمي لديها، إذ يسمح وجود ثقافة تنظيمية سليمة تشجع الإبداع إلى وجود قيادة إدارية متميزة تسعى جاهدة إلى تبني استراتيجيات متميزة ضمن إطار عمل وهيكل تنظيمي مرّن ومتميز يحدد العلاقات والمسؤوليات ويسمح بالاتصالات العمودية والأفقية والرسمية واللا رسمية مما يقلل من حدة مركزية اتخاذ القرارات بل وإعطاء الحرية للموظفين في أداء عملهم والتخلص من روتينية وغطية الأداء الوظيفي.

تجدر الإشارة إلى أن آثار الإبداع والابتكار لا تقتصر على عالم الأعمال الربحي فقط بل يمتد تأثيرها على تطوير نظام الخدمة في المنظمات غير الربحية مثل المستشفيات، المدارس، الجامعات، لذا فالإبداع والابتكار مهمين للنمو والأداء في منظمات الأعمال الخاصة، المنظمات الحكومية الربحية وغير الربحية (Mumford, Hester, & Robledo, 2012) وعلى اعتبار أن عملية

الاتصال والتواصل مهمة في شتى أنواع المنظمات وأنه من أجل خلق تفاعل إيجابي بينها وبين ثورة المعرفة والتكنولوجيا التي يشهدها الوقت الحالي من تحولات رقمية وغيرها، فقد عرفت المؤسسات التي تنشط في قطاع الاتصالات منافسة شرسة، إذ تسعى كل منها إلى تحقيق التفوق التنافسي باعتباره أحد أهم المتطلبات والسمات الواجب توافرها، حيث أصبح لزاما عليها أن توسع من خط منتجاتها وتبتكر خدمات جديدة تتماشى وتوقعات الزبائن بل وتتجاوزها، وذلك باستغلال التطورات التكنولوجية من جهة وما في عقل المورد البشري من معارف وأفكار من جهة أخرى، لذلك على هذه المؤسسات أن تولي اهتمامها وتصب تركيزها على كيفية الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

إن المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصالات في الجزائر تحكمها سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية إذ تُعنى هذه الأخيرة بتسجيل كافة النتائج المتعلقة بعدد المشتركين المنتسبين إلى كل متعامل من المتعاملين الثلاث (أوريدو؛ جازي؛ موبيليس)، حصصها السوقية، وغيرها من المؤشرات، وهي جهة رسمية معترف بها ويمكن الاعتماد على ماتدلي به من تصريحات وإحصائيات وأرقام نظرا لمصداقيتها وموثوقيتها، إذ سمح لنا الاطلاع عليها من تشكيل تصور مفاده أن مؤسسة موبيليس متفوقة على مثيلاتها في السوق مما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية والتي تتمحور حول أثر الإبداع الإداري في تحقيق هذا التفوق، أم أن هذا الأخير يرجع إلى عوامل أخرى، بناءً على ما سبق يمكننا طرح السؤال الجوهرى للدراسة كما يلي:

- السؤال الرئيسى: ما أثر الإبداع الإداري على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر مباشر للإبداع الإداري بأبعاده على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - ما أثر الإبداع الإداري بأبعاده في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - ما أثر التميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - هل يوجد تأثير غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: الإبداع الإداري له أثر موجب ودال إحصائيا على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة.

يندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات أخرى فرعية تتمثل في:

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر دال إحصائيا للأصالة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- يوجد أثر دال إحصائيا للطلاقة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؛
 - يوجد أثر دال إحصائيا للمرونة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؛
 - يوجد أثر دال إحصائيا للحساسية للمشكلات على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؛
 - يوجد أثر دال إحصائيا للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؛
 - يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على التفوق التنافسي بأبعاده (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التسليم) عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؛
 - يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3. أهمية الدراسة وأهدافها:**

تفتقر أهمية الدراسة بما تفرضه بيئة الأعمال من تغيرات على كفاءات أداء العمل، والإجراءات التنظيمية التي من الواجب أن تتمتع بقدر كافٍ من المرونة لتتكيف معها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال استحداث أساليب إدارية جديدة تنبع أساسا من قدرة المنظمة على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة فيما يتعلق بسيرورة الأعمال والتي تؤثر بشكل أو بآخر على تنافسية المنظمة ومركزها التنافسي من خلال محاولة إرضاء الزبون وجذبه وإقامة علاقة معه قائمة على إنشاء قيمة يستطيع هذا الأخير إدراكها، انطلاقا من الأهمية البالغة لهذه الدراسة وحساسيتها للتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة فهي تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على متغيرات الدراسة (الإبداع الإداري، التفوق التنافسي) من خلال عرض الجانب النظري بالاعتماد على الجهود المعرفية السابقة للباحثين في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية؛
- التعرف على إمكانية وجود وساطة لمتغير (التميز التنظيمي) للعلاقة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي وذلك بناءً على ما أتت به الدراسات السابقة وفي محاولة لسد الفجوة البحثية المتمثلة في الربط بين هذه المتغيرات الثلاثة في بيئة عمل جزائرية - حسب وجهة نظر الباحثة - نتيجة الاطلاع على الدراسات السابقة؛
- تحديد مستوى إدراك مؤسسة موبيليس للإبداع الإداري بأبعاده من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- تحديد مستوى تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- تحديد مستوى بلوغ التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس من خلال الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة.

4. المعالجة المنهجية للدراسة:

تناول كتاب "نماذج البحث في الإدارة" لـ (Thietart, 2014) عن إمكانية استخدام النهج الاستكشافي أو ما يطلق عليه بالنموذج الوضعي في بحوث العلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية، حيث يقترح الباحث نتائج نظرية جديدة انطلاقا مما تناولته الدراسات السابقة.

لذا في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الفرضي الاستنتاجي (La Méthode hypothético-déductive) وهو "منهج أو وصف مقترح يتم من خلاله صياغة فرضيات في شكل يمكن تصوره عن طريق اختبار البيانات القابلة للرد" (Britannica & Editors of Encyclopaedia, 2020 Consulté le 15/12/2023 a 20 :21) باعتباره الأكثر تناسبا مع طبيعة البحث، حيث تم الانطلاق في هذه الدراسة من نموذج فرضي يربط بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي والتفوق التنافسي واختبار مدى مطابقة النموذج المقترح على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية العامة) بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتحليلها وصفيًا بالاستعانة ببرنامج SPSS واختبار الفرضيات وصحة النموذج بالاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS4.

5. دوافع اختيار موضوع الدراسة:

ترجع دوافع اختيار موضوع الدراسة إلى أهمية موضوعها المتمحور حول الإبداع الإداري كأسلوب عمل يقود المنظمات إلى التميز في إنجاز أعمالها وتحقيق التفوق التنافسي على مثيلاتها في ظل سوق شديدة المنافسة، والتخلص من فكرة أن الإبداع ينحصر فقط في الأنشطة التقنية بل يتعداه إلى الأنشطة الإدارية والإجراءات التنظيمية.

6. مجالات الدراسة:

تتمثل المجالات الزمنية، المكانية، العملية للدراسة الميدانية فيما يلي:

- **المجال الزمني للدراسة:** يرجع أول اتصال مع مؤسسة إجراء التبرص -المديرية العامة لمؤسسة موبيليس- إلى شهر ديسمبر 2022 أين طُلب منا بعض الأوراق من الجامعة والتي تم إرسالها إلى المؤسسة عبر البريد لتتلقى القبول شهر فيفري 2023، أما بداية العمل الفعلي كانت في شهر نوفمبر 2023 وكان التواصل عبر الإيميل مع السيد نائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية الذي لم يخل علينا بالمعلومة ومدنا بالوثائق الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض من الموظفين، بدأنا في عملية توزيع الاستبيان الالكتروني على كافة الموظفين في المديرية المختارة وشرح العبارات الواردة فيه، لنحصل على عدد الردود الكافي لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة في أواخر شهر ماي 2024 وبالتالي فقد تم تخصيص قرابة السبعة أشهر باحتساب الأشهر التي كان الموظفين فيها غير متواجدين في المؤسسة وانشغالهم بالدورات التدريبية المكثفة إضافة إلى أعمال نهاية السنة وبداية السنة الجديدة والتي تعرف ضغط عمل كبير، مما حال دون قدرتهم على إيجاد الوقت للتمعن في عبارات الاستبيان والإجابة عليها.
- **المجال المكاني للدراسة:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس والواقعة بالجزائر العاصمة، باب الزوار، حي الأعمال.
- **المجال العملي والبشري للدراسة:** تم بالاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بحيث كانت الإجابات على مقياس ليكارت الخماسي، باعتبار أن الفئة المستهدفة هي كل الموظفين بداية من ذوو المستوى التعليمي الثانوي وتقني سامي إلى غاية الدراسات العليا، وذلك من أجل التعرف على مستوى إدراك المؤسسة للإبداع الإداري ومدى ملاءمة محيط العمل لتشجيع أو تثبيط الروح الإبداعية للموظفين، بالإضافة إلى الاستبيان تم الاعتماد على المقابلات بغرض الحصول على معلومات أكثر حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي ورؤيتها الاستراتيجية وغيرها، وشرح عبارات الاستبيان غير المفهومة، وزد على ذلك تم الاستفادة من هذه المقابلات في تعديل وحذف بعض العبارات التي لم تكن تتماشى وسيرورة العمل بالمؤسسة.

7. عرض الدراسات السابقة وتحليلها:

توجد العديد من الجهود المعرفية التي سبقتنا في دراسة جوانب هذا الموضوع على مختلف طوابع المؤسسات وهدفها: منها المؤسسات التعليمية، الصناعية، التجارية والخدمية وغيرها، والتي ساهمت بشكل فعال في بناء معارف رصينة حول متغيرات الدراسة في جانبها النظري ومقارنة نتائجها في جانبها التطبيقي مع نتائج الدراسة الحالية.

- دراسة (Day & Wensley, 1988, pp. 1-20) بعنوان:

"Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority"

"تقييم الميزة: إطار لتشخيص التفوق التنافسي" ركزت الدراسة على تحديد مفهوم الاستراتيجية حيث عبر عنها الباحث على أنها البحث عن حواف جديدة في السوق مع إبطاء تآكل المزايا الحالية، وأشار إلى أن التحركات الاستراتيجية الفعالة تستند إلى الرصد الصحيح والثاقب للوضع التنافسي الحالي إلى جانب الكشف عن وتحديد المهارات والموارد التي توفر أكبر قدر من التفوق على التكلفة والتمايز في المستقبل، بالإضافة إلى تسليط الضوء على مصادر المزايا التنافسية ومظاهر القيمة الفائقة للعملاء، ولتحقيق التوازن لا بد من الموازنة بين وجهات نظر العملاء والمنافسين للتغلب على قصر النظر المحتمل.

- دراسة (Shukla, 1998, pp. 1-14) بعنوان: "Creativity: A Key to Excellence"

"الإبداع: مفتاح التميز" ركزت هذه الورقة البحثية على الإبداع وعوامل نجاحه في منظمات الأعمال، حيث تمثلت المتغيرات التي تم التعامل معها على أنها ناتجة عن الإبداع في: التميز، الفعالية الشخصية، الرضا الوظيفي، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة قامت الباحثة باختيار 10 منظمات أعمال ستة منها عامة والباقية خاصة في ثلاثة من أكبر المدن بشمال الهند والتي لا توظف أقل من 1000 موظف لتفادي المنظمات الصغيرة، واعتمدت على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات مع عينة مقدره بـ 290 مديرا تنفيذيا بهذه المنظمات، وقامت بتقسيم أسئلة الاستبيان إلى عدة محاور لتحيط بمفهوم الإبداع ونواتجه حيث تناول المحور الأول عملية التفكير الإبداعي، المحور الثاني تناول القدرات الإبداعية، المحور الثالث ضم فقرات حول التميز والمحور الأخير تناول فقرات حول الفعالية الشخصية، وتم تحليلها اعتمادا على برنامج SPSS ، توصلت الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الإبداع والتميز؛
 - يوجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الإبداع والفعالية الشخصية؛
 - لا توجد علاقة ارتباط بين الإبداع والرضا الوظيفي؛
 - أظهرت النتائج أن القدرة الإبداعية تفسر المزيد من التباين في التميز والفعالية الشخصية مقارنة بعملية التفكير الإبداعي.
- أوصت الدراسة بـ:

- التعامل مع النتائج المتوصل إليها بعناية والأخذ بعين الاعتبار أن الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبرته الوظيفية، ويبدو من المنطقي أن تكون العلاقة شبه منعدمة بين الإبداع والرضا الوظيفي، فمن أجل بلوغ مستويات

خاصة من الإبداع لا بد من تجاوز الأعمال الروتينية التي من الممكن أن تسبب الملل والإحباط للموظف مما يقتل روح الإبداع والمبادرة لديه؛

- باعتبار أن القدرة الإبداعية أثبتت نجاحتها كمؤشر مهم في حالة التميز والفعالية الشخصية، من الضروري تحديد بعض العوامل الشخصية والتنظيمية للقدرة الإبداعية، الشخصية مثل: التصميم، المثابرة، احترام الذات، الشغف بالابتكار، وبعض العوامل التنظيمية مثل الحرية لتباين الفكر وتحفيز الإبداع.
- التأثير الإيجابي والقوي للقدرة الإبداعية على الميزة والفعالية الشخصية لا ينبغي أن يقلل من أهمية عملية التفكير الإبداعي، على العكس من ذلك لا بد من أن تكون العملية الإبداعية متكاملة بين ثلاث عناصر مهمة لا تقل أهمية الواحدة منها عن الأخرى وهي: الفرد المبدع، القدرة الإبداعية وعملية التفكير الإبداعي.
- دراسة (Palo, 2003, pp. 123-134) بعنوان:

« Achieving corporate excellence through creativity management »

"تحقيق التميز المؤسسي من خلال إدارة الإبداع" وهي دراسة نظرية كان الهدف منها تسليط الضوء على أهمية الإبداع في الأعمال الاستراتيجية على اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه، حيث اعتبر الباحث أن الإبداع أمر ضروري لاكتساب الميزة التنافسية وأن المنظمات الوحيدة القادرة على الاستمرار والازدهار هي تلك المنظمات القادرة على إدارة إبداع قوتها العاملة، مهما كانت المهمة صعبة على المدراء، لذلك صمم الباحث في هذه الدراسة مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد المدراء على تحديد القدرة الإبداعية للموظفين وبالتالي جعل الأعمال أكثر وضوحاً وربحية، وصنفها إلى أربعة استراتيجيات مهمة هي:

- تطوير وإثبات القدرات؛
- الفهم الجيد للدور الذي يقدمه المدير، ومسؤولياته والتحديات المحيطة به؛
- تحديد العوامل التي تدعم وتعزز الإبداع وهي: بيئة العمل، المواءمة (الدرجة التي تدعم بها مصالح وتصرفات كل موظف الأهداف الرئيسية للمنظمة)، التصميم التنظيمي العضوي (المصفوفات)، الموارد، تشجيع التنوع، تشجيع التفكير، مشاركة المعلومات، التعلم المستمر، التواصل، المكافآت.
- تجنب العوامل التي تقتل الإبداع وهي: الخوف من تقييم الأداء، المراقبة الصارمة، المكافأة قد يكون لها تأثير عكسي على الفرد المبدع، المنافسة والسعي لمطابقة ما يقدمه المنافس يجد من اكتشاف الأفكار الجديدة، التقيد بكيفية واحدة لأداء العمل والتعامل مع المواقف وحل المشكلات، الدوافع الخارجية.
- دراسة (Tuominen & Hyvonen, 2004, pp. 277-293) بعنوان:

Organizational Innovation Capability: A Driver for Competitive "

" Superiority in Marketing Channels

"القدرة على الابتكار التنظيمي: قائد إلى التفوق التنافسي في قنوات التسويق" درست هذه الورقة البحثية التفاعل بين الابتكار والتفوق التنافسي [معتبر عنه ببعدين أساسيين هما: بعد الأداء المالي والمتضمن (مستوى الربح، الهامش الربحي، حجم المبيعات، مشاركة السوق) وبعد قيمة الأداء المضافة والمتضمن (رضا العميل، وفاء العميل، رضا الموظف، الاحتفاظ بالموظف، المسؤولية الاجتماعية، رضا أصحاب المصلحة)] في سياق إدارة قنوات التسويق، اتبع الباحثان من أجل معالجة الإشكالية المطروحة المنهج

الاستكشافي نظرا لمحدودية المعرفة المسبقة نسبيا بالعلاقات بين المتغيرات الحالية، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيعه على عينة مقدره بـ 1400 شركة في فنلندا التي تمثل المنتجات الاستهلاكية والمنتجات والخدمات التجارية وتم تلقي 327 ردا صالحا للتحليل، حيث استخدمت العديد من الاختبارات الإحصائية من بينها تحليل التباين، تحليل تمييزي متعدد المجموعات لاختبار الفرضيات ولتوليد مجموعة من الأدلة التجريبية على وجود اختلافات كبيرة في القدرة على الابتكار التنظيمي بين الشركات التي تم فحصها، توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أن الابتكارات التكنولوجية والإدارية تلعب دورا رئيسيا في فهم كيفية تحقيق التفوق التنافسي في قنوات التسويق المتطورة باستمرار، فالقدرة على الابتكار حسب الباحثين تتعلق بعمليتين مهمتين: الأولى هي عملية الابتكار التكنولوجي التي تنطوي على إنشاء القيمة (قيمة العميل) من خلال عرض خدمات أو منتجات جديدة أو تحسين خدمات أو منتجات موجودة من قبل، والثانية هي عملية الابتكار الإداري التي تنطوي على تخصيص القيمة (القيمة الثابتة) عن طريق تقييد القوى التنافسية واستخراج الأرباح من السوق، وغالبا المنظمات غير القادرة على تقييد القوى التنافسية من خلال الابتكار الإداري تكون غير قادرة على إدراك القيمة التي أحدثتها جراء الابتكار التكنولوجي، فالابتكار الإداري يرتبط بالأداء وتسيير العمل، وفي ما يلي مجموع النتائج المتوصل إليها:

- القدرة على الابتكار هي شرط أساسي للتفوق في أداء الأعمال؛
 - القدرة على الابتكار تؤثر بشكل إيجابي على التفوق التنافسي القوي في ظل ظروف غير مؤكدة في بيئة القناة التسويقية؛
 - النتائج المتعلقة بالرابط بين الابتكار والأداء لا تؤكد فقط المساهمات المنفصلة للابتكارات الإدارية والتكنولوجية في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، بل تدعم أيضا أوجه التآزر بين القدرتين من أجل تحقيق نتائج مثالية؛
 - التغيرات والطوارئ الخارجية تؤثر بقوة على التفاعل بين الابتكار والأداء.
- دراسة (Bhattacharyya.S & Job P A, 2007, pp. 53-63) بعنوان:

«Creativity and Innovation for Competitive Excellence in Organizations»

"الإبداع والابتكار من أجل التميز التنافسي في المنظمات" الهدف من هذه الدراسة هو تطوير نموذج يربط بين الإبداع والابتكار والتميز التنافسي التنظيمي، حيث تمت بالاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية في التحليل التي تمت مع المدير العام ومساعد المدير وستة من كبار المديرين التنفيذيين في شركة Poppy Umbrella Mart الحائزة على جائزة التميز Gandhi National Quality Award في عام 1999 الواقعة بولاية كيرالا بالولايات المتحدة الأمريكية، حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحديد محددات الإبداع التنظيمي والابتكار التنظيمي التي تقود إلى تحقيق التميز التنافسي التنظيمي، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تسمح محددات الإبداع التنظيمي والابتكار التنظيمي مثل: الاستراتيجية، القيادة، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي بإنتاج منتجات مبتكرة عالية الجودة تقود إلى التميز والتفوق التنافسي؛
- يعتبر الإبداع التنظيمي عاملا مهما من عوامل تحقيق التميز التنظيمي.
- توصي الدراسة بضرورة إجراء بحوث كمية من أجل اختبار نموذج الدراسة المقترح.

- دراسة (Moharana & Nath, 2008, pp. 104-116) بعنوان:

« Fostering Creativity and Innovation for Excellence »

"تعزيز الإبداع والابتكار من أجل التميز" الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على أهمية الإدارة المبدعة التي تخلق وتدفع المنظمة نحو تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، حيث يرى أصحاب البحث أن المنظمات المبدعة هي الأكثر قدرة على المنافسة والبقاء باعتبارها أكثر حساسية لاتجاهات السوق والتكنولوجيا، بحيث تستجيب بشكل خلاق للفرص والتحديات وتعمل على تشجيع ظهور القدرات الإبداعية وتسخير الإمكانيات اللازمة لها حتى تستطيع مواجهة مشكلات الأعمال المتغيرة باستمرار واستكشاف الطرق والأفكار الجديدة لذلك، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- الشركات الناجحة تعتبر الإبداع والابتكار كوظيفة أساسية تحتاج إلى الإدارة؛
 - يتم إدارة الإبداع والابتكار من خلال تطوير منتجات جديدة بناء على احتياجات العملاء؛
 - تكافؤ الإدارة المبدعة الموظفين المبدعين وتتجنب معاقبتهم، وتتقبل الفشل والخطأ؛
 - تؤدي الإدارة الأفضل للإبداع إلى تطوير شركة مبتكرة حقاً، حيث الإبداع لا ينجو فحسب، بل يزدهر في الواقع؛
 - الأفكار الإبداعية بحاجة إلى مدير قوي له شغف قادر على تجسيدها والدفاع عنها.
- وتوصي بأنه على المديرين استئصال العوامل التي تقتل الإبداع وتحفيز العوامل التي تعزز الإبداع. هذه الأدوار والمسؤوليات المتعددة إلى جانب الكفاءات الإدارية المرتبطة بها هي المكونات الأساسية لتحسين الإدارة الإبداعية.
- دراسة (Dervitsiotis, 2008, pp. 37-55) بعنوان:

«Developing Sustainable Competitive Advantage through Operational Excellence and Adaptation Excellence with Value-Innovations»

"تطوير الميزة التنافسية المستدامة من خلال التميز التشغيلي والتميز في التكيف مع ابتكارات القيمة" الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على أهمية ابتكارات القيمة والمعارف الضمنية والإبداع والمواهب التي يتمتع بها الموظفون من أجل تحقيق التميز التشغيلي الذي يقود المنظمة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، إلا أن الباحث يشير إلى كون بلوغ المنظمة إلى هذه الدرجة من التميز غير كافٍ لتحقيق التفوق التنافسي في ظل بيئة شديدة وسريعة التغير، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الطريقة الوحيدة لتطوير ميزة تنافسية مستدامة هي استكشاف فرص جديدة من خلال تطوير عملية ابتكار ذات قيمة عالية مدركة لدى العميل؛
- الابتكارات القيمة لا نراها فقط مرئياً في صورة المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تطرحها المنظمة بل تتعداها إلى الشبكات والتصاميم التنظيمية التي لا بد أن تتمتع بمرونة وقوة لمواجهة التغيير السريع في بيئة الأعمال؛
- تحقيق التفوق التنافسي في المقام الأول يرجع إلى قدرة المنظمة على الابتكار بفعالية وكفاءة في تطوير المعارف الجديدة والمهارات اللازمة للقيام بذلك بشكل مستمر.

- دراسة (الطار، 2010، الصفحات 52-68) بعنوان "دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد" هدفت الدراسة إلى تشخيص دور فلسفة المحيط الأزرق الممثلة بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) في تحقيق التفوق التنافسي الممثل بمؤشراته (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد البالغ حجمها 30 فرداً، حيث تم اتباع المنهج الاستطلاعي أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS وأسفرت النتائج عن ما يلي:

- يدرك العاملون بشركة زين للاتصالات أهمية أبعاد فلسفة المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي؛
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين فلسفة المحيط الأزرق بأبعاده والتفوق التنافسي بمؤشرات؛
 - وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لفلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي بمؤشرات بما نسبته 66%؛
 - يوجد اتفاق شبه تام بين العاملين حول تبني الشركة لأبعاد فلسفة المحيط الأزرق وتحقيقها للتفوق التنافسي؛
 - نال بعد التقليل الأهمية النسبية الأكبر والأكثر وضوحا لدى العاملين بالشركة؛
 - نال بعد الإبداع الأهمية النسبية الأكبر والأكثر وضوحا لدى العاملين بالشركة.
- توصي الدراسة بـ:

- تعزيز العمل بفلسفة المحيط الأزرق على نحو أفضل؛
 - التأكيد على أهمية عامل الابتكار وتوفير المناخ التنظيمي الملائم للكوادر البشرية لحنهم على طرح الأفكار الجديدة والمبتكرة؛
 - تفعيل دور قسم البحث والتطوير بالشركة محلّ الدراسة.
- دراسة (Roy & Gupta, 2013, pp. 7-14) والتي تحمل عنوان:

" Factors affecting managerial creativity "

"العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري" هدفت هذه الورقة البحثية إلى إجراء دراسة تحليلية حول العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري اتبع فيها الباحثين المنهج الاستكشافي لمحاولة فحص العوامل التي تؤثر على الإبداع الإداري حيث تمثلت العينة في 50 مستجيبا من الشركات العاملة في مجال الوسائط المطبوعة والالكترونية وباستخدام طريقة أخذ العينات الملائمة تم توزيع 100 استبانة وتم التحليل باستخدام برنامج Ms EXEL 2007 وبرمجية الحزمة الإحصائية SPSS V.19، ونتيجة للتحليل تبين وجود ثمانية عوامل مؤثرة هي: التفكير المتباين، ثقافة التعلم، الإدارة الوظيفية، القيادة الحكيمة، التغيير التنظيمي، النهج التقدمي، التمكين، التحدي الدائم.

توصلت الدراسة في الأخير إلى أن أكثر العوامل تأثيرا في الإبداع الإداري هي التفكير المتباين تليها بنسب أقل العوامل الأخرى على عكس كل من الإدارة الوظيفية، القيادة الحكيمة، النهج التقدمي التي كان لها تأثير كبير على الإبداع الإداري في وسائط الإعلام الكترونية مقارنة بالتقليدية ذلك أن المديرين فيها يشجعون الإبداع ويقترحونه ويدعمونه، توصي الدراسة بـ:

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول الإبداع الإداري في البيئات التنظيمية على مستوى نطاق جغرافي أكبر وذات قدرة أكبر على التركيز على طريقة بناء بيئات عمل أكثر ملاءمة للإبداع والابتكار؛
- على المنظمة أن تنتهج التميز كأسلوب عمل وتعطيه الأولوية حتى وإن كانت النتائج غير إيجابية على المدى القصير؛
- ينبغي على المنظمة أن توفر بيئة عمل آمنة متسامحة مع الأخطاء وتشجع التعلم وتحت على المخاطرة من أجل نتائج أفضل على المدى الطويل؛
- إنشاء برامج تدريب وتطوير موجهة للممارسين والمدراء في المنظمات تساعد على بناء بيئات تعزز الإبداع؛
- إلى جانب الفوائد المالية الواضحة التي تتحقق نتيجة نجاح الشركة في الابتكار، ينبغي على المديرين إجراء مراجعة حسابات مبتكرة للمنظمة لإثبات الحقائق والتمكين من تتبع التحسينات.

- دراسة (شربي و كواشي ، 2015 ، الصفحات 625-654) بعنوان " دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر" هدفت الدراسة إلى تحليل دور علاقة إدارة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي بمؤسسة

موبيليس، من أجل ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري من أجل التعرف على متغيرات الدراسة وضبط المفاهيم، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات حيث تم تصميم استمارتين الأولى موجهة لموظفي مؤسسة موبيليس ذوو الاتصال المباشر بالزبائن والذين بلغ عددهم 10 موظفين تم اختيارهم عشوائياً، والثانية موجهة للزبائن المشتركين بخدمات المؤسسة من أجل قياس رضاهم ودرجة ولائهم للمؤسسة، بلغ عددهم 60 زبوناً تم اختيارهم اختياراً عشوائياً، بالإضافة إلى المقابلة من أجل تأكيد الإجابات الواردة في الاستبيانات، تم تحليل الإجابات الواردة باستخدام برنامج Ms EXCEL، وكان من بين الاستنتاجات المتوصل إليها ما يلي:

- العلاقة بين مؤسسة موبيليس وزبائنهم جيدة؛
- يدرك الموظفون بالمؤسسة أهمية الزبون ويسعون إلى إرضائه ويهتمون بالسرعة في تقديم الخدمة؛
- تجري مؤسسة موبيليس دورات تكوينية لموظفيها من أجل تعميق معارفهم في مجال خدمة الزبائن؛
- من بين أسباب اختيار الزبائن التعامل مع مؤسسة موبيليس: السعر المناسب، الجودة، السمعة الحسنة دلالة على تنوع المزايا التنافسية التي تمتلكها مما يؤدي بها إلى تحقيق التفوق على المنافسين؛
- تتيح مؤسسة موبيليس المعلومات لزبائنهم حول الخدمات والعروض التي تقدمها مما يجعلهم على اطلاع كامل بآخر المستجدات.
- دراسة (بن أحمد و حماني، 2019، الصفحات 29-54) بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين دراسة حالة وحدة موبيليس بولاية الجلفة" الهدف من هذه الدراسة هو إبراز دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي واختبار أثر المتغير الوسيط المتمثل في القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل) وهل توجد فعلاً علاقة معنوية إيجابية لهذه القدرات على تحقيق التفوق من خلال اتباع النمط القيادي المناسب ومن أجل الإحاطة بجوانب الموضوع النظرية والتطبيقية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم استبيان تم توزيعه على عينة مقدرتها بـ 28 موظفاً وموظفة بوحدة موبيليس بولاية الجلفة، والتي تم تحليلها باستخدام برنامجي SPSS و AMOS، وكانت النتائج كالتالي:
- تتمتع المؤسسة المدروسة بمستويات عالية من القدرات الإبداعية والتفوق التنظيمي في حين كان مستوى القيادة الإدارية متوسطاً؛
- يوجد أثر دال معنوي للقيادة الإدارية على التفوق التنظيمي؛
- للقدرات الإبداعية تأثير معنوي إيجابي على العلاقة بين القيادة الإدارية والتفوق التنظيمي.
- ويوصي أصحاب البحث مسؤولي المؤسسة بـ:
- تشجيع الإبداع والمنافسة الإيجابية بين الموظفين مما يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي بلوغ التميز التنظيمي؛
- دراسة (حجازي و طنبور، 2018، الصفحات 134-150) بعنوان "دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية" يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في تحقيق التميز التنظيمي المتمثل بالأبعاد التالية (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة)، اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي ومن أجل تحقيق الدراسة الميدانية تم توزيع استبيان على عينة حجمها 458 عاملاً في وزارات العمل المختلفة وتم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS وكانت النتائج كالتالي:

- يتواجد الإبداع الإداري بمستوى مرتفع في الوزارات الفلسطينية؛
 - يتواجد التميز التنظيمي بمستوى مرتفع في الوزارات الفلسطينية؛
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري والدرجة الكلية له حيث تراوحت قيمة معامل Pearson بين 0.369 و 0.561؛
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي والدرجة الكلية له حيث تراوحت قيمة معامل Pearson بين 0.751 و 0.863؛
 - يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد الإبداع الإداري وأبعاد التميز التنظيمي حيث تراوحت قيمة معامل Pearson بين 0.454 و 0.879؛
 - الإبداع الإداري يفسر ما نسبته 39% من التميز التنظيمي؛
 - لا توجد فروق بين متوسطات وجهة نظر العاملين حول الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغيري النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي؛
 - توجد فروق بين متوسطات وجهة نظر العاملين حول الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغيري الخبرة، الموقع الوظيفي.
- أوصت الدراسة بـ:

- الاهتمام بعوامل الإبداع من أجل بناء بيئة تنظيمية مساندة ومحفزة للتميز والإبداع؛
- ضرورة تبني استراتيجية الإبداع الإداري من أجل تميز أداء الوزارات الفلسطينية؛
- ضرورة تدريب الموظفين على ممارسة الأساليب المختلفة للإبداع الإداري.
- تبني نهج القيادة الديمقراطية لما له من أثر إيجابي على تعزيز القدرات الإبداعية وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي.
- دراسة (لبوخ، 2020/2019) بعنوان: "أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس" وهي أطروحة دكتوراه هدفت من خلالها الباحثة إلى قياس أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق التميز المنظمي بمؤسسة موبيليس الجزائرية متبعة في ذلك المنهج الوصفي من أجل وصف متغيرات الدراسة والتعريف بها وتحديد مفاهيمها، أما الجانب التطبيقي فتم بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المعلومات حيث تم توزيعها على عينة مقدره بـ 107 إطارا في ثلاث مديريات هي: مديرية الموارد البشرية ومديرية التكوين ومديرية توزيع مبيعات الجمهور العام، استعانت الباحثة ببرنامج SPSS لتحليل الاستبانات، وتوصلت إلى نتائج مفادها:
- وجود أثر دال إحصائيا لممارسات التعلم على تحقيق التميز المنظمي بأبعاده بمؤسسة موبيليس؛
- وجود أثر دال إحصائيا لممارسات الإبداع على تحقيق التميز المنظمي بأبعاده بمؤسسة موبيليس؛
- وجود أثر دال إحصائيا لممارسات المعرفة على تحقيق التميز المنظمي بأبعاده بمؤسسة موبيليس؛
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا لممارسات التعلم على تحقيق التميز المنظمي بأبعاده بمؤسسة موبيليس؛
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا لممارسات الإبداع على تحقيق التميز المنظمي بأبعاده بمؤسسة موبيليس؛
- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا لممارسات المعرفة على تحقيق التميز المنظمي بأبعاده بمؤسسة موبيليس؛

وكان من بين التوصيات ما يلي:

- استقطاب الكفاءات والمواهب والاستثمار في رأس المال المعرفي لتشجيع الإبداع الذي يحقق التميز؛
- الاهتمام بالهياكل التنظيمية الحديثة الأفقية غير الهرمية لإتاحة الفرصة للعاملين لمعرفة قدراتهم ودعم شعورهم بالانتماء والكفاءة في تطوير العمل بما يحقق التميز المنظمي؛
- تسخير التعلم، الإبداع، المعرفة لتحسين سمعة وهيبة المؤسسة وجذب الزبائن؛
- ضرورة تحديد رسالة وقيمة تميز للمؤسسة.

• دراسة (Ramayani, Veranita, Hendrayati, Ajizah, & Bastian, 2020, pp. 28-33)

بعنوان: « **The influence of creativity and innovation on competitive** »

» **excellence on CV. Tory catering Bandung (SMEs)** «

"تأثير الإبداع والابتكار على التميز التنافسي في شركة **CV. Tory catering Bungung** (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإبداع والابتكار على التميز التنافسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أقام الباحثون الدراسة الميدانية على مؤسسة **CV. Tory catering** وهي عبارة عن مؤسسة مختصة بمجال الطعام أي إنتاج الطعام بالطلبات الكبيرة وإيصاله للعملاء لإقامة الحفلات أو الولائم، وكانت منهجية البحث المتبعة هي طريقة البحث الكمية مع تقنيات جمع البيانات المتمثلة في المراقبة، المقابلة والاستبيان والمسح المكثفي، قام أصحاب البحث بتوزيع استمارة الاستبيان على 120 عميلاً للشركة وتحصلوا على 92 إجابة صالحة للتحليل باستخدام برنامج **SPSS V.16** باتباع بعض الأساليب الكمية المتمثلة في: حساب معامل **Pearson**، معامل التحديد وتحليل الارتباط.

توصل أصحاب البحث إلى الاستنتاجات التالية:

- تطبق الشركة محلّ الدراسة الإبداع؛
- تطبق الشركة محلّ الدراسة الابتكار حيث تسعى إلى إنتاج منتجات غذائية صحية، تحسين النكهات خاصة على المنتجات الشائعة الاستهلاك، لا تحاكي الشركة متعهدي الطعام الآخرين وتختلف عنهم؛
- استناداً إلى نتائج معاملات الارتباط والتي كانت مقدرة بـ 0.699 فيوجد تأثير إيجابي بين الإبداع والتميز التنافسي؛
- استناداً إلى نتائج معاملات الارتباط والتي كانت مقدرة بـ 0.700 فيوجد تأثير إيجابي بين الابتكار والتميز التنافسي؛
- استناداً إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المقدر بـ 0.655 فهذا يعني وجود تأثير إيجابي بين الإبداع والابتكار على التميز التنافسي؛
- تبذل الشركة جهوداً كبيرة لمعالجة المشكلات وتحسين مراقبة معايير جودة المنتج قبل الإنتاج وإجراء البرامج التدريبية لتطوير مهارات الموظفين.

بناء على الاستنتاجات المقدمة أوصت الدراسة بـ:

- تتبع اتجاهات وأذواق المستهلكين الشائعة في المجتمع وتغيير القوائم وتجديدها وفقا لذلك؛
 - مراقبة وتحسين معايير الجودة للمنافسة بشكل أفضل؛
 - إجراء تدريب للموظفين وزيادة معارفهم وحثهم على التفكير في إنشاء منتجات مبتكرة؛
 - إضافة مرافق في قسم الإنتاج وتزويد الشركة بأدوات الطهي الأكثر تطورا لكسب أسبقية الوقت والتسليم في الوقت المحدد.
 - دراسة (التويجري، 2020، الصفحات 511-535) بعنوان "التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030" هدف الباحثة هو تحديد دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة القصيم كنموذج للجامعات السعودية، ومن أجل معالجة الموضوع اتبعت المنهج الوصفي وقامت بتوزيع استبيان على عينة مقدره بـ 149 عضوا من رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية، من بين النتائج التي توصلت إليها مايلي:
 - أن التميز التنظيمي متوفر بدرجة متوسطة في الجامعة المدروسة؛
 - الميزة التنافسية محققة بدرجة متوسطة؛
 - يؤثر التميز التنظيمي على الميزة التنافسية من خلال قدرته على التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية الممكن تحقيقها مستقبلا.
- وتوصي بـ:

- على الجامعة أن تتبنى هيكلا تنظيميا يتمتع بالمرونة الكافية؛
- تعزيز وتشجيع مشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات ووضع الخطط؛
- نشر ثقافة الإبداع داخل المنظمة؛
- استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق التميز في الأداء؛
- منح حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين كدافع لهم لتقديم الأفضل.
- دراسة (حواطي و دروم، 2020، الصفحات 163-184) بعنوان "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي - دراسة عينة من شركات التأمين الجزائرية لولايتي الجلفة والأغواط" الهدف منها هو تحديد الأثر الذي يمارسه السلوك الإبداعي لموظفي شركات التأمين الجزائرية لولايتي الجلفة والأغواط على دعم متطلبات التميز، ومن أجل تحقيق الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي اتبعنا منهج دراسة حالة أين تم توزيع استمارة على عينة بلغ عددها 71 مبحوثا، واعتمدا على الأبعاد التالية للسلوك الإبداعي (القدرة على حل المشكلات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) أما التميز المؤسسي فتم قياسه بالاعتماد على متطلباته وهي (كسب المتعاملين، القيادة الفعالة، الاستثمار في المورد البشري، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية) من بين النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

- يدرك المبحوثون جيدا متغيرات الدراسة؛
 - يؤثر السلوك الإبداعي بأبعاده على التميز المؤسسي ماعدا بعدي (روح المجازفة وسعة الاتصالات)؛
 - يؤثر السلوك الإبداعي إجمالاً على التميز المؤسسي؛
 - لا يوجد فروق في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى إلى الجنس والعمر ونوع المؤسسة؛
 - توجد فروق في إدراك متغيرات الدراسة تُعزى إلى الخبرة واسم المؤسسة.
- وتوصي الدراسة بـ:

- ينبغي على القائمين على المؤسسات محلّ الدراسة تبني الأفكار الجديدة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؛
 - منح الحرية والاستقلالية للعاملين حين تأديتهم لمهامهم والاستماع لمقترحاتهم؛
 - خلق جو من التفاعل بين الأفراد وفتح قنوات الاتصال بينهم حتى تسهل عملية انتقال المعلومات؛
 - التعرف على معيقات السلوك الإبداعي ومحاولة معالجتها؛
 - نشر ثقافة التميز لدى العاملين وتحديد المتطلبات اللازمة له وتوفيرها.
- دراسة (Gul, 2020, pp. 17-31) بعنوان:

" Digital business strategies and competitive superiority "

"استراتيجيات الأعمال الرقمية والتفوق التنافسي" ناقشت هذه المقالة أهمية استراتيجيات الأعمال الرقمية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ اتجهت المنظمات اليوم بفعل ازدياد قوة المنافسة إلى تنفيذ الابتكارات في استراتيجياتها والتي تتعلق أساساً بالتكنولوجيا والمعلوماتية والبرمجيات، إذ يشير الباحث إلى نقطة مهمة مفادها أن المنظمات والشركات قادرة على تطوير ميزتها التنافسية من خلال إنشاء استراتيجيات جديدة في بيئة الأعمال الرقمية وأعطى أمثلة عن شركات عالمية حققت نجاحاً كبيراً على غرار شركة Google، Netflix، Facebook وغيرها وذلك راجع لتنفيذها للمعايير الجديدة للاستراتيجيات الرقمية مثل دخول السوق والإنتاج والتخزين ومكان العمل والالتزام التنظيمي وأسلوب الاتصال والهيكلة التنظيمي بما يطابق نهج العميل الجديد المتجه نحو الأساليب المبتكرة في استخدام الشركات الخاصة.

ويختتم الباحث مقالته بتوصيات مهمة مفادها أن ريادة الأعمال الرقمية ستحتل مكانة مهمة في عالم الأعمال، وأن الشركات غير القادرة على بناء استراتيجية رقمية ونموذج أعمال جديد ستخسر ميزتها التنافسية ومكانتها السوقية، لذا على المنظمات أن تستخدم التقنيات المناسبة لثقافتها وأهدافها وهيكلها وعملياتها لتجاوز توقعات العملاء، إضافة إلى ضرورة توفير الحكومة لمراكز تقدم استشارات وبرامج تدريبية لأصحاب المشاريع على التحول الرقمي.

- دراسة (بجايوي و بوعلاق، 2021، الصفحات 336-349) بعنوان "النمذجة بالمعادلة الهيكلية في تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالات موبيليس بالشرق الجزائري باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي بمجموعة من وكالات الشرق لمؤسسة موبيليس للاتصالات بالجزائر، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة لتحقيق هذه الدراسة بالاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والتحليل بالاعتماد على مخرجات برنامجي SPSSv26 و Smart PLS3 حيث تم التوصل إلى نتائج مفادها:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس للاتصالات، أما بالنسبة للذكاء العاطفي والإدارة بالذكاء فيوجد لهما أثر ذو دلالة إحصائية على التفوق التنافسي بالمؤسسة؛
 - لدى مؤسسة موبيليس إدارة بالذكاء إلا أن فعالية تسييرها لا تظهر في تحقيق الجودة والإبداع إلا بنسب ضعيفة إلى متوسطة؛
 - هناك ضعف في تقديم الجودة والإبداع بالشكل المطلوب.
- أوصت الدراسة بـ:
- ضرورة التعمق في دراسة وفهم الذكاء الاستراتيجي وتطبيقه في المؤسسة لما له من أهمية في تحديد البدائل التنافسية الملائمة؛
 - الاهتمام بالذكاء التنافسي فهو يعتبر مصدر المعلومات والمعرفة حول نقاط قوة وضعف المنافسين ومتغيرات البيئة الخارجية عموماً؛
 - إيلاء الاهتمام بالذكاء العاطفي فمن خلاله يكتشف المورد البشري سلوكياته ويفهمها مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرفع من مستوى الجودة والإبداع؛
 - لا بد من تطبيق وتبني أساليب الإدارة بالذكاء كأحد الركائز الأساسية في تحقيق التفوق التنافسي؛
 - محاولة مطابقة جودة وإبداع المنتجات والخدمات المقدمة للمعايير العالمية.
- دراسة (العجمي، 2021، الصفحات 410-433) بعنوان: "أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية)" هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإبداع الإداري المعبر عنه بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، التحليل، الحساسية للمشكلات) على الميزة التنافسية مقاسة بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) من خلال عناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية، حيث ومن أجل إثراء الجانب النظري تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والذي وُزِعَ على عينة حجمها 350 مفردة تم استرداد 311 منها وتم استبعاد 17 استبانة غير مكتملة لتبقى بذلك 294 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي والذي تم بالاستعانة ببرنامجي SPSS و AMOS، أسفرت النتائج عن ما يلي:
 - يتواجد الإبداع الإداري بمستوى متوسط في الشركات محلّ الدراسة، حيث حظي بعد الطلاقة بأعلى نسبة يليه بعد التحليل ثم بعد الحساسية للمشكلات وأخيراً بعد الأصالة؛
 - تتواجد الميزة التنافسية بمستوى متوسط في الشركات محلّ الدراسة، حيث حظي بعد الجودة بأعلى نسبة يليه بعد التكلفة ثم بعد التسليم وأخيراً بعد المرونة؛
 - تتواجد عناصر المنظمة المتعلمة بمستوى متوسط في الشركات محلّ الدراسة؛
 - يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 للإبداع الإداري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في الشركات محلّ الدراسة؛

- يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 للإبداع الإداري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده في ضوء وجود عناصر المنظمة المتعلمة في الشركات محل الدراسة، أي أن عناصر المنظمة المتعلمة كان لها دور في زيادة أثر الإبداع الإداري على تحقيق الميزة التنافسية.
- توصي الدراسة بـ:

- الاهتمام أكثر بعناصر المنظمة المتعلمة لما لها من دور في زيادة تطبيق أساليب الإبداع الإداري والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية؛
- تدريب القيادات الإدارية وتأهيلها وتطوير قدراتها الإبداعية؛
- تشجيع الموظفين والعاملين على طرح الأفكار الجديدة ونشر ثقافة الإبداع؛
- تشجيع الموظفين والعاملين على اكتساب المزايا التنافسية اعتماداً على أبعاد الإبداع الإداري؛
- التوسع في المجال البحثي للإبداع الإداري وإعداد المزيد من الدراسات عنه في سبيل معرفة أهميته في تحقيق التميز المؤسسي.
- دراسة (نوابية، 2022، الصفحات 109-132) بعنوان "آثار استخدام أنظمة ذكاء الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال (المديرية العامة)" هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أبعاد ذكاء الأعمال المتمثلة في (مستودعات البيانات، التنقيب على البيانات، عمليات البيانات، المعالجة التحليلية الآنية، تقنيات استعراض المعلومات) والتميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية) من خلال الدور الوسيط للإبداع الإداري الممثل بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) بالمديرية العامة لمجمع صيدال وذلك بهدف الحصول على معلومات دقيقة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي أما من أجل إتمام الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة أساسية حيث وزع على 125 فرداً من الإطارات والإداريين بمجمع صيدال، واستخدم أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات وهو نظام متعدد المراحل يقيس تحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي وتحليل الانحدار المتعدد لنموذج AMOS واستعان ببرنامج SPSS V.25، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري على التميز التنظيمي في وجود أبعاد ذكاء الأعمال في مجمع صيدال؛
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لذكاء الأعمال على الإبداع الإداري في مجمع صيدال؛
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة لذكاء الأعمال على التميز التنظيمي في مجمع صيدال؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية لذكاء الأعمال على التميز التنظيمي في وجود الإبداع الإداري؛
 - يساهم الإبداع الإداري بشكل قوي في الربط بين أبعاد ذكاء الأعمال والتميز التنظيمي؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة لكل أبعاد ذكاء الأعمال على التميز التنظيمي في مجمع صيدال.
- أوصت الدراسة المؤسسات الاقتصادية بـ:

- الاهتمام بالموظفين وتوفير الخدمات الاجتماعية والترفيهية داخل المؤسسة؛
- مراجعة نظام الحوافز وتحسينه بما يتناسب مع القدرة الشرائية؛

- الانفتاح أكثر على التكنولوجيا والرقمنة.
- دراسة (العامري و العزال، 2022، الصفحات 365-385) بعنوان "الإبداع التنظيمي وعلاقته بأ نموذج التفوق التنافسي بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين في شركة كوراك للاتصالات/بغداد" حيث استهدف البحث قياس العلاقة الارتباطية بين الإبداع التنظيمي والتفوق التنافسي في شركة كوراك للاتصالات ببغداد، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فتم من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في شركة كوراك للاتصالات والتي بلغ عددها 64 مفردة وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، واستخدم الباحثان الأبعاد التالية لقياس المتغيرات: بالنسبة لأبعاد الإبداع التنظيمي فشملت (القيادة والتنظيم، العملية والأدوات، الأفراد والمهارات، الثقافة والقيم) أما أبعاد التفوق التنافسي شملت (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وأبعاد نموذج التفوق التنافسي؛
 - الحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها أصعب من الحصول عليها، حيث يتطلب ذلك موارد بشرية قادرة على الإبداع والابتكار؛ في ظل النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة ب:
 - ضرورة الاهتمام ببعده المرونة لأنه يعتبر من أهم القدرات التنافسية التي تؤدي إلى تفوق الشركة؛
 - يجب أن تتصف الشركة بالإبداع الذي يتعدى قدرتها على حماية ابتكاراتها من التقليد إلى اكتشاف الفرص الجديدة في السوق واقتناصها؛
 - التركيز على عامل الوقت باعتباره معيار تنافسي للمنظمات الناجحة ذات القاعدة الزبائية الواسعة؛
 - تخفيض التكاليف التشغيلية والنفقات الإدارية عن طريق التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.
- دراسة (Thi, Van, Imran, & Thuy, 2023, pp. 1-13) بعنوان:

“Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Young Firms: A Strategy Implementation Approach”

"الابتكار والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة: نهج تنفيذ الاستراتيجية" تبحث هذه الدراسة في تأثير الابتكار على مستوى الاستراتيجية في ابتكار العملية والابتكار على مستوى التنظيم أو الوظيفة وتأثير هذين الأخيرين على استدامة الميزة التنافسية بناء على نهج تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة بالفيتنام، إذ يشير الباحثين إلى نقطة مهمة وهي أن أغلب الدراسات التي تناولت الابتكار تطرقت إليه على أنه تقديم منتج أو خدمة جديدة وأهملت الابتكار على مستوى المنظمة والدور المهم الذي يلعبه في الحفاظ على الميزة التنافسية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حيث وزع على 350 قادة للشركات الشابة بالفيتنام وبعد التقصي تم التخلي عن 61 إجابة لا تستوفي شروط التحليل الإحصائي، لذا قُدر حجم العينة في الأخير بـ 289 مفردة، والتي تم تحليلها باستخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية PLS-SEM ببرنامج SmartPLS لتقييم قدرة النموذج المقترح على القياس واختبار الفرضيات، وكانت النتائج كالتالي:

- لاستراتيجية الابتكار تأثير إيجابي على ابتكار العملية بالشركات الشابة بالفيتنام؛
- لاستراتيجية الابتكار تأثير إيجابي على ابتكار النظام بالشركات الشابة بالفيتنام؛
- لابتكار العملية تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة بالشركات الشابة بالفيتنام؛

- لا ابتكار النظام تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة بالشركات الشابة بالفيتنام؛
 - تعتبر الابتكارات في الاستراتيجية والعملية والنظام عوامل مهمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالشركات الشابة بالفيتنام؛
 - قدمت هذه الدراسة دليلاً تجريبياً مهماً على وجهة النظر القائمة على الموارد وسدت ثغرات نظرية وعملية هامة بخصوص تأثير ابتكارات الاستراتيجية والنظم والعملية على استدامة الميزة التنافسية.
- أوصت الدراسة بضرورة القيام بالمزيد من الأبحاث حول الابتكار التنظيمي، التسويقي، الاجتماعي وعلاقتها باستدامة الميزة التنافسية.

8. مكان الاستفادة من الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية:

- ساهمت الدراسات السابقة المختارة مساهمة فعالة في إثراء الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث سمحت تلك الدراسات المتعلقة بمتغير واحد بمعرفة المجالات البحثية التي من الممكن أن ترتبط بها وذلك لفتح آفاق التفكير حولها والتعرف على مختلف جوانبها إضافة إلى التعرف على الميادين التي من الممكن أن تُطبق فيها هذه المتغيرات من غير قطاع الاتصالات، وكانت هي المنطلق الذي اعتمدنا عليه في بناء التصورات الحالية للربط بين كل من الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي والتطبيق على مؤسسة موبيليس، وتظهر الإضافة العلمية للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة من عدة نواحٍ أهمها الإشكالية المعالجة في كل دراسة معروضة، المنهج المتبع والنتائج المتوصل إليها، حيث أنه من الجانب الموضوعي استهدفت دراستنا النقاط التالية:
- محاولة الربط بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي والتفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس (المديرية العامة) وذلك من خلال تطوير نموذج فرضي للدراسة واختباره؛
 - محاولة قياس مدى إدراك وتطبيق العاملين بالمؤسسة محلّ الدراسة لأساليب الإبداع الإداري واستراتيجيات التفوق التنافسي ومدى توافر عناصر التميز التنظيمي؛
 - التعرف على المتغيرات بشكل أفضل؛
- أما من الجانب المنهجي فاعتمدت دراستنا المنهج الفرضي الاستنتاجي والذي يختلف تماماً عمّا اعتمدته الدراسات السابقة إضافة إلى اعتماد برمجيات متقدمة في التحليل الإحصائي والمتمثلة بالنموذج بالمعادلة الهيكلية SEM-PLS باستخدام برنامج SmartPLS4 بالإضافة إلى برنامج SPSS.

لا يخلو الأمر من وجود نقاط تتشابه فيها دراستنا الحالية مع بعض الدراسات الأخرى ونقاط اختلفت فيها مع البعض الآخر، لذلك يمكننا حصر أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:

الجدول رقم 01: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجه الشبه:	تتفق مع دراسة كل من:
الربط بين متغيرات الدراسة الحالية: الإبداع الإداري، التميز التنظيمي، التفوق التنافسي.	(بن أحمد و حمياني، 2019) التميز التنظيمي والقدرات الإبداعية؛ (توابتية، 2022) الإبداع الإداري والتميز التنظيمي؛ (حجازي و طنبور، 2018) الإبداع الإداري والتميز التنظيمي؛ (العجمي، 2021) الإبداع الإداري والميزة التنافسية؛ (العامري و العزال، 2022) الإبداع التنظيمي والتفوق التنافسي؛ (Palo, 2003) الإبداع والتميز المؤسسي؛ (Shukla,

(Ramayani, Veranita, Hendrayati, Ajizah, & Bastian, 2020) الإبداع والتميز؛ (1998) (Thi, Van, Imran, & Thuy, 2023)؛ (2021) (بجياوي و بوعلاق، 2021) الإبداع والتميز التنافسي.	الأداة والبرنامج المستخدم: الاستبيان / SPSS و SmartPLS
(لبوخ، 2020/2019)؛ (شرفي و كواشي، 2015)	مجتمع وعينة الدراسة: مؤسسة موبيليس الجزائر
(توايتية، 2022)؛ (حجازي و طنبور، 2018)	نفس الأبعاد المختارة لمتغير الإبداع الإداري
(العجمي، 2021)؛ (العامري و العزال، 2022)	نفس الأبعاد المختارة للتفوق التنافسي
- وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي: توافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Tuominen & Hyvonen, 2004)؛ (العامري و العزال، 2022)؛ (Ramayani, Veranita, Hendrayati, Ajizah, & Bastian, 2020) وغيرها؛ - وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي: توافقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Shukla, 1998)؛ (Moharana & Nath, 2008)؛ (حجازي و طنبور، 2018) وغيرها؛ - وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين التميز التنظيمي والتفوق التنافسي: اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (التويجري، 2020)؛ - وجود علاقة تأثير معنوية غير مباشرة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي: اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Bhattacharyya.S & Job P A, 2007).	أهم النتائج

المصدر: من إعداد الطالبة.

واختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة فيما يلي:

- المنهج المستخدم: جلّ الدراسات اتبعت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة (العجمي، 2021)، (بجياوي و بوعلاق، 2021)، (توايتية، 2022) ... وغيرها؛
- بعض الدراسات تناولت تحليلا نظريا لمتغيرات الدراسة الحالية مثل دراسة (Day & Wensley, 1988)، (Gul, 2020)، (Palo, 2003)، (Moharana & Nath, 2008)؛

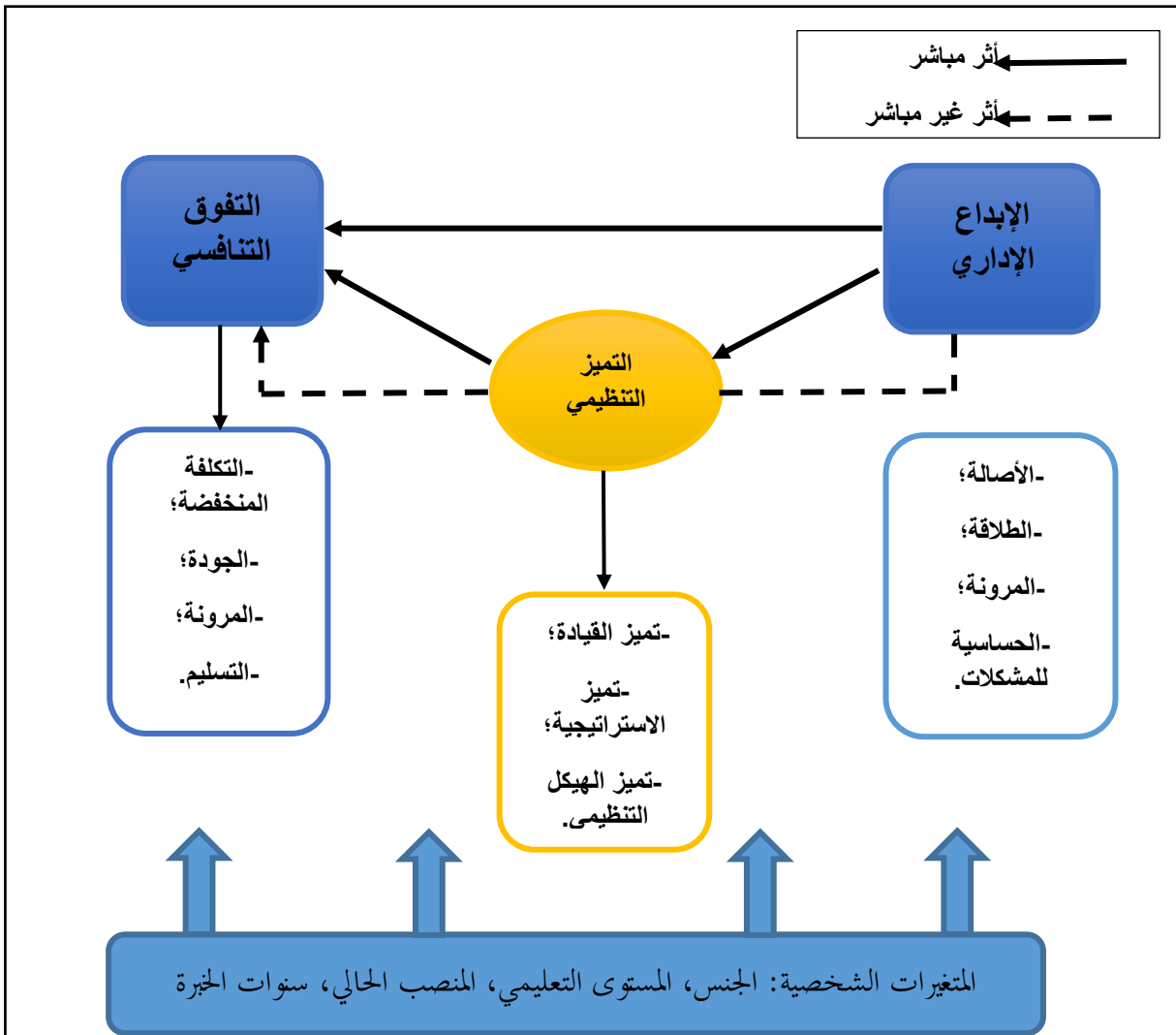
- البرنامج الإحصائي المستخدم في جلّ الدراسات هو SPSS مثل دراسة (القطار، 2010)؛ (Ramayani, Veranita, Hendrayati, Ajizah, & Bastian, 2020)؛ وبرنامجي SPSS و SPSS AMOS مثل دراسة (توايتية، 2022)؛

- النتائج المتوصل إليها: لم نجد دراسة جمعت بين المتغيرات الدراسة الثلاث (الإبداع الإداري؛ التميز التنظيمي؛ التفوق التنافسي) بصريح العبارة حسب اطلاع الباحثة، إلا أن من بين النتائج التي اختلفت مع نتيجة دراستنا الحالية هي دراسة (يحيوي و بوعلاق، 2021) من حيث العلاقة المعنوية المباشرة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي.

9. النموذج الفرضي للدراسة:

انطلاقاً مما تم عرضه من جهود معرفية سابقة وبناءً على التصورات الحالية تم الربط بين كل من الإبداع الإداري كمتغير مستقل والتفوق التنافسي كمتغير تابع من خلال التميز التنظيمي كمتغير وسيط وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

10. الخطة البحثية للدراسة:

بهدف الإلمام بجوانب الموضوع المدروس ارتأينا تقسيم الدراسة إلى قسمين، القسم الأول وهو الجانب النظري للدراسة والذي تضمن فصلين وقسم ثاني تطبيقي تضمن فصل واحد كما هو موضح في النقاط التالية:

- تضمن **الفصل الأول** الذي يحمل عنوان "**الإطار النظري للإبداع الإداري**" ثلاث مباحث، جاء أولها بعنوان: **الإبداع الإداري بالمنظمات** حيث عرض لنا المفاهيم العامة حول الإبداع وأنواعه والتفريق بينه وبين المصطلحات القريبة منه كالابتكار؛ الاختراع؛ التغيير التنظيمي، لنتقل فيما بعد إلى الغوص أكثر في الإبداع الإداري حيث عرفناه بالاعتماد على عرض مجموعة من التعاريف المختلفة للباحثين في مجال إدارة الأعمال، مراحل ومستوياته وتحديد أبعاده، المبحث الثاني اتسم ب: **عوامل، مرتكزات، استراتيجيات الإبداع الإداري ومعيقاته** حيث تعرفنا على مرتكزاته والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجيات وأساليب تنميته، بالإضافة إلى تحديد أهم معيقاته الداخلية والخارجية، أما المبحث الثالث والأخير في هذا الفصل بعنوان ب: **الإبداع الإداري كمدخل لتعزيز التميز التنظيمي** والذي يوضح لنا أن الإبداع الإداري هو وسيلة لبلوغ تحقيق المنظمة للتميز على مستوى إجراءاتها التنظيمية وأدائها التنظيمي حيث تناول مفاهيم عامة حول التميز التنظيمي وأعطانا لمحة عن أهم جوائز التميز العالمية والعربية.
- واندرج ضمن **الفصل الثاني** الذي يحمل عنوان "**الإطار النظري للتفوق التنافسي**" هو الآخر ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان: **أهم النظريات المفسرة لتطور مفهوم التفوق التنافسي** حيث عرض لنا أهم النظريات حول الميزة التنافسية وتطور هذا المفهوم ليشكل لنا مصطلح آخر وهو الميزة التنافسية المستمرة أو المستدامة والتي أصبحت شرطا أساسيا لبلوغ التفوق التنافسي، وجاء في المبحث الثاني المعنون ب: **سبل تحقيق التفوق التنافسي**، أما المبحث الأخير بعنوان: **دور الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي** فجاء لإبراز وتوضيح العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.
- أما بالنسبة **للفصل الثالث** المدرج ضمن القسم التطبيقي والذي حمل عنوان "**الإطار المنهجي والتطبيقي للدراسة الميدانية**" فقد تضمن ثلاث مباحث، عرفنا المبحث الأول على **خطوات سير العمل الميداني** حيث من خلاله تعرفنا على الخطوات المتبعة في الدراسة الميدانية إضافة إلى التعريف بالمؤسسة محلّ الدراسة وتقديم عروضها وخدماتها، أما المبحث الثاني بعنوان: **التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة** فتم فيه عرض النموذج الفرضي للدراسة واختبار الأداة المستخدمة بشكل أساسي في جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، والذي تم تحليله واستخراج النتائج منه، المبحث الثالث والأخير بعنوان: **منهجية الدراسة وفقا للنموذج بالمعادلة الهيكلية** والذي تم في آخره اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

11. الصعوبات:

تمثلت أهم صعوبات التي تعرضنا إليها خلال إجراء هذه الدراسة ما يلي:

- أخذ منا تعلم برنامج المستخدم في الدراسة والمتمثل في SmartPLS4 وقتنا من أجل تعلمه؛
- عدم تعاون مؤسستي أوريدو وجازي في إعداد الجانب التطبيقي وعدم تجاوزهم مع الاستبيان من أجل إتمام الدراسة؛
- بالنسبة لمؤسسة موبيليس (المديرية العامة) فأخذت أيضا وقتنا طويلا من أجل إرسال موافقتهم من أجل إجراء الدراسة ولكن فيما بعد تلقينا تعاوننا كبيرا من طرف موظفيها.

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري

المبحث الأول: الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال

المبحث الثاني: عوامل، مرتكزات واستراتيجيات الإبداع الإداري ومعيقاته

المبحث الثالث: الإبداع الإداري كمدخل لتعزيز التميز التنظيمي

تمهيد:

يعرف العالم اليوم تطورات وتغيرات كثيرة بفضل التقدم التكنولوجي المتسارع، ما يفرض على منظمات الأعمال التكيف معه والاستجابة له حتى تستطيع اللحاق بركب المنافسة والبقاء والاستمرار في بيئة الأعمال، لذلك فمدراء وقادة هذه المنظمات يواجهون تحديات صعبة تدفعهم للبحث عن سبل مواجهة الضغط التنافسي الرهيب الذي يطبقه المنافسون الآخرون، ولعلّ من أهم هذه السبل هو تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها تسيير الأعمال، توليد الأفكار الإبداعية المتعلقة بالإدارة وتحسين الهياكل التنظيمية بما يجعلها أكثر مرونة في التعامل مع التغيير، أي اكتساب الرشاقة والمرونة الاستراتيجية، تشجيع الموظفين على المبادرة والمبادرة وعرض مقترحاتهم المبتكرة في حل المشكلات أو المشاركة في اتخاذ القرارات والتي يمكن التعبير عنها بالإبداع الإداري الذي أصبح بمثابة ضرورة حتمية وليس مجرد اختيار أو رغبة.

ويستدعي النجاح في تبني أساليب الإبداع الإداري وتحقيق استراتيجياته وجود طاقات بشرية مؤهلة، تمتلك قدرات إبداعية قادرة على إنتاج مخرجات ذات قيمة تحقق التميز للمنظمة، ففي ظل استغلال وتوظيف الخطط الإبداعية وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار تصبح المنظمة قادرة على أن تكون متميزة تنظيمياً، من ناحية القيادة، الثقافة التنظيمية المتبناة، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية وغيرها، فالإبداع الإداري يمثل أحد أهم سبل الوصول إلى التميز التنظيمي.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على المفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري والتميز التنظيمي والإلمام بجوانبهما النظرية حيث يساعدنا هذا في التعرف على وجهات نظر الباحثين المختلفة حول متغيرات الدراسة، من أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الإبداع الإداري بالمنظمات
- المبحث الثاني: عوامل، مرتكزات واستراتيجيات الإبداع الإداري ومعيقاته
- المبحث الثالث: الإبداع الإداري كمدخل لبلوغ التميز التنظيمي

المبحث الأول: الإبداع الإداري بالمنظمات

في ظل التغيرات الحادة التي تشهدها بيئة الأعمال بسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبح لزاما على مدراء المنظمات تبني استراتيجيات وأساليب إدارية حديثة تتماشى وهذه المستجدات حتى تستطيع البقاء في سوق العمل والوصول إلى مركز ريادي يسمح لها بتعزيز قدرتها ومكانتها التنافسية، ومن بين هذه الأساليب نجد الإبداع الإداري الذي أصبح يمثل مطلباً مهماً وحاجة ملحة وحيوية في إدارة المنظمات، نحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

سنلقي الضوء في هذا المطلب على التعريف بالإبداع باعتباره أحد المصطلحات المهمة في إدارة منظمات الأعمال، كونه يمثل نقطة تحول جوهرية في الرفع من أدائها وتحسين مخرجاتها وبالتالي المحافظة على مكانتها السوقية ومركزها التنافسي، ومن أجل الفهم الدقيق للمصطلح لا بدّ من فك الاشتباك بينه وبين المصطلحات الأخرى القريبة منه إضافة إلى التعرف على أنواعه وتصنيفاته حسب رأي الباحثين في مجال إدارة الأعمال والاقتصاديين.

أولاً: مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المصطلحات القريبة منه

الإبداع هو السمة الأساسية الواجب توفرها في المنظمات اليوم، فبالنظر إلى حساسية بيئة الأعمال للتغيرات الكثيرة والتطورات في مختلف المجالات: التكنولوجية، الاقتصادية، التجارية، التسويقية وغيرها، فهي ملزمة أن تتبنى أفكاراً جديدة بشكل مستمر تسمح بمواكبة المستجدات وإلا فالعمل بنفس الأفكار القديمة قد يشكل تحديداً لها بخروجها من السوق نهائياً، لذلك فالإبداع أصبح يمثل محورياً أساسياً وركناً مهماً على المنظمات الاهتمام به وتخصيص أقسام تتعلق بالبحث والتطوير من أجل الوصول إلى التميز، ونظراً لأهميته قمنا بتخصيص هذا المطلب للإلمام بمفهوم الإبداع.

1. تعريف الإبداع

يعتبر Rhodes (1961) أول من عرف الإبداع من وجهات نظر مختلفة، حيث لم يتمسك بمفهوم واحد له وإنما عرفه على أساس ما يقدمه الإبداع وكيف وأين، أي أنه حدد أبعاده بأربعة عناصر تسمى « 4P's » وهي: المنتج Product، العملية Process المكان أو البيئة Press، الأشخاص Persons والتي تتمثل في - (Rhodes, 1961, pp. 307-309):

- **الأشخاص Persons**: يحمل هذا المصطلح معلومات عن كل ما يتعلق بالشخصية، الفكر، المزاج، اللياقة البدنية، السمات، العادات، المواقف، آليات الدفاع والسلوك، علاقة الذكاء بالإبداع ودرجات الارتباط بينه وبين المزاج، حيث أجريت العديد من الدراسات على الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى ذكاء عال والتي توصلت في النهاية إلى أن الأشخاص الأذكاء ليس بالضرورة أن يكونوا مبدعين، يضيف كل من Getzet and Jackson أن أصحاب المزاج الجيد أكثر إبداعاً من غيرهم، أما Mary Jones فوجدت أن متأخري النضج هم أكثر مرونة من مبكري النضج وفسرت ذلك باعتبار أن متأخري النضج مطالبون بالسرعة في مواكبة الأحداث والتطورات.

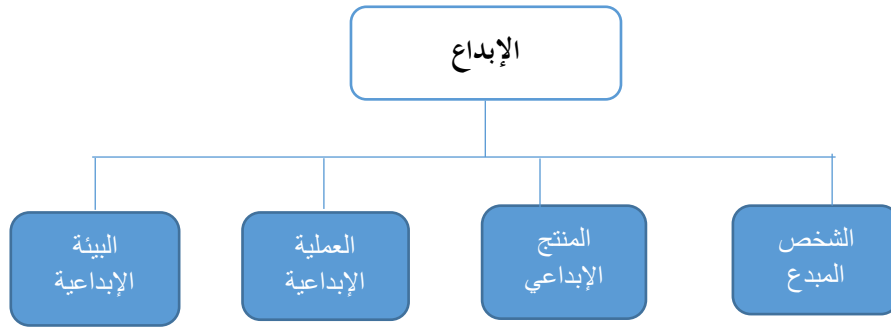
العملية Process: تعبر عن التحفيز، الإدراك، التعلم، التفكير، التواصل، حيث تهتم بالإجابة عن العديد من الأسئلة الأساسية حول: مالذي يدفع بعض الأشخاص إلى الإجابة عن التساؤلات بطريقة أصيلة عكس البعض الآخر الذي يرضى بالإجابات التقليدية؟ ماهي مراحل عملية التفكير؟ هل يمكن تعليم عملية التفكير الإبداعي؟

المكان أو البيئة Press: يشير المصطلح هنا إلى العلاقة بين الشخص والبيئة التي ينتمي لها، فالإنتاج الإبداعي مثلما يتأثر بالسمات الشخصية للفرد فهو يتأثر كذلك بالمحيط الخارجي المليء بالتصورات، فالعقل البشري له القدرة على تفكيك وإعادة ربط الذكريات، الأفكار، بطريقة فريدة للتعامل مع المواقف المختلفة.

المنتج Product: وهنا تتجسد الفكرة الأصيلة في الشكل الملموس وهو المنتج.

من خلال ما سبق يمكن أن نبي تصوراً مبدئياً حول مفهوم الإبداع، إذ أنه يرتبط بشكل أساسي بشخصية الفرد والسمات التي يتمتع بها ومستوى ذكائه ونضجه باعتبارها متغيرات داخلية لها تأثير كبير على قدرته على التفكير بشكل مغاير، مخالف لباقي الأفراد، لتأتي بعد ذلك العملية التي من خلالها يتم تحفيز الإبداع وتطويره، فالإبداع قابل لأن يُكتسب عن طريق التعليم والتدريب والتواصل، ويتأثر الإبداع أيضاً بالبيئة الخارجية والمكان الذي يتواجد فيه الفرد باعتباره مصدراً للأفكار الجديدة والفريدة، فالعقل البشري يتفاعل مع العديد من المتغيرات الخارجية والتصورات المختلفة، وبعد كل هذا الأخذ والرد في التفكير، الأصالة، الخيال، الجدة يستطيع الفرد المبدع أخيراً أن يقودنا إلى منتج أو خدمة ما مفيدة للمجتمع أو المنظمة، أين تتجسد الأفكار الإبداعية، يمكن شرح أبعاد الإبداع وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): الأبعاد المكونة لمفهوم الإبداع



المصدر: (عبدالمختار و عدوي، 2011، صفحة 14).

وكما هو الحال مع العديد من المصطلحات والمفاهيم المهمة الأخرى لا يوجد معنى واحد مقبول عالمياً للإبداع، فهو يحمل العديد من المرادفات مثل: "التفكير المنتج"، "التفكير المتباين"، "الأصالة"، "الخيال"، "الاندماج"، "التفكير الجانبي" (Ackoff, 1981, p. 1), & Vergara, 1981, p. 1)، نلاحظ من خلال المرادفات التي يحملها الإبداع أنه ينطلق أساساً من المعرفة الضمنية للفرد وما يحمله من معارف وأفكار وقدرات ذهنية فريدة كالخيال، والإتيان بكل ما هو جديد في أي مجال يهتم به أو يشغله.

يمكن تعريف الإبداع بأنه "عملية التفكير التي تساعد على توليد الأفكار المفيدة بالشكل الذي يسمح بإحداث تقدم" (Eskildsen, Dahlgaard, & Norgaard, 1999, p. 526).

كما يمكن وصفه بأنه نتيجة وعملية على حد سواء فالنتائج الإبداعية لا يتوفر إلا عندما ينخرط الفرد في عمليات تساعده على أن يكون أكثر إبداعاً، والإبداع كعملية هو "إيجاد المشاكل وحلّها باستمرار والبحث عن طرق جديدة للقيام بالأشياء" (Zhou & Shalley, 2008, p. 4) كما يشير مصطلح الإبداع إلى "إثراء الأفكار وأصالة التفكير" (Carayannis, 2013, p. 321) فهو بشكل عام يرتبط بالفن والتعبير عن أفكار أصيلة للغاية أو أنه يعني إعادة تدوير المعارف والأفكار القائمة وإيجاد تطبيقات جديدة لها، فالأصل في الإبداع يكمن في تحديد فكرة لم يتم تطبيقها من قبل، لكن لا يمكن القول أن كل فكرة أصيلة وحديثة هي قابلة للتطبيق ومقبولة بل يجب أن تكون ذات فائدة وقيمة اجتماعية مستردة، فالإبداع هو إنجاز معترف به اجتماعياً ويحقق أوجه الاستفادة مثل بناء النظريات، العلاج وما إلى ذلك (Moharana & Nath, 2008, p. 105)، في نفس هذا السياق عرف Torrance (1966) الإبداع بأنه "عملية الإحساس بالمشكلات وأوجه التصور وثورات المعرفة والعناصر المفقودة والبحث عن الحلول وإجراء التخمينات أو وضع الفرضيات واختبارها وربما تعديلها وإعادة اختبارها والتوصل في الأخير إلى نتائج" (Baker, Rudd, & Pomeroy, 2001, p. 175)، ووفقاً لما ذكره Mayer (1999) هناك توافق في الآراء بين الباحثين حول ميزتين محددتين لعامل الإبداع: الأصالة والفائدة، وبهذا المعنى يمكن تعريف الإبداع على أنه "القدرة على إنتاج عمل جديد (أي أصلي وغير متوقع) ومناسب (أي مفيد وقادر على التكيف فيما يتعلق بالقيود على المهام" (Styhre & Sundgren, 2005, p. 26).

ويضيف Guilford (1966) أن الإبداع يتكون من عاملين رئيسيين هما الإمكانيات الإبداعية الفردية مثل: الحساسية للمشكلات، الأصالة، المرونة... أما العامل الثاني فهو الأداء الإبداعي والذي لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود الإمكانيات الإبداعية (عبدالمختار و عدوي، 2011، صفحة 13)، ويتبنى Antly (1966) نفس وجهة النظر إذ يعرف الإبداع وفقاً لمكوناته بأنه سلوك محدد يتضمن: الحساسية للمشكلات، الإدراك، الطلاقة الأصالة، المرونة العقلية، القدرة على التحليل، إعادة التنظيم، العوامل المحفزة (Hiba & Chergui, 2022, p. 694).

من خلال كل ما سبق يمكن أن نعرف الإبداع بأنه "قدرة ذهنية فريدة يتمتع بها الفرد، الجماعة، المنظمة، تسمح بتوليد أفكار جديدة ومفيدة للتعامل مع المشكلات والمواقف والتي يتمتع أصحابها بإمكانات إبداعية مميزة مثل الأصالة، الإدراك، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل والربط".

2. الإبداع والمصطلحات القريبة:

يتداخل الإبداع مع العديد من المصطلحات مثل الابتكار، التغيير، الذكاء وغيرها، ومن أجل فك الاشتباك بينها أجرى الباحثين دراسات وتجارب مختلفة لتمييز الإبداع عنها.

(1) الإبداع Creativity والابتكار Innovation:

فرق العديد من الباحثين بين هذين المصطلحين لعقد من الزمن حيث يعتبرون أن الإبداع هو التوصل إلى حلّ جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة ففي حين يرتبط هذا الأخير بالجزء غير الملموس أي الفكرة، يرتبط الابتكار بالجزء الملموس المرتبط بالتجسيد الفعلي أي الوصول إلى المنتج النهائي أو الخدمة (السكرانة، 2011، صفحة 19) حيث يقود إلى التغيير بما يتوافق مع الحاجات والمتطلبات الإنسانية من جهة واحتياجات السوق من جهة أخرى (عباس، 2004، صفحة 14).

كما ويعرف (1988) Roberts الابتكار بأنه (الاختراع + الاستغلال) حيث تؤدي عملية الاختراع إلى اكتشاف الابتكار وإيصاله إلى العمل (تقنية جديدة) (Damanpour & Aravind, 2012, p. 10)، ويعرفه Ritchard (1993) Nilson بأنه "مجموع العمليات التي تتقن بها الشركات تصميم المنتجات وعمليات التصنيع الجديدة" (Paul, Baltes, Smelser, & Neil, 2001, p. 15499).

وأشار مسلم إلى أن الابتكار هو "قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من باقي المنافسين في السوق" (مسلم، 2015، صفحة 149) وهذا ما أكده Johnston و Douglas في كتابهما حول استراتيجية الابتكار، إذ عرفا الابتكار بأنه "تحويل استراتيجية الأعمال من أجل خلق قيمة جديدة لكل من العميل والمنظمة" (Johnston & Douglas, 2003, p. 4).

كمحصلة يمكن القول أن الإبداع ما هو إلا مرحلة تسبق الابتكار إذ يتم فيها طرح الأفكار الجديدة وحلول المشكلات الخلاقة والتي تتجسد في مرحلة لاحقة وهي الابتكار إلى منتج أو خدمة جديدة ذات فائدة وقيمة للمنظمة، ولا يمكن أن يكون الإبداع كافياً من دون ابتكار بل يفقد قيمته إذا ما كُمل بالتنفيذ الناجح، وكذلك لا يمكن أن نبتكر شيئاً جديداً من دون المرور بعملية استنباط الأفكار الأصيلة لذا فالإبداع والابتكار هما عمليتان مكملتان لبعضهما.

(2) الإبداع Creativity والاختراع Invention:

الاختراع هو بعد مهم للغاية لمبادئ الإبداع والابتكار وتعتبر هذه المبادئ الثلاثة مترابطة لا تنفصل عن بعضها البعض، فحسب ما ورد عن العديد من الخبراء فإن الاختراع قريب من حيث المعنى للإبداع لأن هدفهما واحد وهو توليد فكرة جديدة للابتكار لتنفيذها عملياً، فوفقاً لـ (Mckeown 2008) فالاختراع هو "فكرة واضحة أما الابتكار هو فكرة تطبق بنجاح والاختراع هو المحاولة الأولى لتطبيق الابتكار" (Turson & Appriah, 2009, p. 5) ويعرف أيضاً بأنه "عمل عقلي مثمر يخدم البشرية بالوصول إلى اكتشاف لا وجود مسبق له" (الشيخ، 2023، صفحة 508).

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاختراع والإبداع هي مصطلحات متقاربة من حيث المعنى باعتبار أن كلاهما يعبر عن الأفكار الجديدة والأصيلة، الفرق الوحيد بينهما يتمثل في أن الإبداع يعبر عن إيجاد حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة والاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا (نجم، 2015، صفحة 17).

لذلك فالإبداع والاختراع لهما نفس المبدأ من حيث جدّة الأفكار وأصالتها وفائدتها الاجتماعية، إلا أن الفرق يكمن كذلك في أن الاختراع هو عمل مقصود يستهدف الوصول إلى شيء ما جديد يخدم البشرية وهو ما تتطلبه البيئة المتواجد فيها نظراً للتطور المتسارع في التكنولوجيا، أما الإبداع فهو يحدث تلقائياً وبشكل مفاجئ نتيجة لفكرة جديدة خطرت ببال فرد أو جماعة داخل المنظمة.

(3) الإبداع Creativity والتغيير التنظيمي Organizational change:

المقصود بالتغيير في منظمات الأعمال هو التحول أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد، للتفاعل مع البيئة الخارجية في سبيل المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره (عليان، 2015، صفحة

(27) ويعرف التغيير التنظيمي بأنه "مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو سياساتها أو استراتيجيتها" (عبدالله، 2014، صفحة 23).

لذلك كثيرا ما يتم الخلط بين مصطلحي الإبداع والتغيير التنظيمي، إذ يعتبر العديد من الباحثين أن التغيير التنظيمي هو شكل من أشكال الإبداع، لكن يوجد فروقات بينهما فالتغيير التنظيمي يقصد به التخطيط الدقيق والرسمي للتغييرات الإدارية التي تطال المنظمة ككل أو بعضا من أجزائها، أي أنه لا يهتم بالفرد أو جماعات العمل على عكس الإبداع الذي يهتم بالقدرات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد (بروش و بلمهيدي، 2005، صفحة 260).

وجود هذه الفروقات لا ينفي وجود علاقة تكاملية بينهما، فالإبداع يتطلب القدرة على التغيير والتغيير يتطلب إبداعا مستمرا (لعمارة، 2022/2021، صفحة 53).

4) الإبداع Creativity والذكاء Intelligence:

أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الإبداع والذكاء وتوصلت أغلبها إلى أن الأفراد الأذكاء ليس بالضرورة أن يكونوا مبدعين، مثل دراسة Lewis Terman الذي توصل إلى وجود فروق بين مستويات الذكاء العالية والمستويات العالية من الإبداع حيث لا يتمتع أكثر من ثلثي المجتمع الذي أجرى عليه الدراسة والمكون من 1000 طفل بالقدرات الإبداعية، لتدعمه كذلك دراسة Leta Hollingworth في هذه النتيجة (Rhodes, 1961, p. 307)، تجدر الإشارة إلى أن اختبارات الإبداع تختلف اختلافا كبيرا عن اختبارات الذكاء (خير الله، 2015، صفحة 23).

بالإضافة إلى ذلك فأهم الاختبارات التي قام بها الباحثين لقياس القدرة الإبداعية لدى عينة لا بأس بها من الطلبة والأطفال وذلك من أجل فصل الإبداع عن المتغيرات الأخرى كالذكاء، وتعزيز البحوث حوله وجعله متغير قائم بذاته مستقل عن غيره من المصطلحات على الرغم من التقارب فيما بينها، فبداية بالاختبارات التي قام بها كل من جتيرل و جاكسون سنة 1962 توصلت إلى نتيجة مفادها أن مفهومي الذكاء والإبداع غير مستقلين بل أن مقياس القدرة الإبداعية الضمنية والكامنة مترابطة مع مؤشرات الذكاء التقليدي.

شكك كل من والاش وكوجان سنة 1965 في هذه النتيجة، واعتبرا أن الاختبارات التي قام به جتيرل و جاكسون متشعبة وكثيرة التنوع ومست إضافة إلى المواهب الإبداعية القدرات غير الإبداعية، انطلاقا من هذه الفكرة غيرا نمط الاختبارات التقليدية وتوجها إلى مقياس التفكير التباعدي والتي تمت في جو مريح تملؤه الألفة، فقبل مباشرة التجربة قام الباحثان بزيارات كثيرة ومستمرة إلى المدارس وخلقوا نوعا من الثقة بينهما وبين الأطفال ولم يكن جو الاختبارات تقليديا بل كان في شكل ألعاب، ما لاحظته الباحثان أن الأطفال أبدوا استجابات أصيلة واقترحوا أفكارا متعددة عكست أنماطا من التفكير غير قابلة للتنبؤ من خلال الذكاء التقليدي، وتوصلا نتيجة لهذه المقياس أن الإبداع والذكاء مفهومان مستقلين وغير مترابطين (رنكو، 2012، صفحة 14).

ثانيا: أنواع الإبداع: لا يمكن حصر الإبداع ضمن أنواع أو أصناف معينة باعتباره عملية معقدة جدا وتختلف معايير تصنيفها، حيث كان للباحثين محاولات عديدة في هذا الصدد من بينها ما اقترحه Carrier et Grand (1996) واللدان ينظران إلى الإبداع على أنه مصنف ضمن أربع فئات ومعايير والتي نبينها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): أنواع الإبداع

وهنا نجد: الإبداع التجاري، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي، الإبداع المؤسسي، إبداع المنتج، إبداع العملية.	الفئة الأولى: حسب طبيعة الإبداع
الإبداعات المبرجة، الإبداعات غير المبرجة.	الفئة الثانية: حسب التخطيط
الإبداعات الجذرية، الإبداعات التدريجية.	الفئة الثالثة: حسب نتائج الإبداع
الإبداعات التي لا يمكن حصرها ضمن صنف أو معيار معين.	الفئة الرابعة: غير محددة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عيشوش خيرة و علاوي نصيرة، 2011، الصفحات 10-11).

انطلاقاً من الجدول السابق فنلاحظ أن الإبداع يتواجد بأنواع مختلفة مثل إبداع المنتج/ العملية أو الإبداعات الجذرية والتدريجية أو الإبداعات التكنولوجية والإدارية (Wang & Pervaiz, 2004, p. 304) ويعزى التمييز بين أنواع الإبداع إلى عمل شومبيتر المبكر الذي ميز بين خمسة أنواع: منتجات جديدة، وأساليب جديدة للإنتاج، وأسواق جديدة، ومصادر جديدة للإمداد، وطرق جديدة لتنظيم الأعمال التجارية، ركزت معظم دراسات الإبداع وخاصة تلك التي أجراها الاقتصاديون وباحثو إدارة التكنولوجيا، على النوعين الأولين مما يجعل التصنيف عملية -منتج هو التصنيف الأكثر دراسة للإبداع، عادةً ما يتم تعريف الإبداع كمنتج على أنه منتجات أو خدمات جديدة يتم تقديمها لتلبية حاجة المستخدم الخارجي، ويتم تعريف الإبداع كعملية على أنه عناصر جديدة يتم إدخالها في أسلوب إنتاج الشركة أو تشغيلها للخدمة لإنتاج منتج أو تقديم خدمة (Damanpour & Aravind, 2012, p. 426)، والذي يتوافق مع التفوق التشغيلي كما أشار Hamel & Breen 2007 ويقصد بالتفوق التشغيلي (أداء نظم المعلومات، التعاقد من الباطن، الاستعانة بمصادر خارجية) لا جدال في فائدته بالنسبة للشركة لكنه سريع الانتشار إلى الشركات الأخرى لذلك فهو غير حاسم من وجهة نظر تنافسية (Le Roy.F, Robert.M, Giuliani.P, 2013, p. 81)، كما يوجد تصنيف آخر شائع للإبداع هو التصنيف التقني-الإداري والتي ترتبط على التوالي بالنظم التقنية والاجتماعية للمنظمات، ففي حين ترتبط الإبداعات التقنية مباشرة بنشاط العمل الرئيسي للمنظمة وإحداث تغييرات في نظم تشغيلها، ترتبط الإبداعات الإدارية بها بشكل غير مباشر فهي تؤثر بدرجة أولى على النظم الإدارية (Damanpour & Aravind, 2012, p. 426) بالنسبة لـ Hamel تمثل الإبداعات الإدارية الأساس لخلق مهارات فريدة للشركة لذلك فهو يشجعها بقوة ويعتبر أن القدرة على تطويرها تعتمد على مدى قوة أداء الشركات.

يمكن القول أن الإبداع الإداري يهتم بالتغيير في الهياكل التنظيمية للمنظمة وجعلها مرنة وحساسة للتغيرات في البيئة الخارجية بالإضافة إلى الاهتمام بالعامل البشري وكيفية جعله عنصراً فاعلاً يُسهم في تقديم الجديد وذلك من خلال اعتماد أنظمة تحفيزية له، أما الإبداع التقني فيرتكز اهتمامه على رضا الزبون عن مخرجات المنظمة وذلك من خلال إنتاج الجديد الذي يتوافق مع التوقعات أو يتجاوزها أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية (العبيدي و البرزنجي، 2021، صفحة 173).

كما ويوجد نوع آخر من الإبداعات وهو الإبداع الاستراتيجي الذي يعتمد على توفير نموذج جديد للأعمال التجارية يتميز بسهولة تحديد العوامل الرئيسية للنجاح نسبياً (Le Roy.F, Robert.M, Giuliani.P, 2013, p. 81) والإبداع الاستراتيجي يرتكز ويهتم بإيجاد قيمة متفوقة للعميل أو الزبون أي أنه لا يستلزم إبداع منتج بحد ذاته بل يتعداه ليمس

طريقة الإنتاج أو طريقة التسويق للخدمة الجديدة أو المنتج الجديد، أي يمكن التعبير عنه بأنه اكتشاف لنماذج أعمال جديدة من شأنها تطوير القدرة التنافسية ونمو السوق في الصناعة الحالية (العبيدي و البرزنجي، 2021، صفحة 158).

المطلب الثاني: ماهية الإبداع الإداري

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض المفاهيم العامة للإبداع الإداري حتى نتمكن من بناء تصور واضح له ولكيفية إدارته وتنميته في المنظمة، حيث سننطلق من وضع تعريف له، ثم نحدد مجالاته، وأهميته في المنظمة وكذا مستوياته وأهم مراحله.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

يسمح لنا هذا العنصر بالإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالإبداع الإداري، والانطلاق من محاولة وضع تعريف شامل له، ليتم بعدها إبراز وإلقاء الضوء على أهمية اعتماده كأسلوب عملي في حل المشكلات داخل المنظمة وأهدافه التي يصبو إلى تحقيقها.

1. تعريف الإبداع الإداري ومجالاته

تعددت التعاريف ووجهات النظر حول الإبداع الإداري، وكثيراً ما يربط الباحثين مفهومه بالمفهوم العام للإبداع (Fawzieh & Aljawarneh, 2020, p. 9575) حيث عرفه بعض الباحثين بأنه "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق أو هو عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير الهيكل التنظيمي مما يؤثر في التفكير الابتكاري" (خيري، 2012، صفحة 39)، سنحاول تغطية بعض التعاريف التي تناوّلها الباحثون في الإدارة والتي تم جمعها من خلال الاطلاع على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): تعريفات الإبداع الإداري حسب وجهة نظر عدد من الباحثين

التعريف	الباحث
هو "كل إبداع له علاقة مباشرة بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والأنشطة الأساسية للمنظمة".	(Damanpour F. , 1991, p. 556)
"تبني فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء تعلق بالمنتج أو العملية أو الخدمة، وعندما تبنتها المنظمة كانت جديدة".	(Evan, 1993, p. 120)
"العمليات التي يتم من خلالها توليد الأفكار الجديدة وقبولها من قبل المنظمات وعلى الرغم من أن الأفراد يلعبون أدواراً مهمة إلا أن الإبداع الإداري ينظر إليه على أنه عملية جماعية يتم فيها اقتراح الأفكار وتقييمها وقبولها واعتمادها لمزيد من التنفيذ من قبل أعضاء المجموعة".	(West & Berman, 1997, p. 447)
"تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال أو صناعة المنظمة ويبتتها التي تنتمي لها".	(Daft, 2009, p. 415)
"تطوير أفكار أو ممارسات جديدة قابلة للتنفيذ لمعالجة مشكلة ما أو تحسين عملية إدارية بطريقة ما".	(Berman & Kim, 2010, p. 623)

<p>"استخدام أعضاء الإدارة لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب المختلفة من أجل التمكن من حل المشكلات بفعالية وإيجاد حلول مبتكرة لها".</p>	<p>(نصر، عزة جلال مصطفى و أحمد، عدنان محمد و الذبياني، منى سليمان، 2013، صفحة 117)</p>
<p>"قدرة المديرين على تطوير أفكار جديدة ومناسبة بشأن العمليات الإدارية ونظم الإدارة".</p>	<p>(Taplos, Suislav, & Dumitru, 2017, p. 2)</p>
<p>"يتعلق الإبداع الإداري مباشرة بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة ويشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية".</p>	<p>(محمد، 2017، صفحة 23)</p>
<p>هو "فكرة تتميز بالحدائث والابتكار تنشأ نتيجة للخبرة والمرونة الإدارية، تتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى مآهوه جديد ومفيد".</p>	<p>(Fawzieh & Aljawarneh, 2020, p. 9576)</p>
<p>"قدرة الموظف أو العامل من خلال امتلاكه لقدرات إبداعية على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل المنظمة، أو تحسين الممارسات الإدارية فيها بما يعكس إيجاباً على كفاءة وفعاليتها وظائفها".</p>	<p>(عبداللهوش، 2022/2021، صفحة 170)</p>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المصادر المشار إليها.

من خلال الجدول رقم (1-2) نلاحظ أن الإبداع الإداري حظي بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين، حيث اختلفت وجهات نظرهم حوله، فمنهم من اعتبره كوسيلة أو عملية تستهدف تحسين الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والأنشطة الأساسية للمنظمة في سبيل استحداث قواعد أو إجراءات إدارية جديدة تتصف بالمرونة وتكون لها القدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الخارجية من أجل الحفاظ على المكانة التنافسية وتعزيزها مثل دراسة (Damanpour F. , 1991)، (محمد، 2017، صفحة 23)، (Berman & Kim, 2010)، (Taplos, Suislav, & Dumitru, 2017)؛

وهناك من نظر للإبداع الإداري من زاوية أولوية واستباقية المنظمة في استحداث الأفكار الجديدة المتعلقة بالمنتج أو الخدمة أو أولوية استعارتها من البيئة الخارجية حيث لما طبقتها كانت جديدة بالنسبة للبيئة أو القطاع الذي تنتمي إليه مثل دراسة (Evan, 1993)، (Daft, 2009)؛

كما تم تعريف الإبداع الإداري بناءً على القدرات الشخصية والإبداعية للمدراء والموظفين، حيث عُرف بأنه "قدرة المدراء والموظفين على استغلال قدراتهم الإبداعية المتمثلة في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المجازفة من أجل إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات وتحسين أداء المنظمة" مثل دراسة (نصر، عزة جلال مصطفى و أحمد، عدنان محمد و الذبياني، منى سليمان، 2013)، (Fawzieh & Aljawarneh, 2020)، (عبداللهوش، 2022/2021)، أما بالنسبة لدراسة (West & Berman, 1997) فقد اعتبرت أن الإبداع الإداري يعتمد على جهود المجموعة في توليد الأفكار الجديدة والمقبولة من طرف الإدارة وذلك من أجل تنمية وتشجيع العمل الجماعي داخل المنظمة، حيث يؤدي تكاتف المعارف واتحادها إلى الوصول إلى الحلول بشكل أسرع مقارنة بالمنافسين وبالتالي تطوير الأداء واكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها.

كما نلاحظ أن العامل المشترك بين كل التعريفات المذكورة أعلاه هو التجديد والتغيير في التنظيم والأسس والأساليب الإدارية وبالتالي فالإبداع الإداري يركز على توليد الأفكار الإدارية الجديدة والأساليب الحديثة التي من شأنها تطوير أداء المنظمة وتعزيز فعالية وكفاءة الممارسات الإدارية المتبناة في الوصول إلى حلول ابتكارية للمشكلات المختلفة من جهة وتعزيز قدرات الموظفين الإبداعية من جهة أخرى.

بناءً على ما سبق نعرف الإبداع الإداري إجرائياً بأنه "قدرة المنظمة على استغلال قدرات موظفيها الإبداعية المتمثلة في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، لمواجهة التحديات التي تواجهها ومواكبة التطورات في البيئة التي تنتمي لها في سبيل تحقيق التفوق التنافسي".

حسب (خصاونة) يمكن حصر المجالات التي يطبق فيها الإبداع الإداري في: مجال المنتجات والخدمات الجديدة أين يتم العمل على توليد الأفكار التي تتعلق بالمنتج أو الخدمة الجديدة نظراً لطلبات السوق وتقييمها ودراسة جدواها، وبعدها يتم اختيار الأفكار الأكثر ملاءمة لإمكانيات المنظمة ومواردها والشروع في تنفيذها، كما يمكن أن نلتبس الإبداع الإداري في طرق وأساليب الإنتاج الجديدة فمن الممكن أن تحافظ المنظمة على نفس المخرجات التي تقدمها لكنها تتبع أساليب أخرى ذات جودة أعلى أو تكلفة أقل تمكنها من الوصول إلى الهدف بشكل أسرع مقارنة بالمنافسين، أو أن تطبق عمليات جديدة وتتبع إجراءات جديدة في تسليم المنتجات والخدمات للعملاء مما يكسبها قيمة أكبر، خاصة وأن العملاء في الوقت الحالي لهم تأثير كبير على تنافسية المنظمة نظراً لكثرة البدائل في السوق، كما يمكن أن يتجسد الإبداع الإداري في إدارة علاقات المنظمة الداخلية والخارجية بشكل أكثر جدّة كالاعتماد على نظام تكنولوجيا معلومات واتصالات متطور يسمح بسرعة الحصول على المعلومة والتأكد من مصداقيتها وبالتالي تقليل نسبة الوقوع في الأخطاء (خصاونة، 2011، الصفحات 46-47).

2. أهمية الإبداع الإداري

أهمية الإبداع الإداري تنبثق أساساً من قدرته على تغيير الشكل التنظيمي للشركة وممارساتها وعملياتها بطريقة فريدة وجديدة تؤدي إلى تعزيز مواطن الاستفادة من قاعدة المعرفة التكنولوجية للشركة وأدائها من حيث الابتكار، الإنتاجية والقدرة التنافسية (Kraśnicka.T, Głód.W, Wronka-Pośpiech.M, 2016) باعتباره الركيزة الأساسية لتبني أفكار جديدة وأساليب إدارية حديثة تمكن من تطوير العمل والقدرة على حل المشكلات بطريقة مبدعة، والتي سنحاول اختصارها في النقاط التالية (خيري، 2012، الصفحات 45-46):

- يجعل الفرد قادراً على استنباط الأفكار الجديدة ويطور من مهارة الحساسية للمشكلات لديه؛
- الإبداع الإداري مهارة يمكن تطويرها من خلال التعلم؛
- يجعل الفرد قادراً على إثبات ذاته الإبداعية؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة للفرص؛
- يجعل الفرد قادراً على مواجهة التحديات وإدارة المخاطر والتكيف مع المستجدات.

وتظهر أهميته أيضا في أنه يزيد من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، تحسين مستوى ما تقدمه من خدمات، وأهم شيء أنه يدعو إلى الاستفادة بشكل أفضل من قدرات الأفراد لاستخراج وتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة (Fawzieh & Aljawarneh, 2020, p. 9576).

كما أنه يساهم في زيادة مستوى قبول المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي، فاعتماد أساليب الإبداع الإداري يجعل المنظمة تكتسب قوة البقاء والاستمرار في مجال العمل الذي تنتمي إليه، فهو يُنمي قدرتها على الأنواع الأخرى من الإبداع كالإبداع التكنولوجي، التسويقي، الاستراتيجي، إضافة إلى ذلك فإن إشراك الموظفين في العملية الإبداعية يزيد من مستوى ولائهم ويكسبهم الشعور بالإنتماء وهذا ما يزيد من وتيرة نشاطهم وسرعة أدائهم مما يساعد على تحقيق المزايا التنافسية طويلة المدى (خصاونة، 2011، صفحة 33).

ويضيف عبدالله مسلم أن أهمية الإبداع الإداري تظهر من خلال مايلي (مسلم، 2015، الصفحات 19-20):

- قدرة المنظمات على التكيف مع مختلف المتغيرات وزيادة المرونة في العمليات الإدارية؛
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛
- دفع الأفراد إلى انتهاج السلوك الإبداعي من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتطويرها؛
- توضيح سبل وطرائق التطوير والتجديد في المنظمات؛
- اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التحسين والتطوير؛
- تشجيع العاملين على التخلص من المعوقات الشخصية التي تكبح قدراتهم الإبداعية من خلال تعزيز عامل الثقة لديهم.

وترتبط أهمية الإبداع الإداري بتحقيقه للأهداف التالية (نصر، 2013، الصفحات 120-121):

- منح العامل استقلالية وحرية أكبر بما يسمح بإحداث التغيير الإيجابي في بيئة العمل؛
- تشجيع العاملين على التفكير الخلاق والمبدع وبث روح المسؤولية ومواجهة المخاطر فيهم؛
- النظر إلى الجهود الفاشلة كفرص للتعلم نحو التحسين المستمر؛
- تقديم أفكار جديدة وبالتالي حل المشكلات بطريقة فريدة ومبتكرة؛
- تقديم المبادرات الجديدة؛
- جعل المنظمة أكثر حساسية للمشكلات وتحديدها بدقة، وزيادة فرص التفوق.

ثانيا: مستويات الإبداع الإداري ومراحله

ينتقل الإبداع الإداري داخل المنظمة من مستوى إلى آخر، فنجد أنه ينطلق من الإبداع الفردي للموظفين والعاملين داخل المنظمة، ثم ينتقل إلى فرق العمل أو الجماعات أين يتم تبادل الأفكار، المعلومات، المقترحات والتي ينتج عنها كم هائل من الخطط والأفكار الإبداعية الناتجة عن تكاثف الجهود المعرفية، والتي تظهر ثمارها على مستوى المنظمة ككل لينتقل الإبداع إلى مستوى التنظيم أو يمكن أن نطلق عليه مصطلح الإبداع التنظيمي، لذلك فإن الإبداع لا يحدث فجأة وإنما يمر بمراحل، لا تعتبر هذه

المراحل دقيقة بل يمكن تجاوز بعضها لأن الأفكار الإبداعية تظهر بسرعة وتلقائية من قبل الموظفين الذين يتمتعون بمستوى جيد من التفكير الإبداعي، كما وتجدر الإشارة إلى أن مستويات ومراحل الإبداع عموماً هي نفسها مستويات ومراحل الإبداع الإداري.

1. مستويات الإبداع الإداري

يرى أغلب الباحثين المتخصصين في الإدارة إلى أن الإبداع الإداري يُصنف في ثلاثة مستويات هي: الإبداع لدى الفرد، الإبداع لدى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة ككل، والتي نشرحها في مايلي:

1. الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يتمتعون بقدرات وسمات إبداعية، حيث حددها الباحثون كالتالي: المعرفة، إتقان العمل وذلك من خلال أخذ الوقت الكافي في الممارسة، التعليم، الذكاء، ويشار إلى أن الإنسان المبدع لا يستمتع بمستوى ذكاء عالٍ بالضرورة بل يجب أن يمتلك قدرات تفكيرية جيدة (أبو ناصر ف.، 2018، صفحة 574)، فالركيزة الأساسية لأي منظمة هي المورد البشري فإذا كان هذا الأخير مؤهلاً وذو إمكانيات إبداعية يعتبر ميزة تنافسية لها (ديري، 2011، صفحة 300) بحيث ينطلق الإبداع الفردي بالتعرف على المشكلة وتوليد الأفكار والحلول المناسبة لها سواء كانت جديدة أو معتمدة (Scott & Reginald, 1994, p. 581) وهذا ما يستوجب أن يكون لدى العاملين قدرة إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال امتلاكهم لخصائص معينة مثل الذكاء والموهبة وهذه الخصائص قابلة للتنمية والصقل (خيري، 2012، صفحة 55).

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة والذي يتأثر بعوامل حددها Smith بالرؤية، الأهداف المشتركة، المشاركة الآمنة، تجانس وتنوع الجماعة (أبو ناصر، 2018، صفحة 574) واعتماداً على خاصية التعاضد Synergie فيإبداع الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية وذلك راجع للتفاعل وتبادل الآراء والخبرات (غراز، 2021، صفحة 160) فالإبداع الإداري يتأثر بشكل كبير بمكونات واتجاهات الجماعة ومدى التزامها بالتميز في الأداء والانسجام (ديري، 2011، صفحة 301).

3. الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو عبارة عن "محصلة الجهود الفردية والجماعية في مجال التطوير والإبداع" والمنظمة المبدعة هي من تمتلك أفراد وجماعات مميزة ومبدعة بالإضافة إلى بساطة هيكلها التنظيمي والتزامها بأخلاقيات العمل الإداري وتشجيعها للإبداع (ديري، 2011، الصفحات 301-302)، ويتم تحقيقه من خلال توافر مجموعة من الشروط هي: التفكير العميق، حلّ المشكلات بطريقة إبداعية، تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات والعمل على حلها (أبو ناصر، 2018، صفحة 574)، فهناك منظمات ذات مستوى أداء عالٍ ومتميز وعملها مثالي مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بفضل بلوغها الإبداع الذي لا يتحقق إلا بوجود إبداع فردي وجماعي (خيري، 2012، صفحة 55).

2. مراحل الإبداع الإداري:

يمر الإبداع بمراحل معينة تنطلق من مرحلة توليد الأفكار الجديدة والمفيدة، لئتم بعد ذلك تقييمها وتصنيفها والخروج بالفكرة الجيدة والمناسبة لحل المشكلة التي تواجهها المنظمة، أو اتخاذ قرار ما لتحسين الهيكل التنظيمي.

1) مراحل الإبداع لدى الفرد أو الجماعات الصغيرة:

يمر الإبداع الإداري بمراحل حتى يثمر عن أفكار جيدة، ذات قيمة، قابلة للتنفيذ، وقد اتفق الباحثين على أن أول مرحلة تنطلق منها العملية الإبداعية هي مرحلة الإعداد وتنتهي بمرحلة التنفيذ، فالأفكار دون تنفيذ تفقد قيمتها، يمكن اختصار هذه المراحل في ما يلي (نصر، عزة جلال مصطفى وآخرون، 2013، الصفحات 122-123):

-مرحلة الإعداد (**Preparation**): وهي المرحلة التي يتم فيها البحث عن المعلومات المتعلقة بحل مشكلة ما؛

-مرحلة الترقب (**Incubation**): تسمى أيضا بمرحلة التأمل أين يتم ترتيب وتصنيف المعلومات المجمعَة واستبعاد ما لا يصلح منها وإعادة التنسيق؛

-مرحلة التنوير (**Illumination**): وهنا يظهر الحل المبتكر الذي غالبا ما يتميز بجودة عالية؛

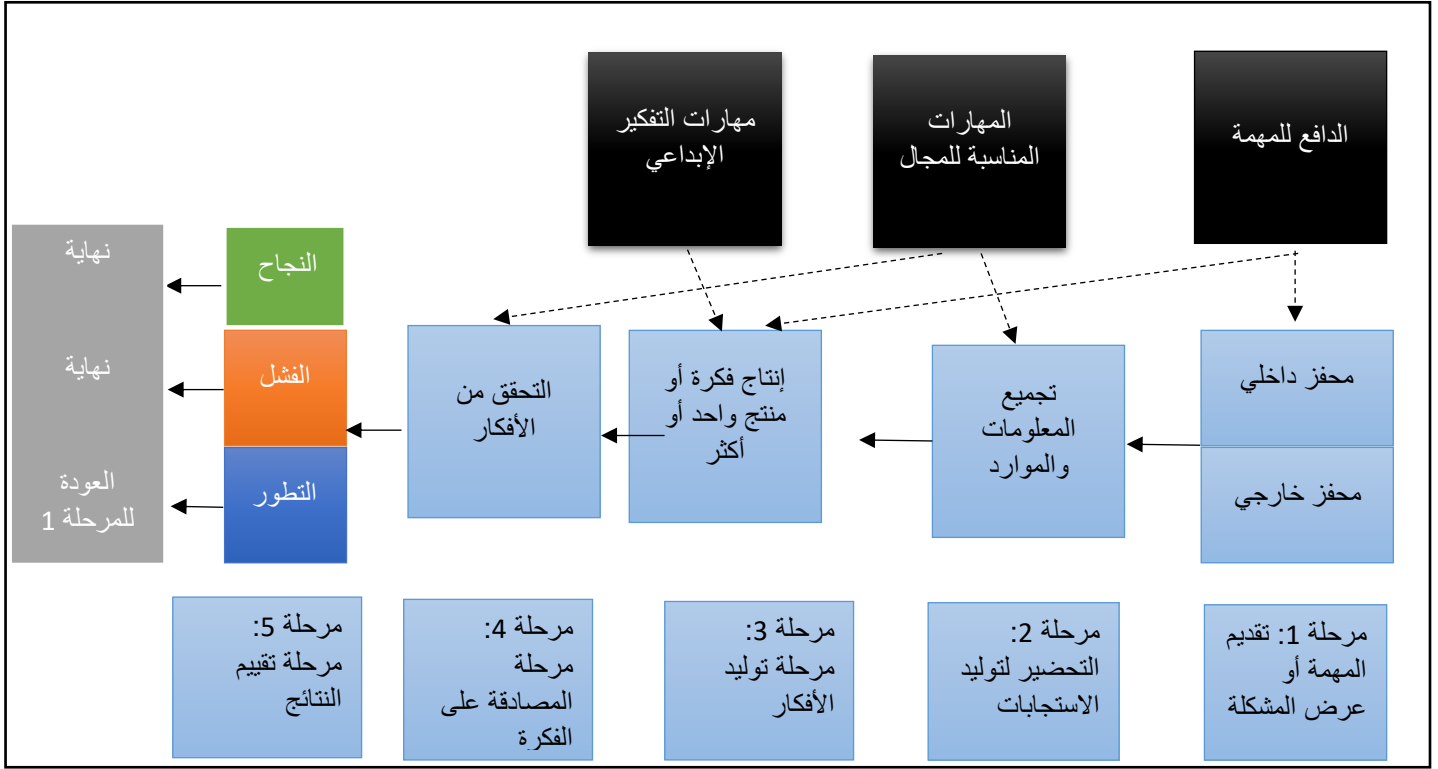
-مرحلة الإثبات (**Verification**): وهنا يتم تطوير الفكرة وتعديلها لتصبح بشكل أفضل ومشاركتها مع الآخرين؛

-مرحلة التنفيذ (**Implementation**): التأكد من قابلية الأفكار للتنفيذ حيث أن الأفكار غير القابلة للتنفيذ تفقد مصداقيتها.

ويتفق في ذلك عبدالله حسن مسلم حيث يرى أن مرحلة الإعداد تمثل الخلفية الشاملة والنظرة المتعمقة لجوانب الموضوع الذي يهتم به الفرد، سميت بالإعداد لأنها تعبر عن إعداد معرفي حول القضية أو المشكلة المطروحة أي تقصي واستحضار كل المعلومات والخبرات والقراءة الواعية والاستفادة من تجارب الآخرين، ومن ثمة تحليلها إلى عناصر لاستنباط الأفكار الجديدة، تأتي بعدها مرحلة الحضانة وهي من أصعب المراحل حيث يتم فيها تصفية المعلومات والخبرات المتوفرة والبحث عن الحلول المناسبة، تليها مرحلة الإشراق والتي يمكن وصفها بأنها اللحظة التي يومض فيها الحل وتتولد الفكرة الجديدة في الذهن، هذه المرحلة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي من الممكن أن تحدث في أي وقت، في أي مكان، وأخيرا تأتي مرحلة التحقق وهي مرحلة الحصول على الأفكار الجديدة والأصيلة والمفيدة، وهنا يتم اختبارها للتأكد من صلاحيتها ودقتها (مسلم، 2015، صفحة 90).

وفي هذا السياق حددت Teresa Amabile في النموذج الذي اقترحت له مكونات الإبداع مراحل التفكير الإبداعي لدى الفرد أو الجماعات الصغيرة وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مكونات نموذج الإبداع الفردي أو الجماعات الصغيرة



المصدر: (Amabile, 1988, p. 138).

يوضح الشكل أعلاه أن عملية الإبداع لدى الشخص تنبثق من الدوافع المهمة التي تحفزها على سلك طريق الإبداع سواءً كانت محفزات داخلية (الصفات التي يمتلكها الفرد كحب المخاطرة والتحدي) أو خارجية (المكافآت التي يحصل عليها معنوية أو مادية)، يتم في المرحلة الأولى تحديد المشكلة والتعرف عليها وإدراكها، ثم يتم تجميع المعلومات حول تفاصيل المشكلة أو المهمة كتمهيد لتوليد الاستجابات الأولية عنها والتعمق في فهمها، وباستغلال مهارات التفكير الإبداعي يبدأ الفرد في إنتاج الأفكار الجديدة، وكمرحلة مبدئية يتم التحقق من صلاحية هذه الأفكار وصحتها والمصادقة عليها، في الأخير يختار الفرد ما نتج عنه من أفكار ويحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل أو التطوير وذلك حسب تقييم نتائج الأداء، والتي تستخدم في عملية التغذية الراجعة واستغلال النتائج في إعادة دورة الحصول على الأفكار الجديدة كلياً أو المطورة والمحسنه.

يمكن أن نلخص المراحل السابقة فيما يلي (الزبياري، 2020، الصفحات 151-153):

- **مرحلة التصور:** وهي مرحلة جد مهمة للإبداع الفعال والناجح، حيث يتم فيها بناء تصور كامل للإمكانات المتاحة والاحتياجات المطلوبة والمتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار المنافع التي يحصل عليها المبدع نتيجة تفكيره الإبداعي سواء كانت مادية أو معنوية؛
- **مرحلة تكوين الفكرة:** تمثل هذه المرحلة الأساسية الثانية من عملية الإبداع، أين يتم البدء في طرح الأفكار الجديدة وما تحتاجه من موارد وإمكانات (مادية أو تكنولوجية أو مالية) من أجل تنفيذها وتقييم صلاحية الفكرة للاستمرار أو هناك ضرورة للتوقف عنها في حالة عدم القدرة على توليد ما تتطلبه من موارد؛

- مرحلة معالجة المشكلة: هنا يقوم الفرد المبدع باتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها إيجاد الحلول المناسبة ومعالجة المشكلة التي تعترض عملية الإبداع من أجل ضمان استمرار العملية؛
- مرحلة الحل: تعبر هذه المرحلة عن نجاح عملية الإبداع في حالة قدرة المنظمة على حل المشكلات بالاعتماد على الإمكانيات المتوفرة، وفي حالة عجزها عن ذلك يتم الانتقال إلى مرحلة التطوير؛
- مرحلة التطوير: وهنا يواجه المبدع حالة من عدم اليقين ناتجة عن عدم القدرة على قياس الاحتياجات، لذلك يحاول أن يتخلص من حالة عدم التأكد من خلال تحديد حاجات البيئة الخارجية وما تتوقعه من الفرد المبدع؛
- مرحلة التقييم: في هذه المرحلة يتم الحكم على صلاحية الأفكار من عدمها من خلال الفحص والتمحيص والتدقيق؛
- مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة ينتقل الإبداع من كونه مجرد فكرة إلى التطبيق في الواقع العملي، أين تصبح الأفكار ملموسة وذات قيمة وفائدة اجتماعية وعملية.

(2) مراحل الإبداع الإداري لدى الجماعة/ المنظمة:

الإبداع على مستوى الجماعة يعتبر ذو منافع أكبر للمنظمة حيث تتكاثف جهود الأفراد لحل المشكلات التنظيمية التي لا يستطيع الفرد بمفرده أن يواجهها، يمكن إيجاز مراحل الإبداع لدى الجماعة/ المنظمة في المراحل الأربعة التالية (علي خ.، 2017/2016، صفحة 54):

- مرحلة إدراك الحاجة: أي أن تدرك المنظمة أن من دون الإبداع لن تستطيع الاستمرار في بيئة الأعمال؛
- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وهنا يتم طرح الأفكار الجديدة واحتضانها في سبيل حل مشكلة ما أو تحسين الوضع الراهن؛
- مرحلة التطبيق: اختيار الأفكار الملائمة للتطبيق والتجسيد؛
- مرحلة الثبات: يتم اعتماد الإبداع كجزء لا يتجزء من ثقافة المنظمة.

تعليقا على المراحل سابقة الذكر، نشير إلى أن مرحلة إدراك المنظمة لحاجتها إلى الإبداع هي أهم مرحلة وأساس العملية الإبداعية ككل، فعندما تدرك المنظمة أن الإبداع أمر ضروري ومسلم به في ظل بيئة أعمال متقلبة وأنها غير قادرة على المنافسة فيها من دون إبداع تبدأ بالبحث عن الطرق والأساليب التي يتم من خلالها طرح الأفكار الجديدة من خلال تشجيع الأفراد والعاملين بالمنظمة على المبادرة والمشاركة في العملية الإبداعية مثل أسلوب العصف الذهني، وبعد طرح العديد من الأفكار يتم اختبار ملاءمتها للتطبيق من عدمه بناءً على العديد من العوامل لعل أهمها هو الإمكانيات البشرية المؤهلة والمادية التي تتمتع بها المنظمة أو دراسة إمكانية الحصول على هذه الموارد من المحيط الخارجي، بعد التحقق منها تأتي مرحلة التثبيت وتبني أفكار معينة في سبيل تحسين الوضع الحالي أو مواجهة مشكلة أو تحدي ما، وهنا تبدأ المنظمة في تكريس جهودها لنشر ثقافة الإبداع بالمنظمة واعتمادها كجزء لا يتجزء من ثقافتها، حتى تستطيع استغلال كل الطاقات الكامنة لموردها البشري والاستثمار فيه.

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الإداري

من أجل تحديد الأبعاد المستخدمة لقياس الإبداع الإداري كانت الانطلاقة من مقياس اختبارات التفكير الإبداعي لـ Torrance والتي يُرمز لها بـ TTCT باعتباره الأكثر شهرة واستخداماً لقياس الإبداع (Almeida, Prieto Prieto, Ferrando, & Oliveira, 2008)، إذ تأخذ هذه الاختبارات شكلين اختبارات لفظية وأخرى شكلية طُبقت على مجموعة واسعة من الأطفال في المدارس الابتدائية، أسفرت النتائج عن وجود أربع عمليات إدراكية رئيسية للإبداع هي: **الطلاقة** **Flexibility**، **المرونة** **Elaboration**، **الأصالة** **Originality** و**التفصيل** أو **الإفصاح** (Torrance, 1972)، تم الاعتماد على هذا المقياس لأنه يعتبر الإبداع مهما كان المجال المطبق فيه (إداري أو تقني) فهو ينطلق أساساً من قدرة الفرد على التفكير المتباين **Divergent Thinking** الذي يسمح بتوليد الأفكار الجديدة وتقييمها ومن ثمة تبنيها وتطبيقها أو التخلي عنها نظراً لعدم ملاءمتها، إذ يُنظر للأفكار من ناحية قيمتها الإضافية أو الفائدة التي تقدمها كميزة إبداعية لا بد أن تتوفر في المنظمة (Cook, 1998) تم التعديل على هذا المقياس والتخلي عن العملية الإدراكية المتمثلة في التفصيل أو الإفصاح كونها لا تقدم الجديد في الدراسة الحالية، واستبدالها ببعد آخر جد مهم في قياس الإبداع وهو **بعد الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems** وهذا ما يتطابق مع تعريف Torrance للإبداع والمذكور سابقاً بأنه "عملية تحسس للمشكلات ومعرفة مواطن الضعف والبحث عن حلول لها" بالإضافة إلى تعريف Guilford: "سمات استعدادية تتمثل في الأصالة، طلاقة التفكير، مرونة التفكير، الحساسية للمشكلات" (بشير و جفال، 2015، صفحة 9).

لاقت هذه الأبعاد اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين، وتوالت بعد دراسة Torrance العديد من الدراسات التي توسعت في البحث عن أبعاد أخرى للإبداع، حيث حدد Johnson (1972) الأبعاد الرئيسية للإبداع في: الريادة الفكرية، الحساسية للمشكلات، الأصالة، البراعة، اللامألوف، الفائدة، الملاءمة والاتساع، أما بالنسبة لـ Amabile (1983) فحددت مكونات أخرى مختلفة للإبداع هي: الإمكانية الإبداعية، الخبرة، السمات الشخصية، السلوك الإبداعي، والمنتج الإبداعي الفعلي (De Villiers, 2022, pp. 10-11).

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أنه حتى يكون الإبداع الإداري فعالاً لا بد أن يتم تنمية القدرات الإبداعية الكامنة للأفراد ووضعها موضع الاستغلال مهما اختلف النشاط الذي تقوم به المنظمة، ولا يمكن الإشارة إلى الإبداع بمكون واحد أو مصطلح واحد فدرجة الإبداع التي يتمتع بها شخص ما تختلف عن تلك التي يتمتع بها شخص آخر، وهذا راجع إلى اختلاف القدرات الإبداعية التي يمتلكونها (علي خ.، 2017/2016، صفحة 56)، لذا تختلف الأبعاد المستخدمة لقياس الإبداع الإداري باختلاف وجهات نظر الباحثين حوله، حاولنا جمع معظم العناصر والأبعاد شائعة الاستخدام في دراسات مختلفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): أبعاد الإبداع الإداري

الأبعاد									
الاحتفاظ بالاتجاه	الخروج عن المألوف	المخاطرة	الإفازة	القدرة على التحليل والربط	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	الباحث
			✓			✓	✓	✓	(Torrance, 1972)
			✓		✓	✓	✓	✓	(الثلي، الخرابشة، و الحوالدة، 2013)
✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	(الساعدي، علي، و سعيد، 2013)
						✓	✓	✓	(Wadhvani, 2014)
✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	(علي و الحاكم، 2015)
✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	(El-achkar, 2017)
	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	(Yossef & Rakha, 2017)
			✓			✓	✓	✓	(Huang & Yao, 2017)
						✓	✓	✓	(Marque, DE Prada, & Pino- Juste, 2019)
		✓			✓	✓	✓	✓	(Fawzieh & Aljawarneh, 2020)
				✓	✓		✓	✓	(العجمي، 2021)
			✓		✓	✓	✓	✓	(عبداللوش، 2022/2021)
					✓	✓	✓	✓	(لعمارة، 2022/2021)
				✓		✓	✓	✓	(الزعي و أبو بريك، 2022)
					✓	✓	✓	✓	(نوايتية، 2022)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات المشار إليها.

بالإضافة إلى ما سبق فهناك دراسات أخرى تعتمد على المتغيرات التنظيمية كمقاييس محددة للإبداع الإداري داخل المنظمة مثل دراسة (Sagr, 2022) الذي حدد أبعاد الإبداع الإداري فيما يلي: (المناخ الإبداعي، الموارد والقدرات الإبداعية، السلوك

الإبداعي للتميز التنافسي، الجودة والإبداع والتفوق، التكيف والمرونة لدعم الإبداع)، ودراسة (النشيمي . مراد..، الدعيس. هدى، 2017) حددا الأبعاد كالتالي: (المناخ الإبداعي، القدرات الإبداعية، السلوك الإبداعي، التنفيذ الإبداعي)، دراسة (جزيري، بديسي، 2018) وضعا الأبعاد التالية: (التمكين الإداري، الاتصالات التنظيمية، نمط القيادة، الحوافز، الهيكل التنظيمي).

وباعتبار أن الدراسة موجهة نحو منظمة خدمية بامتياز وتشغل قطاع مهم في عالم الأعمال وهو قطاع الاتصالات، فقد ارتأينا الاعتماد على الأبعاد التالية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، باعتبارها الأكثر توافقا مع موضوع الدراسة، وذلك بالاتفاق مع دراسة كل من (لعمارة، 2022/2021) و (توايتية، 2022) والتي نعرفها كما يلي:

أولا: الأصالة Originality

هي أعلى درجات سلم الإبداع (الحيزان، 2002، صفحة 33) وتعني "التمايز في التفكير والقدرة على التوغل إلى ما وراء المؤلف" (خيرى، 2012، صفحة 52) وتعرف بأنها "تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف أو الوظيفة التي وضعت من أجلها، وتعني الإنتاج غير المؤلف الذي يتصف بالتميز" (مكيد و مقراب، 2015، صفحة 294). كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها (خير الله، 2015، صفحة 29)، ولا يقصد بذلك أن تكون غير موجودة من قبل بل أن الشخص المبدع أضاف عليها تعديلات وتحسينات أو قام بعرضها بطريقة مختلفة (علي خ.، 2017/2016، صفحة 57). يعرفها Guilford بأنها "السرعة في طرح الأفكار التي تستوفي شروطا معينة وتتمتع بالندرة من حيث عدد الأشخاص الذين تطرقوا لها من قبل، أو أن ترتبط هذه الأفكار ارتباطا غير مباشر بالموقف المثير أو المشكلة"، وهي نوع من مهارات التفكير غير المؤلف (بن حسين و ضبع، 2019، صفحة 84)، ينتج عنها ثلاث أنواع من الاستجابات هي (بن نافلة و خلاق، 2011، صفحة 91):

- الاستجابة النادرة أو غير الشائعة؛
- الاستجابة غير المباشرة والتي تعني تلك الأفكار التي لا ترتبط ارتباطا مباشرا بالمشكلة أو الموقف المعالج؛
- الاستجابة الماهرة.

ثانيا: الطلاقة Fluency

تعرف الطلاقة بأنها: "القدرة على إنتاج سبيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في مدة زمنية محدودة" (مكيد و مقراب، 2015، صفحة 294) ويعرفها Guilford بأنها "القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار اتجاها موقف معين" ويضيف Torrance إلى هذا التعريف اقتران إنتاج الأفكار بفترة زمنية معينة، أي القدرة على توليد أكبر قدر من الاستجابات اتجاها مثير معين أو مشكلة ما خلال فترة زمنية محددة (بن حسين و ضبع، 2019، صفحة 83)، ويقال أن الطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية ولها أنواع هي (خير الله، 2015، الصفحات 29-30):

- الطلاقة اللفظية: وتتعلق بسهولة إنتاج الكلمات تحت شروط تركيبية معينة؛
- الطلاقة الارتباطية: وهي الإنتاج السريع للكلمات، الطلاقة الشكلية أي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من التوضيحات؛
- الطلاقة الفكرية: أي القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار المناسبة لموقف أو مشكلة ما؛

- الطلاقة التعبيرية: أي القدرة على التعبير عن المواقف.

ثالثا: المرونة Flexibility

وهي "قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة" (مكيد و مقرب، 2015، صفحة 294) وأن تكون الأفكار الناتجة عنها متنوعة في جوهرها ولا تركز على نوعية واحدة من الحلول أي أنها تتعلق بالكيف وليس بالكم (خير الله، 2015، صفحة 30) وتعني "تغير الحالة الذهنية للفرد بتغير الموقف الذي يواجهه" (خيري، 2012، صفحة 52) وأن يكون الفرد قادرا على التغلب على كل ما يعيق تغيير مسارات واتجاهات تفكيره في التعامل مع موقف ما أي كسر حواجز التفكير الجامد والتصلب الذهني بما يؤدي إلى تصويب السلوك وتعديله بما يتناسب مع المشكلة بدلا من التمسك بفكرة خاطئة والاستمرار فيها، يمكن التعبير عنها بأنها مهارة تُستخدم في تغيير أنماط التفكير (بن حسين و ضيع، 2019، صفحة 83)، تصنف المرونة إلى عدة أصناف منها (الحيزان، 2002، صفحة 33)؛ (حسانين، 2012، صفحة 387):

- **المرونة التلقائية:** تعني أن يستجيب الفرد لمثير معين باستجابات متنوعة ومختلفة، كأن يستعمل شيئا ما لعدة أغراض. المقصود بالتلقائية الابتعاد عن كل الوسائل التي من الممكن أن توجه الفرد لحل ما أو تخلق ضغطا بالنسبة إليه، بل منحه الحرية الكاملة في التفكير، غالبا الشخص المبدع يستطيع تخمين عشرات الاستخدامات لغرض واحد في حين لا يستطيع الفرد ذو التفكير الجامد إلا استخدام واحد له أو استخدامين على الأكثر؛
- **المرونة التكيفية:** وهنا تتعلق المرونة بالتكيف مع المشكلات والمواقف أي قدرة الفرد على تغيير الطرق والأساليب المتبعة في حلّ المشكلات وفقا للتغيرات الحاصلة. أي الابتعاد عن النمطية في التفكير واللجوء إلى استنباط أفكار جديدة ومتنوعة وغير تقليدية.

نلاحظ من خلال التعاريف الواردة حول "الأصالة"، "الطلاقة"، "المرونة" أنه يوجد تداخل بينها، لذلك وجب التفريق بينها، وذلك وفقا لما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): الفروق الجوهرية بين الأصالة، الطلاقة، المرونة

البعد	الفرق الجوهري
الأصالة	تتعلق بـ "تقديم أفكار غير مطروحة سابقا أو أنها مطروحة ولكن بطريقة جديدة وغير مألوفا"
الطلاقة	تتعلق بـ "الكم أي عدد الأفكار المطروحة في مدة زمنية معينة ولا ضرر إن كانت موجودة سابقا"
المرونة	تتعلق بـ "الكيف، والتنوع في الأفكار المطروحة كبدايل أو استخدامات مختلفة".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (حسانين، 2012، الصفحات 387-388).

بالاطلاع على الجدول أعلاه نلاحظ أن الأساس واحد في الأبعاد الثلاثة وهو الأفكار الجديدة وإنما موضع الاختلاف بينها فيرجع إلى الأسلوب الذي يتم به طرح الفكرة الجديدة، فالأصالة أساسها يعتمد على الجودة في طرح الفكرة أو الجودة في طريقة

عرضها، أما الطلاقة فهي قدرة تقيس مدى تلقائية الفرد في طرح الأفكار الجديدة في مدة معينة دلالة على سعة أفكاره ونطاقها الواسع والمتعدد، أما المرونة فتتعلق بكيفية تكييف الأفكار وتغيير طريقة استخدامها من موضع لآخر ومن موقف لآخر دون التمسك باستخدام واحد ووحيد للفكرة المطروحة.

رابعاً: الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems

وهي "القدرة على إدراك مواطن الضعف في موقف واحد، أي قدرة الشخص المبدع على رؤية المشكلة بنظرة غير مألوفة" (مكيد و مقراب، 2015، صفحة 294) وتحسسها وإدراك طبيعتها وملاحظة وجود شيء خاطئ لا يلاحظه الآخرون (خير الله، 2015، صفحة 30) فقدره الفرد المبدع على رؤية المشكلة بنظرة مغايرة وتحسس النقص والفجوات وإثارة التساؤلات تعتبر الخطوة الأولى لإيجاد الحلول (بن حسين و ضبيع، 2019، صفحة 85) والخطوة المكتملة لها تتمثل في التفكير المبدع (علي خ.، 2017/2016، صفحة 58).

انطلاقاً من العناصر السابقة، والتي تمثل قدرات جوهرية إذا ما توفرت في الفرد بعضها أو كلها، نتج عنها ابتكار حلول جديدة للمشكلات، ابتكار أساليب حديثة لطرق تأدية العمل، تطوير تقنيات لتحسين جودة المنتجات، التقليل من التكاليف، كلها عوامل ذات أثر إيجابي على أداء المنظمة، فإذا كان الفرد ذو حساسية عالية للمشاكل أدى هذا إلى سرعة إيجاد حلول لها والتهيؤ للمخاطر والآثار الناتجة عنها، وحتى يستطيع التعامل معها لا بد أن يكون قادراً على استخراج العديد من المعلومات والتفاصيل التي تُستخدم في تعزيز التفكير الإبداعي الأصيل والمرن، والذي ينتج عنه طرح العديد من الأفكار الجديدة في فترة زمنية محددة وبالتالي السرعة في إنجاز المهام والتقدم في الأداء والتفوق.

المبحث الثاني: عوامل، مرتكزات واستراتيجيات الإبداع الإداري ومعيقاته

من أجل التعمق في إدراك مفهوم الإبداع الإداري وعطفاً على ما سبق نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد العوامل التي من شأنها التأثير على سيورة عملية الإبداع الإداري داخل المنظمة وأهم مرتكزاته، وكذا تحديد استراتيجياته وأساليب تحقيق هذه الاستراتيجيات والمعوقات التي من الممكن أن تعترض تحقيق أهداف العملية الإبداعية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري وأهم مرتكزاته

بعد أن قمنا بتعريف الإبداع عموماً والإبداع الإداري وتحديد أبعاده، ننتقل الآن إلى عرض أهم العوامل المؤثرة فيه، فمن خلال التعاريف التي تطرقنا إليها فالإبداع الإداري يعتمد بشكل كبير على القدرات الإبداعية للموظفين وبالتالي فهو يتأثر بالعديد من العوامل يمكن أن تكون ذاتية أو خارجية، ويرتكز على أخرى من أجل نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، لذلك نُخصّص هذا المطلب للتعرف على العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى عرض أهم مرتكزاته.

أولاً: العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر في الإبداع الإداري منها ما هو متعلق بالصفات الشخصية للفرد ومنها ما هو متعلق بتغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي سنحاول اختصارها في النقاط التالية: (Taplos, Oncica-Sanislav, & Dumitru, 2015, pp. 3-4)

-**الخصائص الفطرية للمبدع:** مثل الاستقلالية، الانضباط الذاتي، المثابرة، حب المخاطرة والتعامل مع الغموض بصفة عادية أي عدم تجنبه، الدوافع الذاتية والتي تعتبر عاملاً جوهرياً للإبداع والابتكار، الشجاعة، الفكر الإبداعي والخيال، التخطيط للمستقبل؛

-**تأثير البيئة الاجتماعية-الثقافية:** هي عوامل جد مهمة ولا يمكن إهمال تأثيرها على الإبداع والابتكار الإداري مثل التعليم، فهو عنصر هام من أجل تنمية قدرات المديرين على تنمية فكرهم الإبداعي وتطويره، والخصائص البيئية الاقتصادية الأخرى؛

-**العوامل التنظيمية الداخلية:** مثل المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، فالإبداع الإداري يتأثر بشكل كبير بمشاركة جميع المديرين على كل المستويات باتخاذ القرارات مما يجعلهم يجدون معنى في رؤية المنظمة وأهدافها، ويحسون أكثر بجدوى أعمالهم الناتج عن هذه المشاركة؛

-**تسامح المنظمة مع المخاطرة، الغموض والفشل** له تأثير كبير فالأساليب الإدارية الحديثة والمبدعة تتطلب اتخاذ قرارات جريئة غير مضمونة النتائج، فعندما تتبع منظمة ما روتين دفاعي فقط قبل وبعد اتخاذ القرارات يؤثر سلباً على كمية المعلومات الصحيحة المنبثقة من وإلى المنظمة، ويخفض من مستويات التعاون والتعلم والإبداع والخيال لدى المديرين؛

-**استقلالية القرار الإداري والعمل الإداري:** فالمبادئ التوجيهية والإجراءات الصارمة والمستويات العالية من البيروقراطية والضغط الزمنية تحد من هذا الاستقلال ويمكن أن تحيق الإبداع والابتكار، فعدم السماح للمديرين بالتجربة، إعادة تحديد الأنشطة التنظيمية من المرجح أن يؤدي إلى تراجع العامل الإبداعي للنشاط الإداري؛

-**يؤثر السلوك الإداري والموقف الإداري** تأثيراً حاسماً على الاتصالات وعلى المناخ التنظيمي، فكلما كان المدير مرناً في تعاملاته ويسمح بالمشاركة وتوفرت فيه السمات الشخصية المشجعة على الإبداع والابتكار زاد هذا من الإبداع في النشاط الإداري.

ويقترح Roy & Gupta ثمانية عوامل تؤثر في الإبداع الإداري هي: التفكير المتباين، ثقافة التعلم، الإدارة الوظيفية، القيادة الحكيمة، التغيير التنظيمي، النهج التقدمي، التمكين الإداري، التحدي الدائم، حيث توصل في دراسته إلى أن التفكير المتباين هو الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري لتليه العوامل الأخرى بنسب أقل (Roy & Gupta, 2013).

ويرى Armstrong أن العوامل المؤثرة على الإبداع تقسم إلى مجموعتين هي مجموعة السمات التنظيمية ومجموعة السمات الفردية كما يلي (نصر، عزة جلال مصطفى و أحمد، عدنان محمد و الذبياني، منى سليمان، 2013، صفحة 128):

- مجموعة السمات التنظيمية: والتي تتمثل في انسياب المعلومات وتدفعها مما يسمح بتوليد الأفكار الجديدة بالاعتماد على ربط المعلومات المتوفرة، الاتصال الدائم والمستمر بين كل أجزاء المنظمة ووحدها وبالتالي دعم العلاقات بين جميع العاملين وهذا ما يشجع على توفير أسلوب عمل قائم على المشاركة وروح الفريق، كما وأن إيمان الإدارة العليا بأهمية الابتكار له تأثير مهم فهو ضروري لتوفير الموارد والمناخ الملائم للعمل، وأهم عامل هو وجود قادة ومدربين يتمتعون بالقدرة العالية على اقتناص الفرص في الوقت المناسب.
- مجموعة السمات الفردية: والتي تتمثل في: الرؤية الواضحة والمبادرة، القدرة على الإقناع ووضوح الأهداف، القدرة على الحصول على الدعم وبناء علاقات قوية، القدرة على توفير الموارد والسيطرة على المقاومة للتغيير.

بالإضافة إلى ذلك يوجد خمسة عوامل مفتاحية لضمان توافر مناخ إبداعي مناسب هي (Higgins, 1999, pp. 308-309):

- وجود بيئة آمنة مع الحد الأدنى من الإدارة أو التدخل المالي؛
- وجود ثقافة تنظيمية تجعل من السهل على العاملين اكتشاف المشاكل وحلها بشكل مستقل؛
- صرف مكافآت لأداء العامل لتقليل فرص تراجع الدوافع الجوهرية؛
- الاستعداد الإداري لتحمل المخاطر في المجالات المستهدفة للإبداع والابتكار؛
- توفير التدريب الرسمي وغير الرسمي للأفراد من أجل تعزيز الإبداع.

نلاحظ مما سبق أن الإبداع في مجال الإدارة يتأثر بجملة من العوامل تحكم سبل انتهاجه كأسلوب إداري في تسيير العمل وابتكار الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها تحسين الأداء والرفع من مستوى العاملين وتنمية قدراتهم مواهبهم، من خلال تحفيزهم ومكافأهم ولعل أهم هذه العوامل هي تلك الخصائص التي تميز كل فرد عن الآخر والمتعلقة بشخصيته والصفات التي يحملها من ضبط ذاتي للنفس والمثابرة، وحب المخاطرة والتحديات، ومن ثم يتأثر الفرد المبدع بالعوامل المحيطة به في البيئة الثقافية والاجتماعية والعوامل الاقتصادية الأخرى كمثال على ذلك التعليم الذي يُعد أساس عملية الإبداع والمنطلق الذي تبدأ منه عملية البحث والتفكير الإبداعي، لتتدخل العوامل التنظيمية هي الأخرى لتضع بصمتها في تحديد درجة تبني الإبداع الإداري كأسلوب علمي فكلما كان المناخ التنظيمي مناسباً والثقافة التنظيمية تسودها المعتقدات والقيم التي تشجع الإبداع، كلما كانت المنظمة قادرة على استغلال واستثمار قدرات أفرادها الإبداعية والحصول في المقابل على مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرارات، طرح الأفكار، تقديم الحلول والاقترحات المبتكرة المتعلقة بالتطوير والتحسين، والتأقلم مع الغموض وقبول المخاطرة، والسماح من جهة أخرى بالتخلص من القيود المتعلقة بصرامة القوانين والضوابط التي تجعل الفرد يعمل في ظل كثرة الضغوط وجمود وروتينية العمل مما يقتل الدافع والرغبة في الإبداع لديه.

ثانياً: مرتكزات الإبداع الإداري

يرتكز الإبداع الإداري على مجموعة من المقومات التي من دونها لا ينجح كعملية متواصلة ومستمرة داخل المنظمة، والأكثر من ذلك أنه في ظل غيابها تزداد مثبطاته وعراقيله، وتجنباً لهذه العراقيل حدد بعض الباحثين في دراساتهم حول الإبداع والابتكار أهم مرتكزات الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال.

على المنظمة الراغبة في تحقيق النجاح والتقدم أن توفر عناصر البيئة السليمة التي تسمح بتشجيع ظهور القدرات الإبداعية والتي تمثل المنطلق الأساسي لعملية توليد الأفكار والمقترحات من طرف العاملين بالمنظمة، وذلك إذا ما توافرت المرتكزات التالية (داود، 2020، الصفحات 11-17):

- 1) **المناخ الإبداعي:** حتى يبرز الإبداع ويتطور لابد من توفر بيئة مناسبة تسمح بانبثاقه؛
 - 2) **وجود الشخص المبدع:** يعتبر العامل البشري المبدع أهم ركيزة في المنظمة، لذا يجب تحديد الأفراد المبدعين الذين يتمتعون بخصائص وقدرات إبداعية وتحفيزهم وحثهم على مشاركة أفكارهم الإبداعية واستغلالها بما يخدم الصالح العام للمنظمة؛
 - 3) **الإمكانيات:** في أغلب الأحيان توفر الطاقات الإبداعية وحده غير كافي بل يكون من الضروري توفر الإمكانيات اللازمة لاستغلال هذه الطاقات من خلال الدور المهم للقائد في تقوية قنوات الاتصالات الفعالة الداخلية والخارجية وإدراك مدى أهمية المعلومات الخارجية والتركيز على الاتصالات غير الرسمية باعتبارها جد حيوية لنجاح الإبداع؛
 - 4) **العمليات:** وهي الأساليب والطرق التي من خلالها تُنمى القدرات الإبداعية وتتطور؛
 - 5) **التفكير الاستراتيجي:** أي قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية بناءً على رؤية استراتيجية للتغيير والتطوير وإدراك وسائل التعامل مع هذه التغييرات، وخاصة فيما يتعلق بقدرة التفكير في الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وتحسين أدائهم إذ يُعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم عوامل النجاح؛
 - 6) **الثقافة التنظيمية:** تهدف الثقافة التنظيمية السليمة إلى توحيد القيم والأهداف بين العاملين بناءً على الفهم المشترك لرسالة المنظمة والعمل ضمن مجموعات تنظيمية لتحقيقها، والمنظمة المبدعة تحمل بالضرورة ثقافة مبدعة.
- ويرى خيرى في هذا الصدد أنه من بين المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري ما يلي (خيرى، 2012، الصفحات 46-47):

- 1) **الإنتماء الروحي للمنظمة:** فكلما زاد شعور الفرد بالإنتماء كلما تضاعفت جهوده في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والعكس بالعكس؛
 - 2) **التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي:** وهنا تتلاشى قوة الجهود الفردية وتبرز أهمية العمل الجماعي وقوته، ففي ظل الأزمة لابد أن تتكاثف الجهود للعمل تحت مظلة التنظيم المشترك القائم على التناسق والتكامل بين الأفراد من أجل تقديم الحلول والاقتراحات؛
 - 3) **الانفتاح على الرأي الآخر:** أي تقبل النقد، تقبل أفكار الآخرين؛
 - 4) **البعد الإنساني في التعامل الإداري:** الاهتمام بالعنصر البشري فهو جوهر العملية الإبداعية وأساسها، فمن دون تواجد القدرات الإبداعية للأفراد لن تكون المنظمة قادرة على التجديد والتطوير ومواكبة التغيير.
- انطلاقاً مما تم عرضه سابقاً يمكن ملاحظة الارتباط الموجود بين العوامل المؤثرة في الإبداع وأهم مرتكزاته، فتوافر العوامل المشجعة على الإبداع يسمح ببناء قاعدة أساسية يركز عليها، فعندما تتوفر مجموعة العوامل الشخصية الإيجابية يسمح هذا بتوفير مناخ مناسب للإبداع والذي يعتبر أحد أهم مرتكزاته، يمكن أن نوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): ارتباط العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري بأهم مرتكزاته



المصدر: من إعداد الطالبة.

يوضح الشكل (1-3) أن العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتوفر مرتكزاته داخل المنظمة مما يسمح بتدعيم ظهوره كأسلوب علمي تتبعه الإدارة في حلّ المشكلات واقتراح الأفكار الجديدة لطرح المنتجات والخدمات المميزة، أو استحداث إجراءات إدارية جديدة تتميز بالمرونة وسهولة التنفيذ، حيث مجموعة العوامل الشخصية تقابلها في المرتكزات وجود الشخص المبدع، إذ يجب أن تتوفر في شخصيته مجموعة من السمات التي تجعله مختلفاً عن غيره، أما مجموعة العوامل التنظيمية فيقابلها في المرتكزات توفر مناخ وبيئة عمل داعمة للإبداع، أما حب المدير للمخاطرة وتقبل الفشل يسمح باقتناص الفرص وتجنب تكلفة ضياعها وهذا بالاستناد إلى الإمكانيات المتوفرة والعمليات المتبعة، واستقلالية القرار الإداري تسمح ببناء ثقافة تنظيمية سليمة وكذا تبني تفكير استراتيجي سليم.

المطلب الثاني: استراتيجيات وأساليب تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمات

توجد العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي تستطيع المنظمة اتباعها من أجل الترويج للعملية الإبداعية داخل المنظمة وإيجاد المناخ المناسب للإبداع، سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم استراتيجيات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

أولاً: استراتيجيات تحقيق الإبداع الإداري

تختلف الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة لتحقيق الإبداع الإداري وذلك حسب اختلاف الثقافة السائدة بها، وكذا توجهات قادتها والسمات الشخصية التي يتحلون بها، تتمثل هذه الاستراتيجيات في: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة، الإدارة

بالتفويض، إضافة إلى استراتيجية التطوير التنظيمي، استراتيجية التخصص الوظيفي والاستراتيجية والدورية، وفي ما يلي شرح مختصر لكل منها:

1. الإدارة بالأهداف:

قدم Drucker نظام الإدارة بالأهداف (MBO) لأول مرة إلى الشركات في أواخر الخمسينات وهو نظام يركز على نموذج الهدف الرشيد ومشاركة الموظفين والجهود التعاونية في نفس الوقت (Dinesh & Palmer, 1998) وفيها يتم تحديد الأهداف بدقة ووضوح وتوزيعها على كل المستويات الإدارية بالمنظمة والتي تستدعي توفر كل الموارد اللازمة والكفاءة لبلوغ الأهداف (خصاونة، 2011، صفحة 89)، يمكن اعتباره أول محاولة لدمج نموذجين متناقضين هما نموذج الهدف العقلاني ونموذج العلاقات الإنسانية وهو ما وصفه بعض الباحثين بأنه تحول كبير في التفكير الإداري إلى نموذج العلاقات الإنسانية، بحيث تتفق عناصر النظام عموماً في النقاط التالية: (Dinesh & Palmer, 1998, p. 364)

- الأهداف محددة لكل الوظائف بالمنظمة؛

- تحديد الأهداف المشتركة؛

- ربط الأهداف بالاستراتيجية؛

- التركيز على القياس والمراقبة؛

- إنشاء نظام لإعادة التدوير (التغذية العكسية).

2. الإدارة بالمشاركة:

لعل أهم النظريات الرائدة في مجال الإدارة التشاركية هي نظرية X و Y لـ McGregor (1960) حيث تنقسم إلى أسلوبين من الإدارة، نظرية X التي تقدم أسلوباً استبدادياً، لها رؤية تشاؤمية للعاملين وترى أنهم غير قادرين على تحمل المسؤولية، نظرية Y على خلاف نظرية X فهي تعتبر العاملين راضيين عن عملهم، تنظر لهم نظرة إيجابية وتعتبرهم مصدر الإبداع داخل المنظمة وهذا الأسلوب يتوافق مع أسلوب الإدارة التشاركية الذي يمارس فيه الأفراد التوجيه الذاتي وضبط النفس في تحقيق الأهداف التنظيمية، ما يجعل لهذه الممارسات الإدارية تأثيراً جوهرياً على مستوى الالتزام للمنظمة (Kutche, 2019, p. 129).

3. الإدارة بالتفويض:

التفويض هو أن يُمنح الموظف أو المرؤوس بعض صلاحيات المدير لأداء بعض نشاطات المنظمة والمهام شريطة أن تبقى المسؤولية قائمة على كلٍ منهما (خصاونة، 2011، صفحة 82)، يسمح بتخفيف العبء على المدير، فمهما كانت قدراته القيادية والذهنية عالية فهو لا يستطيع الوقوف على كل الأعمال والنشاطات التي يقوم بها المرؤوس في مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية، لذا فالتفويض يقوم على عنصر مهم وهو عنصر الثقة بين الطرفين (مكيد و مقراب، 2015، صفحة 288) من بين فوائده أنه يتيح الفرصة للإبداع والابتكار داخل المنظمة ويسمح للمرؤوسين بتولي المسؤولية وتقوية علاقتهم بالتنظيم الإداري، وبالتالي اكتساب الوقت عند اتخاذ القرارات وتخفيض التكاليف (خصاونة، 2011، الصفحات 82-83).

ويضيف الفاعوري ثلاثة استراتيجيات للإبداع التنظيمي تتمثل في: التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي، الاستراتيجية الدورية ويمكن شرحها باختصار كالتالي (الفاعوري، 2005، الصفحات 176-177):

1. استراتيجية التطوير التنظيمي Organizational Development Strategy:

الهدف منها هو زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير وذلك باتباع مجموعة من وسائل والطرق من بينها: جمع المعلومات، تشخيص المنظمة، تطوير فرق العمل، وباعتبار هذه الاستراتيجية تركز على الأفراد والعلاقات بينهم فهي تروج للإبداع الإداري، حيث يمكن الاستعانة بوكلاء التغيير الذين من شأنهم القضاء على العقابيل التي تواجهها عملية التغيير بالإضافة إلى تيسير القيام بها لأنها عملية مستمرة لضمان الالتزام وزيادة فاعلية المنظمة في أداء مهامها (الساعدي، علي، و سعيد، 2013، صفحة 35)، فمثلا تكوين فرق العمل وتطويرها داخل التنظيم له العديد من الفوائد وينتج عنه تحقيق العديد من الأهداف حسب ماورد في دراسة Chandan (2005) وأبرزها مايلي (خصاونة، 2011، الصفحات 83-84):

- توفير بيئة عمل سليمة ومناخ تنظيمي ملائم؛
- خلق روح المشاركة في المسؤوليات وتشجيع عامل الرقابة الذاتية؛
- التزام العاملين بتحقيق الأهداف المسطرة؛
- مشاركة جميع الأطراف في التخطيط لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة؛
- اتخاذ قرارات مدروسة بدقة وأكثر فعالية ويرجع ذلك إلى تبني نظام اتصالات قوي بين العاملين ما يسمح بتبادل الأفكار والخبرات؛
- تطوير وتحسين قدرات الأفراد وتعزيز مهاراتهم.

2. استراتيجية التخصص الوظيفي Functional Specialization Strategy:

يُعرف التخصص الوظيفي بأنه "عملية إعداد وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة التي تتمتع ببيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة للعملية الإبداعية" (خصاونة، 2011، صفحة 87)، أي أنها عملية يتم فيها التركيز المهني على مجال معين من مجالات الخبرة، من سلبياتها أنها قد تجعل الأفراد أقل مرونة لأنها تقوم على تركيز عملها على نوع معين من الأعمال وبالتالي تقليل قدرتهم على أداء الأنواع الأخرى خارج مجال تخصصهم (Monash University, 2023)، تعد عملية التخصص الوظيفي من أهم العمليات التي من شأنها تطوير قدرات الأفراد وخبرتهم في مجال العمل باعتبار أن في الهيكل التنظيمي مناصب حساسة ومراكز وظيفية تستدعي النوعية والتخصص في العمل ومؤهلات خاصة من الضروري أن تتوفر في صاحب العمل، حتى يتم تادية المهام على أكمل وجه وبلوغ الأهداف التنظيمية للمنظمة بسلاسة (نجيمي و مهدي، 2018، صفحة 81) ومن بين الأساليب المتبعة في هذه الاستراتيجية: إعداد وحدات خاصة بالبحث والتطوير أو جماعات التخطيط (الساعدي وآخرون، 2013، صفحة 35).

3. الاستراتيجية الدورية Periodical Strategy:

وهي القدرة على اعتماد هياكل تنظيمية مرنة، وغير ثابتة للقيام بمهام أو مشاريع معينة تحلّ بمجرد القيام بالعمل، كأن يتم تعيين موظفين جدد لهم خبرات مختلفة في مناصب تتطلب قدرات إبداعية غير عادية (الساعدي وآخرون، 2013، صفحة 36)، من أمثلتها أيضا أن يتم نقل الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا إلى بيئات أخرى ذات مهام ومسؤوليات مختلفة (الفاعوري، 2005، صفحة 177).

ثانيا: أساليب تنمية الإبداع الإداري داخل المنظمات

لا يتطلب الإبداع الإداري بالضرورة أن يتميز المدبرون بدرجات عالية من الذكاء وعلى قدر من المواهب، بل يمكن تطويره من خلال العديد من الأساليب والتي يمكن اختصار أهمها في النقاط التالية (نصر و أحمد و الذبياني، 2013، الصفحات 131-142):

1. أسلوب العصف الذهني Brainstorming: وهو الإتيان بقدر كبير من الأفكار الجديدة وذلك من خلال عقد اجتماعات يشترك فيها العديد من الأفراد، أين يتم اقتراح العديد من الأفكار لحل مشكلة ما في مجال معين، يعتبر هذا الأسلوب من بين الأساليب ذات الأهمية والفائدة الكبيرة باعتباره يساهم في طرح وتوليد توليفة واسعة من الأفكار والحلول الابتكارية.

يقوم هذا الأسلوب على ركيزتين أولهما أن يتم تأجيل الحكم على الأفكار وثانيهما أن الكم يولد الكيف، ولا يزيد عدد الأفراد المشاركين عن عشرة أعضاء ولا يقل عن ستة وتمت الجلسة على مرحلتين الأولى تكون للحصول على أكبر قدر من الأفكار والثانية لتقييمها وتحسينها لتصبح أكثر ملائمة (علي خ.، 2016/2017، الصفحات 72-73).

2. أسلوب الاستعانة بالخبراء: أي أن تلجأ إدارة المؤسسة إلى الاستعانة برأي الخبراء واستشارتهم في العديد من النشاطات الإدارية خاصة وأن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية مما ينتج عنه العديد من الأخطاء والمشكلات، لذلك فاللجوء إلى الخبراء والاستعانة بخبراتهم يعتبر أسلوب ناجح لتنمية التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمؤسسة.

3. حلقات الجودة Quality Circles: والتي يشارك فيها الإداريون والعاملون المتميزون بالمنظمة والذين لديهم القدرة على إطلاق مواهبهم وطاقتهم الإبداعية لمواجهة مشاكل سير العمل وتنظيمه وتقديم الحلول الابتكارية لها. تتكون كل حلقة من 4 إلى 12 عضوا من نفس القسم أو الوحدة عضويتهم فيها تكون تطوعية وليس إجبارية، تعقد بصفة منتظمة مرتين أسبوعيا في مدة لا تتجاوز الساعتين ولكل حلقة قائد يتم فيها طرح كل الأفكار والمعلومات المتعلقة بعمله كل حسب تخصصه وتحليل هذه المعلومات وتدريب الأعضاء على حل المشكلات وأساليب تحسين الجودة وتطويرها (علي خ.، 2016/2017، صفحة 75).

4. مدخل الخيار الاستراتيجي: يطبق هذه المدخل لحل المشكلات المعقدة.

5. أسلوب التعلم الإجرائي: فبدلا من أن يتم التركيز على المعرفة كأولوية، يتم التركيز على مبدأ التعلم المستمر الذي يتم في مجموعات حتى يستفيد الأفراد من خبرات ومعارف بعضهم البعض.

6. أسلوب فرق البحث والتطوير Research and Development Teams: وهنا تخصص المؤسسة فرقا متخصصة في البحث والتطوير.

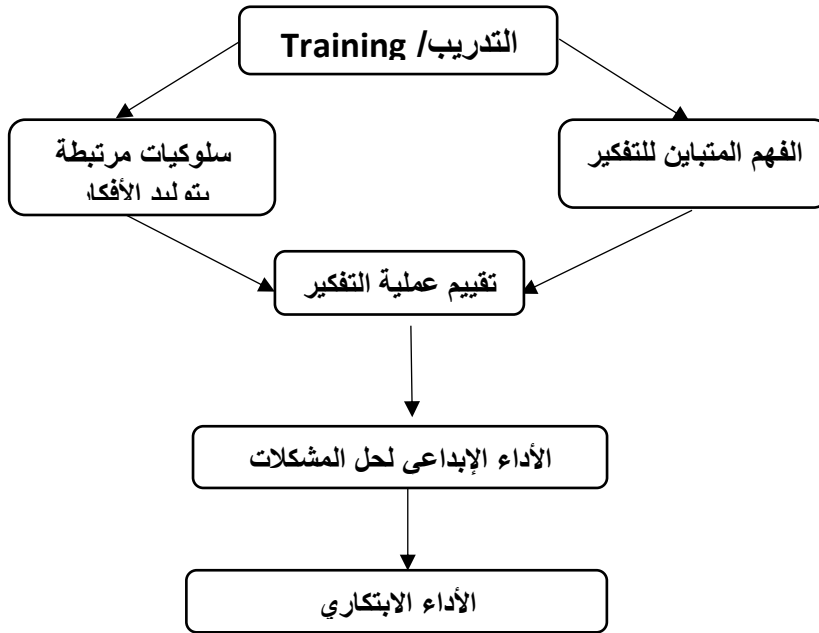
7. أسلوب **TRIZ**: والذي ينبثق من نظرية الحل الابتكاري للمشكلات Theory of Inventive Problem Solving ذات الأصول الروسية والتي تم طرحها من قبل Genirich Altshuller وآخرون، حيث يتم توليد أفكار وحلول ابتكارية للمشكلات بالاعتماد على قاعدة معرفية، ترتبط بالجودة ومناهجها مثل منهجية Six Sigma تهدف إلى تقديم منتجات أو خدمات ذات نسبة أخطاء منخفضة جدا.

8. أسلوب تحليل سلسلة القيمة **Value Chain Analysis**: أول من وضع مفهوم سلسلة القيمة هو Porter (1985) يساعد هذا الأسلوب على بناء العلاقات التعاونية وإدارة التفاعلات بما يخلق جوا من الثقة ويسمح بطرح المزيد من الأفكار وتحديد البدائل المتاحة لتحقيق القيمة من خلال الأنشطة الحالية أو المستقبلية التي تقدمها المنظمة.

بناءً على ما سبق فما يمكن استنتاجه أن للمنظمة القدرة والإمكانية لتنمية الإبداع لديها بالاعتماد على أساليب ووسائل عديدة تدفع الفرد وتحفزه لانتهاج السلوك الإبداعي، وذلك تماشياً مع توفير الدعم المعنوي والمادي لهذا السلوك من طرف قيادة المنظمة، وضرورة توفير بيئة عمل مناسبة من الجانب النفسي والعملية لتشجيع ظهور الإبداع والقدرات الإبداعية (الفاعوري، 2008).

وعلى الرغم من اختلاف الأساليب المتبعة لتشجيع الإبداع داخل المنظمة، فهي لا تخرج عن كونها وسائل تدريبية تسمح للموظفين بالمشاركة في العملية الإبداعية بهدف حل المشكلات، والرفع من مستوى الأداء الابتكاري وذلك بالتركيز على عملية توليد الأفكار، في هذا السياق يقترح Basadur & Finkbeiner (1985) نموذجاً في غاية الأهمية يوضح فيه خطوات استغلال الأساليب الإدارية المختلفة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): نموذج التدريب الإبداعي لحل المشكلات مع التركيز على عملية توليد الأفكار



المصدر: (Basadur & Finkbeiner, 1985, p. 39).

يوضح لنا الشكل السابق كيفية قيام المنظمة بتطبيق الأساليب التي من شأنها تنمية الإبداع الإداري من خلال ما يُعرف بالتدريب الإبداعي والذي يتم عن طريق اعتماد أسلوب التفكير المتباين أو المتباعد والذي يسمح بتبني سلوكيات إبداعية ينتج عنها توليد واستبطان أفكار جديدة تساهم في الأخير في الرفع من مستوى الأداء الإبداعي لحلّ المشكلات في شكلها غير الملموس والرفع من مستوى الأداء الابتكاري الذي يعبر عن الجزء الملموس من العملية الإبداعية.

المطلب الثالث: معوقات وعراقيل الإبداع الإداري

يتعرض الإبداع داخل المنظمات إلى العديد من العراقيل والمعوقات التي تحول بين توليده وتشجيعه وتنميته وتطبيقه، وبالتالي عرقلة نجاح المنظمة وتفوقها، يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات داخلية وأخرى خارجية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-5): معوقات الإبداع الإداري الداخلية والخارجية

المعوقات الخارجية	المعوقات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> وتتمثل في: ● العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الأفكار في السوق؛ ● عدم ملاءمة المنتج أو الخدمة لحاجات السوق ومتطلباته؛ ● عدم الدقة في اختيار الوقت المناسب لعرض المنتج أو الخدمة، كأن يتم عرضها في وقت مبكر جدا أو متأخر جدا. 	<ul style="list-style-type: none"> ● معوقات داخلية متعلقة بالثقافة وأسلوب القيادة والقيم: ترتبط بالمعتقدات، السلوك، الهوية كأن يكون أسلوب القيادة غير ملائم، الافتقار إلى السلوك المناسب الذي يعرقل إنتاج الأفكار الأكثر إبداعا، سياسية الترهيب، أو الاعتماد على قيم تشجع على نمطية التفكير والجديّة المفرطة فاستبعاد روح الدعابة من جو العمل قد يقتل الإبداع. ● معوقات داخلية متعلقة بالهيكل والنظم: غياب التعاون الفعال والثقة، الخضوع إلى السلطة الوضعية كأن يتم تصميم نظم تقييم وحوافز سيئة، نقص الثقة المتبادلة بين الأفراد، وضع نظام مكافآت غير مناسب. ● معوقات داخلية متعلقة بالمهارات والموارد: ● والتي تشمل سوء استخدام الأدوات والموارد، المعوقات المعرفية التي تتعلق بالقيود المفروضة على تدفق الأفكار والمعلومات، المعوقات المالية، عدم ملاءمة المناخ الذي يؤدي إلى تدمير فرص الإبداع والابتكار.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (كووك، 2007، الصفحات 100-104).

ويرى (Abdu-Aal, 2018, p. 22) أن معوقات الإبداع الإداري تتمثل في النقاط التالية:

- زيادة معدلات ضغط العمل؛

- عدم وجود حوافز لتشجيع العمل؛
- القصور الذاتي في تنفيذ القوانين واللوائح؛
- انعدام العدالة ومحاباة بعض الموظفين على حساب موظفين آخرين؛
- عدم القدرة على استيعاب تقنيات الاتصال المتطورة؛
- الصراع التنظيمي بين مختلف الأطراف مما يعيق التطوير والتغيير؛
- الخوف من الفشل والتجارب الجديدة.

من معوقاته أيضا: (خيرى، 2012، صفحة 64)

- جمود الهيكل التنظيمي المتصف بالبيروقراطية وترسيخ ثقافة ورغبة أصحاب المناصب العليا في التحكم في المنصب لمدة طويلة، والحفاظ على ولاء العاملين واستمرار الحصول على الامتيازات؛
- التمسك بأساليب العمل المعروفة وعدم الرغبة في تحمل تكاليف إضافية ناتجة عن التغيير؛
- التمسك بالوضع الراهن بسبب عدم الرغبة في خوض تجربة جديدة محفوفة بالمخاطر وذات تكاليف عالية؛
- تجنب خلق صراع داخل المنظمة ناتج عن الاختلاف في الآراء والثقافة والقيم المتبناة في المنظمة وبين الثقافة التي يفرضها التغيير.

يوجد تصنيف آخر للمعوقات التي تحول دون تبني الإبداع الإداري كأسلوب إداري حديث هي (علي و الحاكم، 2015، الصفحات 185-186):

1. المعوقات العقلية وتمثل في:

- الحكم المسبق على المواقف والقضايا والمشكلات؛

- عدم التعمق في دراسة وفهم المشكلة وما يرتبط بها من تفاصيل مهمة؛

- التفكير النمطي؛

- الخضوع للقيود المثبثة للإبداع والحمول الفكري.

2. المعوقات الانفعالية: الانفعالات ممكن أن تكون ذات أثر إيجابي أو سلبي على الإبداع:

- الانفعالات الإيجابية: الرغبة في التحدي والمخاطرة، الثقة بالنفس، حرية التفكير، الاستقلالية.. وغيرها من الصفات؛

- الانفعالات السلبية: المغالاة والمبالغة في الخوف من الفشل، القلق.. إلخ.

3. المعوقات الدافعية: مبادرة الفرد أو العامل وإقدامه على الإبداع مقترن بمدى تحفيزه ومكافأته وهو ما يخلق الدافع والرغبة

لديه للتحلي بالسلوك الإبداعي، لذا فإهمال المديرين لهذا الجانب قد ينعكس سلبا على أداء العاملين.

4. المعوقات التنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمي والأنظمة المعتمدة في تسيير العمل والعاملين من قبل المنظمة، من بين

المعوقات التنظيمية ما يلي:

- المركزية في اتخاذ القرارات؛

- مشاركة معدومة للعاملين في مناقشة ما يثبط عملهم، أو المشاركة في وضع الأهداف ورسم الخطط؛

- اتخاذ القرارات بناءً على ما تقتديه المصالح الشخصية؛

- انعدام تفويض المسؤوليات؛

- صرامة القوانين وإلزام العاملين على الالتزام بالأنظمة والتقييد بالإجراءات؛

- إهمال الحوافز المادية المعنوية وتوزيع المكافآت بشكل غير عادل؛

- عدم وجود قنوات اتصال فعالة رسمية وغير رسمية.

بالنظر إلى مختلف المعوقات التي من الممكن أن تعيق الإبداع داخل المنظمات، فنلاحظ أن أولها وأكثرها أهمية تلك الموجودة على مستوى الفرد في حد ذاته، وهذا راجع للصفات السلبية التي يحملها كإعدام الثقة بالنفس، تجنب التغيير والابتعاد عن التجديد، عدم الرغبة في المخاطرة خوفاً من الفشل، وإذا ما تخلص الفرد من هذه المعوقات تكبر دائرة وقوعها على المستوى التنظيمي فاعتماد المنظمة على هياكل تنظيمية بيروقراطية وعدم السماح لأفراد بمشاركة أفكارهم، خبراتهم، مهاراتهم ومعارفهم أو حتى مقترحاتهم له دور محطم لروح المبادرة والابتكار لديهم، لذا على المنظمات الرغبة في التخلص من هذه المعوقات أن تهتم بالعامل وتلبي احتياجاته في سبيل اكتساب رضاه، وتوفير بيئة عمل مناسبة له، فهو يمثل جوهر العملية الإبداعية، وكذا توفير قنوات اتصال فعالة التي تمثل مصدر انتقال المعلومات وانسيابها ما يؤدي إلى تسهيل نشر الأهداف، الخطط، تفاصيل المهام وغيرها من المعلومات المهمة وتبادل الخبرات التي تسهل على المنظمة الوصول إلى أهدافها في وقت أقل، بالإضافة إلى ذلك التركيز على نظم الحوافز المنصفة والعادلة والاعتراف بجهود الأفراد، ما يزيد من انفعالاتهم الإيجابية اتجاه العمل، التخلي عن الصرامة في القوانين وإعطاء الحد المسموح به من الحرية والاستقلالية للأفراد أو العاملين في أدائهم لعملهم ما يشعرهم بأهمية ما يقومون به وتحملهم المسؤولية عن نتائج أعمالهم دون تردد أو خوف.

أما بالنسبة للمعوقات الخارجية فهي ناتجة عن طبيعة ومدى قوة العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى ذات الأثر الكبير على سير أنشطة المنظمة وأعمالها، كعلاقتها بالمؤسسات المالية فعدم حصول المنظمة على التمويل الكافي قد يقف حائلاً أمام إبداعها وتقدمها، خاصة فيما يتعلق بتحفيز العاملين على طرح المزيد من الأفكار، أو أن تكون مخرجات المنظمة من سلع أو خدمات لا تتناسب والبيئة المحيطة بها أو السوق الموجهة له، وأهم عامل هو عامل الوقت، فعدم اختيار الوقت المناسب لطرح الفكرة الجديدة في السوق أو المنتج أو الخدمة قد يعيق تنفيذ ما جاء به الإبداع بأفكار ومقترحات ومعارف جديدة.

ونجاح المنظمة في مواجهة هذه العراقيل والتقليل منها يعتمد على عاملين اثنين في غاية الأهمية وهما إرضاء العامل - داخل المنظمة - وإرضاء العميل - خارج المنظمة - وذلك بالاعتماد على استراتيجيات الإبداع الإداري، وتنمية قدرات العاملين الإبداعية: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وتدريبهم وتكوينهم للتعامل مع المشكلات، مما يدفعها نحو التميز.

المبحث الثالث: الإبداع الإداري كمدخل لبلوغ التميز التنظيمي

الإبداع الإداري يمثل ذلك المسار أو الطريق للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي كونه يهتم بالقدرات الإبداعية للموظفين وتنميتها، إذ أتجهت منظمات الأعمال إلى استثمار رأس مالها الفكري واعتبار الأفراد داخل المنظمة مصدرا للثروة قبل النظر إلى الموارد بالحيط الخارجي، فالمقصود بالتميز عموما هو التفرد في الأداء وتقديم خدمات ذات جودة بتكاليف أقل تلي حاجيات ومتطلبات السوق وتتجاوزها (الجبور، 2022، صفحة 163) يهتم برأس المال الفكري وتشكيل فرق العمل وتنمية القدرات (النجار، 2014، صفحة 80).

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التميز التنظيمي

في بيئة أعمال معقدة ومتغيرة، يناشد المدراء في مختلف المنظمات على نطاق واسع بأهمية الأساليب والتقنيات الحديثة التي من شأنها مساعدتهم على الرفع من قدرتهم التنافسية وتقديم منتجات وخدمات جديدة وجذابة للعملاء وبأسعار تنافسية، واستجابة لهذه القوى الضاغطة والتغيرات السريعة تعتبر إدارة الجودة الشاملة خيارا استراتيجيا ملائما لتحقيق التميز في الأعمال (Androniceaun, 2017, p. 61) في هذا المطلب سنقوم بتحديد مفهوم التميز التنظيمي ونتطرق لتعريف الجودة وعرض أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز.

أولا: تعريف التميز التنظيمي Organizational Excellence

حسب Ringrose (1970) مفهوم التميز التنظيمي يشير إلى استخدام أفضل الممارسات الإدارية الشائعة في المنظمات عالية الأداء، والتي إذا ما نُفذت بنجاح نتج عنها بناء ثقافة ملتزمة بالتميز والنتائج المستدامة، ويعرف بأنه "المجموع الجهود التي تقوم بها المنظمة في سبيل إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم منتجات وخدمات تفي بمتطلبات واحتياجات العملاء في حدود توقعات الأعمال التجارية" (Barnawi, 2022, p. 2918)، كما يعرف (Noe and others (1994) التميز بأنه "تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بحيث تكون ذات قيمة مدركة على مستوى البيئة التي تعمل فيها أي أن تكون فريدة ومميزة، تبني تصورا لدى المستخدمين من الخدمة أو المنتج بأنها تختلف عن مثيلاتها في السوق" (محمد، 2017، صفحة 24) يُنظر إليه بأنه نمو وتحسن في جميع جوانب المظنة مع مراعاة التوازن بين احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم واحترام أعلى مستويات رضاهم (Al-Ma'aitah, Al-Haraisa, & Al-Tarawneh, 2020, p. 6929).

كذلك التميز هو "البحث عن كل الفرص التي من شأنها خلق أو تحقيق القيمة المضافة التي تخدم مصالح جميع الأطراف في المنظمة أو المتعاملة معها مثل العملاء"، حيث يحقق التميز أهدافا وفوائد كثيرة للمنظمة أهمها التفوق التنافسي سواء محليا أو دوليا وذلك من خلال تحقيق الجودة، الكفاءة، الإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء (سيد، 2013، الصفحات 115-116) بالإضافة إلى أنه يسهل على قادة المنظمات الأعمال التجارية، تحسين أداء المرؤوسين، وبالتالي تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها (Alharafsheh, Albloush, Hanandeh, Alsafadi, & Khwllidh, 2022, p. 363).

ومن خلال الجدول التالي سنحاول تغطية التعاريف الواردة من طرف عدد من الباحثين حول التميز التنظيمي.

الجدول رقم (1-6): تعريف التميز التنظيمي الواردة عن بعض الباحثين

الباحث	التعريف
(السعودي، 2008، صفحة 260)	هو "قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات".
(منصور و العابد، 2013، صفحة 7)	"استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".
(بن عمور و كواديك، 2019، صفحة 107)	"قدرة المنظمة على تحقيق أفضل الإنجازات من خلال تقديم مخرجات متميزة ترضي جميع الأطراف المستفيدة".
(الجميل، 2019، صفحة 549)	هو "عملية يتم فيها استثمار كافة الجهود المتاحة، حيث يقود المنظمة إلى التفوق على منافسيها".
(Al-Ma'aitah, et al., 2020, p. 6930)	"قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال اعتماد واستخدام أساليب حديثة لبلوغ أهداف مختلفة مثل توفير منتجات وخدمات عالية الجودة، وتحقيق المزيد من الأرباح لتحقيق ميزة تنافسية".
(حواطي و دروم، 2020، صفحة 169)	"نجاح المؤسسة في تحقيق الأفضلية على منافسيها من خلال اعتماد فلسفة جديدة تمكنها من كسب رضا متعاملينها وتمنح لها القدرة على البقاء والنمو".
(AlHalaseh & Ayoub, 2021, p. 22)	"التميز هو نتاج رحلة مستمرة من العمل الشاق على أساس التخطيط الصحيح، الرؤية الصحيحة، الأهداف الواضحة التي تطمح المنظمة إلى تحقيقها".
(Al-Musawi, Al-Saedi, & Hassoon, 2022, p. 40)	"تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال تقديم الخدمات بطريقة مبتكرة ومتميزة من أجل التفوق على المنافسين وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات المشار إليها.

ولقد اختلفت آراء الباحثين حول تحديد مفهوم واحد للتميز التنظيمي فهي تنحصر ضمن ثلاث محاور أساسية نوضحها

في الجدول التالي (آل مزروع، 2010):

الجدول رقم (1-7): المحاور الثلاث الأساسية لتفسير مفهوم التميز التنظيمي

الشرح	الخوار: تفسير مفهوم التميز التنظيمي بناءً على:
وهنا يُجمع الباحثون على أن التميز يركز على الممارسات والإجراءات والعمليات التي تقوم بها المنظمة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، بناءً على رؤية مشتركة، وضوح الغايات والأهداف وتوفير الموارد اللازمة، والتركيز على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات، التحسين المستمر والإبداع.	● ممارسات المنظمة:
وهنا يرى الباحثون أن التميز يعتمد على مخرجات المنظمة ونتائج أعمالها وكيف تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، فعندما تكون النتائج جيدة والخدمات المقدمة أفضل من مثيلاتها في السوق، يدفع المنظمة لأن تكون فريدة في أدائها متفوقة في عملها مقارنة بالمنظمات الأخرى، وحتى تصل إلى هذا التفوق فهي تعتمد على المعارف الصريحة والإجرائية للمنظمات الأخرى.	● تفوق المنظمة:
يرى أصحاب هذا التوجه أن التميز هو مجموع الجهود المبذولة من قبل المنظمة في سبيل تحديد توقعات العملاء حول خدمة معينة، وعند تحديدها يتم العمل على تحسين وتطوير أدائها حتى تتجاوز حدود ما توقعه العميل، فتصبح بذلك البديل الوحيد في نظره بفعل اللمسة الإضافية التي تقدمها.	● تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (آل مزروع، 2010، الصفحات 18-20).

بالاعتماد على التعاريف المختلفة الواردة عن الباحثين في الجدول رقم (1-6) بالإضافة إلى التصنيفات الأساسية المفصلة لمفهوم التميز التنظيمي الموضحة في الجدول رقم (1-7) يمكن أن نعرف التميز التنظيمي إجرائياً بأنه "قدرة المنظمة على استغلال كافة الموارد المتاحة واعتماد الأساليب والتقنيات الحديثة لتوفير خدمات ومنتجات مميزة تحقق متطلبات المتعاملين وتكون توقعاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأفضلية التنافسية".

ثانياً: أهمية تحقيق التميز التنظيمي وخصائص المنظمة المتميزة:

يؤدي التميز التنظيمي إلى تحسين الأداء والإنتاجية بكفاءة وفعالية (النجار، 2014، صفحة 27) لذلك فهو يحظى بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال التي تسعى إلى التفوق والنجاح، وحتى تصل هذه المنظمات إلى التميز لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص سنحاول التطرق إليها من خلال هذا العنصر.

1. أهمية تحقيق التميز التنظيمي:

ترتبط أهمية بلوغ التميز في المنظمات ارتباطاً وثيقاً بحاجتها إلى الوسائل والطرق التي تمكنها من معرفة التحديات التي تواجهها، وكذا تلك الوسائل التي تساعد في جمع المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات المناسبة خاصة التي تتعلق بالموظفين المتميزين الذين يجب تحفيزهم وترقيتهم، وحاجتها الدائمة إلى التحسين والتطوير في أداء المديرين والموظفين على حد سواء من خلال العمل على تدريبهم وتنمية مهاراتهم، خصوصاً صناعات القرار في المنظمة وذلك لأهمية الدور الذي يقومون به في تحقيق التميز وتحفيز الإبداع (منصور و العابد، 2013، صفحة 9)، كما أن أهميته تنبثق من قدرة المنظمة على توليد القوى

الداعمة للتميز من خلال التكيف مع التغيرات السريعة، والتنافس غير المحدود والحفاظ على المكانة التنظيمية والتي تضم الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي (بلكبير، 2016، صفحة 168).

إضافة إلى أن السعي إليه وتحقيقه له فوائد تتمثل في ما يلي (Barnawi, 2022, pp. 2920-2922):

- توفير الأساس الذي تقوم عليه المنظمة حيث يوفر نموذج التميز مجموعة من أفضل الممارسات الإدارية لكل مجال إداري رئيسي (الحكومة، القيادة، التخطيط، العملاء والموظفين، إجراءات العمل، الموردين والشركاء، إدارة الموارد، قياس الأداء)؛
- توفير طريقة متكاملة ومنسقة لتحقيق نتائج ملموسة؛
- تحديد أوجه الترابط بين مجالات الإدارة فمثلا ترتبط ممارسة العملاء _تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم_ ارتباطا مباشرا بممارسة القيادة أي صياغة الاستراتيجية والتخطيط؛
- التقليل من الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة؛
- توفير برنامج قياس الأداء الذي من شأنه قياس جودة الخدمة؛
- الرفع من قيمة الأعمال.

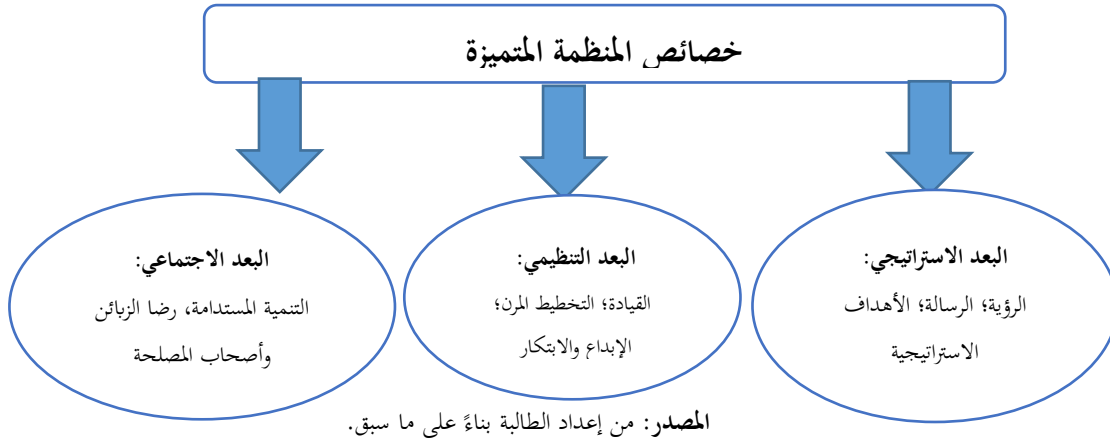
2. خصائص المنظمة المتميزة:

يمكن التعبير عن خصائص المنظمة المتميزة بأنها الركيزة الأساسية لاستدامة الأداء المتميز والتي تتمثل في النقاط التالية (داود، 2020، الصفحات 30-33):

- رضا الزبائن: أهم خاصية تتميز بها هي القيمة التي تحققها للعملاء، من خلال تلبية حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وكسب رضاهم فيما يتعلق بالمنتج أو الخدمة بحد ذاتها، الاهتمام بكل ما يخص العميل قبل عملية الشراء وأثناءه وبعده، والشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها ملزمة بالاهتمام بالعميل بقدر الاهتمام بالمنتج أو أكثر، فهو يعتبر قيمة مهمة جدا يمكن أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها؛
- التنمية المستدامة: يمتد أثر المنظمة المتميزة إلى بيئتها الخارجية، فيكون من ضمن أهدافها الحفاظ على الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية في المحيط الذي تعمل فيه؛
- تطوير القدرة التنظيمية: فاهتمامها ينصب بالدرجة الأولى على تعزيز قدرتها التنظيمية من خلال قيادة فعالة للتغيير؛
- تشجيع وتبني الإبداع والابتكار: فالمنظمة المتميزة ومن أجل الحفاظ على موقعها في السوق مطالبة بالتجديد الدائم والتحسين المستمر، وخلق مناخ يشجع على الإبداع والابتكار؛
- الرؤية والرسالة والالتزام: تتمتع المنظمة المتميزة بوجود قائد ذو رؤية مستقبلية ويحث مرؤوسيه على الالتزام برسالة المؤسسة وأهدافها؛

- التخطيط المرن: أي القدرة على التكيف بكفاءة وفعالية للتغيرات مما يسمح باقتناص الفرص ومواجهة كل ما يعترضها من تهديدات أو تجنبها تماما؛
 - الحفاظ على التميز والتمسك به: وذلك من خلال المحافظة على العلاقات الجيدة مع أصحاب المصالح.
- وقد ذكر كل من Peters & Waterman في كتابهما حول "البحث عن التميز" ثمانية خصائص للتميز التنظيمي هي (Peters & Waterman, 1982, p. 7):
- التحيز للعمل من خلال التخلي عن التفصيل في التحليل والانتقال إلى التجربة والسرعة في التنفيذ نسبيا؛
 - الاقتراب من العميل من خلال الاهتمام الدقيق باحتياجاته وتقديم مخرجات (منتجات/ خدمات) تفوق توقعاته؛
 - الاستقلالية وريادة الأعمال بمعنى أنه من المتوقع أن يكون جميع الموظفين (ليس فقط الموظفين بوحدة البحث والتطوير) مبدعين ومبتكرين في وظائفهم وأعمالهم اليومية؛
 - الإنتاجية من خلال الأفراد وذلك عن طريق توفير بيئة تسودها الثقة والمشاركة، الاحترام، التمكين والتحفيز من أجل زيادة الإنتاجية؛
 - الحرص على قيم المنظمة والاهتمام بها، أي قيادة المنظمة من خلال القيم والمبادئ تعتبر هي المبدأ التوجيهي الرئيسي وهي أهم بكثير من الموارد الأخرى (التكنولوجية، الاقتصادية...)
 - هيكل تنظيمي يتمتع بالبساطة والرشاقة؛
 - الالتزام بالهدف الرئيسي دون الانحراف إلى مجالات أو أنشطة غير مألوفة؛
 - التوازن بين الاستقلالية والتوجيه المركزي بمعنى أن الشركات المتميزة هي الشركات التي تطبق مبدأ المركزية واللامركزية على حدّ سواء.
- كما يرتبط تميز المنظمة بسمة أساسية واجب توفرها في المنظمة حتى نقول أنها متميزة وهي التكامل بين الرؤية التي تأمل تحقيقها (Vision) والرسالة (Mission) والأهداف قصيرة وطويلة المدى (Goals)، أي أنها تدرك جيدا اتجاهاتها الاستراتيجية وكيف تحققها، إضافة إلى عامل المرونة والقدرة على التجديد وتنفيذ الخطط باستخدام أساليب ملائمة (الجبور، 2022، صفحة 166).
- يمكن تصنيف الخصائص السابقة إلى ثلاثة أبعاد هي: البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، وذلك وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): تصنيف خصائص المنظمة المتميزة



تجدر الإشارة إلى أن النتائج التنظيمية الناجحة تتطلب إدارة مدروسة وتحسين مستمر في ستة مجالات هي: المعلومات، الهيكل، الموظفين، أنظمة التعلم، إجراءات العمل، وحتى نقول أن المنظمة نجحت في تحقيق التميز التنظيمي لا بد أن تسجل أداءً متوازناً في أربعة ركائز مهمة هي: النتائج المالية، رضا العميل، العمليات التجارية الداخلية، التعلم والنمو (Barnawi, 2022, p. 2919).

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة كأساس لبلوغ التميز التنظيمي

قبل التطرق إلى التعريف بإدارة الجودة الشاملة نشير أولاً إلى معنى الجودة إذ يمكن تعريفها ببساطة بأنها تلبية متطلبات العميل وقد تم التعبير عنها بطرق عديدة من قبل أهم الباحثين في مجال إدارة الجودة كالتالي (Oakland, 2014, pp. 4-5):

- "مطابقة المنتج للاستخدام" (Juran)؛
- "مجموع خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية" (ISO 8402.1986)؛
- "يجب أن تستهدف الجودة احتياجات المستهلك في الحاضر والمستقبل" (Deming)؛
- "إجمالي خصائص المنتج والخدمة الموجهة للتسويق، هندسة وتصنيع وصيانة المنتج والخدمة المستخدمة لتلبية توقعات العميل" (Feigenbaum)؛
- "التوافق مع متطلبات العميل" (Crosby)؛
- "درجة استيفاء مجموعة من الخصائص المتأصلة في الشروط" (ISO 9000.2000).

على الرغم من عدم وجود تعريف واحد مقبول عالمياً للجودة إلا أن التعاريف السابقة تتشارك في بعض العناصر هي (Goetsch & Davis, 2016, p. 3):

- تتضمن الجودة مطابقة توقعات العميل أو تجاوزها؛
- تنطبق الجودة على المنتجات والخدمات والعمليات والأفراد والبيئات؛

- الجودة هي حالة دائمة التغير أي ما يعتبر جودة اليوم لا يمكن اعتباره جودة غدا.

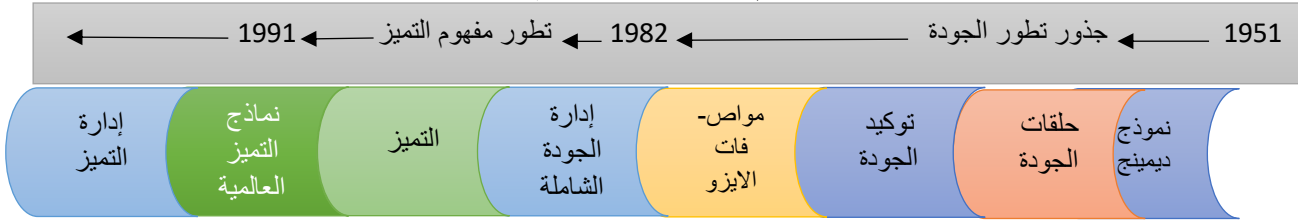
وقد عرفها بأنها "حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات، الخدمات، الأشخاص، العمليات والبيئات التي تلتقي مع أو تتجاوز التوقعات وتساعد على إنتاج قيمة أعلى".

أما الجودة الشاملة فهي نهج واسع النطاق يشمل ثلاثة عناصر أساسية ذات قيمة فائقة وهي: الجودة الفائقة، التكلفة الفائقة والخدمة الفائقة (Goetsch & Davis, 2016, p. 3) أي أن تكون المنظمة قادرة على تقديم منتجات وخدمات على قدر كافٍ من الجودة بحيث تتطابق مع احتياجات العميل أو تفوقها، باعتباره هو الشخص الوحيد القادر على تحديد مواصفات الجودة بوضوح من جانب المنتج هل يلي الحاجة أم لا، الاهتمام بعامل التكلفة أي أن تكون المنظمة قادرة على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل بما يسمح بتقديم مخرجات تلي الطلب بتكاليف منخفضة، والخدمة الفائقة من ناحية سرعة الاستجابة، السعر وغيرها، ويرى سلمان أن الجودة الشاملة تتعلق بثلاث مداخل أساسية هي: الكفاءة، جودة بيئة العمل، الأهداف والأعمال (تحقيق الميزة التنافسية) (سلمان، 2010، الصفحات 19-20) اهتم هذا التعريف بعامل الكفاءة أي تقديم مخرجات تتصف بالقدر الكافي من الجودة باستخدام أقل حجم من المدخلات (تكاليف أقل وأفضل منتج)، وجودة بيئة العمل أي الاهتمام بالعلاقة بين العاملين والإدارة وتعزيزها، وتحقيق الأهداف والأعمال التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد فرق بين الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، ففي حين تهتم الجودة بالخصائص والمقاييس والمعايير الواجب توفرها في المنتج، إدارة الجودة تهتم بالعملية الإدارية التي تكتنف فيها جهود الإدارة العليا والعاملين معا لتسيير شؤون العمل وتنظيمها وتنسيقها لتحسين الجودة (سلمان، 2010، صفحة 25) والتي تم تعريفها بأنها "عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة لخدمة العميل أو الزبون" (عقيلي، 2009، صفحة 32) وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضا بأنها "مجموعة من الأنشطة المنهجية التي تقوم بها المنظمة بأكملها لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة من أجل توفير مستوى من الجودة يرضي العملاء في الوقت المناسب والسعر المناسب" (The Application Guide for The Deming Prize, 2015, p. 2).

بالنظر إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم التميز التنظيمي نلاحظ أنه هناك تداخل كبير بينهما، فهما يشتركان في العديد من المفاهيم الأساسية مثل: القيادة، التركيز على العميل، التخطيط، القدرة التنظيمية، إلا أن الاختلاف الجوهري بينهما يكمن في أن مفهوم التميز أعمق من حيث ارتكازه على بعض المفاهيم الاستراتيجية كالتطوير الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي، وكذلك فيما يخص معايير قياس نتائج الأداء فنجد من بينها الاعتماد على نتائج العميل، نتائج العامل، نتائج المجتمع ونتائج الأداء الرئيسية للمنظمة الملموسة وغير الملموسة (سنتطرق إليها بشكل أكثر تفصيلا في عرض نماذج التميز) وهي أشمل من ما تعتمده إدارة الجودة الشاملة من مقاييس فهي تقتصر على التحسين المستمر، تلبية حاجات العميل وإشباعها وتنمية المورد البشري وتطويره (آل مزروع، 2010، صفحة 23)، ومن أجل بلوغ التميز لا بد من المرور بمفهوم الجودة الشاملة وذلك حسب الشكل الموالي لتطور المفاهيم انطلاقا من ظهور جذور تطور مفهوم الجودة إلى تطور مفهوم التميز:

الشكل رقم (1-6): تطور مفهوم إدارة التميز



المصدر: (آل مزروع، 2010، صفحة 22).

يوضح الشكل أعلاه المحطات الرئيسية التي مرّ بها مفهوم التميز، الراجعة إلى جهود الباحثين واكتشافاتهم وتجاربهم المختلفة وذلك انطلاقاً من مصطلح الجودة إلى مواصفات الأيزو ثم إدارة الجودة الشاملة ثم التميز لتنبثق منه أهم نماذج التميز العالمية والتي أدت في الأخير إلى ظهور ما يُعرف بإدارة التميز.

ومن أجل توضيح الفروقات الجوهرية بين المفهومين، سنحاول إبراز أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينهما فيما يلي:

الجدول رقم (1-8): أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
- يشارك القادة بشكل مباشر في التميز؛	- كلاهما بحاجة دائمة إلى التزام القائد واستمرارية عمله؛
- إدارة الجودة الشاملة ينصب اهتمامها على الأجزاء الداخلية للمنظمة في حين التميز يهتم بالأجزاء الداخلية والخارجية ليشمل جميع أصحاب المصلحة ويمتد تأثيره إلى المجتمع؛	- كلا المفهومين يعتمدان بشكل كبير على مشاركة الموظفين؛
- التميز يمنح حرية أكثر للموظفين في أداء الأعمال من خلال التفويض والتمكين، وبذلك يكون أقل تقييداً من إدارة الجودة الشاملة؛	- الجودة هي جزء مهم ولا يمكن الاستغناء عن فلسفتها في المفهومين؛
- يتطلب مفهوم التميز من أجل قياس نتائج الأداء وتقومها إلى تقنيات وأساليب أكثر تطوراً؛	- كلاهما يعتمدان على مبدأ التحسين المستمر؛
- يركز مفهوم التميز بشكل كبير على تنفيذ استراتيجية المنظمة ودعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛	- ينصب تركيز كلاهما على العميل؛
- تتيح نماذج التميز خاصية التقييم الذاتي والتي تسمح بإجراء مقارنة مباشرة مع المنظمات الأخرى.	- ينتج عن كلاهما منافع مادية وأخرى معنوية كالمكافآت؛
	- يحتاج تجسيد كلا المفهومين إلى دعم خارجي خاصة في السنوات الأولى، كما أن المنافع لا تظهر سريعاً.

المصدر: (Porter & Tanner, 2004, p. 373).

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي وعناصره

التميز التنظيمي كغيره من المتغيرات التنظيمية توجد أبعاد وعناصر تستخدم لقياسه داخل المنظمات، والتي اختلفت باختلاف البيئة المحيطة بالمنظمة والقطاع الذي تنتمي إليه، إضافة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين حوله.

أولاً: أبعاد التميز التنظيمي

ترجع بدايات رواج البحث عن التميز إلى الكتاب المشهور لـ (Peters & Waterman, 1982) _سبق وأن أشرنا إليه في العناصر السابقة_ ويعتبر هو الأساس الذي انبثقت منه مختلف الدراسات عن التميز التنظيمي أو ما يُعرف بتميز الأعمال (Business Excellence) ومعايير قياسها، حيث استمد مؤلفا هذا الكتاب إلى خبرتهما الطويلة في شركة ماكينزي (McKinsey) لدراسة وتحليل أسرار نجاح الشركات الأمريكية الرائدة، والتي تم تصنيفها إلى صنفين مهمين هما: المعايير الصعبة والمعايير اللينة والتي يُرمز لها بـ (7-S) تتضمن مايلي (Dahlgard-Park, Dahlgard, & Sweden, 2007, p. 371):

- المعايير الصعبة (Hardware): تضم الاستراتيجية والهيكلي؛
- المعايير اللينة (Software): تضم النظام (Systeme)، المهارات (Skills)، فرق العمل (Staff)؛ القيم المشتركة (Shared Values) الأسلوب (Style).

توالت الدراسات بعدها من أجل تبسيط استخدام هذه الأبعاد في ظل بيئة معقدة شديدة المنافسة، لذا قام بعض الباحثين بإجراء التحليلات حول نماذج التميز التنظيمي من بينها (نموذج مالكوم بالدريج؛ نموذج التميز الأوروبي EFQM) من أجل استنباط معايير النجاح المفتاحية، وكان الاعتقاد السائد آنذاك أنه يمكن للتميز التنظيمي أن يُنشئ ميزة تنافسية مستدامة ومن أجل ذلك حسب الدراسة التي أجراها (Kanji (2002) لا بد من امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي شامل ومرن ومتربط (Arasli, 2012, p. 576).

من أجل تبسيط النهج السابق لـ (Peters & Waterman) قام (Peters & Austan) في كتابهما الجديد بعنوان (A Passion for Excellence) "شغف التميز" بتحديد أربعة عوامل مفتاحية للنجاح هي: الأفراد الذين يمارسون، الاهتمام بالعملاء، الابتكار المستمر، والقيادة التي تجمع بين العناصر الثلاثة السابقة. (Vercic & Zerfass, 2016, p. 272)، لذلك ارتأت الطالبة وضع الأبعاد الثلاثة التالية لقياس التميز التنظيمي وهي: تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي باعتبارها أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى من أجل تجنب التكرار فتميز الموظفين أو المرؤوسين تناولناه في جانب الإبداع الإداري، أما جانب الاهتمام بالعملاء فتناولناه في جانب التفوق التنافسي، نعرف هذه الأبعاد كما يلي:

1. تميز القيادة: يعبر عنها بأنها درجة قدرة القائد المتميزة على اقتناص الفرص التنظيمية، والبحث عن فرص التطوير وقبول الأعمال ومخاطرها وتحدياتها بالشكل الذي يسمح للمنظمة بمواجهة العقبات والأزمات التي تواجهها (السعودي، 2008،

صفحة 261) أي أنها تمثل مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة من أجل بلوغ الأهداف وتحقيقها بكفاءة وفعالية (الخرشة، الزريقات، و نور، 2013، صفحة 214).

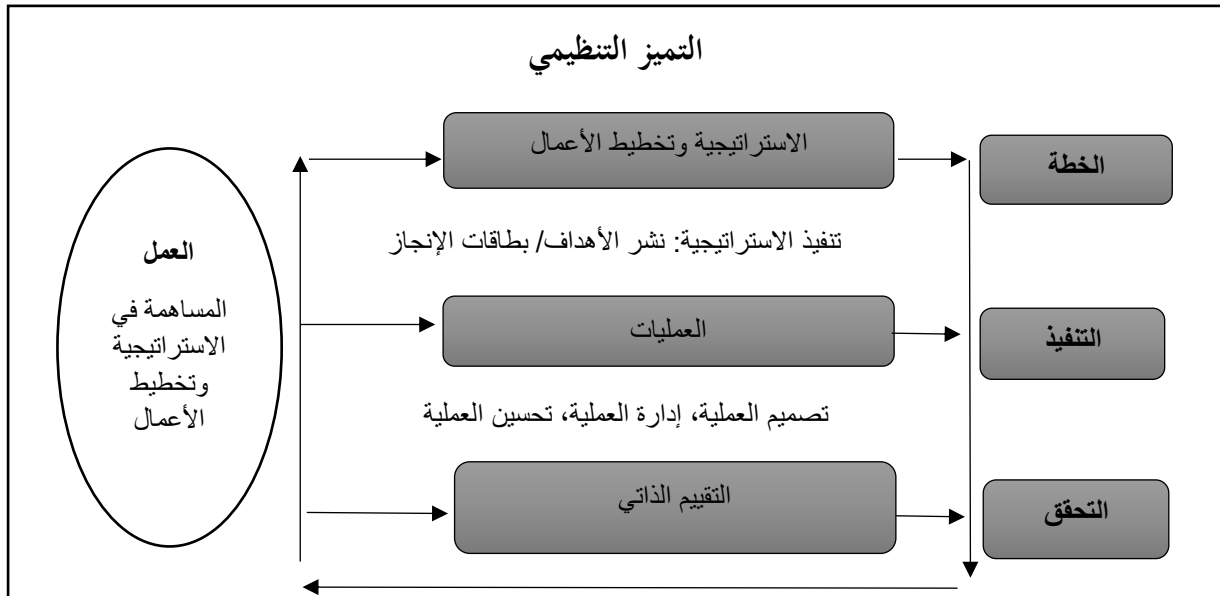
2. تميز الهيكل التنظيمي: يعبر عنها "بقدرة الهيكل أو الإطار المحدد للعلاقات والأعمال داخل المنظمة على توضيح خطوط السلطة والمسؤولية، الربط بين أجزاء المنظمة والتنسيق فيما بينها مما يسهل على الأعضاء عملية تأدية المهام والأنشطة وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوب فيها" (السعودي، 2008، صفحة 261) بالإضافة إلى الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرارات والرسمية في العمل وتمتعه بقدر كاف من المرونة (الخرشة، الزريقات، و نور، 2013، صفحة 214).

3. تميز الاستراتيجية: تمثل "درجة تميز الخطوات التي تسير عليها المنظمة في سبيل تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وقدرتها على التفاعل فيما بينها كخطة موحدة أين يتم المزج بين المزايا التي تتمتع بها المنظمة وقدرتها الاستراتيجية لمواجهة الصعوبات والعراقيل الناشئة من البيئة الخارجية" (السعودي، 2008، صفحة 261) ومن أجل تحقيق هذا لا بد أن يمتلك العاملون بالمنظمة رؤية موحدة ومتشابهة (الخرشة، الزريقات، و نور، 2013، صفحة 214).

ثانيا: عناصر تحقيق التميز التنظيمي

يتطلب تحقيق التميز التنظيمي من المنظمة أن تقوم بدورات متكررة من دورة التحسين المستمر بداية بوضع الخطة ثم العمل عليها والتحقق منها وفي الأخير تطبيقها والمساهمة في الاستراتيجية وتخطيط الأعمال، هذه الأنشطة لا تتنافس فيما بينها وإنما هي أنشطة تكملية كجزء من استراتيجية مقررته لتحقيق التميز التنظيمي، وهذا ما يوضحه كل من (Porter & Tanner 2004) في كتابهما "تقييم التميز في الأعمال التجارية، وفقا للشكل الموالي:

الشكل (1-7): عناصر التميز التنظيمي



المصدر: (Porter & Tanner, 2004, p. 13).

سنحاول شرح هذه العناصر حسب ما ورد في كتاب "تقييم الأعمال التجارية" لـ (Porter & Tanner, 2004,

pp. 13-14)

1. الاستراتيجية وتخطيط الأعمال: في هذه المرحلة يتم الاعتماد على ماتوفره نتائج التقييم الذاتي من معلومات ورؤى حول نقاط القوة ونقاط الضعف في القدرة التنظيمية للمنظمة، ويعد إنجاز بطاقات الأداء مفيدا جدا في تطوير الاستراتيجية والخطط التي تركز على الاحتياجات المتوازنة لجميع أصحاب المصلحة، ونشر هذه البطاقات هو حلقة الوصل الرئيسية لنشر الأهداف التي تربط بين الخطط والقيمة الإضافية الرئيسية للمنظمات وعمليات الدعم.

2. الإدارة المتميزة للعمليات: ويعتبر هذا العنصر بالغ الأهمية لتحقيق التميز التنظيمي ويحدد هذا العنصر بثلاث مكونات فرعية هي: تصميم العملية، التحكم في العملية أين يتم مراقبتها وضبطها وفقا للإصدار الأخير من معيار ISO والذي يركز بشكل كبير على العملية الزبون، القياس، ويوفر إطارا سليما لإدارة العمليات، تحسين العملية يعتمد هذا العنصر على تقنيات مثل Six Sigma إدارة الجودة الشاملة TQM.

3. التقييم الذاتي: تركز عملية التقييم على الأداء المتميز بالنسبة للمنظمة بأكملها في سياق إطار تنظيمي شامل، وتحدد وتتبع جميع النتائج التنظيمية الهامة وتقدم تعليقات بشأن القدرات التنظيمية ونتائج عملية الاستراتيجية والتخطيط.

المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي العالمية والعربية

سنركز في هذا المطلب على أشهر نماذج التميز العالمية: النموذج الياباني، الأمريكي والأوروبي إضافة إلى عرض بعض نماذج التميز العربية على غرار نموذج أبوظبي، النموذج المصري، النموذج الجزائري.

أولا: نماذج التميز العالمية

أدى الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة من بينها مفهوم "إدارة التميز" إلى ظهور نماذج عالمية يتم من خلالها مساعدة المؤسسات العالمية على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز التنظيمي (زرزار و غياد، 2020، صفحة 54) فمن أجل الاستجابة للبيئة الخارجية شديدة التنافس تبحت المؤسسات باستمرار عن نهج جديدة وفعالة لتعزيز قدراتها الإدارية (Dahlgaard, Chen, Jang, Banegas, & Dahlgaard-Park, 2013, p. 519) لعلّ أهمها النموذج الياباني، النموذج الأمريكي، النموذج الأوروبي.

1. نموذج التميز الياباني Deming:

سنحاول التعرف على أهم المرتكزات التي يقوم عليها هذا النموذج في العناصر التالية.

1.1 مفاهيم عامة حول جائزة Deming للأداء المتميز:

تم إنشاء جائزة ديمينج تكريما لـ Edward Deming الذي كان تأثيره أسطوريا على الصناعة اليابانية ولا تزال فلسفاته لها صدى كبير في معظم الصناعات المتقدمة، حيث كان يُنظر إليه بأنه أب حركة الجودة وكان المعلم البارز في هذا المجال حتى وفاته عام 1993، في عام 1951 تم إنشاء الجائزة تكريما له وتم تشكيل لجنة الجودة وتم منح الجوائز الأولى في نفس العام لأربع شركات يابانية، تضم الجائزة ثلاث فئات: جائزة ديمينج للأفراد، جائزة تطبيق نموذج ديمينج، جائزة مراقبة الجودة للمصانع (Porter & Tanner, 2004, p. 185). هي جائزة سنوية تقدم إلى المنظمات التي نفذت معايير إدارة الجودة الشاملة

بما يتناسب مع فلسفتها الإدارية ونطاق عملها وبيئتها، وبغض النظر عن نوع العمل الذي تقدمه فكل منظمة يمكنها التقديم للحصول على الجائزة كأن تكون (The Application Guide for The Deming Prize, 2015, p. 1):

- ✓ منظمة عامة أو خاصة، كبيرة أو صغيرة، محلية أو خارجية، المنظمة بأكملها أو جزء منها؛
 - ✓ المنظمات الحكومية غير الربحية، هيئة المرافق العامة أو إحدى وحداتها؛
 - ✓ المصانع أو أقسام البحث والتطوير، تطوير التكنولوجيا، المشتريات، المبيعات، التسويق..إلخ؛
 - ✓ المنظمة التي تشارك في كامل سلسلة القيمة للمنتج المحدد؛
 - ✓ المنظمات الأجنبية؛
 - ✓ مجموعة الأعمال التجارية في إطار التعاون الموحد لتوفير خط إنتاج محدد.
- ومن شروط ومعايير الاختبار للحصول على الجائزة مايلي:

الجدول رقم (1-9): شروط أهلية المنظمات للحصول على الجائزة ومعايير الاختبار المعتمدة

المعايير المعتمدة لمنح الجائزة	شروط الأهلية
1. تحديد الأهداف والاستراتيجيات التجارية الموجهة نحو العملاء بطريقة إيجابية وفقا للفلسفة الإدارية ونوع الصناعة وبيئة الأعمال التجارية باعتقاد إداري واضح؛	1. أن تقدم أو تشارك في تقديم منتجات وخدمات ذات الأهمية الاقتصادية والاجتماعية؛
2. يتم تنفيذ معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح لتحقيق أهداف واستراتيجيات العمل المذكورة في البند أعلاه؛	2. تكون المنظمة مسؤولة بالكامل أو الهام من المهام المتكاملة لتحقيق الشرط الأول مثل (التخطيط، التصميم، التطوير، التصنيع، التوزيع المبيعات، وما إلى ذلك)؛
3. الاستراتيجيات والأهداف المذكورة في البند الأول تحقق آثارها كنتيجة للبند الثاني.	3. يقع على المنظمة عائق مسؤولية وسلطة إدارة موظفيها ومواردها المادية والمالية اللازمة لأداء المهمة المذكورة في البند (2).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (The Application Guide for The Deming Prize, 2015, pp. 1-2).

2.1 مفهوم النموذج:

يعتبر النموذج محط انطلاق لكافة نماذج التميز الأخرى، أنشأته اليابان عام 1951 تحت يد Edward Deming فبفضل أعماله وأفكاره التي سعى إلى تطويرها واختبارها ظهرت فكرة الرقابة على الجودة الشاملة وبرامج حلقات الجودة، والتي تركز بالأساس على الاهتمام بالعنصر البشري وتقدير أهميته والأخذ برأيه في سبيل إجراء التحسينات اللازمة على المنتجات أو الخدمات المقدمة إلى المستهلك النهائي أو العميل (ساري، 2016/2015، صفحة 111).

والمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها النموذج تتمثل في (Anderson, Rungtusanatham, Schoeder, & Devaraj, 1995, p. 640):

1. القيادة ذات الرؤية: قدرة الإدارة على تأسيس وممارسة قيادة ذات رؤية طويلة الأجل والتي تُبنى بدافع تغير متطلبات العميل وليس بدافع الرقابة الإدارية الداخلية؛
 2. إنشاء التعاونات الداخلية والخارجية: أي أن تقوم المنظمة بالانخراط في الأنشطة غير التنافسية داخليا أي بين الموظفين وخارجيا أي فيما يتعلق بالموردين؛
 3. التعلم: القدرة التنظيمية على التعرف وتنمية مهارات وقدرات المنظمة ورعاية قاعدة معارفها وتحديثها؛
 4. إدارة العمليات: وهي مجموعة من الممارسات المنهجية والسلوكية التي تركز على إدارة العمليات أو وسائل إجرائها بدلا من النتائج؛
 5. التحسين المستمر: ميل المنظمة إلى مواصلة إدخال تحسينات مستمرة تدريجية ومبتكرة على عملياتها ومنتجاتها وخدماتها؛
 6. رضا الموظفين: أي مدى شعورهم بأن المنظمة تُلبّي احتياجاتهم باستمرار؛
 7. رضا العملاء: مدى إدراك العملاء المستمر بأن احتياجاتهم تُلبّي من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- يضم النموذج معايير أساسية تندرج تحتها معايير فرعية، حيث يضم معيار التوجيه جلّ السياسات التي تتبعها المنظمة، يليه معيار الدعم الذي يضم: التنظيم، المعلومات، التوحيد القياسي، تنمية الموارد البشرية واستغلالها، يليه التنفيذ وتندرج تحته أنشطة ضمان الجودة، أنشطة الصيانة/ المراقبة، وتحسين الأنشطة وأخيرا النتائج التي يكون لها تأثير واضح وقوي على ما تبنيه المنظمة من خطط مستقبلية لتحسين الأوضاع الراهنة وتطوير السياسات والأساليب التي من شأنها الحفاظ على الجودة وتعزيزها.
- يضم النموذج عشر معايير نشرحها باختصار فيما يلي (Porter & Tanner, 2004, pp. 201-204):
1. السياسات : وتتعلق بسياسات الجودة ومراقبتها ومدى وضوحها، وعلاقة هذه السياسات بالخطط طويلة وقصيرة الأجل، الاتصال أي نشر وتوزيع هذه السياسات إلى كافة أطراف المنظمة؛
 2. التنظيم: ويعبر عن مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي لمراقبة الجودة، ودرجة مشاركة الموظفين، ووضوح السلطة والمسؤولية، حالة التنسيق بين الإدارات والعلاقات مع المنظمات والشركات الأخرى؛
 3. المعلومات: ويعبر هذا المعيار عن كل المعلومات الواردة للمنظمة داخلية أو خارجية ومدى صدق مصادرها، كيفية الاحتفاظ بها واستغلالها ومدى الاعتماد على الأساليب الإحصائية والحوسيب لتجهيز البيانات؛
 4. التوحيد القياسي: ويعبر عن مدى ملاءمة نظام المعايير وإجراءات وضع المعيار وإلغائه، محتوى المعايير الموضوعة.. إلخ؛
 5. تنمية الموارد البشرية: يتناول هذا المعيار كل ما يتعلق بتدريب الموظفين ووضوح خطط لتنمية مهاراتهم وتعليمهم والنتائج المنتجة من هذه الخطط، وحالة الوعي لديهم بأهداف المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه وفهم مراقبة الجودة، ويتعلق كذلك بنظم الحوافز الموضوعة لتشجيع الموظفين على العمل بإتقان أكثر؛

6. **أنشطة ضمان الجودة:** يعبر هذا المعيار عن إدارة ومراقبة نظام ضمان الجودة، وتطوير المنتجات واستغلال التكنولوجيات الحديثة بشكل يضمن الموثوقية والسلامة والمسؤولية عن المنتجات وحماية البيئة، والإدراك الجيد لأهمية رضا العملاء، القدرة على القيام بالعمليات وتحليلها ومراقبتها وتحسينها؛

7. **أنشطة الصيانة/ المراقبة:** يتناول هذا المعيار طرق تحديد عناصر المراقبة ومستوياتها، مدى استعداد المنظمة لاتخاذ التدابير المؤقتة والدائمة في الوقت المناسب، حالة نظم التشغيل من حيث التكلفة، الكمية والتسليم؛

9. **التأثير:** يضم هذا المعيار الآثار الملموسة وغير الملموسة الناتجة عن العمليات السابقة كالجودة، التسليم، التكلفة، الربح، السلامة وحماية البيئة، بالإضافة إلى معرفة وتحديد طرق قياس هذه الآثار، ورضا العملاء والموظفين، والتأثير الذي أحدثته هذه النتائج على المنظمات الأخرى ذات العلاقة وعلى المجتمع عموماً؛

10. **الخطط المستقبلية:** ويتعلق بمدى استيعاب الأوضاع الراهنة وطرق تحسينها، ووضع الخطط المستقبلية لمواجهة المشاكل والتحديات وتحسين الخطط بما يتوافق مع المستجدات والتغيرات والعمل على تجسيد هذه الخطط.

يستند تقديم جائزة ديمينج إلى المنظمات التي حققت المعايير المذكورة آنفاً والتي تشكل مع بعضها نموذج التميز الياباني، والتي يتم تقييمها بمعدل 10% أي 100 نقطة لكل معيار وبذلك يصل مجموع النقاط إلى 1000 نقطة على أن لا يقل تنقيط المعيار الواحد عن 50 نقطة ومجموع المعايير لا يقل عن 70% من المجموع الكلي لمعايير النموذج الأساسية وما يتضمنها من فروع (ساري، 2016/2015، صفحة 113).

2. نموذج التميز الأمريكي (Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA):

من خلال هذا العنصر سنتعرف على المفهوم العام للنموذج وقيمه الأساسية.

1.2 المفهوم العام للنموذج:

يأتي هذا النموذج وراء جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة الأمريكية التي تديرها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) والمعهد الوطني للعلوم والتكنولوجيا (NIST) (Business Excellence Models, 2023) تعتبر منظمة بالدريج للتميز رائداً فكرياً في التميز في الأداء والقيادة والإدارة، تقوم فرق العمل داخلها بمشاريع بحثية، استضافة المؤتمرات والأنشطة، إجراء تطوير مهني وتدريب على المهارات على المستوى التنفيذي وعن بعد، إتاحة الموارد لتعزيز الأداء التنظيمي، ونشر وتوزيع مجموعة متنوعة من الموارد التعليمية لتبادل أفضل الممارسات، تحمل رسالة "ضمان النمو المالي طويل الأجل ودعم التميز في الأداء التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وفي جميع أنحاء العالم" من موقع منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (: Home

The Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award

(baldridgefoundation.org) قُدم النموذج عام 1987 ووجه إلى ست قطاعات مهمة من المجتمع: التصنيع، الخدمات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الرعاية الصحية، التعليم، المنظمات غير الحكومية، ويستند التقييم إلى مجموعة من المعايير المستمدة من وجهة نظر: الزبون، الاستراتيجية، القيادة، القياس والتحليل وإدارة المعارف، القوى العاملة ونتائج المنظمة وتنقسم هذه المعايير السبعة إلى 18 مقياس يصل مجموع تنقيطها إلى 1000 نقطة، الهدف منه ليس فقط تحسين الأداء وتحقيق النتائج وزيادة القدرة

التنافسية وإنما يتعداها إلى التركيز على إدارة الابتكار، إدارة المخاطر الذكية، إعطاء الأولوية لتطوير استراتيجية حذرة ودقيقة، المشاركة في أنشطة وسائل التواصل الاجتماعي، ضمان نظام عملي يساعد على بناء الكفاءة التنظيمية والاستدامة التنظيمية (Setiawan & Purba, 2021, p. 1) إطار شامل للأداء على مستوى عالمي، يُستخدم على نطاق واسع كنموذج للتحسين ويعتبر العامل الرئيسي لزيادة القدرة التنافسية والإنتاجية (Anastasiadis, Anastasiadou, & Iakovidis, 2017, p. 436).

ويقوم النموذج على المفاهيم التالية: القيادة الحكيمة، التميز المستمد من رغبات العملاء، التعلم الشخصي والتنظيمي، تقدير العاملين والشركاء، الرشاقة التنظيمية، التركيز على المستقبل، الإدارة بالتركيز على الإبداع والابتكار، الإدارة بالحقائق، المساهمات المجتمعية، الأخلاقيات والشفافية، تحقيق القيمة والنتائج. (Business Excellence Models, 2023) و(باشبوة و البرواري، 2009، صفحة 116).

2.2 المعايير والمفاهيم والقيم الأساسية للنموذج:

تم تطوير إطار عام للنموذج والذي من الممكن أن تتبناه جل المنظمات على اختلاف القطاعات التي تنتمي إليها، والذي سنعرضه فيما يلي:

الشكل رقم (1-8): المعايير والمفاهيم والقيم الأساسية للنموذج الأمريكي



المصدر: (Baldridge performance excellence program, 2015 ,Consulté le 23/03/2023 à 8 :28).

تتجسد القيم والمفاهيم الأساسية للنموذج في سبع فئات تمثل القيادة (الفئة 1): والتي تقيس التأثير الشخصي للقائد في العمل من خلال التوجيه وضمان القيام بالأعمال ضمن الأطر الأخلاقية والقانونية وتحمل المسؤولية الاجتماعية بما يضمن بقاء المنظمة وديمومتها التخطيط الاستراتيجي (الفئة 2): والذي يتمحور حول صياغة الأهداف الاستراتيجية ورسم خارطة الطريق لتحقيقها، بالإضافة إلى الرقابة على الأداء، التركيز على العملاء والسوق (الفئة 3): والتي تتضمن الاستجابة لطلبات الزبائن وتجاوز توقعاتهم حول الخدمة أو المنتج وهنا يتم قياس مستوى رضاهم وبناء ثقافة تنظيمية تدعم تحقيق رضا العميل، تسمى هذه

الفئات الثلاث بثالوث القيادة، حيث يتم وضعها معاً للتأكيد على أهمية القيادة في تطوير الاستراتيجية وفي تنمية فهم سليم لتوقعات السوق، القياس والتحليل وإدارة المعرفة (الفئة 4) والتي تمثل المعلومات وهي جد مهمة وحاسمة للإدارة الفعالة للمنظمة ولنظام قائم على الحقائق لتحسين الأداء والقدرة التنافسية، وهي أيضاً تمثل الأداة التي تُنشر بها الأهداف والغايات في جميع أنحاء المنظمة وتُدار من خلالها الموازنة بين الأهداف والقدرة، ثم يأتي التركيز على الموارد البشرية (القوة العاملة) (الفئة 5): وهنا يتم الاهتمام بالعاملين وتحديد كيفية التعامل معهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم، تحديد احتياجاتهم وتحقيق رضاهم وكذلك تطوير القادة وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، إدارة العمليات (الفئة 6): أين يتم تصميم وتطوير نظم العمل، نتائج الأعمال (الفئة 7): وتتعلق بجودة الخدمات والمنتجات، نتائج العملاء، الأداء المالي، تُسمى هذه الفئات معاً بثالوث النتائج (Ghosh, Vijay, Keah, & Robert, 2003, pp. 3-4) و (زورخي و لقليطي، 2018، صفحة 175) .

إن تقييم معايير بالدريج له ثلاث عناصر رئيسية (Baldridge performance excellence program, 2015):

1. **الموجز التنظيمي** أين تصف المنظمة ماهو مهم لها (التشغيل، العلاقات الرئيسية، البيئة التنافسية، السياق الاستراتيجي)؛
 2. **الردود على الفئات من 1 إلى 7** (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، القياس التحليل وإدارة المعارف، القوة العاملة، إدارة العمليات، والنتائج) وهنا تروي المنظمة كيف تنجز ماهو مهم لها؛
 3. **تسمح المبادئ التوجيهية للتسجيل** بتقييم مدى نجاحها في تحقيق ماهو مهم لها، نضج العمليات ونشرها، اتساع نتائج المنظمة وأهميتها، الردود على الأسئلة المتعلقة بالمعايير.
- يتم تنقيط المعايير الأساسية للنموذج (الفئات السبع) ليصل مجموعها إلى 1000 نقطة حيث يكون لكل معيار أو فئة وزنها النسبي وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-10): تقييم معايير نموذج مالكوم بالدريج

المعيار	الوزن النسبي
القيادة	120
التخطيط الاستراتيجي	85
التركيز على العملاء	85
القياس والتحليل وإدارة المعرفة	90
التركيز على الموارد البشرية (القوة العاملة)	85
إدارة العمليات	85
نتائج الأعمال	450
المجموع	1000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (كواشي، 2013، الصفحات 321-322).

3.2 أهداف النموذج:

يهدف النموذج إلى تحقيق العديد من الأهداف التي من شأنها رفع القدرة التنافسية للمنظمات الأمريكية وتتمثل في (الطائي و عبدالمهدي، 2019، صفحة 270):

- ✓ تعزيز عامل التنافس الشريف بين مختلف المنظمات الأمريكية خاصة فيما تعلق ببلوغ مستوى الجودة المطلوب وكذا خدمة المجتمع؛
- ✓ العمل على اتباع نظام إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توحيد السياسات والإجراءات التي تتبعها المنظمات الأمريكية؛
- ✓ التعرف على الطرق التي من شأنها تحقيق الجودة وتطويرها؛
- ✓ من بين الأهداف المهمة التي يسعى النموذج إلى تحقيقها هي وضع قواعد ولوائح إرشادية تسمح للمنظمات من تقييم أدائها في مجال تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة؛
- ✓ تحصل المنظمات الفائزة بالمنافسة بالإضافة إلى الجائزة على دعاية وترويج مجانيين لأعمالها .

3. نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة EFQM:

سنقوم في هذا العنصر بتعريف هذا النموذج وأهدافه والتطرق إلى المعايير المعتمد عليها في تقييمه.

1.3 تعريف النموذج:

يعتبر النموذج الأوروبي من بين أبرز النماذج الشائعة في إدارة التميز، وفلسفته مستمدة من فكر إدارة الجودة الشاملة حيث انبثق من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الناشئ عام 1988 ويرتبط بالجائزة الأوروبية للجودة (داود، 2020، صفحة 37) يعدّ النموذج خارطة طريق للمنظمات الأوروبية وحتى غير الأوروبية باعتباره اليوم يمثل أحد أهم الأطر الإدارية وأكثرها استخداماً فهو يساعد المنظمات على تعزيز وتطوير ثقافة التحسين والابتكار من أجل معالجة المشكلات من خلال تقديم أدوات تحليل تعتمد على البيانات لتزويدها بالرؤية الصحيحة والدعم الهادف إلى مساعدتها على التعلم والشعور بالإنتماء (The EFQM Model, 2023)، يمثل النموذج أكثر من 800 عضواً في 38 دولة في جميع أنحاء العالم، يتكون أعضاؤه من مجتمعات الشركات، علامات تجارية معروفة وناجحة بالإضافة إلى المؤسسات الأكاديمية والبحثية ويعرف بأنه "أداة عملية تشير إلى موقف مؤسسات الأعمال من مسار التميز ويساعدها على تحديد أوجه القصور لديها وإيجاد الحلول المناسبة" (Uygur & Sumerli, 2013, pp. 980-981) ويعرف أيضاً بأنه "الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج" (باشيوية و البرواري، 2009، صفحة 113) .

وتتضمن المفاهيم الأساسية للنموذج مايلي (Kaufmann & Serban, 2011, pp. 105-108):

(1) تحقيق نتائج متوازنة: تدار الشركة من خلال رؤية ورسالة واستراتيجيات تضعها الإدارة العليا وتنفذها، ومراقبة نجاح الشركة يجب تحديد مجموعة من النتائج ومراقبتها حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة والإدارة الجيدة هي القادرة على تحويل المعرفة لفائدة العملاء، وعندما تحقق الشركات الممتازة نتائج متوازنة ينتج عنها العديد من الفوائد أهمها: خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة، ضمان النجاح المستدام على المدى الطويل، إقامة علاقات مفيدة. (Uygun & Sumerli, 2013, p. 989).

(2) إضافة قيمة للعملاء: رضا العملاء لم يعد العامل المهم الوحيد، فنظرا لكون المنافسين يقدمون مجموعة متنوعة من البدائل عالية الجودة، أصبحت الجودة مطلبا قياسيا، ولذلك يُنصح بتشجيع ظهور الزبائن المعجبين بالخدمة أو المنتج من خلال الاتصال الشخصي، التسويق العاطفي، الخدمات الإضافية، لذلك الشركات ملزمة بالتفكير في كيفية إضفاء الطابع الفردي على عملياتها من أجل تلبية احتياجات العملاء بدقة أكبر، وتحقيق قيمة أكبر لهم من خلال الإبداع والابتكار والخدمة الممتازة.

ينتج عن تحقيق قيمة إضافية للعميل مايلي (Uygun & Sumerli, 2013, p. 990) : -زيادة الحصة السوقية، تقليل تكاليف المعاملات، النجاح طويل المدى.

(3) تسخير الإبداع والابتكار: لم يعد تحسين أساليب العمل كافيا، بل يجب التركيز على الإبداع والابتكار، الإبداع هو وسيلة لتوليد الابتكارات والتي تتجاوز مع احتياجات أرباب العمل والموظفين من الكفاءة الإبداعية والتي يتعين تعزيزها باستمرار، والإيمان بأن الابتكار بمثابة جسر للمشكلات التي تواجهها المنظمات. والميزات المحققة منها هي: خفة الحركة التجارية؛ تخفيض التكاليف؛ الحصول على فرص إضافية، تحسين أداء جميع العاملين في أنشطتهم اليومية (Uygun & Sumerli, 2013, p. 991).

(4) القيادة بالرؤية والإلهام والنزاهة: الإدارة من خلال الرؤية بدلا من الضغط والشدة، وتتضمن الرؤية رسم صورة لما يعنيه رضا العملاء فيما يتعلق بمختلف الأنشطة التجارية، القيادة بهذا المعنى يعني التوجه بالسوق كدليل لمحاولة تحقيق توقعات العملاء من خلال طرح العديد من التساؤلات: مالذي يدفعنا؟ ماهو المهم بالنسبة للزبون؟ ماهي قيمنا؟ ماهي المعايير التي تحدد أفعالنا؟

(5) الإدارة بالعمليات: يوجه نموذج EFQM المنظمات من خلال شبكة من نظم وعمليات ووقائع مترابطة، يتم ضمان التنفيذ المنهجي للسياسات والاستراتيجيات والأهداف التنفيذية والخطط من خلال شبكة متكاملة من العمليات يتم تنفيذها بشكل فعال وتحسينها باستمرار، وتمثل هذه العمليات في: -استناد القرارات إلى حقائق ومعلومات موثوق بها فيما يتعلق بالأداء الحالي والمتوقع واحتياجات العمليات وقدرات النظام وتوقعات أصحاب المصلحة وخبراتهم فضلا عن أداء المنظمات الأخرى بما في ذلك المنافسون؛

-تحديد المخاطر بالاستناد على مؤشرات موثوقة وإدارتها بفعالية؛

-وضع وتنفيذ التدابير الوقائية المناسبة المصممة لخلق مستوى عالٍ من الثقة والحفاظ عليه بين أصحاب المصلحة.

بمذه الطريقة تدار الشركات بمهنية واحترافية عالية.

(6) تحقيق النجاح من خلال الأفراد: يسمح نموذج EFQM للشركات من تمكين موظفيها من التكيف مع التغييرات الضرورية وتبنيها وتطبيقها في أنشطتهم، كما يشجع على استغلال قدراتهم واستخدام معارفهم وتنميتها وإعطائهم فرصة كاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات، طرح الاقتراحات، ففي الوقت الحالي تُدرك الشركات جيدا مدى أهمية رأس المال الفكري والذي يعود بالمنفعة على المنظمة ككل، كذلك تطوير نظام مكافآت للموظفين كوسيلة لخلق الالتزام والولاء التنظيمي من خلال إنشاء قيم جماعية، وثقافة وثقة ودعم شخصي، وتعظيم إمكانيات الموظفين، وضمان مشاركتهم النشطة والفعالة من أجل توليد التحسينات وتنفيذها.

(7) خلق مستقبل مستدام: تتبنى المنظمات الممتازة ثقافة تنظيمية قائمة على نهج أخلاقي وقيم محددة جيدا ومعايير عالية فيما يتعلق بسلوك المنظمة، توفر هذه العوامل استدامة المنظمات في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، تأمين منافع طويلة الأجل للمنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز وتقوية سمعة المنظمة، الرفع من مستوى الأداء، زيادة الثقة بالمنظمة (Uygun & Sumerli, 2013, p. 991).

(8) إقامة الشراكات: تقيم المنظمات علاقات موثوقة مع مختلف المنظمات الأخرى وتحسنها وتدعمها من أجل ضمان النجاح المتبادل، ويمكن إنشاء التعاون بفضل العملاء، المجتمع، الموردون الأساسيون، مؤسسة تعليمية، أو المنظمات غير الحكومية، ويتوقف الأداء الأفضل لشراكات التعاون على: إيجاد موثوقية لدى المنظمات الأخرى، تبادل المعارف، إقامة علاقات مفيدة متبادلة، وينتج عنها خلق قيمة لجميع العلاقات، الحصول على مزايا تنافسية، إيجاد أوجه التآزر والتعاقد بشأن التكاليف (Uygun & Sumerli, 2013, p. 991).

2.3 المبادئ التوجيهية للنموذج:

يقوم النموذج بالتحديث من خلال جمع مدخلات أفضل التطبيقات والممارسات التي يتم تنفيذها في أوروبا وخارجها، وبالتالي فهو نموذج ديناميكي ويقدم وجهات نظر حالية حول الإدارة، حيث استعرض النموذج أربع تحديثات متتالية خلال عام 1997 و 1999 و 2003 ثم تحديث عام 2010 (Uygun & Sumerli, 2013, p. 981) وآخر تحديث عام 2020 (Business Excellence Models, 2023)، يحتوي النموذج على منطق RADAR والذي يمثل إطار تقييم دينامي وإدارة قوية للأدوات التي توفر نهجا هيكليا لغرض فحص أداء أي منظمة (Uygun & Sumerli, 2013, p. 981) يتكون من خمسة عناصر أساسية هي: النتائج Results، النهج/ المقاربة Approach، الانتشار Deployment، التقييم Assessment، المراجعة Review (Moeller, 2001, p. 46).

الجدول رقم (1-11): شرح مختصرات منطق RADAR

التائج Results	تحديد النتائج التي تهدف إليها المنظمة كجزء من عملية وضع السياسات والاستراتيجيات، وتشمل هذه النتائج أداء المنظمة من الناحيتين المالية والتشغيلية وتصورات أصحاب المصلحة.
المقاربة Approach	التخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من النهج السليمة لتحقيق النتائج المطلوبة الآن وفي المستقبل.
الانـتـشـار Deployment	نشر النهج بطريقة سليمة ومنهجية لضمان التنفيذ الكامل.
التقييم والمراجعة Assessment & Review	تقييم ومراجعة النهج المتبعة استنادا إلى رصد وتحليل النتائج المحققة وأنشطة التعلم الجارية.

المصدر: (Porter & Tanner, 2004, pp. 181-182).

التقييم الذاتي هو أحد أهم خطوات نموذج EFQM ويوفر العديد من الفوائد للمنظمة مثل (Basim & Şeşen, 2010, p. 204):

- تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة؛
 - الاعتماد على البيانات الملموسة للقياس المنظم للتطورات؛
 - الكشف عن الممارسات الجيدة والسماح للمقارنة مع المنظمات الأخرى بفضل المعايير المقبولة بشكل عام. وتمثل المبادئ التوجيهية للنموذج المحدث عام 2020 في ثلاثة عناصر رئيسية تضم عناصر فرعية وهي:
 - التوجيه Direction (الغاية، الرؤية، الاستراتيجية/ الثقافة التنظيمية والقيادة)؛
 - التنفيذ Execution (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)؛
 - النتائج Results (انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي).
- ويأتي النموذج وفقا للشكل التالي:

الشكل رقم (1-9): المبادئ التوجيهية لنموذج التميز الأوروبي الجديد



المصدر: 02:21 le 18/03/2023 Consulté [/https://www.bpir.com/business-excellence-models](https://www.bpir.com/business-excellence-models)

في الجدول الموالي قمنا بعرض شرح مبسط لهذه العناصر:

الجدول رقم (1-12): شرح المبادئ التوجيهية لنموذج EFQM

الشرح	المعيار	العملية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد الغاية والرؤية؛ ✓ تحديد وفهم احتياجات المعنيين؛ ✓ فهم النظام الإيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية؛ ✓ تطوير الاستراتيجية؛ ✓ تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء. <p>تحديد التوجه بمهد الطريق للمؤسسة لتحقيق الريادة وتنفيذ خططها المستقبلية.</p>	الغاية/ الرؤية/ الاستراتيجية	التوجه: "يتم تعريف المؤسسة المتميزة من خلال غاية ملهمة ورؤية طموحة واستراتيجية ملبية".
الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من القيم والأعراف التي يتشاركها العاملون داخل المنظمة والتي تؤثر على طريقة تعاملهم داخليا وخارجيا مع مرور الوقت، أما القيادة فهي تمس المنظمة ككل وليس الأفراد على حدى".	الثقافة التنظيمية والقيادة	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ بناء علاقات مستدامة؛ ✓ تأمين الدعم المستمر؛ ✓ ابتكار قيمة مستدامة؛ ✓ المساهمة في التنمية والرفاهية والازدهار. <p>يرتبط هذا المعيار مع معيار انطباعات المعنيين.</p>	إشراك المعنيين	

<p>تدرك المنظمة المتميزة أن بناء قيمة مستدامة أمر في غاية الأهمية لبقائها ونجاحها على المدى الطويل ومصدر قوتها المالية، حيث تقوم بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ تصميم وبناء القيمة؛ ✓ التواصل وبيع القيمة؛ ✓ تقديم القيمة؛ ✓ تحديد وتطبيق التجربة الشاملة. 	<p>بناء قيمة مستدامة</p>	<p>التنفيذ: من أجل أن تبلغ المنظمة نتائج مبهرة ومستدامة لا بد أن تلي أو تتجاوز توقعات المتعاملين وذلك من خلال: تحديد غاية ملهمة ورؤية طموحة، وتطوير استراتيجية تهدف إلى بناء ثقافة التفوق والريادة والاستدامة.</p>
<p>من أجل أن تحقق المنظمة المتميزة النجاح الحالي والمستقبلي لا بد أن تقوم بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ قيادة الأداء وإدارة المخاطر؛ ✓ التحول المؤسسي للمستقبل؛ ✓ قيادة الابتكار؛ ✓ الاستفادة من التكنولوجيا؛ ✓ الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة؛ ✓ إدارة الأصول والموارد. 	<p>قيادة الأداء والتحول</p>	
<p>كما سبق وأن ذكرنا من هم المعنيون، فهنا يتم التعرف على انطباعات آرائهم.</p>	<p>انطباعات المعنيين</p>	<p>النتائج: تضم النتائج حصيلة ما قامت به المنظمة ضمن محوري التوجه والتنفيذ، بما في ذلك التنبؤات المستقبلية.</p>
<p>يركز هذا المعيار على النتائج المرتبطة بأداء المنظمة من حيث: القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية وبناء قيمة مستدامة والملائمة المستقبلية.</p>	<p>الأداء الاستراتيجي والتشغيلي</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: 08:20 le 21/03/2023 Consulté [/https://efqm.org/the-efqm-model](https://efqm.org/the-efqm-model)

بعدها يتم تطبيق منطق الرادار على مراحل أو مبادئ النموذج الأساسية (رادار التوجه، رادار التنفيذ، رادار النتائج) ويتم تقييمها وذلك بوضع التنقيط المناسب من 0% إلى 100% والتي تعبر عن النسبة المئوية للقدرة على الإنجاز (عدم القدرة على الإنجاز، قدرة محدودة على الإنجاز، القدرة على الإنجاز، القدرة الشاملة على الإنجاز، القدرة المتميزة على الإنجاز) لكل معيار حسب الجدولين التاليين:

الجدول رقم (1-13): معايير رادار محوري التوجه والقيادة

العناصر	الخصائص	الوصف
المنهج	سليم	الاعتماد على منطق واضح ومحدد يُلبّي احتياجات المعنيين بالإضافة إلى قدرته على تغطية الاحتياجات المستقبلية.
التطبيق	متوائم	أي تطبيق المناهج بفعالية وفي الوقت المناسب.
	التنفيذ	يتم تطبيق المناهج بفعالية وفي الوقت المناسب.
التقويم والتحسين	المرونة	التنفيذ يعطي مساحة للمرونة والقدرة على التكيف.
	التقييم والفهم	يتم جمع المعلومات، وفهم التغذية الراجعة حول فعالية المنهج ونشره ومشاركتها.
	التعلم والتحسين	وهنا يتم القياس والمقارنات المرجعية من أجل التعلم وإلهام الإبداع والعمل على إيجاد حلول مبتكرة لتحسين الأداء.

المصدر: موقع المؤسسة الأوروبية للجودة 54:6 إلى 23/03/2023 Consulté le <https://efqm.org/the-efqm-model>.

تجدر الإشارة إلى أن رادار التوجه لا يخضع لمعيار المواءمة في عنصر المنهج ومعيار المرونة في عنصر التطبيق، بل يتم التقييم حسب قدرة كل منظمة على العمل وفقاً لهذه الخصائص وتعتمد المقياس التالي:

الجدول رقم (1-14): المقياس المعتمد لقياس النسبة المئوية للقدرة على الإنجاز

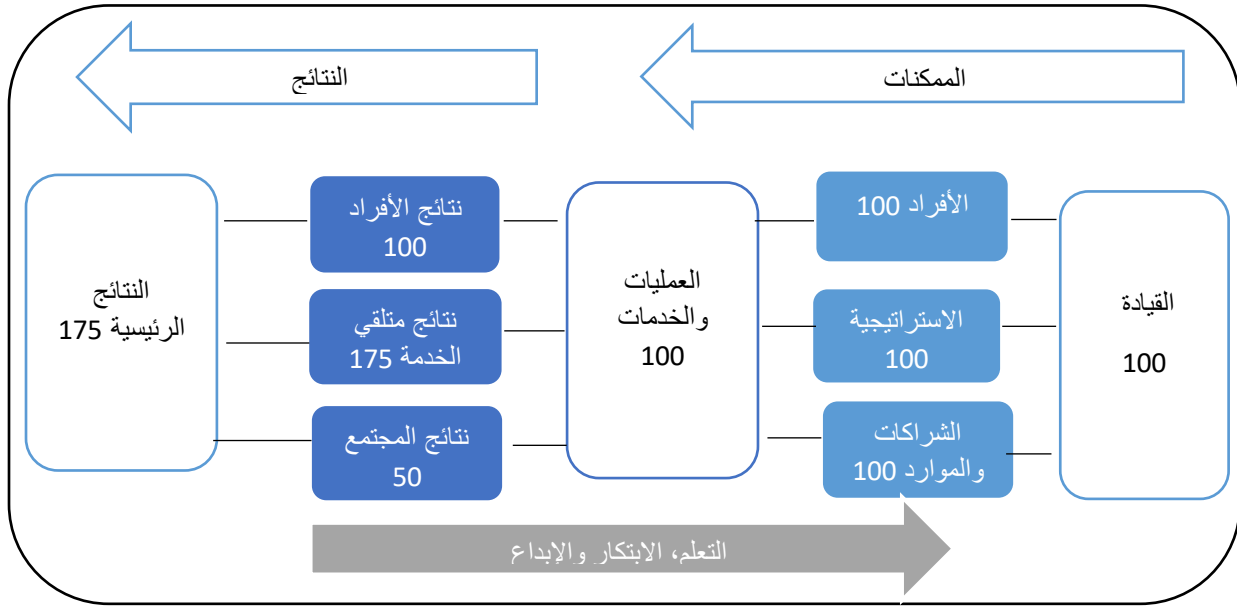
النسبة (%)	0	من 10 إلى 30	من 40 إلى 60	من 70 إلى 80	من 90 إلى 100
القدرة	عدم القدرة على الإنجاز	قدرة محدودة على الإنجاز	القدرة على الإنجاز	القدرة الشاملة على الإنجاز	القدرة المتميزة على الإنجاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: 04:07 إلى 23/03/2023 Consulté le <https://efqm.org/the-efqm-model>

3.3 عناصر النموذج:

تعتبر هذه العناصر القاعدة الأساسية للنموذج والتي لا يمكن الاستغناء عنها وإنما تطويرها وتحسينها في كل مرة حسب مستجدات التغيير، والتي تتمثل أساساً في الممكّنات والتي تضم كل من القيادة والعمليات والخدمات التي تأخذ كل منها 100 نقطة من تقييم النموذج وتضم الأفراد، الاستراتيجية والشراكات والموارد، والنتائج التي تتمثل في النتائج الرئيسية مقيمة بـ 175 نقطة ونتائج الأفراد مقيمة بـ 100 نقطة ونتائج متلقي الخدمة ونتائج المجتمع مقيمة بـ 50 نقطة، ويؤكد النموذج على ضرورة اتباع نهج الإبداع والابتكار والتعلم من أجل التجديد والتحسين المستمرين. يمكن توضيح العناصر الأساسية للنموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-10): عناصر النموذج الأوروبي القديم 2010



المصدر: (زرار و غياد، 2020، صفحة 64).

يشير السهم السفلي إلى الجانب الإيجابي من الشكل الذي يدعو إلى تعلم نهج جديدة والإبداع والابتكار الذي يحسن من المدخلات والتي تؤدي إلى التحسينات عند تحقيق النتائج (Uygun & Sumerli, 2013, p. 985) النموذج قائم على تسع معايير أساسية مقسمة إلى جزئين، خمسة منها هي معايير مدخلات أو ممكنات تضم (القيادة، الأفراد، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، العمليات والخدمات) و أربعة منها هي معايير النتائج (نتائج الأفراد، نتائج متلقي الخدمة، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية) (Moeller, Breinlinger, & Elser, 2000, pp. 254-255) تأتي النتائج من المدخلات وهي تمثل مصدر المدخلات مرة أخرى (التغذية العكسية)، ووفقا للنموذج يمكن تحقيق نتائج ممتازة تنعكس على الأداء والعملاء والموظفين والمجتمع من خلال توجيه السياسة والاستراتيجية والموظفين والموارد والعمليات بنهج القيادة المناسب (Basim & Şeşen, 2010, pp. 203-204) فالشركات الممتازة تمتلك قيادات تدعم التنمية المستدامة وتضع استراتيجية متسقة وتعمل بفعالية جنبا إلى جنب مع الشركاء، وتستغل الموارد استغلالا أمثل وتركز على الأفراد إضافة إلى هذه العوامل العمليات والمنتجات والخدمات التي تم تقييمها، أما النتائج الرئيسية فهي لا تقتصر على الحصة السوقية والنمو وتدوير الأعمال والربح فقط وإنما تمتد إلى عوامل أخرى أكثر حساسية مثل تأثير العمليات التجارية على نفسها، وعلى الزبائن وعلى المجتمع، المسؤولية الاجتماعية للشركات والتي لا تقل أهمية عن قيمة المساهمين وغيرها من العوامل التي تركز على المدى القصير (Kaufmann & Serban, 2011, p. 101).

وفي الجدول الموالي نوضح الأوزان النسبية الموضوعة لكل معيار كالتالي:

الجدول رقم (1-15): الأوزان النسبية للمعايير كما حددها نموذج التميز الأوروبي EFQM

المعايير	العناصر	الوزن النسبي (%)
الممكنات	القيادة	10
	الأفراد	9
النتائج	السياسات والاستراتيجية	8
	الشراكات والموارد	9
	العمليات والخدمات	14
المجموع	نتائج الأفراد	9
	نتائج العملاء	20
	نتائج المجتمع	6
	النتائج الرئيسية	15
		100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (باشيوة و البرواري، 2009، صفحة 11)؛ (زرروخي و لقلطي، 2018، صفحة 176).

ثانيا: نماذج التميز العربية

توجد العديد من نماذج التميز في الدول العربية والتي حاولت مجارة التقدم والتطور التكنولوجي في الدول المتقدمة، وذلك في سبيل النجاح وتحقيق التميز، إلا أن تركيزنا انصب على ثلاثة نماذج عربية حققت نجاحات لا بأس بها وهي جائزة أبوظبي للأداء الحكومي، جائزة مصر للتميز الحكومي، النموذج الجزائري للجودة والجائزة الوطنية للابتكار.

1. جائزة أبوظبي للأداء الحكومي التميز

تم إطلاق جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز عام 2006 تحت إشراف الشيخ محمد بن زايد آل نهيان تشجيعا منه لروح المنافسة الإيجابية وتحفيز الأداء المتميز في سبيل تحقيق الاستدامة في منظومة الإدارة الحكومية بفعالية، وذلك دعما لرؤية منظومة التميز الحكومي "مواصلة العمل على إقامة مجتمع واثق وآمن وبناء اقتصاد مستدام ومنفتح عالميا ويمتلك القدرة على المنافسة"، فالإدارة تعمل جاهدة على استدامة التحسين في الجهات الحكومية من خلال تطوير وتطبيق برامج ومبادرات مبتكرة، وجاءت الجائزة لترسيخ مفهوم ثقافة التميز وتطور الفكر الإداري لتوحيد الهوية على مختلف المنظمات والجهات العاملة في الحكومة والتي تحمل شعار الكفاءة والتميز، وذلك من خلال (دليل جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، 2017):

✓ الاستفادة من أفضل الممارسات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛

✓ العمل على تنمية قدرات الموظفين وتأهيلهم وتدريبهم.

1.1 محاور النموذج:

تهتم منظومة التميز الحكومي بنتائج الأعمال التي من شأنها تحقيق الاستدامة والتنمية المستمرة للقدرات بناءً على التعلم من نتائج الأداء السابقة، وتركز على إمكانات التميز الرئيسية وهي: العاملين، قوة النظام المالي، إدارة المخاطر، استمرارية النشاط، التواصل والابتكار، حيث يتم تقييم أعمال المنظمة من طرف خبراء دوليين والتنقيط يكون حسب المحاور الأساسية الثلاثة للنموذج:

(1) تحقيق الرؤية: فالجهة الحكومية المتميزة تسعى إلى تحقيق الأهداف بناءً على الخطة الاستراتيجية والقيام بالمهام الرئيسية والتطبيق الفعال والكفؤ للعمليات والخدمات والبرامج والمشاريع والاستناد على التحول الرقمي الذكي في إنجاز الأعمال، في سبيل تلبية متطلبات المستفيدين وكل أصحاب المصلحة بما يحقق أعلى مستويات الرضا لديهم، ويضم المحور أربعة معايير هي: خطة أوظيفي، المهام الرئيسية، تقديم الخدمات الحكومية الرقمية.

(2) الابتكار: الجهة الحكومية المتميزة تعمل باستمرار على استكشاف الجديد والقيام بالأعمال بأساليب مبتكرة وتطوير سياساتها وبرامجها وتنفيذها بطريقة إبداعية من خلال تقديم الخدمات الجديدة، وذلك كضمان لتحقيق الاستدامة الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، كما أنها تعتمد بشكل كبير على التنبؤ بالتغيرات التي من الممكن أن تحصل في المستقبل والعمل على أساسها باعتبارها ذات تأثير كبير على الاتجاهات المستقبلية ونتائج الأعمال والحذر من المخاطر بشكل استباقي، ويضم معيارين: استشراف المستقبل، إدارة الابتكار.

(3) الممكّنات المؤسسية: تتميز الجهة الحكومية المترشحة لنيل الجائزة بقوة إدارتها وكفاءتها فيما يتعلق بتسيير ما تمتلكه من موارد وإدارة المخاطر التي تعترضها بطريقة آمنة تضمن الالتزام بأعلى معايير الإفصاح والشفافية والنزاهة، وكذا توفير بيئة عمل مريحة تستقطب الكوادر البشرية المؤهلة ذات المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف، ويضم خمس معايير هي: العاملون والتوطين، الحوكمة والتشريعات المالية، التواصل المؤسسي، المخاطر واستمرارية الأعمال، الموارد والشراكات.

وذلك حسب الإطار العام لنموذج التميز الحكومي لأوظيفي والمبين في الشكل (1-12).

الشكل رقم (1-11): نموذج التميز الحكومي - أوظيفي



المصدر: (دليل جائزة أوظيفي للأداء الحكومي التميز، 2017، صفحة 11).

تضم معايير المحاور الرئيسية بدورها معايير فرعية، والتي يستند عليها الخبراء في تقييم استحقاقية المنظمة المتقدمة للجائزة حسب نتائج أداؤها واحترامها لمعايير النموذج، والتي تضم ثلاثة محاور أساسية تتمثل في تحقيق الرؤية، الابتكار، الممكنات المؤسسية أي الموارد والقدرات التي تتمتع بها المنظمة، من خلال الجدول التالي حاولنا تنظيم هذه المحاور ومعاييرها الأساسية والفرعية المستخدمة في تقييم أداء المنظمات وتحديد أحقيتها في نيل الجائزة من عدمها.

الجدول رقم (1-16): معايير التقييم المعتمدة لنيل جائزة أبوظبي للأداء الحكومي التميز

المحور	المعيار الأساسي والمعايير الفرعية التابعة له	شرح مختصر
1. تحقيق الرؤية 60%	المعيار الأساسي الأول خطة أبوظبي ويضم: 1.1 التخطيط والتنفيذ والمتابعة لدعم تحقيق مستهدفات خطة أبوظبي (القدرات والنتائج)	يركز المعيار على قيام الجهة المعنية بتطوير وتنفيذ خطة أبوظبي ومدى متابعتها لأدائها وتقييم نتائجها من أجل المتابعة والتقييم والتحسين ويضم قدرات التخطيط بما في ذلك: تحديد كافة الجهات المعنية بتحقيق خطة أبوظبي التحديد الواضح للأنشطة والمسؤوليات، المدة الزمنية اللازمة للتنفيذ بالإضافة إلى تحديد الموارد اللازمة للإنجاز ومن ثمة يتم تقييم نتائج الإنجازات بالاعتماد على مؤشرات الأداء ورأي الجهات المساهمة في تنفيذ خطة أبوظبي.
	المعيار الأساسي الثاني: المهام الرئيسية ويضم: 1.2 تطبيق ومتابعة الاستراتيجية (القدرات والنتائج). 2.2 إدارة وتطبيق المشاريع. 3.2 إدارة العمليات. 4.2 الاستدامة الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية.	يركز المعيار على مدى تطبيق الجهة المعنية لخطةها الاستراتيجية والرقابة على الأداء من خلال وتقييم نتائج مؤشرات الأداء الاستراتيجية والتشغيلية والتنبؤ بفرض التحسين.
	المعيار الأساسي الثالث: تقديم الخدمات 1.3 تصميم وإدارة وتطوير عمليات تقديم الخدمات (القدرات والنتائج).	يركز هذا المعيار على تميز الخدمات المقدمة للمتعاملين والحرص على تحقيق قيمة مضافة لهم وذلك من خلال الالتزام بالمعايير الحكومية والتعلم من أفضل الممارسات العالمية بما يحقق رضاهم وتجاوز توقعاتهم بشأن الخدمة المقدمة من خلال الابتكار.
	المعيار الأساسي الرابع: الحكومة الرقمية 1.4 تصميم وتطبيق استراتيجية وسياسات التحول الرقمي (القدرات والنتائج).	يركز هذا المعيار على مستوى النضج الرقمي للجهة المعنية ومدى تبنيها لاستراتيجيات وسياسات التحول الرقمي وتقديم الخدمات الرقمية للمتعاملين.
2. الابتكار 10%	المعيار الأساسي الخامس: استشراف المستقبل 1.5 التفكير المستقبلي (القدرات والنتائج).	يركز هذا المعيار على مدى اهتمام الجهة المعنية بمجال التفكير المستقبلي من خلال التركيز على تنمية رأس المال الفكري والتجديد المستمر، وبالاعتماد على أدوات الاستشراف المتنوعة زيادة المرونة والسرعة في الاستجابة للتغيرات والتكيف معها.

<p>يركز المعيار على بناء ثقافة وبيئة عمل تدعم الابتكار من خلال تطبيق أنظمة وآليات تعزز مشاركة كل الأطراف المعنية في تعزيز جهود الابتكار لتقديم خدمات جديدة وتنفيذ الأعمال بطريقة ابتكارية.</p>	<p>المعيار الأساسي السادس: إدارة الابتكار 1.6 تطبيق أنظمة لإدارة الابتكار (القدرات والنتائج)</p>	
<p>يركز المعيار على العاملين من خلال: ✓ وضع الخطط الرامية لتحقيق مصلحة الأفراد والجهة المعنية على حد سواء؛ ✓ الاستثمار فيهم والرفع من إنتاجيتهم؛ ✓ تقدير جهودهم وتحفيزهم من خلال إقامة نظم للحوافز والمكافآت؛ ✓ استقطاب الكفاءات الوطنية؛ ✓ تصميم وتطبيق الخطط والعمليات المتعلقة بهم.</p>	<p>المعيار الأساسي السابع: العاملون والتوطين 1.7 تصميم وتطبيق الخطط والسياسات والعمليات المتعلقة بالعاملين (القدرات والنتائج).</p>	<p>3.الممكنات المؤسسية %30</p>
<p>يركز المعيار على: ✓ تحقيق مبدأ المساءلة والشفافية؛ ✓ الالتزام بتنفيذ التعليمات والقوانين الصادرة عن المجلس التنفيذي؛ ✓ تحقيق نتائج رائدة في الحوكمة.</p>	<p>المعيار الأساسي الثامن: الحوكمة والتشريعات 1.8 تصميم وتطبيق إطار عام للحوكمة والتشريعات (القدرات والنتائج)</p>	
<p>يركز المعيار على تعزيز مفاهيم الإدارة المالية وتطبيق معاييرها.</p>	<p>المعيار الأساسي التاسع: المالية 1.9 إدارة الموارد المالية (القدرات والنتائج)</p>	
<p>يركز المعيار على النشر والتوزيع الفعال لإنجازات الجهة المعنية وضمان تناسق المعلومات والخدمات، وفعالية التواصل مع الشركاء الداخليين والخارجيين.</p>	<p>المعيار الأساسي العاشر: التواصل المؤسسي 1.10 الاتصال المؤسسي الخارجي 2.10 الاتصال المؤسسي الداخلي. (القدرات والنتائج)</p>	
<p>يركز المعيار على أهمية تطبيق برنامجي إدارة المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال.</p>	<p>المعيار الأساسي الحادي عشر: المخاطر واستمرارية الأعمال 1.11 إدارة المخاطر. (القدرات والنتائج) 2.11 استمرارية الأعمال. (القدرات والنتائج)</p>	
<p>مدى فاعلية وكفاءة الجهة المعنية على إدارة مواردها الداخلية وممتلكاتها لدعم الاستراتيجية وضمان التنفيذ الفعال لها.</p>	<p>المعيار الأساسي الثاني عشر: الموارد والشراكات (القدرات والنتائج) 1.12 تخطيط إدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة، الموارد).</p>	

2.12 إدارة العلاقة مع الموردین.	
3.12 إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرارات بصورة فعالة وبناء قدرات الجهة.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (دليل جائزة أبوظبي للأداء الحكومي التميز، 2017، الصفحات 18-68).

بعدها يتم التقييم حسب القدرات والنتائج لكل معيار بنسب 30% و 70% على التوالي:

✓ تقييم القدرات يتضمن ثلاث محاور هي: الفاعلية (60%)، الكفاءة (20%)، التعلم والتطوير (20%).

✓ تقييم النتائج يتضمن أربع محاور هي: الشمولية والقابلية للاستخدام (50%)، تحقيق النتائج (20%)، التطور في الأداء (20%)، الموقع الريادي (10%).

ومن خلال طرح الأسئلة عن القدرة على الإنجاز والنتائج المستهدفة تتوزع النسب حسب القدرة على الإنجاز حيث تُطرح الأسئلة عن نسبة التقدم بالنسبة لكل محور من محاور النموذج وذلك وفقاً لما يبيّنه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-17): نسب تقييم القدرات والنتائج حسب كل محور

النسب	10-0	35-15	60-40	85-65	100-90
أسئلة كل محور	لا تقوم بالمهام المطلوبة منها.	تقوم بها إلى حد ما	تقوم بها بشكل كبير	تقوم تماماً بالمطلوب	تقوم تماماً بالمطلوب إضافة إلى كونها مثال يُقتدى به عالمياً.

المصدر: (دليل جائزة أبوظبي للأداء الحكومي التميز، 2017، الصفحات 72-76).

يقوم الخبراء بتقييم المعايير الأساسية بدرجة مقدرة من 0 إلى 100 درجة وضررها بنسبة كل محور من محاور التقييم، مثلاً المعيار الأساسي الأول تحصل على درجة 50 عند تقييم القدرات الفاعلية يتم ضرب (50×60%) وهكذا مع باقي العناصر إلى أن تتوصل إلى قرار استحقاقية الجهة المعنية بالجائزة من عدمه.

2. جائزة مصر للتميز الحكومي

تبنّت مصر جوائز التميز منذ عام 1997 وبذلك تعدّ هي أولى الدول العربية والإفريقية التي بادرت بتبني أنظمة جوائز التميز اعتماداً على معايير نموذج مالكوم بالدريج الأمريكي واستمرت إلى غاية توقفها عام 2013 لترجع مجدداً إلى الساحة عام 2018 في ظل تبني مصر لاستراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030) تحت مسمى جائزة مصر للتميز الحكومي، والتي جاءت بهدف إحياء المنافسة بين المنظمات الحكومية واتبعت في ذلك معايير النموذج الإماراتي في التقييم والتي سبق وأن تطرقنا إليها (تحقيق الرؤية، الابتكار، الممكنات المؤسسية (بركات، 2023، صفحة 149) وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-12): نموذج جائزة مصر للتميز الحكومي



المصدر: (دليل المؤسسة الحكومية المتميزة-جائزة مصر للتميز الحكومي، 2020، صفحة 11)

بالنظر إلى الشكل رقم (1-13) وبالاعتماد على دليل المؤسسة الحكومية المتميزة فنموذج جائزة مصر للتميز الحكومي

ينقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

- المحور الأول: تحقيق الرؤية والتي تأخذ 60% من حيز النموذج ويندرج تحته أربعة معايير رئيسية أولها معيار رؤية مصر 2030 والذي يضم معيار فرعي واحد يتمثل في قدرات التخطيط والمتابعة والتنفيذ لرؤية مصر 2030، ثاني معيار هو معيار المهام الرئيسية ويضم أربعة معايير فرعية هي: تطبيق الاستراتيجية ومتابعة أداؤها؛ إدارة المشاريع والبرامج وتطبيقها؛ إدارة العمليات؛ وأهم معيار وهو الاستدامة في مختلف المجالات: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، ثالث معيار وهو معيار "خدمات سبع نجوم" ويضم معيار فرعي واحد هو تصميم وإدارة الخدمات، أما المعيار الرئيسي الرابع فيتمثل في "الحكومة الالكترونية أو الذكية" يضم هو الآخر معيار فرعي واحد يتعلق بتصميم وتطبيق سياسات التحول الرقمي الذكي.

- المحور الثاني: الابتكار والذي يأخذ 20% من حيز النموذج يندرج تحته معيارين رئيسيين هما: معيار استشراف المستقبل والذي يضم معيار فرعي واحد يتمثل في التفكير المستقبلي، أما المعيار الرئيسي الثاني هو "إدارة الابتكار" ويضم بدوره معيار فرعي واحد يتمثل في "تطبيق أنظمة إدارة الابتكار".

- المحور الثالث: الممكنات تأخذ هي الأخرى 20% من حيز النموذج تندرج تحتها أربع معايير أساسية أولها رأس المال البشري ويضم معيار "تصميم وتطبيق العمليات المتعلقة بالعامل البشري"، ثانيها معيار "الممتلكات والموارد" ويضم تخطيط وإدارة الموارد والممتلكات؛ إدارة العلاقة مع الموردين؛ إدارة الموارد المالية، ثالث معيار وهو "الحكومة وتعلق بتصميم وتطبيق إطار عام للحكومة، آخر معيار هو معيار "إدارة المخاطر" ويتعلق بتصميم وتطبيق إطار عام لإدارة المخاطر.

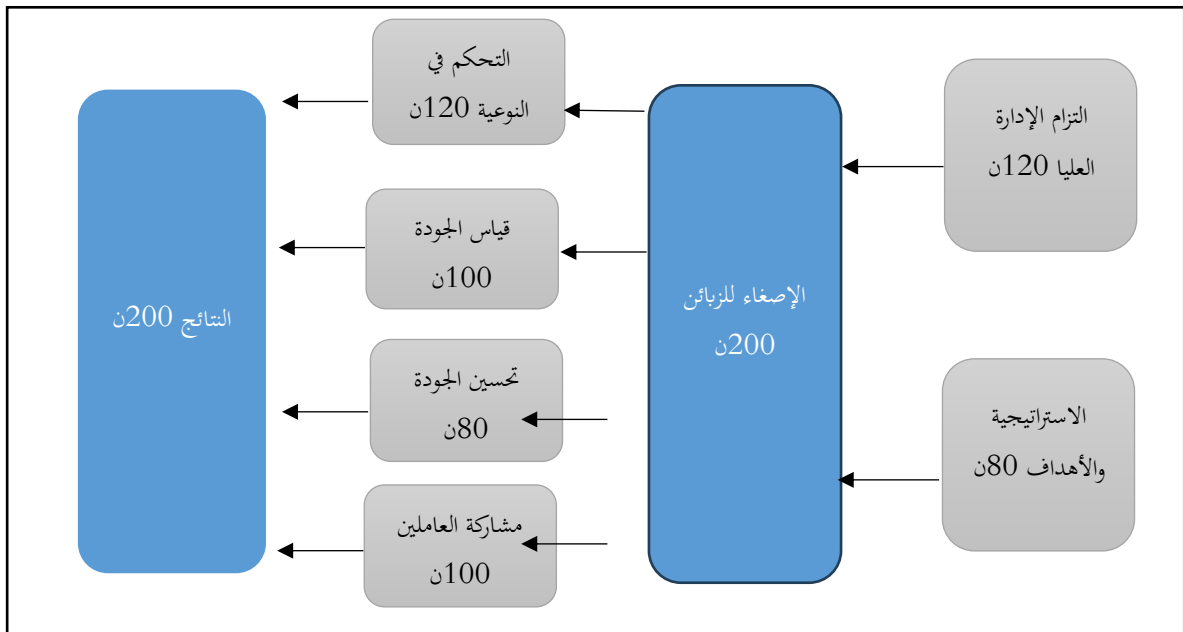
3. النموذج الجزائري:

في سبيل تحسين الأداء الوطني للمؤسسات الجزائرية، بذلت الدولة جهودا كثيفة بغاية مجارة التطور في الدول المتقدمة ومنظمتها المتميزة وكذا محاولة تجسيد هذه النماذج نظرا لنجاحها في الدول العربية على غرار أبوظبي ومصر، لذلك من خلال هذا العنصر سنحاول إبراز أهم النقاط التي تناوّلها كل من النموذج الجزائري للجودة وكذا الجائزة الوطنية للابتكار.

1.3 النموذج الجزائري للجودة ومعايير التقييم للحصول على الجائزة: يتم التقييم بناءً على محصلة أجوبة الأسئلة

المتعلقة بالمعايير التالية: التزام الإدارة، الاستراتيجية والأهداف، الاستماع للزبائن، التحكم في النوعية، قياس الجودة، تحسين الجودة، مشاركة العمال، النتائج، وذلك حسب النموذج التالي:

الشكل رقم (1-13): النموذج الجزائري للجودة



المصدر: (قبطان، 2014، صفحة 115).

تتمثل هذه المعايير في (ميلود و رشام، 2014، صفحة 288):

- **التزام الإدارة العليا:** وهو أن تلتزم الإدارة بطرق وأساليب سير الجودة في المنظمة من خلال التخصيص الأمثل للموارد وإشراكها في عملية عملية التحسين المستمر، وتعبر عن كل الجهود التي يبذلها المدراء في سبيل إنجاح الجودة مثل نشر المعلومات وإدارة العلاقات مع العملاء والموردين.
- **الاستراتيجية والأهداف:** وهذا المحور يعبر عنه بأسئلة حول مكانة استراتيجية الجودة ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكيفية تعميم هذه الاستراتيجية ونشرها على كامل أجزاء المنظمة كأهداف يشترك جميع الموظفين في تحقيقها.
- **الاستماع للزبائن:** وفي هذا المحور يتم الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بكيفية كسب رضا الزبائن وكيفية قياسه، وكيفية تقييم رضا العملاء وتحسين طرق معرفة احتياجاتهم وتلبيتها.

- التحكم في النوعية: يتعلق هذا المعيار بمستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة والإجراءات والآليات المعتمدة للتحكم فيها، وبناء العلاقات مع الموردين.
 - قياس الجودة: يجيب هذا المعيار عن التساؤلات المطروحة بخصوص مستويات الجودة والمؤشرات المستخدمة لقياسها.
 - تحسين الجودة: يجيب هذا المعيار عن التساؤلات المطروحة حول الإجراءات المتبعة لتحسين الجودة.
 - مشاركة العاملين: يعبر هذا المعيار عن مدى إشراك العاملين في عملية تحقيق الجودة ومدى فاعليتهم ومساهماتهم.
 - النتائج: يعتبر من أهم المعايير لأنه يتعلق بمخرجات المنظمة ونتائج أداؤها والتي تؤثر بشكل مباشر على الزبائن والمتعاملين مع المنظمة الداخليين والخارجيين.
- وفيما يلي عرض لطرق تنقيط وتقييم هذه المعايير:

الجدول رقم (1-18): المعايير المعتمدة للتقييم في النموذج الجزائري

المعيار	الأسئلة
التزام الإدارة (120ن)	<ul style="list-style-type: none"> - هل تقوم الإدارة بإشراك وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة في المنظمة؟ 40ن - هل تقوم الإدارة بإعطاء القدرة من خلال عمليات داخلية وخارجية؟ 50ن - هل تقوم الإدارة بتنمين الطاقات المبذولة والنجاحات المحققة على مستوى الجودة التي قام بها العاملون في المنظمة؟ 30ن
الاستراتيجية والأهداف (80ن)	<ul style="list-style-type: none"> - هل استراتيجية الجودة للمنظمة مرتبطة فعلا باستراتيجيتها العامة؟ 20ن - هل تم وضع استراتيجية الجودة كهدف في جميع أنشطة المنظمة؟ 20ن - هل استراتيجية وأهداف الجودة معروفة لدى أفراد المنظمة؟ 30ن - كيف تصل المنظمة إلى تحقيق مساهمة أفرادها في تحقيق استراتيجية الجودة؟ 10ن
الاستماع للزبائن (200ن)	<ul style="list-style-type: none"> - هل يتم قياس رضا الزبائن بشكل كافٍ؟ 40ن - كيف يتم توقع احتياجات الزبائن؟ 40ن - كيف يتم معالجة شكاوي الزبائن ومامدى قابلية استجابة المنظمة في هذا المجال؟ 30ن - كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموع احتياجات الزبائن انطلاقا من تصور السلع والخدمات؟ 30ن - كيف يتم الكشف عن المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ 20ن - ماهي ردة فعل المنظمة إزاء أداء المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات؟ 40ن
التحكم في النوعية (120ن)	<ul style="list-style-type: none"> - كيف يتم التحكم في نوعية السلع والخدمات المقدمة؟ 40ن - كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساعدة لعملية التحكم في النوعية؟ 40ن - كيف يتم التحكم في الخدمات المقدمة من طرف الموردين؟ 40ن

قياس الجودة (100ن)	- كيف تختار إدارة المنظمة المؤشرات التي تسمح لها ببلوغ أهدافها المتعلقة بالجودة؟ 50ن - هل يتم نقل تلك المؤشرات إلى الهياكل الملائمة من أجل القيام بمتابعة أداء تلك العمليات؟ 50ن
تحسين الجودة (80ن)	- هل يتم تحليل نتائج الإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل ملائم؟ 20ن - كيف يتم تحديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ 20ن - كيف يتم توجيه العمليات المتعلقة بتحسين الجودة؟ 20ن - كيف يتم ضمان فعالية الإجراءات المتعلقة بالتحسين؟ 20ن
مشاركة العمال (100ن)	- كيف يتم تشجيع مساهمة أفراد المنظمة في إطار تنفيذ الجودة؟ 30ن - كيف يتم إعلام وتكوين أفراد المنظمة من أجل بلوغ أهداف الجودة؟ 30ن - كيف يستطيع أفراد المنظمة اقتراح الإجراءات المتعلقة بتحسين الجودة؟ 20ن - كيف يتم إعلام أفراد المنظمة بالعمليات والنجاحات التي حققتها المنظمة في مجال الجودة؟ 20ن
النتائج (200ن)	- ماهي نتائج المنظمة فيما يتعلق بإرضاء عملائها الخارجيين؟ 50ن - ماهي نتائج العمليات المتعلقة بإرضاء وتعبئة العملاء الداخليين للمنظمة؟ 50ن - ماهي نتائج المنظمة على مستوى تطور النتائج المالية، حصتها السوقية؟ 50ن - مامدى مساهمة المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، الحياة الاجتماعية، توفير مناصب شغل، دعم النشاطات الثقافية والرياضية الخيرية (المجتمع)؟ 50ن
المجموع	1000ن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (قبطان، 2014، الصفحات 117-119).

2.3 الجائزة الوطنية للابتكار:

هذه الجائزة موجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في مجال الصناعة أو الخدمات الصناعية الهدف الأساسي منها هو تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات من خلال تشجيع الاعتماد على البحث العلمي في استنباط الأفكار الجديدة والابتكار في المنتجات أو في التنظيم الذي يؤدي بها إلى تحقيق التفوق التنافسي، تتراوح قيمة الجوائز الممنوحة بين 600.000 دج و 1000.000 دج حسب المرسوم التنفيذي 8-323 لسنة 2008، تحقق المنظمات الحاصلة على الجائزة الفوائد التالية (ساري، 2016/2015، صفحة 227):

- ✓ اختيار النهج الذي تسير عليه في سبيل تحسين المركز التنافسي؛
- ✓ الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل المنظمات في مجال الابتكار وتممينها؛
- ✓ تدعيم وتقوية صورة العلامة للمنظمة بفضل الجائزة؛
- ✓ تشجيع دور الإطارات الجامعية وإشراكها في عملية التعلم والابتكار؛
- ✓ توسيع نطاق معرفة الزبائن بابتكارات المنظمة في المنتجات أو في التنظيم.

خلاصة الفصل:

حُصص هذا الفصل لإلقاء الضوء على جانب من جوانب دراستنا النظرية والمتعلقة بالإبداع الإداري، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى المفاهيم العامة للإبداع ومستوياته ومراحله، ثم تعرفنا على الإبداع في الإدارة بشكل خاص من خلال عرض مجموعة من التعاريف ووجهات النظر الواردة حوله من طرف العديد من الباحثين، إضافة إلى عرض أبعاده، أما المبحث الثاني فتم فيه التطرق إلى العوامل المؤثرة فيه وأهم مرتكزاته داخل المنظمات واستراتيجياته وأساليب تنميته، في المقابل تم التعرف على معوقاته ومثبطاته ولعلّ أهم هذه المعوقات هي عدم توفر السمات الشخصية الإبداعية للأفراد كأن يكون القائد أو المدير لا يميل إلى المخاطرة ولا يحب التحدي.

وأشرنا إلى أن الإبداع الإداري يرتكز بصورة أساسية إلى القدرات الإبداعية للموظفين والتي من شأنها تحقيق مستويات عالية من الأداء إذا ما وجدت المناخ المناسب، وأن تبني الإدارة لأساليب الإبداع الإداري له دور فعال في حلّ المشكلات وطرح أفكار وإجراءات وقواعد إدارية جديدة تسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية وبلوغ التميز في الأعمال، لذلك حُصص المبحث الثالث والأخير لعرض أهم المفاهيم المتعلقة بالتميز التنظيمي كنتيجة للإبداع الإداري، وتم فيه إضافة إلى ذلك عرض مجموعة من نماذج التميز العالمية والعربية، باعتبارها تسهم في تحقيق التميز التنظيمي الذي يدفع المنظمة نحو جذب شريحة سوقية أكبر ناتجة عن رضا الزبائن والعملاء عن المخرجات التي تقدمها وبالتالي تحقيق أفضلية تنافسية وتفوق تنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تُخدم نفس القطاع، لذلك سنتطرق في الفصل الموالي إلى عرض المفاهيم المتعلقة بالتفوق التنافسي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للتفوق التنافسي

المبحث الأول: أهم النظريات المفسرة لتطور مفهوم التفوق التنافسي

المبحث الثاني: سبل تحقيق التفوق التنافسي

المبحث الثالث: دور الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي

تمهيد:

التغير المستمر والسريع في بيئة الأعمال يفرض على المنظمات أن تتسم بالإبداع والابتكار في شتى المجالات من أجل البقاء، النمو، التنافس، خاصة في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي المبني على استغلال الموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة بالدرجة الأولى إلى الاقتصاد المعرفي المبني على استغلال رأس المال الفكري والمعرفي المتمثل في القدرات الإبداعية للموظفين، لذا فالاستثمار في هذا المورد هو الورقة الراجحة في يد المنظمات حتى تستطيع المنافسة إذا ما أحسنت استثماره.

من أجل ذلك تقوم المنظمات المندرجة ضمن القطاعات المختلفة ببناء وصياغة الاستراتيجيات التي من شأنها الرفع من أداء العاملين، والزيادة من وتيرة تحقيق الأهداف التنظيمية والتنافسية، المتمثلة في إنتاج منتجات وخدمات تتوافق مع متطلبات العملاء وتتجاوز توقعاتهم سواءً تعلق الأمر بتخفيض التكاليف و/أو تقديم منتجات وخدمات ذات جودة في التصميم ومطابقة الاحتياجات أو أن تتمتع بالمرونة الكافية في عمليات الإنتاج حتى تستطيع التكيف مع مختلف التغيرات والمستجدات خاصة التكنولوجية والرقمية منها و/أو في طرق تسليم المنتج وسرعة توصيله إلى العميل مما يجعله راضٍ بما تقدمه وتبني تصورا لديه بأن منتجات هذه المنظمة ذات قيمة أعلى من ما تقدمه المنظمات الأخرى في سبيل تحقيق أفضلية تنافسية في مجال الصناعة المتنامية لها، ونظرا لأهمية عامل المنافسة فعلى المنظمات أن تكون على دراية كاملة بسبل تحقيق التفوق التنافسي، وهذا ما جعلنا نخصص هذا الفصل للتعرف على الاستراتيجيات التي تؤدي بالمنظمة إلى التفوق، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: أهم النظريات المفسرة لتطور مفهوم التفوق التنافسي
- المبحث الثاني: سبل تحقيق التفوق التنافسي
- المبحث الثالث: دور الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي

المبحث الأول: أهم النظريات المفسرة لتطور مفهوم التفوق التنافسي

عندما تكسب المنظمة مزايا تنافسية تستفيد منها في تطوير مجموعة من السمات أو تنفيذ إجراءات جديدة تختلف عن ما يقوم به المنافسون الآخرون، تستطيع بلوغ التفوق التنافسي الذي يعتبر الهدف الأسمى لكل المنظمات والشركات، ونظرا لأهميته فقد حظي باهتمام الباحثين في الإدارة الاستراتيجية الذي بذلوا جهودا كثيرة في سبيل توضيح الرؤى لمدراء ورواد الشركات الكبرى عن كفاءات بلوغه، لذلك نخصص هذا المبحث لعرض أهم النظريات المفسرة له.

تجدر الإشارة إلى أن مصطلح التفوق التنافسي يتداخل مع العديد من المصطلحات الأخرى التي تسعى إلى تحقيق نفس الهدف ألا وهو تحقيق الأفضلية التنافسية للمنظمة مقارنة بباقي المنافسين في نفس الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه، على غرار الميزة التنافسية، والميزة التنافسية المستمرة، وقد اختلفت المسميات نظرا لاختلاف آراء وتوجهات الباحثين في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال حوله (التفوق التنافسي)، لذلك في آخر هذا المبحث سنعرض أهم المصطلحات المستخدمة للدلالة على مصطلح "التفوق التنافسي" وذلك انطلاقا من عرض أهم النظريات المفسرة لتطور هذا المفهوم وفقا للتسلسل الزمني لظهورها.

المطلب الأول: وجهة النظر القائمة على السوق MBV

تعتبر النظرة القائمة على السوق MBV من أهم النظريات لتفسير مكان من اكتساب المزايا التنافسية وسبل تحقيق التفوق التنافسي والتي لاقت اهتماما واسعا واستخداما شائعا، إذ أن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية تتمثل في كون عوامل الصناعة وتوجه السوق الخارجي هما المحددان الرئيسيان لأداء المنظمات، وأن مصادر القيمة للمنظمة متأصلة في الوضع التنافسي الذي يميز الموقع الاستراتيجي للمنتج النهائي، حيث يتم تحديد ربحيتها من خلال الهيكل والديناميكيات التنافسية للصناعة التي تعمل فيها، وقد تبني هذا التوجه كل من Bain الذي قدم نموذج أو إطار عمل سنة 1968 أطلق عليه اسم المنظمة الصناعية أو الهيكل، السلوك، الأداء ويُرمز له بـ (SCP)، وPorter الذي قدم نموذج القوى الخمس سنة 1980 (Wang, 2014).

لذلك سنتطرق إلى عرض المفاهيم الأساسية لهذين النموذجين إضافة إلى عرض أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية.

أولا: إطار عمل Bain (1968) الهيكل، السلوك، الأداء (SCP)

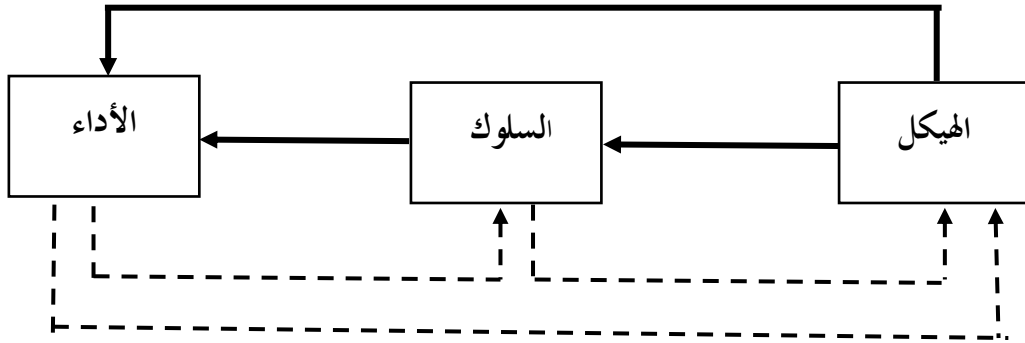
نشأ نموذج (SCP) لأول مرة على يد Mason (1939) في مجال الاقتصاد الصناعي، ثم صقله وعدّله Bain (1968) حيث تم استخدامه على نطاق واسع لتحليل الصناعات والاستراتيجيات التنافسية، يوضح هذا النموذج في أبسط صورته علاقة التأثير أحادية الاتجاه من هيكل السوق على سلوك الشركات في صناعة ما والذي يؤثر بدوره على أدائها، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل رقم (1-2).

يشير مصطلح "الهيكـل" إلى العوامل المؤسسية والبيئية والمادية التي تؤثر على التفاعلات بين الشركات في صناعة ما، ويتم قياسه من خلال تركيز السوق (العرض والطلب) وشدة حواجز وموانع دخول المنافسين الجدد ودرجة تمييز المخرجات (المنتجات والخدمات) والمعايير والأنظمة السارية؛

أما مصطلح "السلوك" يعني ما تفعله الشركات وكيفية فعله ويشمل: البحث والتطوير، الإنتاج، التسعير والتوزيع، كما يتضمن متغيرات استراتيجية عامة مثل الممارسات التواطئية أو عمليات الاندماج والاستحواذ؛

وبالنسبة لمصطلح "الأداء" يشير إلى نتائج الصناعة ويتم قياسه عموماً بالربحية، كفاءة الإنتاج والتقدم التقني والنمو وغيرها من المؤشرات (Mbengue, 2005, p. 3).

الشكل رقم (1-2): النموذج الأساسي هيكل_سلوك_أداء (SCP)



المصدر: (Mbengue, 2005, p. 3).

انطلاقاً من الشكل أعلاه نلاحظ أن النموذج الذي قدمه Bain يضم ثلاثة أجزاء أو ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل السوق Market Structure، سلوك السوق Market Conduct، أداء السوق Market Performance، تجدر الإشارة إلى أن الخطوط المتقطعة في النموذج تدل على التغذية الراجعة أو العكسية التي تحدثها ظروف السوق أي أنه يمكن أن يؤثر أداء السوق على السلوك الاستراتيجي والذي يؤثر بدوره على هيكل السوق أو أن الأداء يؤثر مباشرة على الهيكل السوقي وقد اقترحتها (Porter (1981) (Thu & Akintoye, 2005, p. 108) مثل أن تقييم بعض الشركات تحالفات أو شبكات استراتيجية من أجل تعزيز الوضع التنافسي مغيرة بذلك هيكل الصناعة أو السوق ودرجة المنافسة (Mats & Sjöberg, 2003).

1) شرح الخطوط العريضة لنموذج SCP بالرجوع إلى (Bain, 1959, pp. 7-10):

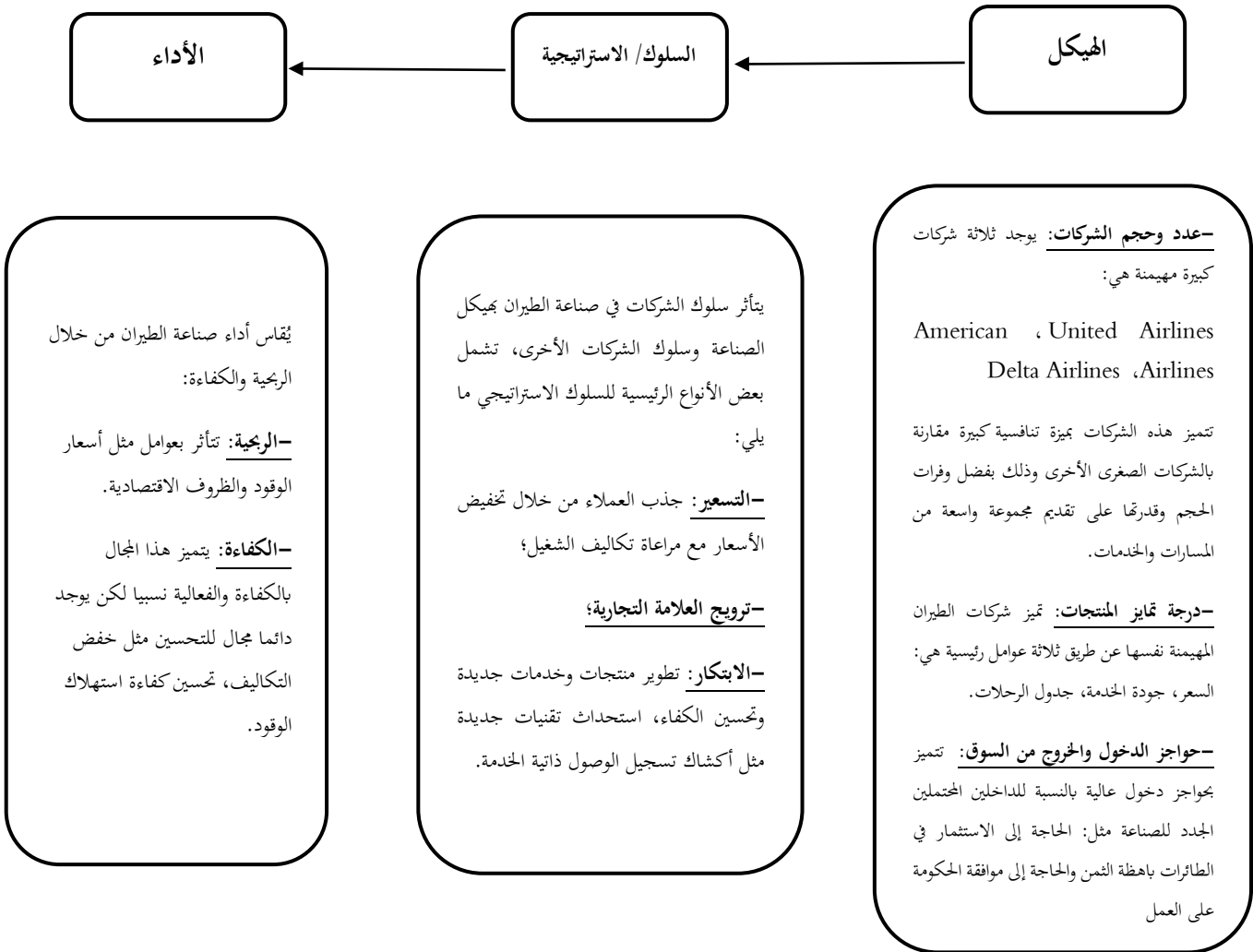
المقصود بهيكل السوق تلك البنية أو طريقة البناء أو الأجزاء التي يتشكل منها السوق، بصورة أدق يُقصد به تلك الخصائص التنظيمية التي تحدد علاقات البائعين في السوق مع بعضهم البعض، علاقة المشترين مع بعضهم البعض، علاقة البائعين بالمشترين في السوق، علاقة البائعين بالموردين، السلع، الشركات الجديدة محتملة الدخول إلى السوق، كل هذه الخصائص تؤثر بشكل استراتيجي على طبيعة المنافسة والتسعير داخل السوق، ونشير في هذا السياق إلى أكثر الخصائص أو الجوانب الاستراتيجية لهيكل السوق وهي:

- درجة تركيز البائعين معبر عنها بعدد وحجم البائعين في السوق؛
- درجة تركيز المشترين معبر عنها بعدد المشترين في السوق؛
- درجة تمايز المنتجات بين مخرجات البائعين حتى لو كانت متشابهة، أي كيفية نظر المشترين للمنتجات التي يقدمها البائعون هل هي نظرة متجانسة أو غير متجانسة من ناحية التصميم، التغليف، الجودة، وهنا يمكن أن تؤثر سمعة الشركة المقدمة للمنتج على تفضيلات المشترين على حساب الشركات الأخرى.
- شرط الدخول إلى السوق: يشير إلى السهولة أو الصعوبة النسبية التي تواجه البائعين المحتملين الجدد الداخلين إلى السوق والتي تتحدد بالدرجة الأولى بالرجوع إلى المزايا التي يتمتع بها البائعون الحاليون مقارنة بالداخلين الجدد.
- المفهوم الثاني سلوك السوق يشير إلى أنماط السلوك التي تتبعها المؤسسات للتكيف مع الأسواق التي تبيع أو تشتري منها، بالنسبة للبائعين في السوق فإن السلوك يرتبط بعاملين متكاملين هما:
- سياسات الأسعار: المقصود بها المبادئ والأساليب والإجراءات المستخدمة في تحديد الأسعار، المخرجات الواجب إنتاجها، التصاميم الواجب اختيارها، تكاليف ترويج المبيعات الواجب تحملها وما إلى ذلك؛
- عملية أو آلية التفاعل والتكيف المتبادل بين سياسات البائعين المتنافسين في أي سوق: والتي تتضمن الطريقة أو المبدأ المستخدم في حساب وتحديد السعر والإنتاج؛ سياسة تغيير تصميم المنتج بمرور الوقت وما هو طابع وسياسة هذا التغيير؟ وهل هو تغيير جماعي أم فردي؟ سياسة ترويج المبيعات للشركة أو للمجموعة وهل تؤثر الإعلانات في حجم المبيعات؟ وإن كانت ذات تأثير ما هو حجم الإنفاق المتفق عليه من أجل الإشهار وغيرها من المبادئ التي تحكم سياسات المبيعات والتسعير؛
- أما أداء السوق فيشير إلى مجموعة النتائج النهائية والمتعلقة بالسعر، الإنتاج، تكلفة الإنتاج، تكلفة البيع وتصميم المنتج وما إلى ذلك، والتي تصل إليها المؤسسات نتيجة اتباعها لسلوك معين، على العموم فإن أداء السوق يعبر عن هامش الربح المحقق نتيجة سعر البيع الأكبر من تكلفة الإنتاج.
- يشرح إطار العمل المقدم من طرف Bain أسباب حاجة المنظمات إلى وضع استراتيجيات تستجيب لهيكل الصناعة/السوق من أجل اكتساب مزايا تنافسية (Wang, 2014) يقدم هذا النموذج الكثير في مجال تحليل الخيارات الاستراتيجية من قبل الشركات داخل الصناعة (Porter, 1981) وذلك من خلال تحليل استراتيجيات الشركات من حيث السعر والكميات، الجودة والتميز والإنفاق على البحث والتطوير والإعلان والابتكار، ويركز تركيزا خاصا على تنظيم السوق، والتنظيم الداخلي للشركات بطريقة تسمح لها باكتساب مزايا تنافسية من خلال اختيار سياسة التسعير، تحديد مواقع المنتجات والتنقل (الدخول والخروج من الأسواق) وأيضا سياسة المنافسة والتخطيط الأكثر فعالية من حيث تخصيص الموارد وتوزيعها، كما أنه يدرس تدخل الدولة من خلال مراقبة هيكل السوق (الاندماجات، عمليات الاستحواذ على الشركات) ومراقبة إدارة الشركات ورصد ممارسات الشركات المهيمنة (الأسعار، الشروط التعاقدية مع المورد... (Uzunidis, 2016, pp. 198-199).

- مثال تطبيقي لاستخدام نموذج SCP في تحليل الصناعة وتحديد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة: بالرجوع إلى موقع Think Insights (McKinsey SCP Framework, 2024) تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/06/20.

من أجل فهم كيفية استخدام النموذج في تحليل الصناعة من قبل الشركات لتحقيق المزايا التنافسية نأخذ تحليل صناعة الخطوط الجوية الأمريكية كمثال تطبيقي، باعتبار أن هذه الصناعة تحظى بتنافسية عالية مع وجود عدد من الرواد الكبار في المجال، كما أنها تتميز بجوايز دخول عالية بالنسبة للدخوليين المحتملين للصناعة، لذلك يمكن استخدام إطار عمل SCP من أجل تحليل الديناميكيات التنافسية لصناعة الخطوط الجوية وذلك وفقاً لما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-2): تحليل الديناميكيات التنافسية لصناعة الخطوط الجوية الأمريكية باستخدام نموذج SCP



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (McKinsey SCP Framework, 2024) تم الاطلاع عليه بتاريخ

2024/06/20 على الساعة 11:48.

بالنظر إلى الشكل أعلاه يمكن استخدام النموذج في تحديد الاستراتيجيات التنافسية في صناعة الطيران وذلك كالتالي:

- استراتيجية التمايز: مثال توفير مقاعد ممتازة بالدرجة الاقتصادية، الإعلان عن المزيد من الرحلات المباشرة؛
 - استراتيجية تخفيض التكاليف: تحسين كفاءة استهلاك الوقود؛ أتمتة بعض المهام مثل تسجيل الوصول والصعود إلى الطائرة؛
 - زيادة الحصة السوقية: تقديم خدمات ومسارات جديدة والاستحواذ على شركات طيران أخرى.
- يمكن أن تعتمد شركات الطيران على هذا النموذج لتقييم آثار التدخل الحكومي والعوامل البيئية على الصناعة مثل تأثير اللوائح الأمنية الجديدة أو اللوائح البيئية المتعلقة بضرائب انبعاثات غاز الكربون في الجو.

(2) الافتراضات التي يقوم عليها نموذج (SCP):

يقوم نموذج هيكل-سلوك-أداء على افتراض رئيسي هو وجود علاقة مستقرة أحادية الاتجاه تمتد من هيكل السوق أو الصناعة إلى السلوك إلى الأداء، وأن الطلب معروف والأذواق ثابتة، إضافة إلى أن الشركات في الصناعة تحاول تحقيق أقصى قدر من الأرباح في ظل وجود معلومات كافية وكاملة لدى المشترين والبائعين، بمعنى أن المنافسة الكاملة هي الهيكل المثالي للسوق والذي يتطلب خمسة افتراضات أساسية تشمل (Tesfaye Boru & Kuhil , 2018, p. 80):

- قيام المنظمات ببيع منتج متجانس؛
- وجود عدد كبير من المنظمات الصغيرة؛
- المنظمات القائمة هي التي تحدد الأسعار؛
- لا توجد حواجز للدخول والخروج على المدى الطويل؛
- لدى المنظمات والمستهلكين معلومات كاملة.

ثانياً: تحليل الصناعة وفقاً لـ Porter (1980)

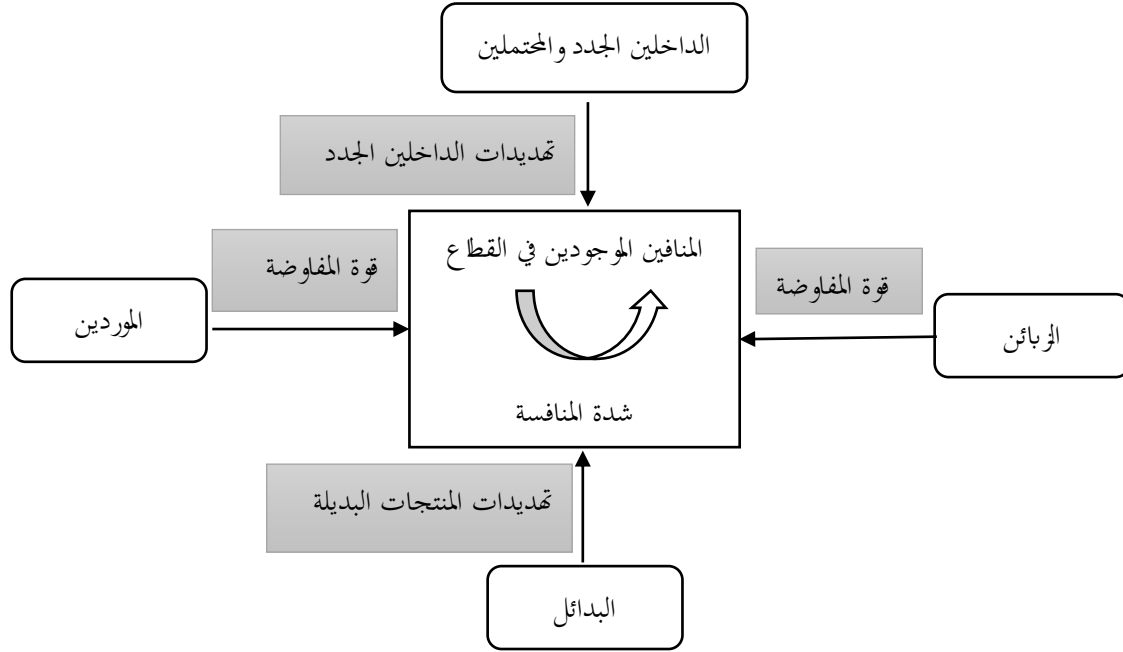
في نفس سياق النموذج السابق، يقدم Porter نموذج القوى الخمس الذي يعتبر امتداداً لما قدمه Bain ويضيف المزيد من الأفكار حول كيفية صياغة الاستراتيجيات من قبل المنظمات أو الشركات، وذلك من خلال دراسة وتحليل المحيط الخارجي إضافة إلى دراسة وتحليل الأنشطة المقدمة من طرف المنظمة والفرص والتحديات التي تفرضها، حيث من أجل ذلك لابد على هذه الأخيرة أن تجري تقييماً شاملاً لميزتها التنافسية عن طريق تحليل البيئة الخارجية (Wang, 2014, p. 34) استناداً إلى الأدوات التحليلية التالية: القوى الخمس المذكورة في النموذج الموضح في الشكل رقم (2-3) وتحليل السلسلة القيمة الموضحة عناصرها في الشكل رقم (2-4) والاستراتيجيات التنافسية العامة (Manijeh , Hosseini, & Taheri, 2019).

(1) نموذج Porter للقوى الخمس (تحليل محيط الصناعة الخارجي):

نموذج بورتر للقوى الخمس هو الأكثر استخداماً في تحليل المنافسة داخل الصناعات المختلفة، والتي تؤثر وتزيد من الضغوط التنافسية بالنسبة للشركات القائمة أو بالنسبة لتلك الشركات محتملة الدخول إلى الصناعة، تصنف هذه القوى إلى: المنافسة من

جانب البدائل المتاحة، المنافسة من جانب المنافسين الموجودين في الصناعة، المنافسة من جانب المنافسين المحتملين (الجدد)، المنافسة من جانب المشترين والمنافسة من جانب الموردين (Grant R. M., 2018, p. 64).

الشكل رقم (2-3): نموذج القوى الخمس لـ Porter



المصدر: (Porter M. , 1998, p. 4).

أوضح Porter أن هذه القوى الخمس يمكن التنبؤ بها وهي ذات تأثير فعلي على الصناعة، وتلعب دور رئيسي في تحديد ربحيتها، وأن فهم كل قوة من هذه القوى الخمس يمكن أن يزود المنظمة بمعلومات مهمة للغاية تسمح لها بالفهم الجيد لقواعد التنافس وكيفية المنافسة داخل الصناعة وتحقيق أرباح أثناء مشاركتها، وتتمثل هذه القوى الخمس في:

1. القوة التفاوضية للموردين:

يتملك المورد قوة تفاوض تؤثر على تنافسية المنظمة أو الصناعة، وهذه القوة ناتجة عن العديد من العوامل منها: أن يكون عدد الموردين قليل ومحدود؛ أن لا تكون المنظمة زبونا قويا بالنسبة للمورد؛ أن تكون تكاليف التحول إلى مورد آخر عالية ومرتفعة بالنسبة للمنظمة؛ اختلاف جودة المنتجات من مورد لآخر؛ قدرة الموردين على التكامل إلى الأمام (الدوري و أحمد، 2009، صفحة 96).

مدى اعتماد المنظمة على مورد معين قد يعطي أو لا يعطي ذلك المورد نفوذا في تحديد سعر المواد الخام أو السلع أو الخدمات الأخرى (Caldwell & Verl, 2017, p. 185) فإذا كانت القوة التفاوضية للموردين عالية، فمن المرجح أن يتم طلب أسعار مدخلات عالية وبجودة أقل مما ترغب فيه المنظمة، مما يجعلها لا تتحصل على العلاوة المرغوبة من العميل ووظف إلى ذلك فهذا يجعلها تتحمل تكاليف أعلى كما أن نوعية المدخلات المتحصل عليها قد تفرض إنفاق المزيد من أجل تحسين جودتها

وبالتالي تقلّ أرباحها، أما إذا كانت شركات الصناعة تمتلك قوة تفاوض أعلى على مورديها فهذا يسمح لها بإملاء شروط التبادل أي أن تحصل على المدخلات بأسعار منخفضة وبجودة أعلى وبالتالي تحقق أرباحاً أكبر (Afuah, 2009, p. 337).

2. تهديد البدائل:

البدائل في منتجات من خارج الصناعة أو السوق يمكن للعملاء اللجوء لها بدلا من منتجات الصناعة (Afuah, 2009, p. 341). عندما تكون البدائل وفيرة لمنتجي أو مشتري الخدمة يمكنهم هذا من البحث عن بدائل أخرى ويعطيهم نفوذ على البائع، لكن كلما كان المنتج أكثر تعقيدا كلما كانت تفضيلات المستهلكين أكثر تميزا وبالتالي ينخفض مدى الاستبدال على أساس الاختلاف في الأسعار (Grant R. M., 2018, p. 66).

يزيد تهديد المنتجات البديلة عندما تؤدي هذه الأخيرة نفس المهام التي اعتاد عليها العملاء من منتجات الصناعة وبأسعار جيدة أي يمكن أن تشكل مشكلة بالنسبة لشركات الصناعة إذا كانت تؤدي أداءً سعريا صحيحا، أما إذا كانت تكاليف التحول إلى المنتجات البديلة مرتفعة يقلّ تهديدها (Afuah, 2009, p. 341).

3. قوة المفاوضة للمشتريين (الزبائن):

كثيرا ما ترتبط مدى قدرة المشتريين على المساومة بقدرتهم على الشراء بكميات كبيرة وبالتالي طلب خصم على أساس الحجم. كما تتأثر بعدة عوامل أخرى هي: صناعة المنظمة يقابلها عدد كبير من المشتريين؛ أن تتوفر لدى الزبون كل المعلومات حول المنتج والسعر؛ جودة المنتجات؛ قدرة الزبائن على التكامل الخلفي (الدوري و أحمد، 2009، صفحة 96).

إذا كانت القوة التفاوضية للمشتريين عالية يمكنهم هذا من إجبار الشركات على البيع بأسعار أقل وتقديم منتجات ذات جودة أعلى وبالتالي ربحية الصناعة تقل، أما إذا كانت قوتهم التفاوضية منخفضة يسمح هذا الشركات بالبيع بأسعار منخفضة بأقل جودة مما يزيد من ربحية الصناعة (Afuah, 2009, p. 338).

4. تهديد الوافدين الجدد:

يمكن تحديد هذا التهديد على أساس ما إذا كانت هناك تكاليف عديدة مرتبطة بالدخول إلى السوق أو التكاليف الدنيا المطلوبة، لذلك على الشركات الجديدة الرغبة في الدخول إلى القطاع السوقي أن تتجاوز حواجز أو موانع الدخول التالية (Grant R. M., 2018, p. 67).

- **متطلبات رأس المال:** قد تكون تكاليف الدخول ومتطلبات رأس المال اللازمة للانطلاق في العمل مرتفعة بحيث لا تستطيع شركة ناشئة في بداياتها أن تتحملها، وهذا ما يشكل ذرع حماية بالنسبة للشركات القائمة بحيث تتطلب المنافسة معها استثمارات ضخمة تفوق قدرة الوافدين الجدد، ويمكن أن تكون تكاليف الدخول منخفضة في بعض القطاعات وهذا ما يعكس المنافسة الشديدة فيها كقطاع تطوير تطبيقات الهواتف الذكية؛

- وفورات الحجم: تخضع الصناعات ذات المتطلبات الرأسمالية الضخمة إلى وفورات الحجم، فالاستثمارات الضخمة غير القابلة للتجزئة في الإنتاج أو تطوير المنتجات أو توزيعها أو تسويقها تستدعي الكفاءة في توزيع التكاليف على أكبر حجم ممكن من الناتج؛
 - مزايا التكلفة المطلقة: تتمتع الشركات القائمة بميزة التكلفة مقارنة بالوافدين الجدد وهذا راجع إلى امتلاك مصادر منخفضة التكلفة للمواد الخام، وقد تنشأ ميزة التكلفة من التعلم أو من الخبرة التي تمتلكها مقارنة بتلك الداخلة حديثاً إلى القطاع؛
 - الوصول إلى قنوات التوزيع: يعترض الوافدين الجدد حاجز رئيسي يتمثل في الوصول إلى قنوات التوزيع خاصة أمام موردي المواد الاستهلاكية، ما خفض من خطر هذا الحاجز هو شبكة الانترنت التي تسمح بالوصول إلى شريحة سوقية أكبر بتكاليف أقل؛
 - تمييز المنتجات: تمتلك الشركات القائمة ميزة التعرف على العلامة وولاء العملاء، وحتى يستطيع الوافدين الجدد التغلب على هذا الحاجز عليهم الإنفاق بشكل كبير على الإعلانات والترويج لإثارة الوعي بالعلامة التجارية؛
 - الحواجز الحكومية والقانونية: قد تفرض الحكومة بعض القوانين والقواعد بمثابة حواجز دخول بالنسبة للمنافسين الجدد المحتمل دخولهم إلى الأسواق، وتكون هذه الحواجز أكثر فعالية في مجال سيارات الأجرة، الاتصالات السلكية واللاسلكية والبريد، فعادة ما يتطلب الدخول رخصة من سلطة عامة، أو أن يكون الامتثال للوائح السلامة البيئية مكلفاً بحيث يكون تأثيرها أكبر على القادمين الجدد مقارنة بالمنافسين الموجودين من قبل؛
 - الانتقام من طرف الشركات القائمة: قد يتخذ هذا الانتقام شكل الحرب على الأسعار، أين تقوم الشركات القائمة بتخفيض قوي في الأسعار بحيث يصعب على الشركات الداخلة حديثاً البيع بأقل من متوسط الأسعار السوقية نظراً لتحملها تكاليف أكبر من العائد المحقق، أو أن يتخذ شكل زيادة الإعلانات والترويج للمبيعات بقوة.
- إذا كانت حواجز الدخول عالية، أي إذا كان تهديد دخول الوافدين الجدد منخفضاً، يمكن لشركات الصناعة أن تحافظ على أسعارها مرتفعة دون جذب العديد من الوافدين الجدد، يميل ذلك إلى زيادة أرباح الصناعة، أما إذا كانت حواجز الدخول منخفضة فهذا يسمح للوافدين الجدد بالدخول إلى الصناعة، لذلك فالشركات القائمة وخوفاً من جذب المزيد من المنافسين تميل إلى إبقاء أسعارها منخفضة وبالتالي تقليل أرباح الصناعة (Afuah, 2009, p. 337).

5. المنافسين الموجودين في القطاع:

يمكن لمدى وجود المنافسين المباشرين داخل الصناعة أن يؤثر بشكل كبير على القوة التفاوضية للتنافس (Caldwell & Verl, 2017, p. 185) فإذا كان التنافس كبيراً وذلك راجع إما لنمو الصناعة المنخفض أو أن المنتجات المقدمة من طرف الشركات غير متميزة، ما يجبرها على إبقاء أسعارها منخفضة أو أن ينتهي بها الأمر بحصة سوقية أقل، وقد تضطر إلى الإنفاق أكثر من أجل تمييز منتجاتها دون مقابل سعري ملائم، وينتج عن ذلك ربحية أقل، أما إذا كانت قوة التنافس منخفضة يمكن للشركات المحافظة على أسعارها مرتفعة وبالتالي الحفاظ على الربحية (Afuah, 2009, p. 338).

يسمح تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر للمنظمات من أن تتعرف على نقاط قوتها وضعفها إضافة إلى اكتشاف الفرص المتاحة في السوق وتحديد التهديدات وتجنبها، إلا أنه في نفس الوقت له عيوب، يمكن أن نجمل مجموعة المزايا والعيوب لهذا النموذج في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): مزايا وعيوب نموذج بورتر للقوى الخمس

المزايا	العيوب
-جاذبية الصناعة: يمكن القول أن أحد أهم استخدامات النموذج هي تحليل جاذبية الصناعة لاستكشاف إلى أي مدى تكون مربحة، فإذا كانت القوة التنافسية المطبقة على شركات الصناعة منخفضة تكون الصناعة مربحة وجذابة، وعلى خلاف ذلك إذا كانت القوة التنافسية المطبقة على شركات الصناعة عالية فهذا يدل على أن الصناعة غير مربحة وغير جذابة.	-لا توجد آلية محددة للحكم على جاذبية الصناعة: فإذا كان هناك مثلاً ثلاث قوى تنافسية منخفضة والقوى الأخرى عالية، هل نقول هنا أن الصناعة جذابة أم لا؟
-تحديد الفرص والتهديدات: عند تحليل محددات كل قوة يمكن التعرف على الفرص (القوى الصديقة) والتهديدات (القوى القمعية) للبيئة التنافسية، بعد تحديدها تقوم المنظمة باستغلال نقاط قوتها لاقتناص الفرص والتخفيف من حدة التهديدات، فمثلاً إذا كان هناك مورد واحد يقدم مدخلات حاسمة للعديد من الشركات، يمكن للشركة التقرب من المورد والعمل معه لإنشاء مصادر ثانية للمدخلات مما يضعف قوة المورد.	-إهمال دور المنتجات المكملة: موردي المكملات هم الشركات التي تقدم منتجات مكملة في العديد من الصناعات ولها دور حاسم بالغ الأهمية، على سبيل المثال تكون الحواسيب من دون قيمة إذا كانت من دون برامج، لذا إهمال النموذج لدور المنتجات المكملة يعبر عن عدم كفايته للتحليل.
-الإطار التنظيمي للبيانات: يسمح تحليل القوى التنافسية الخمس من تعزيز المناقشات واتخاذ القرارات الفعالة عند انعقاد الاجتماعات الخاصة بقسم التخطيط الاستراتيجي، حيث يمكن استخدام الإطار لرسم سيناريوهات لما سيحدث مستقبلاً إذا تغير أي محدد من المحددات الخمس.	-إطار النموذج ثابت: كغيره من الأطر الاستراتيجية، لا يقدم نسبا محتملة لما ستكون عليه ربحية لقطاع غداً أو عرض نسب الربحية الماضية، لذا فهو يتجاهل ديناميكية الصناعات وسرعة تغيرها.
-ينظر النموذج إلى القوى التنافسية الخمس نظرة تنافسية بحتة في حين أن التعاون بين الموردين، المشترين، صانعي البدائل والمكملات ينشئ قيمة جديدة أكبر للعملاء؛	-لا ينظر النموذج إلى دور البيئة الكلية وآثارها كالبيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية.

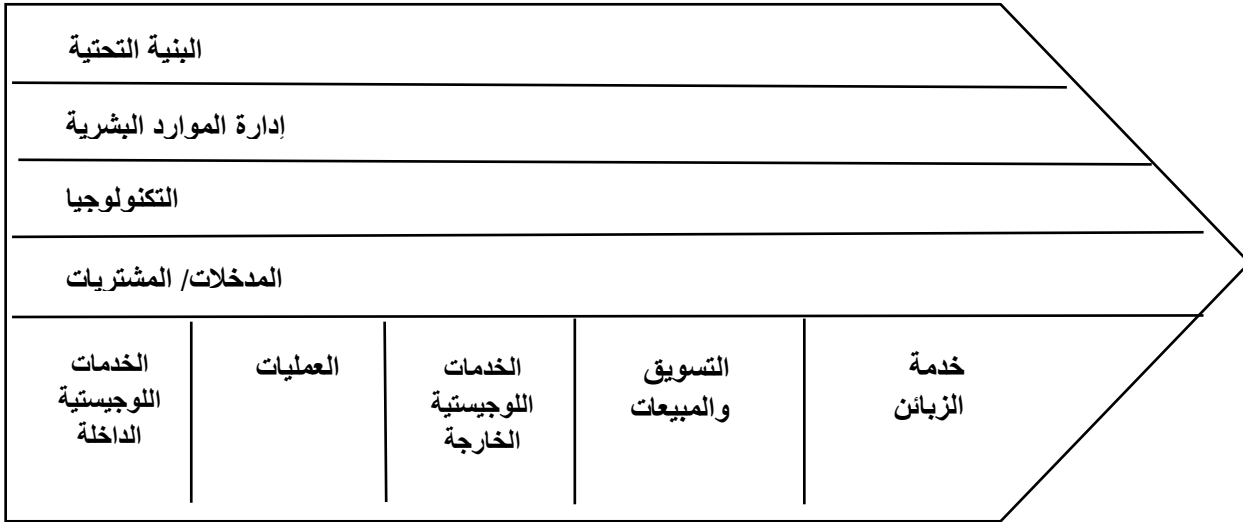
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على (Afuah, 2009, pp. 341-343).

(2) تحليل سلسلة القيمة (تحليل أنشطة المنظمة):

تنشأ الميزة التنافسية من مجموعة الأنشطة/ العمليات التي يتم تنفيذها لتقديم المنتجات/ الخدمات للعملاء أو الزبائن بطريقة تولد لهم قيمة أكبر مما يقدمه المنافسون الآخرون، لذلك يقدم Porter (1998) مفهوم سلسلة القيمة من أجل إجراء تحليل منهجي لمجموعة الأنشطة أو العمليات المسؤولة عن إنشاء القيمة على مستوى وحدة الأعمال.

تعكس سلسلة القيمة تسع فئات عامة من الأنشطة التي تشمل الأعمال التجارية وكيفية الربط بينها، تندرج هذه الفئات ضمن مجموعتان كبيرتان هما: الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة، بحيث أن الأنشطة الأولية تكون مسؤولة عن تقديم المنتج/ الخدمة وتقديم الخدمات ما بعد البيع للعميل أو الزبون، أما أنشطة الدعم تقدم المساعدة للأنشطة الرئيسية من خلال توفير البنية التحتية، المدخلات والمشتريات، الموارد البشرية لعمليات الإنتاج، التكنولوجيا والمعلومات المتعلقة بالعمليات الأخرى، تظهر الأنشطة الداعمة على رأس الأنشطة الرئيسية أو الأولية لأنها تخدم جميع الأنشطة المسؤولة عن تقديم المنتج النهائي والتي يتم ترتيبها وفقاً لارتباطها بتلبية حاجات العملاء كما هو موضح في الشكل رقم (2-4). (Kunc, 2019, p. 149).

الشكل رقم (2-4): سلسلة القيمة



المصدر: (Kunc, 2019, p. 149).

الفكرة وراء سلسلة القيمة هي أن تقوم المنظمة في كل مرحلة من مراحل نظام الأعمال بلمسات إضافية تقرب المنتج النهائي إلى التصور الذي يحمله العميل في ذهنه، بداية بالتصميم، التسويق من خلال تقديم كافة المعلومات للعميل حول المنتج تجعله يراه أكثر قيمة من توقعاته، ثم التوزيع وذلك بتوصيل المنتج إلى أي مكان يرغبه العميل، وفي الأخير الاهتمام بخدمة ما بعد البيع وطمأنة المشتري بأنه ستكون هناك خدمات إصلاح وصيانة متى ما احتاجها (Afuah, 2009, p. 345).

تتمثل أهمية سلسلة القيمة في كونها أداة تسمح للمنظمة بتحديد الأنشطة التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية، واستبعاد الأنشطة ذات المساهمة الضئيلة في خلق القيمة، وتمكنها من إدراك ماهية الوظائف التي من الضروري أن تقوم بها هي والوظائف التي من الأفضل إخراجها أو منح تفويض لمنظمات أخرى أكثر تخصصاً لتأديتها، حتى وإن كانت خارج الدولة إن كانت سلاسل دولية

(قوي و عياش، 2019/12/3-2، الصفحات 340-341). يبين الجدول الموالي شرح مختصر للأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة:

الجدول رقم (2-2): شرح مختصر للأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة

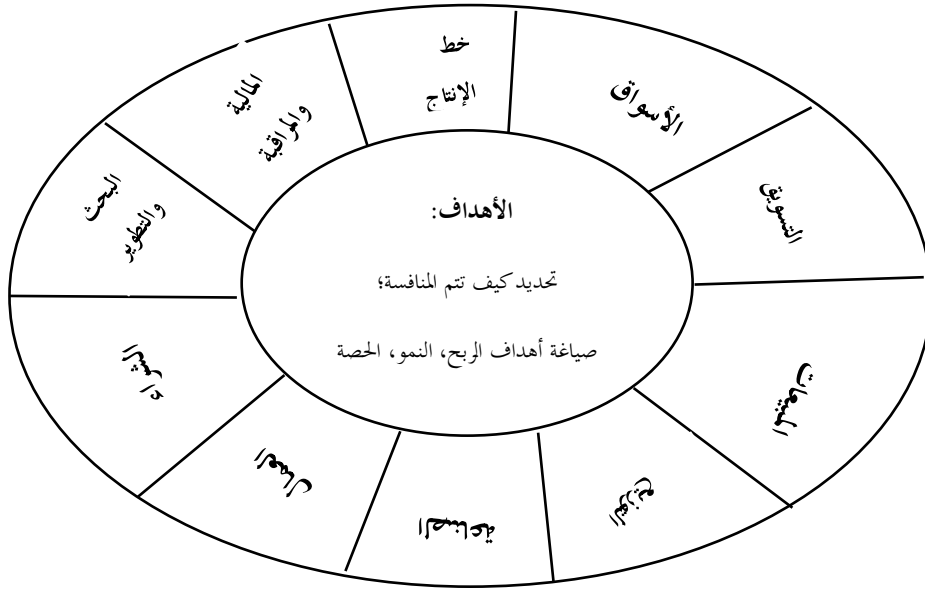
<p>-الإمداد الداخلي: يقصد به تلك الأنشطة التي تهتم بتلقي وفرز وتخزين استرجاع وتوزيع المدخلات على المنتج أو الخدمة، يمكن أن تشمل على أنشطة الجدولة ومراقبة الزبون؛</p> <p>-العمليات: هي الأنشطة المسؤولة عن تحويل المدخلات على منتج نهائي، يمكن أن تشمل على أنشطة التصنيع، التجميع، الاختبار ومراقبة الجودة؛</p> <p>-الإمداد الخارجي: الأنشطة المسؤولة عن توصيل المنتج النهائي إلى العميل، يمكن أن تشمل على أنشطة التجميع، التخزين، التوزيع، معالجة العائدات؛</p> <p>-التسويق والمبيعات: تشمل على اختيار القناة، الترويج، التسعير، الإعلان، الردود على طلبات الحصول على المعلومات أو عروض الأسعار؛</p> <p>-الخدمة الزبائن: وتتعلق بخدمات التركيب، الصيانة، الإصلاح، إمدادات قطع الغيار.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p>
<p>-تطوير التكنولوجيا المعتمد عليها في كافة الأنشطة الأساسية؛</p> <p>-إدارة الموارد البشرية: وتتعلق بتوظيف الموارد البشرية وتدريب الموظفين وتطويرهم وتحفيزهم ومكافأهم؛</p> <p>-عمليات التوريد: هي الأنشطة المسؤولة عن شراء المدخلات المستخدمة في الأنشطة الرئيسية وتشمل إرسال طلبات للحصول على معلومات حول جودة المدخلات أو عروض الأسعار والمساومة مع الموردين.</p> <p>-البحث والتطوير.</p>	<p>الأنشطة الداعمة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Afuah, 2009, p. 345).

3) الاستراتيجيات التنافسية العامة:

بمجرد أن يقيس الخبير الاستراتيجي القوى المؤثرة على المنافسة في صناعته وأسبابها الأساسية يمكنه تحديد نقاط القوة والضعف من وجهة نظر استراتيجية أي تحديد موقف المنظمة اتجاه الأسباب الكامنة وراء كل قوة، عندها يمكنه وضع خطة عمل تشمل موضع المنظمة بحيث توفر قدراتها أفضل دفاع ضد القوى التنافسية و/أو التأثير على توازن القوات من خلال التحركات الاستراتيجية و/أو توقع حدوث تحولات في العوامل الكامنة وراء القوى التنافسية والاستجابة لها باختيار الاستراتيجية المناسبة من أجل تحقيق التفوق التنافسي (Porter M. , 1979, p. 141)، يسمح تحليل الصناعة وفقاً لـ Porter بصياغة الاستراتيجيات التنافسية التي من الممكن أن تتبناها المنظمات، وذلك باتباع ما أطلق عليه الساعرة الاستراتيجية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): الساعة الاستراتيجية لـ Porter



المصدر: (Porter M. , 1998, p. xxv).

يوضح الشكل أعلاه مسار المنظمة وفقاً لأهدافها، حيث تُحدد كأول خطوة الطريقة التي ترغب أن تنافس بها ومن ثمّة تُحدد أهدافها الاقتصادية وغير الاقتصادية، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال السياسات التشغيلية الرئيسية (خط الإنتاج، الأسواق المستهدفة، التسويق، المبيعات...)، حيث يجب استخلاص بيان موجز عن كل سياسة تشغيلية قامت بها والتي حددتها سلفاً، عندها يتم استخدام مفهوم الاستراتيجية لتوجيه السلوك العام للمنظمة مثل العجلة أين تصنف السياسات التشغيلية اللازمة انطلاقاً من محور الأهداف، والتي من الضروري أن تكون متقاربة مع بعضها البعض وإلا لن تدور العجلة وبالتالي لا يتم تحقيق الأهداف (Porter M. , 1998, p. xxv).

حدد بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس ويضيف إليها الوضع التنافسي الذي تكون فيه المنظمة غير قادرة على اتباع استراتيجية واضحة أطلق عليها اسم عالق في المنتصف *Stuck in the middle*، ووصفها بالعامّة لأن كل المنظمات يمكن أن تتبناها على اختلاف المجال الذي تنتمي إليه أو الهدف الذي تصبو إلى تحقيقه سواء كانت صناعية، خدمية، ربحية أو غير ربحية، تعبر هذه الاستراتيجيات في مجملها عن مجموعة متكاملة من السلوكيات التي تنتهجها المنظمات في سبيل الحصول على ميزة تنافسية مستمرة تتفوق بها على المنافسين، وعند صياغتها يتم الأخذ بعين الاعتبار أربعة عوامل رئيسية وهي (نعمون، 2018/2017، صفحة 16):

- تشخيص نقاط القوة والضعف لديها؛

- القيم الشخصية لقادة ومديري المنظمة (أي تحديد حاجاتهم الرئيسية)؛

- تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها؛

-تحديد التوقعات الاجتماعية أي ما يتوقعه المجتمع من المنظمة.

تتمثل هذه الاستراتيجيات في:

1. استراتيجية القيادة بالتكلفة Cost leadership:

ترتكز هذه الاستراتيجية على تخطيط المنظمة لطرح منتجات ذات تكلفة صناعة منخفضة في السوق، من خلال الاعتماد على مصادر هذه الميزة والمتمثلة في هيكل الصناعة، الاستفادة من وفرات الحجم ومنحنيات التعلم والخبرة، التكنولوجيا وغيرها العديد من العوامل، وما يشجع نجاح هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى هو تعدد القطاعات الصناعية التي تخدمها المنظمة واتساع نطاقها، وفي حال استطاعت استغلال كل مصادر هذه الميزة والمحافظة عليها واستدامتها فقد تحقق أداءً أعلى من المتوسط في صناعتها شريطة البيع بأسعار متوسطة أو قريبة من المتوسط معادلة لأسعار بيع المنافسين.

من شروط نجاح هذه الاستراتيجية ما يلي (سيد م.، 2013، الصفحات 340-341):

- عندما تكون أسعار المنافسين مرتفعة ونشطة؛
- عندما تتصف الصناعة أو المجال السوقي الذي تنشط فيه المنظمة بالمنموية، وتكون المنتجات متاحة في السوق؛
- عندما تتوفر الطرق التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ولو جزء محدود من التميز في المنتج والذي يضيف قيمة للعملاء؛
- عندما تتحقق رغبة الزبون في الحصول على المنتج أو الخدمة بسعر أقل دون التضحية بعامل الجودة أو النوعية، أو أحد المتطلبات أو المعايير الأخرى؛
- عندما تتوفر لدى البائع المتبع لهذه الاستراتيجية المرونة وجودة المنتج أو الخدمة وبسعر أقل في نفس الوقت، ما يساعد على جذب المزيد من الزبائن والعملاء؛
- تتحقق أيضا هذه الاستراتيجية بكفاءة عندما تتعامل المنظمة مع عملاء يتمتعون بقوة استثنائية في المفاوضات على تخفيض التكاليف.

وتتمثل تقنيات تحقيقها في ما يلي (نعمون، 2018/2017، صفحة 24):

- توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج بما يحقق وفرات الحجم؛
- الممارسة وتأدية العمل بإتقان تؤدي إلى تحقيق وفرات منحى التعلم والخبرة؛
- استغلال كل ما تمتلكه المنظمة بشكل كبير وبنسب مرتفعة؛
- استغلال الأنشطة المترابطة فيما بينها من حيث تخفيض تكاليف إنجازها؛
- اختيار مواقع استراتيجية لتخزين المؤن والسلع والمصانع من أجل تقليل تكاليف النقل؛

- اختيار استراتيجيات وقرارات تشغيلية من شأنها تخفيض التكاليف مثل التقليل من عدد المنتجات المعروضة أو الخدمات المقدمة تدنية المرتبات والمزايا الإضافية للعاملين.

ويمكن تقديم شرح مختصر لهذه التقنيات كما يلي (Meier, 2015, pp. 134-135):

- **وفرات الحجم:** وتعني أن تكاليف الوحدة المقابلة لنشاط معين تنخفض مع زيادة القدرة الإنتاجية وحجم الأعمال التجارية، وبالتالي فإن الوفرات المتحققة هي نتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة (البحث والتصميم والإعلان) على السلاسل الأطول وخفض تكلفة الاستثمار لكل وحدة مع زيادة القدرة الإجمالية؛

- **تأثير الحجم:** تأثير الحجم يسمح للمؤسسة بالحصول على زيادة القدرة التفاوضية تجاه شركائها ومورديها، وتتيح على وجه الخصوص إمكانية الحصول على الإمدادات بشروط أفضل من تلك الممنوحة للمنافسين الأصغر حجماً؛

- **أثر التعلم:** يؤدي أثر التعلم في المقام الأول إلى تحسين إنتاجية العمل ومع تكرار المهمة ينحو الوقت اللازم لإنجازها إلى الانخفاض، مما يخفض من تكلفة اليد العاملة، لذلك فإن وقت التعلم هو دالة على الخبرة وعدد المرات التي يتم فيها أداء المهمة، ولذلك فإن تخفيض التكاليف يأتي من التحكم التدريجي في التقنيات مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب في الإنتاجية؛

- **تحسين المنتجات والعمليات وتعقيدها:** يمكن أيضاً تخفيض التكاليف عن طريق الاستبدال التدريجي لليد العاملة بوسائل الإنتاج المناسبة.

الخطر الذي من الممكن أن تتعرض له المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية هو تجاهل القائد لكل عوامل التمايز مما يجعل المنتجات والخدمات تفتقد لأدنى درجات القبول والمقارنة عند العملاء، ما يدفع بها إلى البيع بأدنى سعر لكسب المبيعات (Porter M. E., 1985, p. 13) بالإضافة إلى ذلك فتخفيض التكاليف في سبيل البيع بسعر أقل في الأسواق ينتج عنه المخاطر التالية (سيد م., 2013، الصفحات 341-342):

- مخاطر حرب الأسعار بين المنافسين؛

- مخاطر التعرض لتلف الأجهزة أو حدوث خلل في التكنولوجيات المستخدمة، كذلك سعي المنظمة إلى الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة من أجل تقليل الأخطاء والعيوب من أجل تخفيض التكاليف قد لا يحقق وفورات الحجم المطلوبة في الأجل الطويل؛

- فتح المجال للمنافسين الآخرين للبحث عن طرق جديدة لتحطيم الأسعار خاصة في الفترات قصيرة الأجل، ولجوء المنظمة لعملية تخفيض التكاليف ليست دائماً خطوة ناجحة فظروف السوق كثيرة التغير والتي قد لا تكون ملائمة للتخفيض، فقد تتغير أذواق المستهلكين واهتماماتهم، وقد تتعرض الاستراتيجية للفشل في حال بحث العملاء عن الجودة كمتطلب أساسي في المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها إضافة إلى أن المنظمة التي همها الوحيد زيادة المبيعات قد يوقعها في فخ إهمال الجودة والتطوير الإنتاجي.

2. استراتيجية التمايز **Differentiation**:

المقصود باستراتيجية التمايز هو أن تسعى المنظمة للحصول على موقع فريد من نوعه في الصناعة التي تنتمي لها على طول العناصر التي يقدر قيمتها العملاء على نطاق واسع، حيث يتم التركيز على سمة أو أكثر تهم الزبون وتستجيب لها بشكل فريد وتحصل بالمقابل على مكافأة لقاء خدماتها المتميزة، لكن المميز هنا لا بد أن لا يتغافل على عامل التكلفة الذي من الممكن أن يفقده خاصية التميز، أي أن تكون التكلفة التي يتحملها قريبة من متوسط ما يتحمله المنافسون وتخفيض تكلفة جميع المجالات التي لا تؤثر على التميز (Porter M. E., 1985, p. 14).

باعتبار أن المنظمة التي تتبنى استراتيجية التمايز تقدم منتجات وخدمات فريدة في السوق فهي بذلك توفر ربحية أعلى من خلال (Cemal, Esin, & Karaboga, 2015, p. 360):

- خلق ولاء للعلامة التجارية وحساسية منخفضة للأسعار؛
- تقليل قوة الموردين؛
- خلق حواجز قوية للدخول؛
- الابتكار في تقنيات التسويق ومراقبة قنوات التوزيع والحملات الإعلانية؛
- الاطلاع على التطورات التكنولوجية التي تحقق الجودة العالية؛
- تحسين صورة العلامة التجارية؛
- التقليل من خطر المنتجات البديلة.

ولكي تنجح هذه الاستراتيجية بكفاءة وفعالية على المنظمة أن تقوم بدراسات معمقة حول متطلبات العملاء الذين تستهدفهم، وتبحث عن مجال اهتمامهم وتدرس سلوكياتهم اتجاه التغيرات السوقية بدقة، حتى تستطيع التعلم وتعزيز المعرفة حول كل التفاصيل التي تهم الزبون وكيفية تفكيره اتجاه القيمة التي يحصل عليها مقابل المنتج أو الخدمة ومدى استعداده لدفع السعر (سيد م.، 2013، صفحة 343) ومن أجل ذلك وجب أن تتوفر المنظمة على المهارات التالية (Kivindo & Kilika, 2018, p. 99):

- مهارات قوية في مجال البحث والتطوير؛
- مهارات قوية في مجال هندسة الخدمات والمنتجات؛
- مهارات قوية في مجال الإبداع؛
- مهارات تسويقية ممتازة وتعاون جيد مع قنوات التوزيع؛
- أن تكون المنظمة قادرة على إيصال أهمية الخصائص المتميزة في خدماتها ومنتجاتها؛
- التأكيد على التحسين المستمر والابتكار وجذب الموظفين ذوي المهارات الابتكارية العالية.

يضيف Ghemawat (1986) أنه في نهاية المطاف تتحصل في المقابل المنظمات التي تبنت استراتيجيات القيادة بتكلفة أو التمايز على الزيادة في الأسهم و/أو الربحية التي تفوق أسهم المنافسين، ويتوقف حجم الأرباح المستحقة ومدتها على القيمة المدركة لدى العميل من المنتجات أو الخدمات المقدمة وقسط السعر الذي يكون أكبر من التكلفة الإضافية للتمييز بين الأنشطة (Gul, 2020, p. 22)، وتمثل مجالات تحقيق استراتيجية التمايز في: جودة المواد الأولية، الأداء المتميز في التصميم، الجودة في الإنتاج والرقابة، التسليم الجيد للمبيعات، العلاقة الجيدة مع العملاء، عمليات تصنيع متميزة (أحمد، يوسف عبدالاله و البياتي، فائز غازي، 2011، صفحة 78)، إضافة إلى ذلك فتحقيق التميز تتسع جوانبه ومجالاته ونطاق الأنشطة التي تعززه تتعدى الأنشطة المتعلقة بالتسويق والإعلان، حيث أن التميز يمس العديد من الأنشطة الأخرى، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-3): مجالات تحقيق استراتيجية التميز والأنشطة التي تعززها

الأنشطة التي تعززها	مجالات وجوانب تحقيق الاستراتيجية
- أنشطة حيازة الأصول أو الموارد وتخزينها؛	- التركيز على إرضاء العملاء الذين يتمتعون بأذواق عالية التميز؛
- التميز في عمليات الإنتاج؛	- الاهتمام بالجوانب الخارجية والأشكال والتفاصيل المتعلقة بالمنتج أو الخدمة؛
- التميز في أنشطة البحث والتطوير؛	- تقديم خدمات متميزة؛
- التميز في أنشطة التصنيع؛	- الوصول إلى العميل في أي مكان؛
- التميز في أنشطة الإمداد والتوزيع؛	- التصميم الهندسي والأداء المتميز؛
- التميز في خدمة العملاء؛	- توفير المنتجات أو الخدمات التي تهم بالمركز الاجتماعي للعميل؛
- تميز الموارد البشرية وتدريبهم وتكوينهم.	- القيادة التكنولوجية؛
	- الاستمرار في الإنتاج؛
	- بناء السمعة والصورة الذهنية القوية؛
	- زيادة درجة الثقة والمصدقية في المنتجات أو الخدمات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (سيد م.، 2016، الصفحات 349-350).

من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها هذه الاستراتيجية ما يلي (سيد م.، 2013، صفحة 347):

- المبالغة في التمييز ممكن أن ينتج عنه آثارا سلبية أهمها المرتبطة بارتفاع الأسعار مقارنة بالمنافسين أو أن يفوق مستوى الجودة حاجة العملاء؛

- المبالغة في الأسعار ممكن أن تدفع الزبائن إلى تغيير وجهتهم نحو منافسين آخرين يبيعون بسعر أقل؛

- التركيز على قيم مميزة أخرى لا يهتم لها العميل وإهمال القيم التي يبحث عنها، بسبب عدم تحديد رغباته بوضوح؛

- إهمال الجانب المتعلق بتخفيض التكاليف، ما يجعل المنظمة تنفق أكثر مما تجنيه من زيادة الأسعار الناتجة عن التميز.

3. استراتيجية التركيز أو التخصص Focus:

على عكس الاستراتيجيين السابقين، تستهدف استراتيجية التركيز قطاع سوقي ضيق وتصيغ استراتيجية لخدمته مع استبعاد العملاء الآخرين، تنقسم هذه الاستراتيجية إلى استراتيجية التركيز بالتكلفة أو استراتيجية التركيز بالتمايز، ما يميز هذه الاستراتيجية أنها تساعد على خلق مزايا تنافسية للشركة حتى لو تكن تمتلكها في البداية (Porter M. E., 1985, p. 15)، والهدف منها هو بناء مزايا تنافسية والحصول على موقع فريد في السوق من خلال تلبية رغبات عملاء لهم خصائص معينة أو تغطية سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة من المنتج (مسلم، 2015).

الشكل رقم (2-6): استراتيجية التركيز

نطاق المنافسة	القيادة بالتكلفة		التمايز
	هدف واسع	التركيز على التكلفة	التركيز على التمايز
	هدف ضيق		

المصدر: (Porter M. E., 1985, p. 16).

يعني التركيز على التمايز استغلال الاختلافات بين القطاعات المستهدفة للمركز والقطاعات الأخرى في الصناعة، بحيث يجب أن يكون للمركز على التمييز هنا مشرتين ذوي احتياجات خاصة أو غير عادية ويجب أن يختلف نظام التسليم الذي يخدم القطاع المستهدف بشكل أفضل من قطاعات الصناعة الأخرى، أما التركيز على التكاليف فيكون باستغلال الاختلافات في سلوك التكلفة في بعض القطاعات، هذه الاختلافات تعني ضمنا أن القطاعات لا تُخدم بشكل جيد من قبل المنافسين المستهدفين على نطاق واسع (Porter M. E., 1985, p. 15).

4. عالق في المنتصف **Stuck in the middle**: وهو الوضع الذي تكون فيه المنظمة غير قادرة على تحقيق أي استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة، حيث يكون موقفها الاستراتيجي ضعيف لأنها تتنافس في وضع غير ملائم بحيث يكون القائد بالتكلفة أو التمايز أو المركز على قطاع سوقي معين في وضع أفضل وموقف استراتيجي أقوى (Porter M. E., 1985, p. 16).

• مثال تطبيقي لاستخدام نموذج بورتر للقوى الخمس في تحليل صناعة الخطوط الجوية:

تتأثر ربحية شركات الطيران بالعديد من العوامل مثل أسعار النفط والتي من الممكن أن تؤثر على تكلفة استهلاك الوقود، فعندما تنخفض أسعار النفط يعود ذلك بالإيجاب على الشركة لأن تكلفة استهلاكه تنخفض ويزيد بذلك هامش الربح، كما تتأثر أيضا بعامل حمولة الطائرة أي سعتها في استيعاب حمولة الركاب/ البضائع، كلما كانت السعة أكبر كلما زادت جاذبيتها بالنسبة للعميل، كما يهتم هذا الأخير بعامل آخر جد مهم وهو سعر التذكرة وتكلفة السفر (والذي يعتبر نشاط جد حساس للأسعار خاصة بالنسبة للأفراد كثيري السفر) وهنا تحقق تلك الطائرات منخفضة التكلفة أرباحا عالية نظرا لقدرتها على جذب عدد كبير من العملاء بسبب انخفاض تكلفة التذكرة والقادرين على الاستغناء عن الخدمات ذات الجودة العالية، وأخيرا ممكن أن تختلف الربحية

باختلاف المواسم، ففصل الصيف مثلا تعرف فيه شركات الطيران ربحية عالية بسبب زيادة عدد الرحلات (Kunc, 2019, pp. 87-89).

يقترح الجدول الموالي كيفية تحليل صناعة الخطوط الجوية باستخدام القوى التنافسية الخمس والتي تسمح لكل منظمة أو شركة طيران استنباط الاستراتيجيات التنافسية المناسبة لها حسب وضعها وقدرتها التنافسية.

الجدول رقم (2-4): تحليل صناعة الخطوط الجوية باستخدام نموذج بورتر للقوى الخمس

القوة التنافسية	الشرح
القوة التفاوضية للمشتريين	- استقلالية المشتري العالية دون وجود تهديد بالتكامل الخلفي؛ - ارتفاع حساسية الأسعار بسبب ارتفاع السعر؛ - تكاليف التبديل منخفضة (نفس الخدمة المقدمة من قبل العديد من شركات الطيران لكن الاختلاف في درجة التميز من مقدم خدمة إلى آخر.
القوة التفاوضية للموردين	تعتمد القوة التفاوضية لشركات الطيران على مدخلات عملياتها، يمكن أن يكون لدى المورد استقلالية عالية (مثل تكلفة استهلاك الوقود) أو أن يتمتع الموردون بدرجة تمايز عالية في المنتجات المقدمة مع ارتفاع تكاليف التبديل (مثل محركات الطائرات)، والأهمية العالية للجودة/ التكلفة (مثل الوجبات الغذائية المقدمة) وعدم وجود بدائل.
تهديد البدائل	- تكلفة التبديل منخفضة؛ - مقايضات أداء منخفضة السعر (مقارنة بالسيارة أو القطار).
الداخلين الجدد	- النمو الكبير للسوق؛ - وفرة الحجم القابلة للتحقيق وارتفاع التكاليف الثابتة؛ - إمكانية الوصول إلى الموردين؛ - تكاليف التبديل المنخفضة؛ - علامات تجارية قوية لكن يمكن الوصول إليها.
المنافسة	- صناعة شديدة التنوع ذات خدمات متميزة مع وجود منافسين من مختلف الأحجام؛ - تكاليف التبديل منخفضة؛ - ارتفاع التكاليف الثابتة؛ - حواجز الخروج مرتفعة نسبيا؛ - ممكن أن تكون محصلة الأرباح صفر في أسواق معينة.

المصدر: (Kunc, 2019, p. 90).

ثالثا: الانتقادات الموجهة لوجهة النظر القائمة على السوق

على الرغم من الانتشار الواسع لفكر التنظيم الصناعي أو الهيكلي، إلا أنه تعرض للعديد من الانتقادات وبالأخص نموذج بورتر للقوى الخمس، حيث تمحورت الانتقادات حول النقاط التالية، (Ateljević, Kulović, Đoković, & Bavčić, 2023, pp. 31-34):

- تركيز نظرية MBV على الانتماء القطاعي والذي يمكن أن يهمل الاستراتيجيات والمزايا الفريدة للمنظمة بشكل خاص إذ لا تلتقط النظرة القائمة على الصناعة أو السوق تماما كيف لخصائص المنظمة المتميزة تغيير قواعد المنافسة وليس فقط التنافس وفقا للقواعد المحددة مسبقا؛
 - لا يتناول النموذج بشكل كافٍ لدور الشراكات والتعاونيات الاستراتيجية والتحالفات؛
 - النموذج ثابت للغاية ويكون فعال أكثر بالنسبة للقطاعات المستقرة، إلا أنه يفشل في التعامل مع الصناعات ذات التغييرات السريعة في التكنولوجيا، ويهمل تفضيلات المستهلكين وتغير الطلب؛
 - تعميم المنافسة، مما يعني وجود هيكل صناعي موحد لكل سوق.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن النموذج يفترض خطوطا واضحة بين القطاعات والتي قد لا تكون قابلة للتطبيق نظرا لتداخل القطاعات فيما بينها، فقد نجد منظمة واحدة مشتركة في العديد من الصناعات بفعل عامل الابتكار والديناميكية المتزايدة في عالم الأعمال اليوم، في سبيل اكتساب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي، لذلك من الصعب تحديد وعزل كل صناعة على حدى فغالبا ما تتقاطع وتتفاعل فيما بينها لتشكل بيئة أكثر تعقيدا، تجعل فهم تطبيق النموذج ليس بالأمر السهل (Ateljević, et al, 2023, p. 58).

المطلب الثاني: وجهة النظر القائمة على الموارد RBV

تعود أصول وجهة النظر القائمة على الموارد إلى (Penrose (1959 الذي اقترح أن الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها أهم بكثير من هيكل الصناعة _على عكس ما أتت به وجهة النظر القائمة على السوق_، وتم اقتراح مصطلح النظرة القائمة على الموارد في وقت لاحق من قبل (Wernerfelt (1984 والتي تلقي الضوء على البيئة الداخلية للمنظمة كمحرك أساسي للميزة التنافسية وتؤكد على الموارد التي طورتها المنظمات التنافسية في البيئة (Wang, 2014, p. 35).

أولا: المفاهيم الأساسية لنظرية RBV

حسب (Caves (1980 الموارد هي "تلك الأصول الملموسة وغير الملموسة التي يتم ربطها بالمنظمة بشكل شبه دائم" (Wernerfelt, 1984, p. 172) ويجادل العديد من الباحثين أن الموارد غير الملموسة غالبا ما تكون ذات أهمية أعلى من وجهة نظر استراتيجية مقارنة بالموارد الملموسة وتكون في الأغلب مصدرا لديمومة الميزة التنافسية أكثر منها (Wang, 2014, p. 36) من أمثلة هذه الموارد: الأسماء التجارية، المعرفة الداخلية بالتكنولوجيا، توظيف الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات العالية،

الإجراءات والآليات الفعالة (Wernerfelt, 1984, p. 172) والتي تمثل نقاط قوة بالنسبة للمنظمة إذ تسمح لها بتصور استراتيجياتها وتنفيذها بالشكل الذي يحسن من كفاءتها وفعاليتها، يضيف Barney (1991) وفقا لما تناوله العديد من الباحثين في دراساتهم أن موارد المنظمة تُصنف إلى ثلاثة أقسام أو أنواع هي: موارد رأس المال المادي وتشمل: الموقع الجغرافي للمنظمة، المعدات، التكنولوجيا المادية، موارد رأس المال التنظيمي وتشمل: نظم التخطيط، المراقبة والتنسيق وغيرها من الإجراءات والعمليات التنظيمية، موارد رأس المال البشري وتشمل: التدريب، الخبرة، الذكاء، العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين والمدراء (Barney, 1991, p. 206).

تناقش النظرة القائمة على الموارد كيفية تفوق المنظمة على منافسيها من خلال مواردها الداخلية وتعتبر أن أساس الإنتاج هو ما تمتلكه المنظمة من موارد وقدرات غير متجانسة، أي تختلف هذه الموارد من حيث كفاءتها فيكون بعضها متفوق على الآخر ومن المتوقع أن المنظمات الموهوبة في إدارة واستخدام هذه الموارد واستغلالها لصياغة استراتيجيات تحقق القيمة دون غيرها من المنظمات هي القادرة على تحقيق أرباح أعلى وتقديم قيمة أفضل للعملاء، يمكن تحديد المفاهيم الأساسية لهذه النظرية في النقاط التالية (Peteraf, 1993, pp. 180-183):

- **الموارد المتفوقة:** أهمية وجود موارد متفوقة غير متجانسة داخل الصناعة، إذ يسمح هذا التباين من اكتساب المزايا التنافسية والمحافظة عليها لأطول مدة ممكنة وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي؛
- **الحواجز أو القيود المفروضة على المنافسة:** فبعد أن تستثمر وتطور المنظمة من مواردها، يمكن أن تساعد هذه القيود في حماية الميزة التنافسية للمنظمة؛
- **تنقل الموارد غير الكامل:** أي صعوبة تكرار أو نقل الموارد القيمة، إذ يشكل هذا النقص في القدرة على تداولها حاجزا بالنسبة للمنافسين الآخرين.

تقدم RBV منظورا مميزا للميزة التنافسية من خلال التأكيد على الدوافع الداخلية لأداء المنظمات، ودور الموارد الفريدة والقيمة وأهمية استمرارية إنشاء القيمة بمرور الوقت (Peteraf, 1993)، ومن أجل أن تحقق المنظمة مزايا تنافسية دائمة لأطول فترة ممكنة لا بد أن يكون لها من جهة قدرات وكفاءات وموارد قادرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء وإلا فلن تتمكن البقاء في السوق، اختلفت تسميتها بين الباحثين، فقد أطلق عليها كل من Prahalad & Hamel (1994) اسم الكفاءات الأساسية Core Competencies أما Papp & Luftman (1995) أطلق عليها اسم الكفاءات المميزة Distinctive Competencies، بالنسبة لـ Amit & Shoemaker (1993) و Markides & Williamson (1994) أطلقوا عليها اسم الأصول الاستراتيجية Strategic Assets (Wang, 2014, p. 36).

ومن جهة أخرى القدرة على إدارة تكاليفها بالكفاءة المطلوبة وإلا فستكون عرضة للمنافسة الشديدة من طرف المنظمات الأخرى القادرة على ذلك، لذلك فإن اعتبار تحقيق الميزة التنافسية هدف لاستراتيجية المنظمة غير كافٍ لاستمراريتها، فالسؤال المطروح هنا ما هي الموارد والكفاءات التي تجعل المزايا التنافسية مستمرة؟

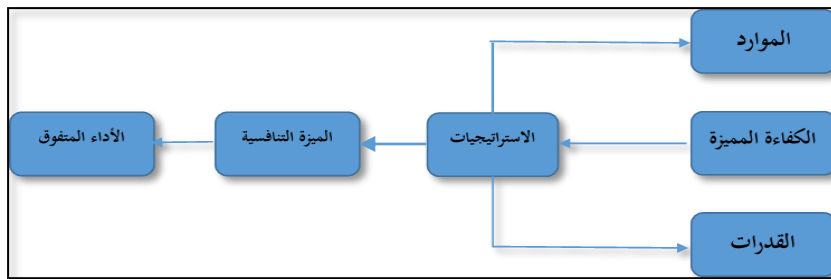
يجيب Hill & Jones عن التساؤل السابق في كتابهما حول "نظرية الإدارة الاستراتيجية"، إذ يعتبران أن الهدف الرئيسي لأي استراتيجية هو تحقيق ميزة تنافسية دائمة والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التفوق التنافسي، وتستند في ذلك على الكفاءات المميزة أو المحورية والتي تمثل نقاط قوة خاصة بالمنظمة أو الشركة تسمح لها بتمييز مخرجاتها عن ما يقدمه المنافسون الآخرون و/أو تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، تنبثق هذه الكفاءات المميزة من مصدرين رئيسيين هما (Hill & Jones, 2010, pp. 74-75):

- **الموارد Resources:** تمثل أصول المنظمة، يمكن أن تكون ملموسة كالأراضي والمباني والمعدات والمخزون والأموال وغيرها أو أن تكون غير ملموسة كسمعة المنظمة، العلامة التجارية، الخبرة، المعرفة الضمنية للموظفين، رأس المال الفكري، براءات الاختراع، تصبح هذه الموارد ذات قيمة عندما تُنشئ طلب قوي على مخرجاتها و/أو تخفض تكاليفها، كمثال على ذلك استطاعت شركة Toyota بمواردها الملموسة القيمة أن تخفض من التكاليف إلى أقصى حد وذلك راجع لمعداتها المرتبطة بنظام الإنتاج الهزيل*، أما شركة Microsoft فنجاحها مرتبط بمواردها غير الملموسة ذات القيمة المتعلقة باسم علامتها التجارية أو رمز أنظمة التشغيل Windows؛

- **القدرات Capabilities:** تعبر القدرات_وهي غير ملموسة_ عن مهارات المنظمة في تنسيق مواردها واستخدامها على نحو منتج، أي أن تكون قادرة على إدارة مواردها بكفاءة وفعالية من خلال قواعد المنظمة التي تظهر جليا في هيكلها التنظيمي وفي الأساليب والطرق التي تُتخذ بها القرارات، وإدارة عملياتها الداخلية، ونوع السلوكيات التي تستحق المكافأة والمعايير والقيم الثقافية للمنظمة، وتكون القدرات ذات قيمة إذا مكنت هذه الأخيرة من إنشاء طلب قوي لمنتجاتها و/أو تخفيض تكاليفها؛

لذلك فالكفاءات المميزة والموارد والقدرات تتكامل فيما بينها، حيث تسمح الاستراتيجية المتبناة ببناء موارد وقدرات جديدة أو تعزز القائم منها، وبالتالي بناء الكفاءات المميزة التي بدورها تشكل الاستراتيجية، مما يُكسب المنظمة الميزة التنافسية والتي ينتج عنها أداء متفوق ورياح عالي مقارنة بالمنافسين، وذلك وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): الموارد والقدرات والكفاءات المميزة كمصدر للمزايا التنافسية الدائمة/المستمرة



المصدر: (Hill & Jones, 2010, p. 76).

* **الإنتاج الهزيل:** ظهر مفهوم الإنتاج الهزيل رسميا في مقال بعنوان "انتصار نظام الإنتاج الهزيل" لمؤلفه Krafcik (1988) الهدف منه تحسين الإنتاجية من خلال التقليل من الأنشطة دون القيمة المضافة، وتعتبر المبادئ الهزيلة فعالة من حيث تحسين الأداء التنظيمي العام -للتعمق أكثر يرجى الاطلاع على المرجع التالي: (Jasti & Kodali, 2014).

يوضح لنا الشكل السابق أن المنظمات وفي سبيل تحقيق أداء متفوق عن باقي المنافسين لابد لها وكخطوة أولى أن تصيغ استراتيجيات وتتبع إجراءات وسياسات تسمح لها ببناء قدرات وموارد متفوقة بالشكل الذي تشكل به المنظمة كفاءة مميزة في أدائها مما يدفعها نحو اكتساب مزايا تنافسية قوية طويلة المدى ينتج عنها بالأخير أداء متفوق ومكانة تنافسية أفضل.

وحتى تكون هذه القدرات والموارد ذات قيمة استراتيجية وجب أن تتوفر فيها خصائص ومتطلبات القدرات الاستراتيجية والمتمثلة في (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, pp. 124-132):

(1) **قيمة القدرة الاستراتيجية:** فامتلاك لمنظمة لقدرات منفردة وذات خصائص مميزة عن باقي المنظمات وحده غير كاف إذا كانت هذه القدرات لا تقدم القيمة التي يرغب بها العميل من حيث المنتج أو الخدمة، لذلك يجب أن تكون الموارد الكفاءات ذات قيمة من وجهة نظر العميل وأن تكون قادرة على تلبية حاجاته وتوقعاته.

(2) **ندرتها:** من المنطقي أنه عندما تكون القدرات التي تمتلكها المنظمة تتوفر عليها المنظمات الأخرى أيضا أن لا تستطيع تحقيق التفوق، لذلك من المهم أن تكون قدراتها نادرة من حيث المنتج أو الخدمة التي تقدمها بحد ذاتها (كأن توفر مكتبة ماكتبا غير متوفرة لدى المكتبات الأخرى)، أو من حيث رأس المال الفكري الموهوب بشكل خاص، أو أن تكون المنتجات والخدمات التي تقدمها حاصلة على براءات اختراع.

(3) **صلابتها (عدم القابلية للتقليد):** من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستمرة لا يمكن الاعتماد فقط على الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة فهي عرضة للتقليد والتداول، وإنما ما يهم حقا هو كيفية توزيع هذه الموارد لإنشاء كفاءات في أنشطة المنظمة، فمثلا استخدام نفس نظام تكنولوجيا المعلومات لن يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية، بل طريقة استخدامه هي التي تحدث فارقا حقيقيا حيث تجمع بين احتياجات العملاء بإنشاء الكفاءات الأساسية لمواجهة عوامل النجاح المفتاحية للمنافسين الآخرين والتي يجب أن تحقق الشروط التالية: أن ترتبط مباشرة بالأنشطة المنشئة للقيمة في نظر العميل أو أصحاب المصلحة الأقوياء، أن تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء، أن تكون صعبة التقليد.

(4) **عدم القابلية للاستبدال:** أي أن تكون كفاءات المنظمة غير قابلة للنسخ أو النقل.

وفي هذا السياق حدد كل من Jones, George and Hill أربع نواقل أو مرتكزات أساسية للميزة التنافسية المستمرة، وتمثل في (De Lemos, Betts, Eaton, & Almeida, 2003, pp. 250-251):

- **زيادة الابتكار/ التجديد:** الابتكار هو عملية يتم من خلالها تطوير منتجات أو خدمات جديدة، يتطلب تحقيقها وجود حافز وبيئة عمل تشجع على المخاطرة، فطبيعة المورد البشري في الغالب تميل إلى المحافظة على الوضع الحالي بما أنه ناجح مما يجعله يتجنب التغيير، لذلك فتوفر البيئة المناسبة يشجع على زيادة الابتكار والذي يرتبط بالقدرة التنافسية وكذا بالمعارف المتجددة وإدارتها؛

- زيادة الجودة: أي أن يكون هناك توافق بين ما تقدمه المنظمة كمخرجات واحتياجات العملاء وتوقعاتهم، وأن يكون هناك تعديل وتقويم مستمر وصحيح للعلاقة بين جودة المخرجات وتوقعات العملاء وأصحاب المصلحة.
 - زيادة الكفاءة: تعتبر الكفاءة المفتاح الأساسي للنجاح في البيئة التنافسية، فهي تهدف إلى الحد من الموارد اللازمة لإنتاج ناتج محدد أو على العكس من ذلك زيادة الناتج باستغلال الموارد المتاحة، يمكن الحصول على مكاسب الكفاءة من التكنولوجيات الجديدة أو الطرق الجديدة لإدارة المنظمات.
 - الاستجابة للعملاء: أي تحقيق وتلبية احتياجات العملاء وتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية التي تستجيب لتلك الاحتياجات ومن المهم هنا أن يكون العميل على دراية بأنه استثمر أمواله بشكل صحيح أي أنه يحصل على قيمة جيدة مقابل المال وأن تكون المنتجات أو الخدمات التي تحصل عليها منتجة بكفاءة بمعنى أنها ذات جودة عالية وتكلفة منخفضة.
 - نلاحظ من خلال ما سبق أن تحقيق المزايا التنافسية باستخدام إحدى الاستراتيجيتين (التكلفة المنخفضة/ التمايز) يكون باتباع هذه الطرق الأربعة وهي: تحسين الجودة، تحسين الابتكار أو التجديد، تحسين درجة الاستجابة للعملاء وبالتالي تحسين الكفاءة والتي تؤدي بالمنظمة على احتلال أفضل موقع في السوق، في هذا الصدد أشار العديد من المختصين إلى مجموعة من الصيغ والأساليب التي تعد من الركائز الأساسية التي تعطي للمنظمة تفوقاً تنافسياً من بينها (العنزي، 2014، الصفحات 272-273):
 - تقديم المنتجات والخدمات التي يرغبها الزبون؛
 - الاعتماد على الإبداع لتقديم منتج أو خدمة جديدة؛
 - تحقيق أولوية تكنولوجية في كل مراحل العملية الإنتاجية إلى غاية تسويقها؛
 - التركيز على جودة ونوعية المنتج أو الخدمة؛
 - تحسين الكفاءة والفعالية؛
 - رفع مستوى الإبداع والالتزام التنظيمي؛
 - زيادة فعالية التخطيط الاستراتيجي؛
 - التركيز على توسيع النصيب السوقي.
- يضيف كل من Day & Wensley أن التفوق التنافسي يتحقق باكتساب مزايا تنافسية مع اشتراط الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها، لذلك يجدد الباحثان في دراستهما كيفية الحصول على هذه المزايا أي مصادرها، وموضعيتها والتي تنعكس بشكل مباشر على نتائج أداء المنظمة، وهذا ما سنبينه في الشكل التالي:

الشكل (2-8): عناصر تحقيق التفوق التنافسي



المصدر: (Day & Wensley, 1988, p. 3).

ونشرح هذه العناصر كالتالي (Day & Wensley, 1988, p. 3):

• مصادر الميزة التنافسية:

المهارات والموارد المتفوقة وهي القدرات المميزة للموظفين التي تميزهم عن موظفي الشركات الأخرى، وتمكن الشركة من التكيف بشكل أسرع مع التغيرات في متطلبات السوق والاستجابة لها، حيث أن المهارات المستمدة من المعرفة المتعمقة بأعمال الموردين والعملاء وتعزيز هذه المهارات تستطيع المنظمة تخفيض التكاليف إلى أدنى حد، وهذه المهارات والموارد مجتمعة تمثل قدرة الأعمال التجارية على القيام بالمزيد أو القيام بعمل أفضل (أو كليهما) من منافسيها، وحسب Gregor & Rodgers الكفاءات والموارد المتفوقة للمنظمة هي السمات التي تتميز بها عن غيرها خاصة فيما يتعلق بالقوى العاملة والبنية التحتية التكنولوجية والتي ينتج عنها زيادة القدرة على الأداء الفردي فمثلا تؤدي المهارات الهندسية المتفوقة أو التقنية الفائقة إلى زيادة الموثوقية في المنتج النهائي، وبالتالي جذب زبائن أكثر وتحقيق رضاهم، وزيادة قدر الكفاءات المتفوقة داخل المنظمة راجع إلى تبنيها هيكل تنظيمي ونظم مناسبة تسمح لها بالتكيف أكثر مع المتغيرات في متطلبات السوق والاستجابة لها (Gul, 2020, p. 21).

• المزايا الموضعية:

يمكن التعبير عنها بحواجز التنقل التنافسية والتي تمنع المنظمة من تغيير موضعها الاستراتيجي، يمكن فهمها أكثر بواسطة الأداة الإدارية لـ Porter وهي سلسلة القيمة أين يتم تصنيف الأنشطة إلى أنشطة تؤثر مباشرة على خلق القيمة وبالمقابل فهي تمثل نسبة أكبر من التكاليف، والأنشطة التي تؤثر بشكل غير مباشر على خلق القيمة وتكون ذات تكلفة منخفضة.

• نتائج الأداء:

المؤشرات الأكثر استخداماً لقياس فعالية التسويق والميزة التنافسية هي الحصة السوقية والربحية، هذه الأخيرة تمثل المكافأة من المزايا السابقة بعد دفع النفقات الحالية اللازمة للحفاظ على المزايا المستقبلية وتعزيزها وذلك يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء وكسب وفائهم.

من خلال كل ما سبق نلاحظ أن مصادر الميزة التنافسية المستمرة تستند إلى المهارات والقدرات الكفؤة التي تميز موظفي المنظمة عن بقية المنظمات المنافسة مما يسمح لها باكتساب مرونة في التعامل مع المتغيرات والمستجدات في بيئة العمل والاستجابة لها، وهذا ما يسمح بإنشاء قيمة أعلى للعملاء وتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ما ينتج عنه رضا ووفاء لدى الزبائن والذي ينعكس على نمو الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى، ومن خلال التغذية الراجعة أي إعادة استثمار الأرباح الناتجة يتم الحصول على موارد وكفاءات أخرى ذات جودة أعلى وبالتالي تحصيل نتائج أفضل.

يلفت بعض الباحثين الانتباه إلى نقطة مهمة مفادها أن النظرية القائمة على الموارد والتي تسلط الضوء على استخدام المنظمة لمواردها الداخلية وحده غير كافي لتحقيق التفوق التنافسي، لذلك يقترح بعض الاستراتيجيون وجهتي نظر مكملتان لنظرية الموارد وهي النظرية القائمة على المعرفة ويُرمز لها بـ KBV والنظرية القائمة على القدرات CBV والتي سنتعرض لها في العنصر الموالي (Wang, 2014).

ثانياً: وجهات النظر المكملة للنظرية القائمة على الموارد

كما سبق ولاحظنا في عرضنا للمفاهيم الأساسية للنهج القائم على الموارد، فهو وحده غير كافٍ بالنسبة للمنظمات من أجل المنافسة في سوق سريعة التغيير، يتناول هذا العنصر وجهات النظر المكملة لنظرية RBV.

(1) وجهة النظر القائمة على المعرفة KBV:

في عصر المعلومات، المعرفة Knowledge ومعرفة كيفية عمل الأشياء Know-How والأصول الفكرية والكفاءات هي المحركات الرئيسية للأداء المتفوق (Prahalad & Hamel, 1994).

تعتبر المعرفة التي تمتلكها المنظمة من أتمن الموارد وهي المورد الوحيد الذي يسمح لها بالمنافسة في ظل بيئة متسارعة التغيير باعتبارها غير قابلة للتكرار على عكس الموارد الأخرى، لذلك فطبيعة السوق المتغيرة تفرض على المنظمات التي ترغب بالريادة أن تركز بشكل أكبر على كيفية العمل بشكل تنافسي، أي التركيز على ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة _وهو نشاط معرفي بحد ذاته_ بالإضافة إلى معرفة كيفية عمل الأشياء وكيفية تخصيص الموارد ونشرها بشكل أكثر كفاءة (Murray, 2000, p. 172) إذ تنقسم أنواع المعرفة حسب (Whitehill 1997) إلى:

الجدول رقم (2-5): أنواع المعرفة

شرح	نوع المعرفة
السياسات والإجراءات المكتوبة	المعرفة المشفرة (Know-what ?)
كيفية عمل الأنشطة الروتينية	المعرفة المعتادة (Know-how ?)
المعارف التكنولوجية والتقنية	المعرفة العلمية (Know-why ?)
التفاعل وحل المشاكل	معرفة التعاون (Know-who ?)
معرفة الأفرقة المشتركة بين الوظائف	عملية المعرفة (Know-where & when ?)
الثقافة التنظيمية	المعرفة المجتمعية (Care why?)

المصدر: (Whitehill, 1997, p. 623).

(2) وجهة النظر القائمة على القدرات CBV:

أظهرت شدة المنافسة العالمية في صناعات التكنولوجيا العالية مثل: خدمات المعلومات والبرمجيات الحاجة إلى نموذج موسع لفهم كيفية تحقيق ميزة تنافسية، شركات كبيرة مثل IBM وغيرها اتبعت استراتيجية قائمة على الموارد وذلك لتراكم الموارد التكنولوجية القيمة والتي غالباً ما تكون محمية بقوانين الملكية الفكرية الصارمة، ومع ذلك تعتبر هذه الاستراتيجية غير كافية، فالمنظمات القادرة على تحقيق أرباح عالية وأداء تنافسي قوي هي تلك المنظمات التي تظهر استجابة عالية في الوقت المناسب للابتكار السريع والمرن للمنتجات إلى جانب القدرة الإدارية على التنسيق الفعال بين الكفاءات الداخلية والخارجية، لذلك فكبر مخزون الموارد لا يعتبر بالضرورة مؤشراً على نجاح المنظمة، وهنا يظهر نهج "القدرات الدينامية" والذي يدعو إلى تحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية، يشير مصطلح "دينامي" إلى القدرة على تجديد الكفاءات من أجل تحقيق التوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، أما مصطلح "القدرة" يشدد على تكييف المهارات والموارد التنظيمية الداخلية والخارجية والكفاءات الوظيفية وإدماجها وإعادة تشكيلها على النحو المناسب لمطابقة متطلبات البيئة المتغيرة (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 515).

ثالثاً: الفروقات الأساسية بين النهج القائم على السوق MBV والنهج القائم على الموارد RBV

على الرغم من الهدف الموحد لهذه النماذج، والذي يصبو إلى تحقيق ميزة تنافسية تسمح للمنظمة من التفوق على منافسيها إلا أن وجهات النظر هذه تختلف في بعض النقاط الجوهرية المتمثلة أساساً في كيفية النظر إلى منظمات الأعمال من الناحية التنافسية أي أدوات المنافسة والتحليل والأساس الاستراتيجي للبيئة التنافسية، مصادر الحصول على الموارد، وآفاق التخطيط بناءً على المعلومات المتوفرة.

يشرح لنا الجدول الموالي أهم الفروقات بين النهجين أو المقاربتين.

الجدول رقم (2-6): الفروقات الأساسية بين MBV و RBV

المقارنة	المقارنة الهيكلية	مقارنة الموارد
زاوية النظر	المنظمة كمحفظة لوحدات الأعمال	المنظمة كمخزن للموارد
المنافسون	وحدة أعمال ضد وحدة أعمال	منظمة ضد منظمة
طابع الميزة الاستراتيجية	مؤقتة؛ متآكلة؛ معروفة	دائمة؛ متجددة؛ مخفية
تركيز الاستراتيجية	تميل إلى أن تكون دفاعية: بناء الوظائف القائمة والدفاع عنها	تميل إلى أن تكون هجومية: تطوير الوظائف الجديدة وتوسيع نطاقها
آفاق التخطيط	قصيرة المدى	طويلة المدى
أساس المنافسة	التنافس على المنتجات والأسواق	المنافسة على الموارد والكفاءات
الهدف الاستراتيجي	الدفاع عن مركز السوق المكتسب	خلق ميزة تنافسية دائمة
الأدوات والنهج الرئيسية	-تحليل الصناعة؛ -الاستراتيجية القائمة على تحديد المواقع والتجزئة؛ -التخطيط الاستراتيجي.	-تحليل الكفاءات؛ -الاستراتيجية القائمة على الموارد والكفاءات؛ -الربط الشبكي الاستراتيجي.
الموارد الاستراتيجية الرئيسية	رأس المال	قدرة المنظمة

المصدر: (Ateljević, Kulović, Đoković, & Bavčić, 2023, p. 49).

يبين لنا الجدول أعلاه الفروقات الأساسية بين النهج القائم على الصناعة أو السوق والنهج القائم على الموارد، ينظر النهج الأول إلى المنظمات كمحفظة لوحدات الأعمال، أي لا ينظر للمنظمة بصفة فردية، بل ينظر إلى مجموعة من المنظمات على أنها جزء من السوق ويتم التحليل الاستراتيجي على أساس عام والذي من الممكن أن يهمل بعض الخصائص الفريدة لمنظمة ما، على عكس النظرة القائمة على الموارد التي تنظر إلى المنظمة بشكل فردي وخاص أين يكون التنافس بين منظمة وأخرى، والتي يتم التركيز فيها على تطوير الوظائف الجديدة والتخلي عن الأساليب التقليدية وتبني استراتيجيات ذات أفق بعيد المدى، والتي ينتج عنها ميزة استراتيجية دائمة ومتجددة، تعتمد في الأساس على الموارد والكفاءات والقدرات على عكس تحليل الصناعة الهيكلي.

تجدر الإشارة إلى النظرة القائمة على الموارد تعرضت إلى انتقاد مهم يتعلق بافتراضها أن الموارد الحيوية مملوكة لمنظمة واحدة، في حين أنه يمكن أن تمتد هذه الموارد إلى ما وراء حدود المنظمة أو الشركة الواحدة، أدت هذه الفكرة إلى ظهور وجهة نظر أخرى تُعرف بوجهة النظر العلائقية (Relational View) والتي تنص على أنه يمكن تحقيق ربح خارق ومزايا تنافسية طويلة المدى

من خلال إقامة علاقة تبادل للموارد بين منظمين أو أكثر والذي لا يمكن أن تبلغه منظمة ما على حدى (Dyer & Singh, 1998).

المطلب الثالث: التفوق التنافسي والمصطلحات المشابهة له

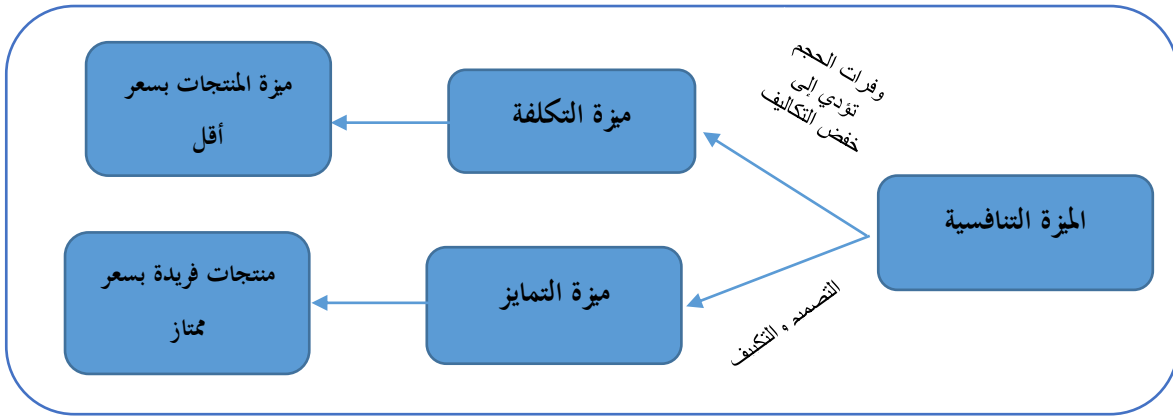
بعد عرض أهم النظريات المفسرة لتطور مفهوم التفوق التنافسي والتي تشرح للمنظمات كيفية التحليل الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف ومن ثمة تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات والمقالات حولها لاحظنا وجود عدد من المصطلحات التي تم استخدامها بشكل متتابع ومتكامل للدلالة على تحقيق الأفضلية التنافسية والأداء التنافسي المتفوق، والتي نحاول استعراضها في العناصر الموالية لهذا المطلب.

أولاً: الميزة التنافسية Competitive Advantage

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير من قبل ممارسي الإدارة الاستراتيجية، وهذا راجع للنقاش المعقد الذي أحدثته حول ماهية الميزة التنافسية؟ ماهي الأسس والأطر النظرية التي تقوم عليها؟ كيف يمكن لمدراء المنظمات البحث عن ميزة تنافسية والحفاظ عليها؟ (Ma, 1999)، وعند النظر إلى ما قدمته مختلف الدراسات حول هذا المفهوم فنلاحظ أنه يخضع إلى العديد من التفسيرات والتصورات مما يؤدي إلى صعوبة حصره (Brito & Ledur Brito, 2012) فقد تناوله الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية إدارة التسويق، إدارة المعارف، تكنولوجيا المعلومات وغيرها من المجالات، والتي تختلف فيها زوايا النظر إلى هذا المصطلح، إلا أن الهدف منه واحد ووحيد وهو تحقيق أداء أفضل مقارنة بباقي المنافسين وهو هدف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال خلق مزاي تنافسية والحفاظ عليها (Manijeh , Hosseini, & Taheri, 2019).

وفقاً لـ Porter تمثل المنافسة المصدر الجوهرى لنجاح أو فشل المنظمات، فمن خلالها يمكن تحديد مدى ملائمة أنشطة المنظمة والتي يمكن أن تسهم في الرفع من أدائها مثل الابتكارات، الثقافة، التنفيذ الجيد (Porter M. E., 1985)، ومن أجل أن تحافظ المنظمات على مكانتها في السوق لابد من أن تكون لها استراتيجية تنافسية فريدة وغير قابلة للتقليد تحقق من خلالها مزايا تنافسية، ومن ثمة من الضروري أن تعمل على المحافظة عليها لبلوغ التميز والتفوق وجذب الزبائن وتحقيق قيمة أكبر لهم مقارنة بالمنافسين الآخرين، وحسب ما تناولناه في العناصر السابقة حول الاستراتيجيات التنافسية فإن المزايا التنافسية تأخذ في الغالب مسارين كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2-9): مسارات الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية



المصدر: (Kunc, 2019, p. 149).

تم تعريف الميزة التنافسية من قِبل الكثير من الباحثين فقد حظيت باهتمامهم الواسع، حيث قاموا بالعديد من الدراسات النظرية والتجريبية على تلك المنظمات الرائدة في مجال أعمالها ومعرفة السر وراء تحقيقها للمزايا التنافسية طويلة الأمد على الرغم من امتلاك المنظمات الأخرى لنفس مقومات النجاح دون بلوغ الريادة والتميز، لذلك نظرا لأهميتها البالغة وفي ظل بيئة الأعمال شديدة التنافس والظروف المتغيرة، والتغير التكنولوجي والتطور المتسارع، كان لابد من التعمق في الأبحاث والدراسات من أجل إدراك سبل تحقيقها، ومازالت المفاهيم المتعلقة بالمنافسة والميزة التنافسية قيد الدراسة تزامنا مع التطورات الرقمية في المنظمات على اختلاف طابعها، في الجدول الموالي نعرض بعض التعريفات الواردة للميزة التنافسية عن أهم الباحثين في الإدارة الاستراتيجية.

الجدول رقم (2-7): أهم التعاريف الواردة للميزة التنافسية

التعريف	الباحث
"جوهر أداء المنظمة في الأسواق التنافسية، تعني انخفاض التكاليف أو ميزة التمايز أو استراتيجية التركيز الناجحة".	Porter (1980)
"تكون الميزة التنافسية أكثر استدامة كلما زاد عدد مصادر ميزات التكلفة أو التمايز".	Chemewat (1986)
"هي فكرة بسيطة لتقييم قدرات المنظمة وموقعها في السوق"	Kay (1993)
"تعتبر الميزة التنافسية مستدامة إذا كانت الموارد غير قابلة للتقليد وغير قابلة للإحلال وغير قابلة للتحويل".	Barney (1997)
"الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما يكون الأداء المالي متفوق"	Hunt (2000)
"تعني أن تتمكن المنظمة من إنتاج منتجات أو خدمات تضيف قيمة للعملاء أكبر من تلك التي يقدمها المنافسون أو أن تكون تكلفتها أقل".	Saloner, Shepard, Podolny (2001)
"النشاط المبتكر للمنظمات يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية التي تستند إلى قدرات ومهارات لا تضاهي فتحقيق قدرة تنافسية أعلى عن طريق الابتكارات يعني إنتاج منتجات أو خدمات ذات تكلفة أقل أو جودة أفضل من المنافسين".	Urbancová (2013)
"يتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تقوم مؤسسة ما بتطوير أو اكتساب مجموعة من السمات أو تنفيذ الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق على المنافسين".	Wang (2014)

المصدر: (Isoraité, 2018, p. 2).

بالنظر إلى الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

- اهتم كل من Porter (1980) و Chemewat (1986) في تعريفهما للميزة التنافسية على أساس بعدين مهمين وهما التكلفة والجودة، إذ اعتبرا أن المنظمة القادرة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة أفضل و/ أو بتكلفة أقل من المنافسين في الصناعة أو المجال الذي تنتمي إليه يكسبها ميزة تنافسية، ويؤكد Chemewat (1986) على أنه كلما زاد عدد مصادر التكلفة الأقل أو الجودة الأفضل زاد هذا من حظوظ استمرارية الميزة التنافسية المكتسبة، ويضيف (2001) Saloner, Shepard, Podolny أن هذه المنتجات أو الخدمات لا بد أن تكون ذات قيمة إضافية مدركة لدى الزبون أو العميل؛
 - يرى Kay (1993) أن الميزة التنافسية تعبر عن آلية تستطيع المنظمة من خلالها تقييم وضعها السوقي ومقارنة أدائها مقارنة بالمنافسين، من خلال مقارنة ما تمتلكه من قدرات وما تحققه من نتائج لتطوير الأداء بالنظر إلى ما تقدمه المنظمات الأخرى في نفس القطاع؛
 - أما Barney (1997) فقد عرف الميزة التنافسية من جانب خصائص الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث عبر عن استدامة الميزة بناءً على عدم قابلية مواردها للتقليد أو الإحلال أو التحويل في السوق، أي لا يمكن الحصول عليها بسهولة من طرف المنظمات المنافسة الأخرى، وكلما حققت المنظمة هذه الخصائص في مواردها كلما استطاعت الحفاظ على الميزة التنافسية لمدة أطول؛
 - بالنسبة لـ Hunt (2000) فوجهة نظره تنص على أن الميزة التنافسية ترتبط بالأداء المالي المتفوق؛
 - Urbancová (2013) عبر عن الميزة التنافسية من وجهة نظر ابتكارية، واعتبر أن النشاطات الابتكارية هي مصدر الميزة التنافسية باعتبارها قادرة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل وبجودة أفضل مما يقدمه الآخرون في القطاع السوقي الذي تنتمي إليه المنظمة؛
 - وأخيراً يعتقد Wang (2014) أن الميزة التنافسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإجراءات والممارسات التي تنفذها المنظمة والتي تسمح لها بتحقيق أفضلية تنافسية.
- من خلال التعاريف الواردة في الجدول يمكن أن نعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها "قدرة المنظمة على استغلال ما تمتلكه من موارد في سبيل تقديم منتجات وخدمات تتصف بالجودة والابتكارية بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين وذات قيمة مدركة لدى العميل مما يسمح لها بتحقيق أفضلية تنافسية".
- نلاحظ أن "الميزة التنافسية" غالباً ما ترتبط بعامل الوقت، أي أنها كلما كانت طويلة الأمد كلما انعكس ذلك إيجاباً على أداء المنظمة، لذلك سنتعرف على الميزة التنافسية المستمرة أو الدائمة في العنصر الموالي.

ثانيا: الميزة التنافسية المستمرة أو الدائمة Sustained Competitive Advantage

يسمح لنا التحليل الهيكلي وفقا لما أتى به Porter من تحديد الفرص والتهديدات المحيطة بصناعة ما، ومن ثمة تمييز الصناعات الجذابة عن غيرها، في حين تعطينا وجهة النظر القائمة على الموارد تقييما شاملا لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة وبالتالي يسمح الجمع بين التحليلين (الداخلي والخارجي) للمنظمات من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة وذلك عن طريق تنفيذ الاستراتيجيات التي تستغل مواطن قوتها الداخلية من خلال الاستجابة للفرص المحيطة ببيئة العمل مع تحديد التهديدات التي تطرحها وتجنب نقاط الضعف الداخلية.

يُقال أن منظمة ما تتمتع بميزة تنافسية عندما تنفذ استراتيجية لتحقيق قيمة لعملائها لا تنفذها بدقة في آن واحد أي من المنظمات المنافسة أو محتملة الدخول إلى السوق، ويُقال أن منظمة ما تتمتع بميزة تنافسية مستمرة عندما تنفذ استراتيجية لإنشاء القيمة لا يتم تنفيذها بدقة في نفس الوقت من قبل أي منافس حالي أو محتمل، وعندما لا تتمكن المنظمات الأخرى من تكرار فوائد هذه الاستراتيجية، وتعني الاستمرارية هنا أن تحظى المنظمة بهذه الميزة على الرغم من توقف الجهود المبذولة لتكرارها.

لذلك يمكن القول أنه من الناحية النظرية ترتبط استمرارية الميزة التنافسية بعامل الوقت، أي أن تبقى لأطول فترة ممكنة، مع العلم أنه لا توجد ميزة تنافسية تدوم إلى الأبد بفعل التغيرات الكثيرة والمتسارعة في البيئة الخارجية، أما من الناحية التجريبية أن لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون من تكرار فوائدها (Barney J. , 1991, pp. 206–207).

ثالثا: التفوق التنافسي Competitive Superiority

نلاحظ انطلاقا مما تم عرضه في العنصرين السابقين أن تحقيق التفوق التنافسي يرتبط بشكل أساسي على الحفاظ على المزايا التنافسية المكتسبة نتيجة تمايز المنتجات أو تكلفة الإنتاج المنخفضة لأطول فترة ممكنة، لذا سنتعرف من خلال هذا العنصر على مفهوم التفوق التنافسي.

1) تعريف التفوق التنافسي وأهميته:

لا يوجد معنى وحيد للتفوق التنافسي، ففي بعض الأحيان يستخدم للدلالة على "الكفاءة المميزة" أي التفوق النسبي في المهارات والموارد،. وأحيانا أخرى يشير إلى "التفوق السوقي" أي تحقيق قيمة أكبر للعملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية، الأرباح، الأداء (Day & Wensley, 1988, p. 2)، يرتبط بمنطق خلق القيمة، واستمرارية الميزة التنافسية شرط أساسي لبلوغ التفوق التنافسي فهي تعبر عن قدرة المنظمة على حماية مزاياها التنافسية من خطر التآكل والتراجع بسبب سلوك المنافسين، وذلك من خلال خلق عوائق وموانع أمام التقليد التنافسي تسمى بحواجز التعرية التي تحدد درجة بطء وصعوبة وتكلفة هذا التقليد (Piccoli & Blake, 2005, p. 749)، لذلك فالفكرة القائلة بأن بناء المزايا التنافسية واستمراريتها تمثل أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق عوامل التفوق التنافسي المتمثلة في: نمو الحصة السوقية، نمو القيمة السوقية للأسهم، نمو العائد على الاستثمار، هي فكرة تحظى باهتمام واسع وذات أهمية قصوى في التفكير الاستراتيجي الحديث (الزعيبي ح.، 2003، صفحة 12).

تعد الميزة التنافسية المصدر الذي يحقق للمنظمة التفوق التنافسي (Coyne, 1986)، إذ أنها تتميز بكونها نسبية وليست مطلقة، تنبع من داخل المنظمة وتنعكس في كفاءة أداؤها أو في قيمة مخرجاتها التي يدركها العميل أو كليهما (غزي، 2013) والتفوق التنافسي للمنظمات يتحقق من خلال مدى اعتمادها على قدراتها الداخلية وتشخيص وضعها التنافسي وتحديد نقاط القوة والضعف، حتى تتمكن من تصحيح مسارها وتحقيق النجاح والتفوق على المنظمات الأخرى، إذ يُعرف بأنه "عملية استغلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات داخلية في أداء الأنشطة بالشكل الذي ينتج عنه تقديم مخرجات متميزة، منفردة، لا تستطيع المنظمات المنافسة طرحها في السوق" (الإبراهيمي، 2021، صفحة 674)، وهذا ما يتطابق مع ما أشار إليه الباحث بلغربي في دراسته حول ترادف مصطلح التفوق التنافسي مع العديد من المسميات أو المصطلحات الأخرى مثل "الأسبقيات التنافسية"، "التميز التنافسي"، "الميزة التنافسية" إلا أنها في المضمون تشير إلى نفس المعنى أي تميز المؤسسة وتفرداها عن باقي المؤسسات الأخرى في مجال أو أكثر من المجالات التنظيمية (بلغربي، 2022/2021، صفحة 78) ويمكن أن يكون التفوق التنافسي دائما أو مؤقتا حسب مدة التفوق، أما المؤقت فيعبر عنه بأنه ميزة تنافسية قصيرة الأجل والتفوق التنافسي المستمر هو ميزة تنافسية تستمر لفترة أطول (Barney & Hesterly, 2015, p. 31) من خلال ما سبق تتضح جليا طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستمرة والتفوق التنافسي، فالتفوق التنافسي هو امتداد لاكتساب المزايا التنافسية واستدامتها إذ لا يمكن بلوغ التفوق من دون تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها مع مرور الوقت.

يرى خضير أن التفوق التنافسي هو مؤشر لتفرد المنظمة في أداؤها لأنشطتها وتميزها عن المنافسين الآخرين بما يجعلها تحتل موقعا فريدا في السوق، كما أنه يعطي صورة مثلى في عقل الزبون عن المنظمة باعتبارها تقدم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى، لذلك فهو يعرف التفوق التنافسي بأنه "القدرات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة بما يعمل على تعزيز موقعها الريادي بالسوق مقارنة بالمنافسين" (خضير، 2014، الصفحات 83-84).

ومن أجل توضيح المفهوم أكثر نعرفه من خلال ما جاء به الباحثين في دراساتهم كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-8): التعاريف الواردة عن بعض الباحثين للتفوق التنافسي

التعريف	الباحثين
حسب هذين الباحثين "التفوق التنافسي يتحقق من خلال عنصرين هما: القيمة المدركة للعميل والتفرد في الأداء".	(Ulrich & Lake ,1991)
هو "القدرة على تقديم منتجات للزبون بشكل أفضل من المنافسين لأمد بعيد".	(Czepiel, 1992)
"قدرة المنظمة على تقديم قيمة متوقعة للزبون".	(Evans, 1993)
"استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها".	(Pitts & Les ,1996)
"التفوق التنافسي يمثل الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقارنة بمنافسيها عن طريق نشر الموارد".	(Richard & R.J, 2000)
"المجالات التي تتفوق فيها المنظمة من خلال تفرداها السوقي وتمتعها بخصائص تفوق إمكانات المنافسين وقدرتها على تحقيق قيمة للزبون".	(مختار، 2009)
"هو امتلاك قدرة أعلى من المنافسين وأداء إداري متفوق".	(Safuallah, 2010)

- (سالم، 2013) هو "الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات لتحقيقها والمتمثل في الموقع الريادي في السوق الذي يركز أساساً على تقديم قيمة متفوقة للزبون يعجز المنافسين عن تقديمها".
- (منصوري، 2015) "عبارة عن قوة دافعة وقيمة أساسية تتمتع بها الشركة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع الشركة".
- (حيرش، 2021) "عبارة عن مؤشر مهم يحدد من خلال عدة شروط أهمها: القيمة المضافة عن بقية المنافسين، الابتكار المستمر".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (القطار، 2010، صفحة 53)؛ (النعمي، الأفندي، و فهمي، 2017، صفحة 199)؛ (حيرش، 2021، صفحة 93)؛ (معلول، 2022/2021، صفحة 23).

- من خلال التعاريف الواردة حول التفوق التنافسي نلاحظ أن أغلب الباحثين ركزوا على تحقيق القيمة المتفوقة والأداء المتفوق، الموقع الفريد في السوق من خلال استغلال الموارد، لذلك يمكن استخلاص أهميته في النقاط التالية (سالم، 2021، صفحة 239):
- خلق قيمة إضافية للعملاء بغرض تلبية حاجاتهم وضمأن ولائهم وهذا يساعد على تحسين صورة وسمعة المنظمة في أذهانهم؛
 - تحقيق التميز الاستراتيجي في الموارد والكفاءات والقدرات الاستراتيجية في ظل بيئة الأعمال المضربة وغير المستقرة؛
 - تحصيل حصة سوقية وربحية تمكن المنظمة من ضمان الاستمرارية في السوق.

من خلال التعاريف الواردة في (الجدول رقم 2-5) للتفوق التنافسي نعرفه إجرائياً بأنه "قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقدراتها الداخلية في تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مدركة لدى الزبون، من خلال تخفيض التكاليف و/أو جودة مخرجاتها و/أو مرونة إنتاجها و/أو سرعة تسليمها للمنتج أو الخدمة مما يمكنها من احتلال موقع فريد في السوق".

وبغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمات فالتفوق التنافسي يعد أهم مبتغياتها وأهدافها نظراً للأهمية الكبيرة التي ينطوي عليها وذلك في سبيل سعيها إلى الاستمرارية في أداء نشاطها وبقائها في ظل بيئة شديدة التغير، والتي يمكن تحديدها في النقاط التالية (معلول، 2022/2021، الصفحات 25-26):

- التأثير على المنافسة: والتي تعبر عن معرفة مستوى المنافسين من خلال جمع المعلومات، واستخدام المعرفة المتعمقة والدقيقة في عملية التخطيط الاستراتيجي سواء على المدى القصير أو الطويل لتحقيق الريادة والتفوق التنافسي، حيث توظف المنظمة ما تمتلكه من مهارات، تكنولوجيا، موارد، وتستثمرها لتحقيق قيمة أعلى ومنفعة أكبر للعملاء مقارنة بالمنافسين (نصر، عزة جلال مصطفى و أحمد، عدنان محمد و الذبياني، منى سليمان، 2013، صفحة 96)، حيث يرى Pride & Ferrell أن المنافسة تصنف إلى المجالات التالية (العززي، 2014، صفحة 265):

- منافسو العلامة التجارية: وهي المنظمات التي تقدم منتجات مطابقة من حيث الخصائص، السوق المستهدف، السعر؛
- منافسو المنتج: وهي المنظمات التي تسوق نفس المنتجات بخصائص مختلفة وأسعار مختلفة؛

• **المنافسون العامون:** وهي المنظمات التي تبيع منتجات تختلف تماما عن ما تقدمه المنظمة ولكنها موجهة لتلبية نفس حاجات الزبائن الأساسية؛

• **منافسو الموازنة الكلية:** وهي منظمات تنافس على الموارد المالية المحدودة.

- **التمويل:** عندما يكون للمنظمة سمعة جيدة فهذا يسمح بزيادة حجم المبيعات الفعلية وبالتالي يمكنها من الحصول على تمويل جيد؛

- **استقطاب الكفاءات والمهارات:** تعتبر المنظمة المتفوقة والرائدة في السوق ملاذا آمنا للموظفين أصحاب المهارات والكفاءات العالية حيث تمكنهم من الحصول على حوافز معنوية وامتيازات تشجعهم على الإبداع أكثر، وهذا ما يحقق للمنظمة حيازتها على أهم مورد وهو العنصر البشري الكفؤ؛

- **توجيه السوق:** المنظمة الرائدة في السوق يمكن لها أن تفرض الخصائص السوقية المثالية للمنتجات والخدمات، اقترح نماذج جديدة للميزة التنافسية المستدامة والتخلي على النماذج التقليدية.

(2) مجالات تحقيق التفوق التنافسي

يشير الباحث نبيل مرسي خليل في كتابه حول الميزة التنافسية في مجال الأعمال (1996) إلى مجالات تحقيق التفوق التنافسي وهي المجالات التي من الممكن أن تتحكم فيها المؤسسة لتحقيق قيمة إضافية لربائنها وبالتالي تحقيق الأداء المتفوق والتي تتمثل في: الكلفة، الجودة، الوقت والتي سنشرحها بشكل وجيز في النقاط التالية (دبابش، 2017، صفحة 65):

- **التكلفة الأقل:** ويعني أن تستطيع المؤسسة طرح منتجات أو خدمات بتكلفة تصميم أو تصنيع أو تسويق منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح أكثر، ومن أجل تحقيق هذه الميزة لابد من تحديد الأنشطة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق ميزة التكلفة الأقل؛

- **الجودة العالية:** وهي قدرة المؤسسة على طرح منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تتفوق بها على منافسيها وتحصل من ورائها قيمة كبيرة لعملائها، يمكن تحقيق هذه الميزة من خلال اختيار مواد أولية ذات نوعية جيدة أو التميز في أساليب عرض وبيع السلعة؛

- **الزمن الأقل:** أي أن تستغرق المؤسسة وقتا أقل في آدائها لأنشطتها سواء في إدارة الإنتاج أو الخدمات أو وصولها للزبائن بشكل أسرع من غيرها.

وتتسع مجالات تحقيق التفوق التنافسي لتشمل كل أجزاء المنظمة وأنشطتها المهمة، والتي تتمثل في (Meier, 2015, pp. 177-188):

-**التفوق المالي:** وهو أن تحقق المنظمة أداءً أفضل من المنافسين في الجانب المالي، وذلك من خلال أن تكون ذات مردودية مالية جيدة إضافة إلى قدرتها على التمويل الذاتي وتوفير السيولة، والتقليل من الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على الأموال اللازمة لتسيير أنشطتها (القروض) والقدرة على خلق القيمة ودراسة الأرصد المالية الأساسية لا سيما من منظور إدارة المخاطر؛

-**التفوق التسويقي / التجاري:** أي أن يكون الأداء متفوقا ومتوازنا في عناصر المزيج التسويقي الأربعة: المنتج من خلال تقديم خصائص فريدة ومتميزة، السعر والذي يكون مناسباً لتطلعات العميل، التوزيع أي أن تعتمد طرق وأساليب مبتكرة في إيصال المنتج أو الخدمة، الترويج وهو أهم عنصر إذ من خلاله تبني المنظمة صورة قوية في ذهن الزبون وتجعله يهتم بمنتجاتها/ خدماتها ويقبل عليها، تحليل القدرة التنافسية للمنظمة في هذا المجال ضروري وأساسي فهو يؤدي إلى توليد معدل دوران حقيقي والدفاع عن المزايا التنافسية على المدى الطويل، حيث توجد العديد من المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم القدرة التنافسية التجارية للمنظمة والتي تقسم إلى خمسة معايير هي: سياسة المنتجات، سياسة الأسعار، سياسة قوة المبيعات، سياسة التوزيع، سياسة الاتصال؛

-**التفوق التقني / التكنولوجي:** وهو القدرة على امتلاك قدرة إنتاجية فعالة وتطوير إمكانات بحثية كبيرة، فالتطورات التكنولوجية السريعة تفرض على المنظمات أن تجاربه وتتكيف معها، وتحقق المنظمة تفوقا في هذا المجال إذا ما اعتمدت في عملياتها على الموارد والتقنيات التكنولوجية الجيدة، واليد العاملة الكفؤة والمؤهلة، ويتوقف تفوق المنظمة في هذا الجانب على مدى قوة وظيفة البحث والتطوير لديها، المشاريع الابتكارية وحسن تسييرها وإحراز براءات اختراع، تجعل الزبون يثق في ما تقدمه من منتجات أو خدمات؛

-**التفوق الاجتماعي:** وهو قدرة المنظمة على اجتذاب الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وبالعدد الكافي لدمج المورد البشري الأكثر كفاءة والحفاظ عليه وتعظيم أداء المنظمة.

-**التفوق الإداري:** والذي يعتمد على كفاءة أداء الفريق الإداري للمنظمة، وينطوي على تحليل قدرة المديرين على إنشاء منظمة وإدارتها، يوجد العديد من المعايير للحكم على قدرة المديرين وكفاءتهم في العمل الإداري والتي تتمثل في:

- القدرة على تحديد رؤية شاملة؛
- القدرة على التنبؤ؛
- القدرة على إدماج أصحاب المصلحة وإشراكهم؛
- المهارات القيادية كالالتزام، التسيير، التحفيز والإقناع؛
- القدرة على تقدير المخاطر وإدارتها؛
- القدرة على التنسيق والرصد؛
- مهارات الاتصال الداخلي والخارجي؛
- القدرة على حلّ النزاعات.

المبحث الثاني: سبل تحقيق التفوق التنافسي

يرتكز التفوق التنافسي كغيره من المتغيرات الاقتصادية على مجموعة من المرتكزات والمقومات التي تدعمه وتشجع على بلوغه من قبل المنظمات، باعتباره الهدف الأساسي لكل منظمة مهم يختلف طابعها.

المطلب الأول: مصادر ومؤشرات وعوامل تحقيق التنافسي

من أجل أن تبلغ المنظمات التفوق التنافسي لابد أن تبحث عن مصادره في البيئة التي تنتمي لها سواء كانت مصادر داخلية أي قدرات المنظمة بحد ذاتها أو مصادر خارجية ناتجة عن الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية والتغيرات المحيطة بها، أو مصادر أخرى ناتجة عن التدخل الحكومي، وبعد أن تتقصى مصادره لابد أن تستعين بمؤشرات تمكنها من قياس مدى ودرجة بلوغها الهدف والمتمثل في تحقيق التفوق التنافسي والتعرف على العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مصادر التفوق التنافسي

ساهم العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية في بناء المفاهيم حول المزايا التنافسية وكيف يمكن الحفاظ عليها وكذا مصادر بلوغ التفوق التنافسي التي تطورت مع الوقت بفعل الدراسات الكثيرة المجراة على أهم الشركات الناجحة والرائدة في مجالها قمنا بجمع أهم هذه المصادر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): مصادر التفوق التنافسي

المصدر	الباحث
-المصادر الأساسية: وهي مصادر يعتبر وجودها ضروريا لكنه ليس مهما في تحقيق الميزة التنافسية، وتتطلب استثمارا بسيطا. -المصادر المتقدمة: وهي مصادر مهمة لخلق المزايا التنافسية واستدامتها، وتتطلب استثمارات ضخمة.	Porter 1990
-رأس المال المادي: التكنولوجيا المادية المستخدمة، الموارد الأولية.. -رأس المال البشري: ما يمتلكه المورد البشري من خبرة وكفاءة. -رأس المال التنظيمي: طبيعة الهياكل التنظيمي وما تتضمنه من علاقات واتصالات رسمية وغير رسمية.	Barney 1991
-القدرات والكفايات المحورية: أي القدرة على خلق قيمة منفردة وهي لوحدها غير كافية لخلق الكفايات المحورية التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية، فلا بد أن تكون القدرات ذات كفاءة لبلوغ التفوق التنافسي والحفاظ عليه.	Hill & Jones 1998
-القدرة التنظيمية: وهو التنسيق المقصود المنظم بين المصادر.	Duncan et al 1998
-العلامة التجارية: وهي تمثل مستوى عال من الحماية من التقليد من قبل المنافسين، وتعتبر مصدر مهم للتفوق التنافسي إذا ما استخدمت بشكل فعال. -براءة الاختراع: والتي تسجل باسم المنظمة كنتاج غير مسبوق من قبل المؤسسات المنافسة دلالة على الإبداع والابتكار. -سمعة المنظمة: تعتبر سمعة المنظمة استثمار قوي للميزة التنافسية فهي ناتجة عن جاذبية ما تقدمه من مخرجات، حيث يرتبط اسمها بالجودة والتميز والإدارة الفذة.	Thomas 2004

-العلاقة مع أصحاب المصلحة: فالمنظمة غير القادرة على بناء علاقات جيدة مع من تربطهم علاقة تبادلية معهم كالموردين والعملاء، هي منظمة غير قادرة على بناء مصادر للتفوق التنافسي من المحيط الذي تنتمي إليه.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (حاتوغ، 2006، الصفحات 25-28).

يمكن تصنيف هذه المصادر إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، إذ تستطيع المنظمات بلوغ التفوق التنافسي من خلال استغلالها لموادها الداخلية المختلفة، أو أن تتجه للاستثمار في ما تتيحه البيئة الخارجية من موارد، تتمثل مصادر التفوق التنافسي عموماً في ما يلي:

• المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في الموارد الجوهرية والكفاءات والمهارات والقدرات، حيث تمثل الكفاءات الأساسية الموارد والقدرات التي تشكل المزايا الاستراتيجية للأعمال التجارية ويمكن التعبير عنها بأنها الخصائص المميزة لمنظمة ما دون الأخرى، وتقول نظرية الإدارة الحديثة في هذا الخصوص أنه يجب على المنظمة تحديدها كفاءاتها الأساسية واستغلالها من أجل النجاح ضد المنافسة (Twin, 2022)، في نفس السياق يؤكد العديد من الباحثين أمثال (Fahey & Liam (1989) و Grant (1991) و العزاوي (2012) على أهمية القدرات الاستراتيجية كمصدر مهم وفعال لتحقيق التفوق التنافسي فهي تدعم قدرة المنظمة للوصول إلى اختراق أسواق جديدة واحتلال أكبر نصيب سوقي في القطاعات الحالية، كما أنها تسهم في تعزيز القيمة المدركة لدى العميل من المنتجات أو الخدمات المطروحة وبالتالي فهي ذات دور مهم في دعم القدرة التنافسية أمام المنافسين (خضير ع.، 2014، صفحة 84) بالإضافة إلى ذلك من بين النتائج التي تم التوصل إليها أن القدرات الديناميكية التسويقية هي الأخرى تعتبر من مصادر التفوق التنافسي باعتبارها تدعم قدرة المنظمة التنافسية (جثير و قتيبة، 2017، صفحة 111)، وبالرجوع إلى دراسة أخرى فمصادر التفوق التنافسي تتمثل في التفكير الاستراتيجي والموارد، فالتفكير الاستراتيجي يمكن المنظمة من الحفاظ على القدرة التنافسية ففي ظل التغيير المستمر ببيئة الأعمال وشدة المنافسة والتطور التكنولوجي، وكذلك التغيير في رغبات وحاجات الزبائن وأذواقهم يوجب عليها تبني التفكير الاستراتيجي البناء حتى تتمكن من اقتناص الفرص المتاحة أمامها وتجنب التهديدات التي تعترضها، وهذا ما يضمن لها النجاح والتفوق وتضييع الفرص على المنافسين، أما الموارد والكفاءات ذات الجودة فهي مطلوبة ومهمة لتحقيق التفوق التنافسي وحسن استغلالها يضمن تنفيذ الاستراتيجية بنجاح (بن جلول و بعلي، 2020، صفحة 724)، حيث تنقسم هذه الموارد إلى موارد ملموسة مثل المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية وموارد غير ملموسة مثل الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، معرفة كيفية العمل، وقت الإنجاز، الكفاءات الفردية والمحورية (شرفي و كواشي، 2015، الصفحات 637-638)، ويميل الزعمي في نفس الاتجاه إلى التأكيد على أهمية امتلاك المنظمة لنظام معلومات استراتيجية فعال كأحد أهم العوامل المشجعة على تحقيق وتنفيذ الاستراتيجية المصاعغة بسلاسة وسهولة وبالتالي التوجه نحو بلوغ التفوق التنافسي (الزعي، 2003، صفحة 8).

• المصادر الخارجية:

يرى الباحث Megahan أن المعلومات القيمة التي تستمدتها المنظمة من ظروف السوق والتغيرات الحاصلة بما فيها التطورات التكنولوجية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية تعتبر مصدرا مهما للتفوق التنافسي، كما أن التقرب من الزبائن والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والتغير في أذواقهم يسمح للمنظمة من إنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات مبتكرة ترضي وتشبع حاجاتهم وبالتالي تحصيل قيمة أكبر لهم من المنافسين الآخرين (خضير ع.، 2014، صفحة 84)، بالإضافة إلى ذلك فإن المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية مثل التكنولوجيا براءات الاختراع، المنافسة، التحالفات والتشريعات تمثل هي الأخرى مصدرا مهمة للتفوق التنافسي (معلول، 2022/2021، صفحة 29).

• الإطار الوطني:

عندما تتواجد المنظمة في بلد يوفر لها عوامل الإنتاج الضرورية للإنتاج ومنها الموارد البشرية، المعرفية، المالية والبنية التحتية فأكد أنها ستتفوق وتصبح رائدة في مجال نشاطها، فالإطار الوطني يسمح باكتساب مزايا تنافسية قوية، لذلك فهو يعتبر مصدرا مهما لتحقيق التفوق التنافسي (مسلم، 2015، صفحة 126).

انطلاقاً من ما تم عرضه من مصادر للتفوق التنافسي يمكن إجمالها في النقاط التالية (جنير و قتيبة، 2017، صفحة 107):

- توفر قدرات ديناميكية تسويقية تتجاوب مع التغيرات المختلفة بصورة سريعة؛
- وجود ميزة تنافسية مستدامة؛
- عمليات المنظمة المختلفة والمتمثلة في سلسلة التوريد، التجهيز، سلسلة القيمة؛
- امتلاك موارد بشرية ومادية مبدعة وكذلك طرق إنجاز الأعمال داخل المنظمة.

ثانياً: مؤشرات التفوق التنافسي

بعد التعرف على مصادر التفوق التنافسي والعمل على الحصول عليها يمكن قياس نتائج ذلك من خلال مؤشرات سوقية معينة تعبر عن تحقيق المنظمة لمنفعة ناتجة عن بناء أو تطوير المزايا التنافسية وتمثل هذه المؤشرات في: نمو الحصة السوقية، نمو القيمة السوقية للأسهم، نمو العائد على الاستثمار والتي نشرحها باختصار في ما يلي (الزعيبي، 2003، صفحة 12):

-**الحصة السوقية:** والتي تقاس بمقدار الأرباح التي استحوذت عليها المؤسسة من السوق الداخلية، ففي بعض الأحيان تكون هناك قيود مفروضة على السوق المحلية اتجاه التجارة العالمية، في هذه الحالة يصبح الربح المحقق ليس مقياساً كافياً على التفوق التنافسي أو القدرة التنافسية بل يجب أيضاً مقارنة التكاليف مع متوسط التكاليف التي يتحملها المنافسون (مسعداوي، 2005، صفحة 129).

-**القيمة السوقية للأسهم:** وهي قيمة غير ثابتة ناتجة عن التغير في العرض والطلب في السوق المالي أثناء عملية التداول اليومية، والتي تمثل قيمة السهم العادي.

-العائد على الاستثمار: وهو مقياس مهم للربحية والذي ينتج عن الأنشطة التشغيلية للمنظمة.

وفي نفس السياق يضيف أحد الباحثين المؤشرات السوقية كمؤشر تكلفة الصنع والتي يتم مقارنتها مع متوسط ما ينفقه المنافسين وهو مؤشر كافي عن التنافسية مالم تؤثر التكلفة المتحملة على الربحية المستقبلية للنشاط، ومؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل الذي يقيس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات في المشروع ما يعاب على هذا المؤشر هو عدم توضيحه لمزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، مؤشر الربحية فهو يعبر تعبيراً كافياً ووافياً حول الوضع التنافسي للمشروع فالربحية تتعلق بالقيمة السوقية لهذا الأخير ويشترط لبقائه في السوق أن تكون الربحية ممتدة إلى فترة من الزمن (وديع، 2003، صفحة 11).

ويمكن أن يقاس التفوق التنافسي للمنظمات من خلال المؤشرات التالية: (معلول، 2022، الصفحات 26-27)

- التميز في الأداء: يعرف بأنه "عملية القياس الكمي لكفاءة وفعالية الإجراءات المتبعة سابقاً" ويعرف أيضاً بأنه "تقييم للكيفية التي تتم بها إدارة المنظمات الجيدة والقيمة التي تقدمها للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة" (Moullin, 2007, p. 181)، إذا يتمثل مفهومه العام في الموازنة بين احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم، حيث يزيد من احتمالات النجاح التنظيمي الطويل الأجل من خلال التميز في الأداء التشغيلي، المالي، التسويقي الذي يتعلق بالعملاء (Simamora, 2013, p. 247)، لذلك فهو مؤشر مهم لقياس درجة التفوق التنافسي التي حققتها المنظمة من خلال محاولة تقصي مختلف مصادر التفوق الداخلية والخارجية التي أشرنا إليها سلفاً، وكذا اتباع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة من حيث الموارد والإمكانات التي تمتلكها والفرص التي توفرها البيئة الخارجية.

- الصورة المثلى للمؤسسة: تتكون الصورة الذهنية للمنظمة من مجموعة من الصور الفرعية، فالصورة التي يحملها الزبون تختلف عن تلك التي يحملها الموردون وهذه الأخيرة تختلف عن الصورة التي يشكلها العاملون في المنظمة (مانع، 2014، صفحة 280) كما أنها تمثل أيضاً مجموعة من المعارف والأفكار والمعتقدات التي تتكون في أذهان الناس حول ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها ودورها الاقتصادي، الاجتماعي، العلمي وحتى السياسي، حيث أن الصورة الإيجابية عنها تؤدي إلى اكتساب المزايا التالية (القبلان، 2016، صفحة 6):

- ✓ جذب عناصر بشرية كفؤة للعمل بالمنظمة؛
- ✓ تدعيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- ✓ إقناع الحكومة بالدور الاجتماعي الذي تقدمه المنظمة في خدمة المجتمع؛
- ✓ تسهيل عملية حصولها على التمويل من قبل المؤسسات المالية؛
- ✓ دعم وتعزيز الجهود التسويقية للمنظمة.

- تمايز المنتجات: يؤدي تميز منتجات/ خدمات المنظمة عن ما يقدمه المنافسين إلى تحقيق الخصائص التالية (أحمد، و البياتي، 2011، صفحة 86):

- ✓ حماية المنظمة من خطر تقليد المنافسين لمنتجاتها أو خدماتها مما يخلق نوعا من الولاء لدى المستهلك الذي يعبر عن إخلاصه ومدى التزامه، وإذا ما استطاعت المنظمة خلق هذا الرابط القوي فهذا يعني حصولها على ميزة تنافسية قوية وقيمة ثمينة؛
- ✓ يخلق رغبة لدى المستهلك بدفع سعر المنتج المتميز حتى وإن كان أعلى من السعر الحقيقي؛
- ✓ له دور فعال في خلق موانع دخول للمنافسين الجدد.

ثالثا: العوامل المؤدية لتحقيق التفوق التنافسي

توجد الكثير من العوامل والتغيرات تحيط بالمنظمة وتؤثر على قدرتها على تحقيق واكتساب المزايا التنافسية المستدامة التي تجعلها تصل إلى الريادة والتفوق التنافسي، تتمثل هذه العوامل في (Sazzad, Kannan, & Nair, 2021, pp. 688-689):

- القدرة على التعلم: تعزز القدرة على التعلم الميزة التنافسية المستدامة لأنها قائمة على التعلم الكثيف بفضل التأثير الهائل للاتصالات الداخلية والخارجية ووفقا لنظرية الموارد RBV ل Barney فإن المعرفة والتعلم هما موارد المنظمة وهي التي تحدد المهارات التي تمتلكها هذه الأخيرة، وتتأثر هذه القدرة هي الأخرى بعد عوامل هي: القدرة الاستيعابية للمنظمة، ثقافة الفريق، الوعي بالذكاء التنافسي؛
- الابتكار: يلعب الابتكار دورا عميقا في تعزيز القدرة على التعلم وبالتالي فهو يؤثر بشكل كبير ومعنوية عالية على الميزة التنافسية المستدامة.

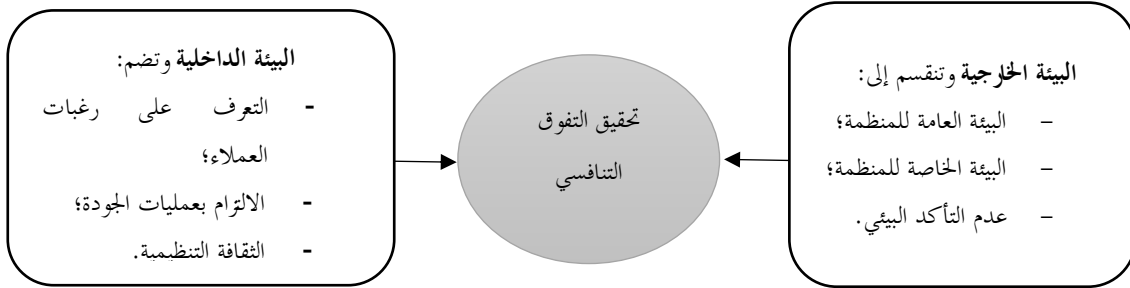
كما وحدد Porter خمس ركائز تعتمد عليها المنظمات لبلوغ التفوق التنافسي وتؤثر فيه وصنفها ضمن العوامل التالية: (مسلم، 2015، الصفحات 123-124)

1. أوضاع عوامل الإنتاج: وهي تشمل عوامل الإنتاج المختلفة من أرض، وعمالة وموارد والبنية الأساسية؛
2. أوضاع الطلب المحلي: تعبر عن حجم ونمط النمو ومدى تعقيده وتوقعه للطلب العالمي وهو ما يسهم في بناء تصور حول الاستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية التي تعتمد عليها مستقبلا، وهي تساهم بشكل كبير في خلق المزايا التنافسية؛
3. الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاط: لها دور في رفع معدل التطوير والابتكار وذلك من خلال التكنولوجيا المشتركة، الموارد المهارات، العملاء، قنوات التوزيع؛
4. استراتيجية المنظمة المتبعة: استراتيجية التكلفة المنخفضة أو استراتيجية التمايز.

5. دور الحكومة: فهي ذات دور مهم وملحوس في زيادة القدرة التنافسية للمنتجات والخدمات من خلال توفير البنية التحتية الأساسية للإنتاج، واتباع مختلف الإجراءات التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية.

وبما أن المنظمة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية باعتبارها المصدر الأساسي لموارد المنظمة الإنتاجية، المالية البشرية التي تقوم بتدويرها وتوظيفها وإيصال ما ينتج عنها من مخرجات إلى مستخدميها والمستفيدين منها، لذلك فالبيئة الخارجية وكذا البيئة الداخلية لهما دور مهم في تحقيق التفوق والتميز التنافسي (سيد، 2013، صفحة 166)، حيث تتمثل مكوناتها في ما يلي:

الشكل رقم (2-10): مكونات البيئة الداخلية والخارجية كعوامل لتحقيق التفوق التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (سيد، 2013، الصفحات 169-200).

تضم البيئة العامة للمنظمة مجمل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية والسياسية، التكنولوجية، وظروف البيئة الطبيعية، أما البيئة الخاصة فتضم أصحاب المصالح مثل: العملاء، الموردين، المنافسون، المؤسسات المالية وغيرها من الأطراف التي من الممكن أن تتأثر بأداء المنظمة من بعيد أو من قريب، أما عدم التأكد البيئي فناتج عن درجة التعقيد ومعدل التغيير بفعل شدة المنافسة.

أما البيئة الداخلية فتتركز على العملاء وطلباتهم، وتعمل على الالتزام بعمليات الجودة، والثقافة التنظيمية التي من الممكن أن تكون مرئية (الرموز) أو ضمنية فهي تعكس القيم المشتركة والمعتقدات للأفراد داخل المنظمة ولها إسهام فعال في تحقيق التفوق التنافسي والأداء المتميز (سيد، 2013) بالإضافة إلى البناء التنظيمي والموارد المتاحة (موارد تسويقية، موارد مالية، موارد البحث والتطوير، الموارد البشرية) (القطامين، 2009، الصفحات 82-88).

تجدر الإشارة إلى أن المنظمة الواحدة تحمل العديد من الثقافات الفرعية، خاصة الكبيرة منها مثل المنظمات متعددة الجنسيات وفي هذه الحالة يكون من الصعب أن تتوافق الثقافات الفرعية مع قيم وثقافة المنظمة ككل، لذلك فمن المهم الإلمام بجميع خصوصيات هذه الثقافات واحترامها وضمها إلى المنظمة، حتى تستطيع توحيد الأهداف وتعزيز القيم المشتركة لتكون قادرة على تحديد أطر الإبداع ودعمه وبالتالي بلوغ التميز والتفوق التنافسي (عيشوش و علاوي، 2011، صفحة 13).

المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق التفوق التنافسي

تعرف الاستراتيجية بأنها "الربط بين موارد المنظمة وكفاءاتها ومهاراتها الداخلية والفرص والتحديات التي تنشأ من بيئتها الخارجية" (Grant, 1999, p. 3) ومن أجل أن تتفوق المنظمة على منافسيها تقوم بتصميم استراتيجيات تنافسية تمكنها من تحقيق أكبر قيمة لعملائها تجعلها متفوقة إداريا واستراتيجيا، وتختلف الاستراتيجيات وتتعدد فلا يمكن أن تكون هناك استراتيجية واحدة مثالية لكل المؤسسات، بل كل مؤسسة تقيم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها وتختار أفضلها بما يتناسب مع إمكانياتها ومواردها وقدراتها ومركزها التنافسي الذي تحتله في الصناعة وأهدافها... إلخ، تتمثل هذه الاستراتيجيات في: استراتيجية التميز التشغيلي، استراتيجية الاقتراب من الزبون، استراتيجية قيادة المنتج (شرفي و كواشي، 2015، الصفحات 638-640):

1. استراتيجية التميز التشغيلي:

الهدف من هذه الاستراتيجية هو أن تتمكن المنظمة من تقديم قيمة إضافية لزيائنها من خلال قيادة الصناعة التي تنتمي لها، ولا يتحقق ذلك إلا في حالة قدرتها على تقديم مخرجات تختلف عن ما يقدمه باقي المنافسين، أي أن تتصف بالتميز والتفرد والندرة، وصعوبة التقليد والمحاكاة سواءً من ناحية الشكل والتصميم الفني أو من ناحية السعر أو من ناحية سهولة توصيلها إلى الزبون، وهذا ما يسمح بأن يتشكل في أذهان الزبائن والعملاء أن ما تقدمه المنظمة لا يوجد مثيل له في السوق.

2. استراتيجية الاقتراب من الزبون:

تعمل هذه الاستراتيجية على تصميم منتجات تتلاءم بكل دقة مع الرغبات المتزايدة للعميل، قد يكون هذا مكلفا لكنه في المقابل يبني ويكسب وفاء العملاء على المدى الطويل، حيث القيمة الناتجة عن كسب العميل لمدة طويلة أفضل من قيمة معاملة واحدة، لذلك يحرص موظفي الشركة التي تتبنى هذه الاستراتيجية على إرضاء العميل في كل شيء يرغب في الحصول عليه تقريبا والاهتمام بدرجة أقل بالتكلفة التي يتطلبها ذلك، فهدف الاستراتيجية هو قيادة صناعتها في السعر أي تقديم المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية من جهة، والحرص على راحة الزبون من جهة أخرى، كما تسعى إلى التقليل من التكاليف العامة والاستغناء عن خطوات الإنتاج الوسيطة وتحسين الأعمال التجارية إلى الحد الأمثل (Treacy & Wiersema, 1993, pp. 87-88).

حيث يعتمد تحقيق الأداء المتميز على الاهتمام بالعملاء ورعايتهم بالدرجة الأولى، حيث يتم تعريفهم في الغالب بأنهم "أفراد موجودين في السوق الخارجية أو داخل المنظمة في منطقة تشغيلية معينة"، ومن أجل إرضائهم لابد من امتلاك ثقافة ابتكارية متسقة تسير وتشجع التفكير الإبداعي وتنميته وتحديد مجموعة العملاء الذين يخدمهم الابتكار أو سيخدمهم مستقبلا، هذا هو الأساس للنجاح في تنفيذ الابتكارات وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل وبناء مركز تنافسي استراتيجي والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق (Darling, Keeffe, & Ross, 2007, p. 44)، فاهتمام هذه الاستراتيجية ينصب على خدمة العملاء الذين يرغبون بالحصول على الثقة والمصداقية، والمنتجات والخدمات بالجودة العالية وفي نفس الوقت بأسعار منخفضة ورخيصة، ويتعين على المنظمة هنا تقديم منتجات وخدمات ترضي حاجات وتوقعات القطاع السوقي المستهدف، ويتحقق هذا من خلال بناء علاقات صداقة مع العملاء وذلك بمعرفة ماذا يريدون؟ وكيف يمكن تحقيق أكبر قيمة لهم؟ وهذا ما يفرض على المنظمة بناء قواعد

بيانات خاصة بهم للاستجابة بسرعة لطلباتهم، من خلال هذا تستطيع بناء واكتساب ولائهم وإخلاصهم في الأجل الطويل مثل ما تقوم به الشركات العالمية بهدف كسب عملائها (سيد، 2013).

3. استراتيجية قيادة المنتج:

تدور هذه الاستراتيجية حول إدارة وتنسيق وظائف إدارة المنتج، وهنا تبرز أهمية المهارات والمناهج القابلة للتطوير من خلال التدريب للتكيف مع التغيرات والتي تعتبر من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها مديري الإنتاج وتعاضم دورهم للاستجابة مع التطورات السريعة في التكنولوجيا وتوقعات العملاء بحيث يشاركون بعمق في جميع خطوات التخطيط وحل المشكلات التي تواجه عملية الإنتاج، ومن دون أن تكون هناك هياكل تنظيمية فعالة وفرق وقادة أفوياء ومجموعات وأدوات مناسبة واتصالات جيدة ستظل الأنشطة تمثل تحدياً في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج (Cozza, 2022, p. 1).

ونظراً لما يعرفه العالم اليوم من منافسة عالمية شديدة، وكثرة البدائل المتاحة أمام العميل الذي يقوم هو بالمفاضلة فيما بينها لاختيار أفضلها، لذلك فالاستراتيجيات السابقة الذكر غير كافية لتحقيق أداء عالي وتفوق وقدرة تنافسية غير قابلة للتقليد أو الإحلال فمن وجهة نظر Krajewski, Ritzman, Mahotra أن تحديد الفرص والتهديدات اليوم يتطلب منظورا عالميا، فقد تشمل الاستراتيجية شراء خدمات أو قطاع غيار أجنبية، أو العمل على مكافحة التهديدات الصادرة والضغط التنافسي الذي يطبقه المنافسون الآخرون، أو التخطيط لاختراق أسواق جديدة، ومع ذلك من أجل تنجح الشركات في تحقيق فوائد وأرباح معتبرة واكتساح أكبر نصيب سوقي يجب أن تتعدى الاستراتيجيات المطبقة أسوار وحدود الشركة نفسها، وذلك بالأخذ في عين الاعتبار الخطوات التالية (Krajewski, Ritzman, & Mahotra, 2013, pp. 28–30):

- رصد التغيرات في بيئة الأعمال والتكيف معها: ويقصد بها بيئة الأعمال الخارجية التي تتنافس فيها الشركة، وهنا تقوم هذه الأخيرة بعملية مسح بيئي شامل لكل التغيرات التي لها أثر على صدارتها التنافسية والتهديدات التي تواجهها مثل دخول شركات جديدة إلى القطاع الصناعي، التغيرات التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية والتصدي لها باتباع الاستراتيجيات التنافسية: التكلفة الواطئة، الجودة والتميز، أو توسيع الخدمة أو خطوط الإنتاج؛
- تحديد وتطوير الكفاءات الأساسية للمنظمة: حيث لا يعتمد نجاح المنظمة فقط على المهارات الإدارية الجيدة، بل يعتمد على حسن استغلال والاستفادة من ما تمتلكه من نقاط قوة فريدة ومهارات معرفية يمكن حصرها في القوى العاملة، المرافق الجيدة، السوق والدراية المالية، الأنظمة والتكنولوجيا؛
- تطوير العمليات الأساسية للمنظمة: أي أن تقود الشركة عملياتها الأساسية المتمثلة في: العلاقة مع العملاء، تطوير الخدمة أو المنتج الجديد، تلبية الطلبات، العلاقة مع الموردين؛
- تطوير الاستراتيجيات العالمية للمنظمة: ولعل أهمها وأكثرها فعالية هي:
- التحالفات الاستراتيجية: والتي تعبر عن اتفاقية مع منظمة أخرى، قد تتخذ ثلاث أشكال كالتالي:

- **الجهد التعاوني:** والذي ينشأ عن امتلاك منظمة ما لكفاءات ومهارات أساسية لا تتوفر لدى منظمة أخرى لعدم رغبتها بتكرارها أو عدم قدرتها لامتلاكها، وعادة ما تنشأ هذه العلاقات بين المورد والمشتري؛
 - **المشروع المشترك:** والذي ينشأ عن اتفاق بين شركتين لإنتاج خدمة أو منتج مشترك في سبيل الوصول إلى الأسواق الأجنبية؛
 - **ترخيص التكنولوجيا:** وهنا تقوم شركة ما بترخيص خدماتها أو أساليب إنتاجها لشركة أخرى لبلوغ نفس الهدف وهو الوصول إلى الأسواق الخارجية.
- **الإقامة في الخارج:** أي العمل على توريد الخدمات والمنتجات في موقع أجنبي ويشترط هنا أن تحترم الشركة عادات وتقاليد البلد المستقل حتى تتمكن من جذب الزبائن وكسب رضاهم وبالتالي النجاح وتحقيق التفوق في الأداء.

4. استراتيجيات المحيط الأزرق:

بناءً على ما تم عرضه سابقاً، ونظراً لديمومية المنافسة وكثرة الضغوط، ظهرت فكرة ابتكار المحيطات الزرقاء في الأفق، والتي تم تبنيها وتطويرها من قبل Kim & Mauborgue 2005 معاكسة في مفهومها لاستراتيجيات المحيط الأحمر الشائعة والمعروفة لدى كل المنافسين في السوق باعتبارها لا تخرج عن أساليب معينة مثل تقليص الحجم، تمييز المنتجات، تركيز الجهود، المقارنة المرجعية بالمنافسين Benchmarking، لذلك انصب الاهتمام بفكرة ابتكار أسواق جديدة كلياً لم تعكر صفوها ديمومية المنافسة بعد، فهي قائمة على مبدأ صناعة الطلب لأول مرة، فالمحيطات الحمراء تمثل جميع الصناعات الموجودة ومساحة السوق المعروفة، وهنا تكون قواعد لعبة المنافسة محددة من قبل ومقبولة والتي تتمثل في محاولة التفوق للحصول على أكبر نصيب سوقي من الطلب، ولكن مع ازدياد السوق تنقلص الأرباح وفرص النمو، لذلك فالشركات بحاجة إلى خلق مساحات سوق غير معروفة، وخلق طلب جديد وهنا قواعد المنافسة مجهولة ولم يتم وضعها بعد (Kim & Mauborgue, 2005)، وفي الجدول الموالي نفرق بين استراتيجيتي المحيط الأحمر والمحيط الأزرق:

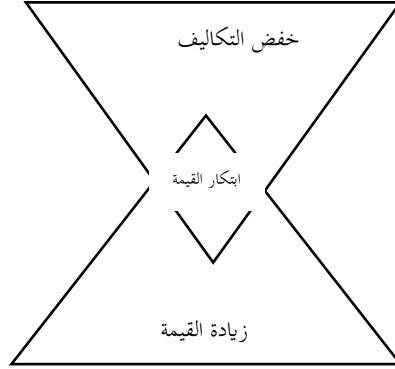
الجدول رقم (2-10): الفرق بين استراتيجية المحيط الأحمر واستراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
● إنشاء مساحة سوق غير متنازع عليها	● المنافسة في مساحة سوق موجودة
● المنافسة غير موجودة بعد	● التغلب على المنافسة
● خلق طلب جديد	● استغلال الطلب الحالي
● كسر المقايضة بين القيمة والتكلفة	● المقايضة بين القيمة والتكلفة
● مواءمة النظام الكامل لأنشطة الشركة باختبار استراتيجية التمايز و التكلفة المنخفضة.	● مواءمة النظام الكامل لأنشطة الشركة باختبار استراتيجية التمايز أو التكلفة المنخفضة

المصدر: (Kim & Mauborgue, 2005, p. 18).

من الجدير بالذكر أن ما ذكر سلفاً لا يقلل من قيمة وأهمية المحيطات الحمراء، فهي تمثل حقيقة الحياة التجارية، وإنما بفعل كثرة التصادمات والضغوط التنافسية أصبحت غير كافية لتحقيق الأداء العالي والحفاظ عليه، ولعلّ الفرق الجوهرى بين المحيطين أن المحيط الأحمر يتم فيه زيادة القيمة أما في المحيط الأزرق فيتم ابتكارها مثلما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-11): ابتكار القيمة في المحيطات الزرقاء



المصدر: (Kim & Mauborgue, 2005, p. 16).

بالنظر إلى الشكل أعلاه فإن إنشاء استراتيجيات المحيطات الزرقاء يتعلق بتخفيض التكاليف وزيادة القيمة في نفس الوقت للمشتريين وهو ما يعرف بابتكار القيمة، فبدلاً من السعي باستمرار لتقديم شئى جديد تسعى شركات الأعمال التي ترغب في تطوير ميزة تنافسية قوية إلى التركيز على أنواع الابتكارات التي تهدف إلى تحسين القيمة المقدمة للعملاء وخفض تكلفة شرائها واستخدامها في نفس الوقت، فالتركيز على الابتكارات التي تزيد من القيمة فقط قد يجعل المنتجات والخدمات أكثر جاذبية للعملاء المتطلبين الذين يبحثون دائماً عن الأفضل وهم مستعدون للدفع مقابل أقصى أداء أو جودة خاصة في السلع الاستهلاكية، لكن المشكلة هنا أن هؤلاء العملاء لا يمثلون إلا شريحة صغيرة من السوق يستوعبها عدد قليل من المنافسين (Dervitsiotis, 2008, p. 38) على عكس ما نجده في المحيطات الحمراء التي تسعى إلى إضافة القيمة في صناعات أو أسواق موجودة من قبل والتوسع فيها. ويرى الباحثين من بينهم Kim & Mauborgue و Yang أن تحقيق التقدم في تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق لها مؤشرات تدل عليها تتمثل في: الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار والتي نعرفها باختصار كما يلي (البدراي، 2017، صفحة 189):

- **الاستبعاد:** أي التخلي عن كل الأنشطة والمهام والعناصر التي يراها متخذ القرار غير مهمة وأن الاستغناء عنها من شأنه تخفيض التكاليف دون المساس أو التأثير على حجم المبيعات، الجودة؛
- **التقليص:** بمعنى تقليص إجراءات العمل غير الضرورية؛
- **الزيادة:** أي زيادة الأعمال والأنشطة التي تلعب دوراً في تحسين قدرة وجودة خدماتها المقدمة للزبائن؛
- **الابتكار:** وهنا يتم ابتكار عناصر جديدة في المخرجات التي تقدمها المنظمة لم تكن موجودة من قبل في الصناعة مما يضيف قيمة أكبر للعملاء.

بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة فنجد أيضا الاستراتيجيات التالية، والتي تصنف إلى استراتيجيات تقليدية وأخرى حديثة نعرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-11): استراتيجيات تحقيق التفوق التنافسي

الاستراتيجية	الاستراتيجيات الفرعية	شرح مختصر
الاستراتيجيات التقليدية	-استراتيجيات الاستقرار والثبات:	-تلجأ لهذه الاستراتيجيات المنظمات التي تحقق مستوى لا بأس به من النجاح إضافة إلى تعاضدها في محيط مستقر نسبيا، حيث لا تكون مضطرة إلى إحداث تغييرات كبيرة أو جوهريّة، بل تركز على تطوير وتحسين ما تمتلكه من مزايا تنافسية والحفاظة عليها وعلى أهدافها الرئيسية، من شروطها: -أن يكون نشاط المنظمة في مرحلة النضج؛ -أن يكون أداء المنظمة الحالي ناجح؛ -تجنب المخاطرة؛ -عدم إدراك ما يحصل في البيئة من تغيرات. وتتضمن هي الأخرى العديد من الاستراتيجيات الفرعية من بينها: استراتيجية عدم التغيير، استراتيجية الربح، استراتيجية التجديد والانتعاش، استراتيجية إعادة التكوين..
	-استراتيجية النمو أو التوسع:	-تلجأ لهذه الاستراتيجيات المنظمات التي تسعى إلى الرفع من مستوى أدائها بقدر معتبر وملحوظ، من خلال استهداف الزيادة في حجم المبيعات، تحقيق أرباح أكبر، اتباع المنظمة لهذه الاستراتيجية دلالة على: -نشاط المنظمة؛ -الرغبة في السيطرة على نصيب سوقي أكبر؛ -زيادة الضغوط التنافسية؛ من مزاياها: تخفيض التكاليف الإنتاجية لأنها توزع على الوحدات الإنتاجية الجديدة، تحسين علاقة المنظمة مع متعاملاتها (الموردون)، الاستفادة أكثر من كفاءة وفعالية المزيج التسويقي. من بين الاستراتيجيات الفرعية التي تتضمنها: استراتيجية التركيز، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التكامل.
	-استراتيجية الدفاع أو التراجع:	تلجأ المنظمات لهذه الاستراتيجيات عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها نتيجة لتعرضها لمشاكل مالية، أو نتيجة للتنبؤ بحدوث تغييرات ليست في صالحها كدخول منافسين جدد إلى السوق، من بين الاستراتيجيات الفرعية التي تتضمنها: استراتيجية الالتفاف أو التخفيض (التركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية)، استراتيجية التجريد، استراتيجية التصفية.
	الاستراتيجية المركبة أو المختلطة:	تستخدمها المنظمات الكبيرة ذات الإنتاج المتنوع، حيث تعتمد على الاستراتيجيات السابقة في وقت واحد في العديد من الأنشطة.
	الاستراتيجيات التنافسية لPorter:	تم شرحها سابقا.
الاستراتيجيات الحديثة	-استراتيجية الهجوم:	تعتبر هذه الاستراتيجية هي الخيار الاستراتيجي الأمثل بالنسبة للمنظمات غير الرائدة في السوق والتي تسعى إلى الاستيلاء على نصيب سوقي أكبر والتوسع على حساب المنافسين، وذلك من

<p>خلال التعرف على نقاط ضعفهم ومهاجمتها، وإبراز نقاط قوتها للزبائن والعملاء، من استراتيجياتها الفرعية: مهاجمة الجبهات الأمامية (أي تقليد منتجات المنافسين والتسويق لها)، الهجوم المطوق (تعتمد على الاستجابة لطلبات لم يستطع المنافسون تلبيتها وإشباعها أي التركيز على جذب أكبر قدر من الزبائن).</p>		
<p>تلجأ لهذه الاستراتيجية المنظمات ذات القوة العالية في الأداء القيادي مقارنة بالمنافسين، وذلك حفاظاً على حصتها السوقية من خلال التعريف بالمنتجات الحالية، تقديم منتجات جديدة جعلتها تحظى بمكانة سوقية رائدة صعبة التقليد أو الوصول لها من قبل المنافسين، تضم العديد من الاستراتيجيات الفرعية من بينها: دفاع المنظمة عن موقعها الحالي، استراتيجية الدفاع عن الأجنحة (أي عدم إهمال حماية مواطن الضعف والثغرات التي من الممكن أن يستغلها المنافس).</p>	<p>-استراتيجية الدفاع:</p>	
<p>على عكس الاستراتيجية السابقة، تعتمد هذه الاستراتيجيات المنظمات الصغيرة التي لا تقوى على منافسة المنظمات الكبيرة، حيث ينصب تركيزها على جزء واحد من السوق، من بين استراتيجياتها الفرعية مايلي:</p> <p>-المزور: يعتمد في استراتيجيته على تقليد ما ورد عن المبدع أو المبتكر لمنتج ما والذي كان قائداً للسوق في بادئ الأمر، يتميز المزور بالسرعة في تقليد القائد وطرح منتجات مشابهة في السوق؛</p> <p>-المقلد: يقوم بنسخ كل ما يتعلق بالمنتج مع المحافظة على نفس الإعلانات المروجة له، وأسعاره وبعض الأمور الثانوية الأخرى؛</p> <p>-المعدل: يقوم بتعديل وتحسين المنتجات الواردة عن القائد الذي ابتكر المنتج لأول مرة، وتسويقها وبيعها بأسعار قد تختلف عن السعر الذي وضعه القائد، ما يميزه أنه عندما تكبر تجارته في المنتج يمكن أن يصبح منافساً قوياً للقائد ومتحدياً له؛</p> <p>-استراتيجية المنقّب: تعتمد هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الطموح العالي في الحصول على المزيد من الأرباح، وعدم الخوف من المخاطرة باكتشاف منتجات جديدة وتقديمها إلى السوق، وإذا ما نجحت في ذلك أصبحت سيطرتها قوية على السوق.</p> <p>-استراتيجية المتحدين في السوق: على متحدي الأسواق قبل كل شيء تحديد وصياغة الهدف الاستراتيجي والمنافسين بكل دقة، ثم تقوم الاستراتيجية في مرحلتها الأولى على مهاجمة القائد بكل عدوانية، وفي المرحلة الثانية تسير الوضع كما هو.</p> <p>-الجماعات الاستراتيجية: هنا تقوم المنظمة بتصنيف المنافسين إلى: مدافع منقّب، محلل، مستجيب، فلكل استراتيجيته الخاصة، فمثلاً المدافع تكون احتمالية إبداعه لمنتجات جديدة في مجالات جديدة ضئيلة جداً.</p> <p>-استراتيجية المحللون: تعمل المنظمات هنا في مجالين مختلفين، أحدهما ثابت يركز على الكفاءة والآخر متغير يركز على الإبداع، كالإنتاج والتسويق على التوالي.</p> <p>-استراتيجية المستجيبون: أي أن تعتمد المنظمة على استراتيجية التغيير الجزئي والاستجابة للضغوط البيئية.</p>	<p>-استراتيجيات التسويق:</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (سيد م.، 2016، الصفحات 110-123).

يوضح الجدول أعلاه أن الاستراتيجيات كثيرة ومختلفة واختيار المنظمة لأحد هذه الاستراتيجيات أو أكثر يعتمد على وضعها التنافسي ومكانتها في السوق، لذلك عندما تُقدم المنظمة على اختيار بديل استراتيجي ما لا بد أن تمر بالعديد من المراحل والخطوات

لعلّ أهمها هو تحليل البيئة التنافسية التي تقع فيها، إذ يجب أن تحدد أولاً من هم منافسوها؟ ماهي أهدافهم؟ ماهي استراتيجيتهم؟ وكذا نقاط قوتهم وضعفهم وتقدير أنماط تفاعلهم مع مختلف التغيرات والمستجدات التنافسية، وهل يختار هؤلاء المنافسين في الغالب استراتيجيات هجومية أم أنهم يتجنبون المنافسة، بعد دراسة هذه العوامل تقوم المنظمة بتحديد موقعها التنافسي والذي على أساسه تختار ما يناسبها من استراتيجيات، لذلك وجب أن تقوم كأول خطوة بتحليل المنافسة ثم تحديد الموقع التنافسي والذي لا يخرج عن أربعة مواقع حددها كوتلر Kotler في كتابه أساسيات التسويق وهي: الرائد في السوق؛ المتحدي في السوق؛ المتتبع في السوق؛ المتخصص في السوق .

• تحليل المنافسين (Competitor Analysis):

يمر تحليل المنافسين بست مراحل أساسية هي (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999, pp. 507-511):

1. تحديد منافسي الشركة: قد يبدو أنه من السهل أن تعرف الشركة من هم منافسوها الأقوى والأكثر وضوحاً، فـشركة CocaCola مثلا تعلم جيداً أن منافسها الأقوى هي شركة Pepsi، لكن ما يزيد من صعوبة تحديد المنافسين في السوق هو التنافس على أموال الناس (العملاء والزبائن) وأي شركة قادرة على الاستيلاء على أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين، ما يجعل نطاق المنافسة أوسع ليتعدى تلك الشركات التي تقدم نفس الخدمة أو نفس المنتج إلى تلك الشركات التي تصنع المنتجات التي تورد نفس المنتج فمثلاً في مجال تصنيع السيارات تجتاز Volvo نفسها لا تنافس فقط السيارات المصنعة من شركة أخرى بل تنافس حتى الشركات التي تصنع المنتجات التي تورد نفس الخدمة كالدراجات النارية حتى الدراجات العادية القادرة على المنافسة لجني أكبر قدر من الأموال.

2. تحديد أهداف المنافسين: مع وجود الافتراض القائل أن كل الشركات تهدف إلى زيادة أرباحها إلى أقصى حد، فإن كل الشركات تختار أفعالها وفقاً لذلك، لكن قد ينصب تركيزها على الأرباح قصيرة الأجل مقابل الأرباح طويلة الأجل، أو أن تكون راضية نوعاً ما عن مقدار الأرباح الذي تحصله ولا تسعى لأن تكون لها أهداف توسع من أرباحها مستقبلاً، فمعظم الشركات تحمل أهدافاً مختلفة تتباين درجة أهميتها النسبية، لذلك من المهم معرفة هدف كل شركة منافسة لأن ذلك يسمح بالكشف عن ما إذا كان المنافس راضٍ عن مستوى الربح الحالي أو له أهداف توسعية مما يمكن من معرفة كيفية تعامله مع الإجراءات التنافسية المختلفة.

3. تحديد استراتيجيات المنافسين: كلما كانت الاستراتيجيات المتبناة متماثلة بين عدد لا بأس به من الشركات كلما احتدت المنافسة، وبالتالي غالباً ما يقوم المنافسون بفرز المجموعات الاستراتيجية وهي الشركات التي تتبع نفس أو استراتيجية مماثلة في معظم الصناعات والتي تستهدف سوق معين، ينتج عن هذه المجموعات منتجات متوسطة السعر مصحوبة بخدمة جيدة، في حين لو اختلفت الاستراتيجية المتبعة بين شركتين أو أكثر ينتج عنها خط ضيق من المنتجات التي تتميز بميزة تختلف عن الأخرى يسمح هذا بالبيع بسعر أعلى، وعلى الشركة أن تنظر إلى جميع الأبعاد المميزة لكل مجموعة استراتيجية مثل: معرفة جودة كل

منافس، خدمات العملاء، سياسة التسعير، تغطية التوزيع، قوة المبيعات، وبرامج الإعلان والترويج وسياسة البحث والتطوير وغيرها الخاصة بكل منافس.

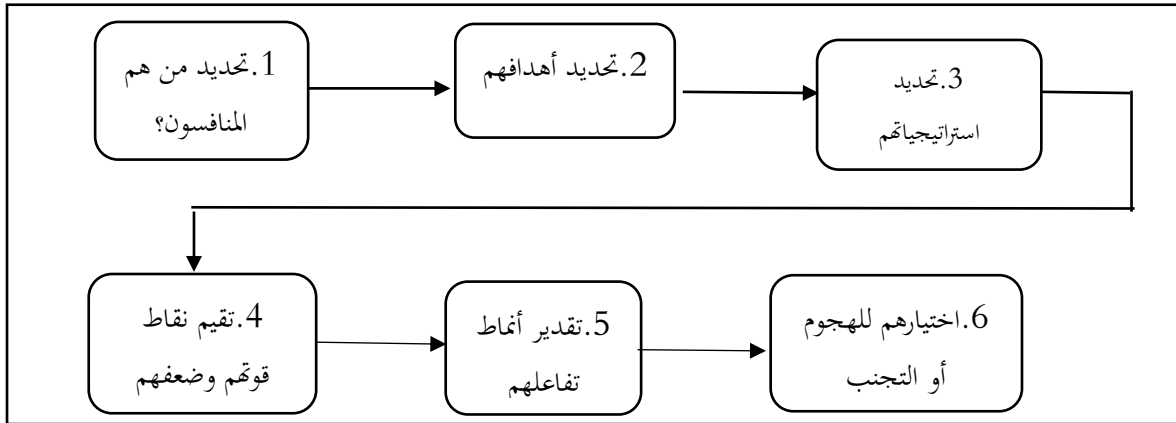
4. تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين: على الشركة أن تحدد نقاط قوة وضعف الشركات المنافسة وتقيم مدى قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها والوصول إلى أهدافها من أجل ذلك لابد أن تقوم بجمع البيانات والمعلومات حول أعمالها في السنوات الأخيرة والتي من الممكن أن يكون جمعها صعبا، تسمح معرفة نقاط قوة وضعف كل منافس من إيجاد طرق لتحسين وتعزيز قوة الأداء فالمقارنة أداة قوية لزيادة القدرة التنافسية.

5. تقدير أنماط تفاعل المنافسين: تسمح الخطوات السابقة من معرفة تحركات المنافسين وردة فعلهم اتجاه خفض الأسعار أو زيادة الترويج أو إدخال منتج جديد وغيرها.

6. اختيار المنافسين للهجوم أو التجنب: الإجراءات السابقة تسمح بتحديد المنافسين الذين يتنافسون بقوة عن غيرهم.

يوضح الشكل التالي المراحل الستة السابقة الذكر:

الشكل رقم (2-12): مراحل تحليل المنافسين



المصدر: (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999, p. 507).

• **الموقع التنافسي في السوق:** لا يخرج موقع المنافس في السوق عن أربعة مواقع هي (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 1999, p. 519):

-**رائد السوق:** ويتمثل في المنظمات أو الشركات التي تستحوذ على أكبر نصيب سوقي، عادة ما تقود الشركات الأخرى في تغييرات الأسعار، تقديم منتجات جديدة، تغطية التوزيع والترويج؛

-**متحدي السوق:** هي تلك الشركات التي تطمح أن تكون رائدة في السوق وتحاول اكتساب مزايا التنافسية من خلال مواردها التي تمتلكها، لذلك فهي تتبع استراتيجيات هجومية تهاجم بها القائد في السوق؛

-**المتبوع في السوق:** هي تلك الشركات التي تسعى أن تحافظ على حصتها السوقية دون أن تحاول توسيعها؛

-المتخصص في السوق: هي تلك الشركات التي تختص بتلبية جزئية معينة من السوق لا تحتم الشركات الكبيرة والرائدة بها.

المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي

يمكن الإشارة إلى أبعاد التفوق التنافسي على أنها "القدرات والقابليات التي تمتلكها المنظمة لتحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين"، والتي تعرف كذلك بـ"الأسبقيات التنافسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة لإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين، تعتبر هذه الأولويات التنافسية ذات أهمية بالغة لأنها تساعد على وضع أهداف قابلة للتحقيق وترتبط بأداء المنظمة وتحدد المسار الصحيح للعمل" (Jitpaiboon, 2014, p. 91).

يتم اعتماد التفوق التنافسي غالبا كفكرة إدارية أو اقتصادية تُعنى بتحقيق تفوق المؤشرات التقليدية مثل الربحية أو الإنتاجية أو الحصة السوقية، إلا أن هذا غير كافي فقد تكون هذه الأخيرة عبارة عن مؤشرات تاريخية لا تقيس فعلا التفوق، لذلك يجب على المنظمات أن تكون أكثر فعالية من الناحية التشغيلية وفعالة من حيث التكلفة وواعية بالجودة، وبالتالي تنقسم أبعاد التفوق التنافسي إلى ثلاثة أنواع أو أصناف وهي: التفوق على أساس التكلفة المنخفضة؛ التفوق على أساس الجودة الأعلى؛ التفوق على أساس الخدمة والتي تتضمن: المرونة، سرعة التسليم والابتكار (Sachitra, 2016, p. 5)، والتي اقترحت من قبل (Koufteros, 1995) بالشكل التالي: السعر التنافسي، السعر الممتاز، التسليم، الابتكار المرن للمنتجات، الجودة، وقد لاقت هذه الأبعاد اهتماما واسعا وتم اختبارها في دراسة لاحقة لـ (Koufteros, Vonderembse, & Doll, 2002) وتوالى استخدام هذه الأبعاد استخداما واسعا حيث تم تحديدها كما يلي: بعد التكلفة المنخفضة/ السعر، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد الاعتماد على التسليم، بعد الابتكار من قبل العديد من الدراسات وعلى قطاعات مختلفة مثل دراسة (Cleveland, Schroeder, & Anderson, 1989) ودراسة (Safizadeh, Ritzman, Sharma, & Wood, 1996) اللتان استخدمتا في دراستهما أربعة أبعاد لقياس التفوق التنافسي وهي: التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التسليم، لا يعني هذا أن التفوق التنافسي محصور قياسه فقط في هذه الأبعاد وإنما يمكن أن تشمل أيضا الجانب المتعلق برضا الزبون وكفاءة المنظمة وغيرها، وذلك ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (2-12): أهم أبعاد التفوق التنافسي

الباحث	التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الاحتفاظ بالزبون	قيمة الزبون	الكفاءة	الابتكار
(Fine & Hax, 1985)	✓	✓	✓	✓				✓
(Ferdows & De Meyer, 1990)	✓	✓		✓				
(Vickery, Droge, & Markland, 1997)			✓	✓		✓		✓
(Kathuria, 2000)	✓	✓	✓	✓				

✓				✓	✓	✓	✓	(Sukati, Abdul Hamid, Baharun, Hon Tat, & Said, 2011)
				✓	✓	✓	✓	(Krajewski et al, 2013)
				✓	✓	✓	✓	(Awwad, Anchor, & Al-khattab, 2013)
	✓			✓	✓	✓		(Jie, Parton, & Cox, 2013)
✓				✓	✓	✓	✓	(Jitpaiboon, 2014)
✓				✓	✓	✓	✓	(الشمري، البرزنجي، و الحياي، 2017)
✓				✓	✓	✓	✓	(حيرش، 2021)
✓			✓	✓	✓	✓		(خضير، شعير، و كفاح، 2021)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات المشار إليها.

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلب الدراسات تتفق في أربع أبعاد هي (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) والتي تعتبر أهم مؤشرات أو مجالات تحقيق التفوق التنافسي، ونشير هنا أن المنظمة الواحدة لن تكون قادرة في أغلب الأحيان على التفوق في كل هذه الأبعاد في نفس الوقت وفي كل أنشطة العمل وذلك راجع لعدم امتلاكها للمهارات والقدرات اللازمة لذلك، فهي تقوم بالمفاضلة بينها واختيار ما يلائمها حسب النشاط الذي تقوم به أو المجال الذي ترغب بالتفوق فيه، ونظرا لأن الدراسة الميدانية موجهة نحو مؤسسة خدمية بامتياز والمتمثلة في مؤسسة الاتصال موبيليس فقد ارتأينا أن نختار هذه الأبعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) لكونها جد مهمة في هذا المجال خاصة وأن الاتصالات باتت من أهم الفروع الخدمية التي لا يستطيع الزبون التخلي أو الاستغناء عنها في زمن التكنولوجيا والسرعة والتطورات والإبداع والتي نعرفها فيما يلي:

أولا: التكلفة المنخفضة Low Cost

يتحقق هذا البعد إذا كان هيكل التكاليف المعتمد من قبل المنظمة في ما يتعلق بالأنشطة المرتبطة مباشرة بخلق القيمة أقل مقارنة بالمنافسين (Porter M. E., 1985)، ومن أجل أن تحقق المنظمة التفوق التنافسي من خلال بعد التكلفة فهي تسعى إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد بطريقة ذكية ومستدامة وذلك في سبيل حماية الزحف التصاعدي المستقبلي للتكاليف، بهدف بلوغ التميز الحقيقي أي تحقيق المزايا التنافسية استنادا إلى عامل التكلفة المنخفضة، وذلك بالاعتماد على سد الفجوات وإزالة أوجه القصور ومعالجة المدخلات لإنتاج منتج أو خدمة بمستوى جودة يقبله العميل (Gildemeister, Gossy, Klevenz, Messenböck, & Wray, 2013)، ويشير Dilworth إلى أن ما يميز المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال عامل التكلفة هو: انخفاض رأس مالها، قوة عملها، وتكلفة عملياتها مقارنة بالمنظمات الأخرى المنافسة (القطار، 2010، صفحة 58) من خلال ما سبق يتوضح لنا أن الاهتمام بمصدر التكاليف ومحاولة التحكم فيها أفضل من المنافسين الآخرين، له دور فعال في تحقيق ميزة التكلفة الأقل من جهة، والتفوق على المنافسين من جهة أخرى، ولعل أهم الأنشطة التي يجب أن تركز

عليها المنظمة من أجل التعمق في مجال خفض التكاليف هو التعلم، فالمعرفة هي المحرك الأساسي لكل أعمالها وأنشطتها، فعندما يكون المورد البشري على مستوى جيد من المعارف حول كيفية الإنتاج، كيفية استخدام الوسائل والأجهزة والأدوات، ينتج عنه إنتاج أكبر، أخطاء أقل، خبرة أفضل والتي يمكن أن ينقلها إلى العاملين الآخرين، والتي ينتج عنها تدنية التكاليف.

ثانيا: الجودة Quality

يرتكز مفهوم الجودة على إرضاء العميل أو إبعاده ويتحقق ذلك من خلال فهم تصورات العملاء واحتياجاتهم، وبالنظر إلى الجودة بالنموذج الميكانيكي فهي تعني المطابقة للمعايير المستمدة داخليا ويتم قبولها من قبل العميل (Spencer, 1994, p. 447)، ويعتبر هذا البعد أحد الأسبقيات التنافسية الجوهرية التي يمكن من خلالها تعزيز التفوق التنافسي (خضير، 2014، صفحة 85) وتتطلب الجودة من أجل تحقيقها إلى دعم ومشاركة فعاليتين من طرف الإدارة العليا وفلسفة واضحة وأهداف وغايات ملموسة وتحديد الفئات المسؤولة عنها داخل المنظمة، وكذلك وضع برامج تدريبية للموظفين، وحتى تكون أكثر كفاءة فهي تقسم إلى فئتين هي: جودة التصميم وجودة المطابقة (Fine & Hax, 1985)، حيث تعرف جودة التصميم بأنها تقديم خدمة أو منتج مميز والتي تتطلب مستوى عالٍ من الاتصال بالزبائن وميزات فائقة وتحمل أكبر من عملية التصنيع نفسها، أما جودة المطابقة فهي إنتاج خدمات أو منتجات تستوفي مواصفات التصميم على أساس متسق، بحيث يجب تصميم العمليات ومراقبتها لتقليل الأخطاء والعيوب وتحقيق نتائج جيدة بمرور الوقت (Krajewski, Ritzman, & Mahotra, 2013, p. 32).

ثالثا: التسليم Delivery

يعتبر التسليم مسألة زمنية تعالج مدى سرعة تسليم منتج أو خدمة للعملاء، ويعتبر أولوية تنافسية لأن العملاء يرغبون بإشباع حاجاتهم ويريدون الكمية المناسبة في الوقت المناسب (Awwad, Anchor, & Al-khattab, 2013, p. 72)، وتقسّم إلى ثلاث فئات هي (Krajewski, Ritzman, & Mahotra, 2013, p. 32):

- سرعة التسليم **Delivery speed**: بمعنى سرعة ملء طلب العميل؛

- التسليم في الوقت **On time delivery**: بمعنى الوفاء بوعود وقت التسليم؛

- سرعة التطوير **Development Speed**: تقديم خدمة أو منتج جديد بسرعة.

ويتمثل جوهر المنافسة على أساس بعد التسليم في العناصر التالية (دبابش، 2017، صفحة 66):

- من خلال التقليل في دورة حياة المنتج يتم التحكم في عامل الوقت، إذ يساهم ذلك في تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق في أقل فترة زمنية ممكنة؛

- كسب ولاء الزبون وثقته من خلال السرعة في تقديم الخدمة أو المنتج، أي أن تكون الفترة الزمنية بين تقديم الزبون للطلب وتسليمه إياه قصيرة؛

- السير وفقاً لخطة زمنية دقيقة وثابتة لتسليم العناصر الداخلة في عملية التصنيع.

رابعاً: المرونة Flexibility

تعتبر المرونة من بين المؤشرات التي تحقق المنظمة التفوق التنافسي من خلالها وتعرف بأنها نية المنظمة وقدراتها لإيجاد خيارات حقيقية خاصة بما لتصميم أو إعادة تصميم عروض قيمة متفوقة للعملاء بشكل ملحوظ (Johnson, Saini, & Lee, 2003)، وتعبّر عن قدرة المنظمة على التغيير بين المنتجات أو الخدمات أو الانتقال من زبون لآخر بأقل التكاليف وبالسرعة المطلوبة (الشمري، البرزنجي، و الحياي، 2017، صفحة 149)، وتنقسم المرونة إلى ثلاثة أنواع هي: (Krajewski, Ritzman, & Mahotra, 2013, p. 32)

- مرونة التخصيص Customization Flexibility: بمعنى تلبية الاحتياجات الفريدة لكل عميل عن طريق تغيير تصميمات الخدمة أو المنتج؛
- مرونة متنوعة Variety Flexibility: بمعنى التعامل مع مجموعة واسعة من الخدمات أو المنتجات بكفاءة؛
- مرونة الحجم Volum Flexibility: تسريع أو إبطاء معدل إنتاج الخدمات أو المنتجات للتعامل مع التقلبات الكبيرة للطلب.

المبحث الثالث: دور الإبداع الإداري والتميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي

في هذا المبحث سنسلط الضوء على أهمية الإبداع الإداري كأهم عامل في تعزيز قدرة المنظمة التنافسية ودفعها نحو الريادة في مجال أعمالها، حيث أن الإبداع الإداري يساهم في ذلك ناحيتين الأولى أنه يمثل ركيزة من ركائز تحقيق التفوق التنافسي والثانية أنه يحقق تميز المنظمة.

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي

يسمح تحقيق الإبداع الإداري بالمنظمة باستغلال كل الطاقات الكامنة والفعالية للموظفين، في مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها، ينتج عن هذا الاستثمار الكلي لرأس مالها المعرفي والفكري تحقق نتائج مبهرة سواء تعلق الأمر بتخفيض التكاليف أو السرعة في الأداء أو المرونة في الإنتاج أو جودة المخرجات، أو كل العناصر السابقة مجتمعة مما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، لذا يعتمد نجاح مديري المنظمات في بلوغ الأفضلية التنافسية على مدى تطبيقهم لأساليب الإبداع الإداري وتشجيع ظهوره واعتماده كجزء أساسي في الثقافة التنظيمية المتبنية.

أولاً: دور المحددات التنظيمية للإبداع الإداري في تعزيز التفوق التنافسي

تشير المتغيرات التنظيمية إلى تلك المعايير والعوامل التي تحكم الإبداع الإداري وتوضح معاملة في المنظمة، بحيث تؤثر عليه، تبين أسبابه ومواطن ضعفه ويكون من شأنها تعزيز وتحفيز النشاط الإبداعي داخل المنظمة، تتمثل هذه العوامل في القيادة، الاتصال، الأداء، اتخاذ القرار والتي نشرحها بشكل موجز في ما يلي (برقوق، عبدالرحمان و لبوز، إلياس، 2016، صفحة 23):

1 القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة من أهم العوامل التي تشجع الأداء الإبداعي من خلال إمكانيات القائد نفسها، فالقائد المبدع يبحث دائماً عن التجديد، يحدد الأهداف بدقة، يتمتع بروح المغامرة، يوظف ما لديه من إمكانيات ووسائل بذكاء، يتبع عن الروتين، ويقوم بتحليل الأفكار القديمة وتركيبها من جديد على نحو فريد، لذلك القيادة الحكيمة تعتبر من الركائز التي لا يمكن الاستغناء عنها للارتقاء بمستوى المنظمة ولترشيد سلوك العاملين بها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (المغربي، 2016، صفحة 343)، والقائد المبدع لا تنحصر مهامه فقط على العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وغيرها بل تتسع لتشمل نطاقاً أوسع يتمثل في وضع رؤية مستقبلية وتصميم رسالة المنظمة وأهدافها اعتماداً على قراءات واستشراف المتغيرات المحيطة بالمنظمة، والعمل على إحياء وزرع روح الابتكار وضمها ضمن ثقافة المنظمة، بما يخلق مناخاً إيجابياً (برقوق، عبدالرحمان و لبوز، إلياس، 2016، صفحة 23).

2 الاتصال:

إن الأساس الذي تقوم عليه العمليات الإدارية هو تدفق المعلومات بانسيابية وسهولة وسرعة، فمن أجل أن يحقق المدير الأهداف التنظيمية المسطرة لا بد أن يتوفر في المنظمة نظام اتصالات جيد يساهم في توجيه سلوك العاملين وبالتالي أداء العمل بكفاءة، وترجع أهمية الاتصالات داخل المنظمات إلى العديد من الاعتبارات أهمها أنها تغطي جزءاً كبيراً من أعمال المدراء والقادة لأنها تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير الأعمال، وباعتباره وسيلة توحد من خلالها المنظمة جهودها وتنسق بين العاملين وتوطد العلاقة بينهم، وبالتالي خلق جو ومناخ عمل يسوده الاحترام وتبادل الأفكار والاقتراحات بين مختلف المستويات والذي ينعكس بالإيجاب على الأداء العام (المغربي، 2016، صفحة 343).

3 الأداء:

من أجل تقييم الأداء الإداري لا بد من استخدام معايير تشكل مقياساً يقيم الأداء على أساسها مثل اعتبارات الفعالية أي أن يقوم المدير بفعل الشيء الصحيح، والكفاءة أي مقدار ما ينفقه المدير من موارد في سبيل القيام بالشيء الصحيح (Otley, 1978, p. 123)، وحتى يكون الأداء الإداري مبدعاً فيجب على المدير أن يحترم الآخرين ويشجعهم وينمي قدراتهم، ويفسح المجال أمام الأفكار الجديدة، والابتعاد عن الروتين والمركزية في اتخاذ القرار والتجديد المستمر (برقوق، و لبوز، 2016، صفحة 26).

(4) اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار بأنه "عملية يتوصل من خلالها الفرد، المجموعة، المنظمة، إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب اتخاذها بالنظر إلى مجموعة الأهداف أو القيود المفروضة على الموارد المتاحة" (Schoemaker & Russo, 2014, p. 1)، وحتى يكون القرار المتخذ فعالا يشترط فيه ما يلي: (شريعة القرار، اتباع المنهج العلمي بكل خطواته، اختيار الوقت المناسب، مشاركة المرؤوسين، الاعتماد على الأساليب والتقنيات الحديثة) (برقوق، و لبوز، 2016، صفحة 27).

وحدها (Moharana & Nath, 2008, p. 114) في العوامل التالية:

(1) بيئة العمل:

والتي يفضل أن تكون مفتوحة، لا تفرض سيطرة كبيرة على سلوك الموظفين، تفتح مجالا للخطأ، التواصل فيها مفتوح يسمح بتبادل المعلومات، الأفكار، العمل الجماعي، أهدافها التنظيمية واضحة وثابتة أي أنها لا تغير فيها باستمرار، تمنح الحرية والاستقلالية للموظفين، ويشير بعض الكتاب أمثال Robry 1991 و Kreintner & Kinicki 1992 إلى أهمية البيئة في تحفيز وتشجيع الإبداع والتي تؤثر عليه من ثلاث مداخل هي (غزار و لندة، 2022، صفحة 97):

-مشكلات الأداء غالبا ما يتم تحديدها والاعتراف بها من طرف العملاء؛

-تعتبر البيئة مصدرا للمعلومات والأفكار التقنية والفنية؛

-تمثل مصدرا للموارد المالية.

(2) المحاذاة أي الاتساق: لا يمكن لأي منظمة أن تبقى مبدعة ومبتكرة على المدى الطويل وباستمرار إلا إذا واءمت بين مصالح

الموظفين وأهدافها التنظيمية، كلما كانت درجة المواهنة كبيرة كلما كان الاتساق كبيرا وبالتالي تعزيز الإبداع أكثر؛

(3) التصميم التنظيمي العضوي: مثل تصاميم شبكة المصفوفة تزيد من أداء الإبداع التنظيمي؛

(4) الموارد: والتي تشكل على اختلافها حجر الأساس للمنظمة مثل الموارد التكنولوجية، المالية، البشرية، المادية والتي تمنح

المنظمات مرونة استراتيجية أكبر على عكس المنظمات محدودة الموارد؛

(5) تشجيع التنوع وتشجيع التفكير: التي تعتبر فرصا للإبداع وقبول الأفكار الخاطئة كفرصة للتعلم؛

(6) إنشاء نظام اتصال جيد داخل المنظمة: والتي تمثل مفتاح العمل الإبداعي وذلك من خلال دعوة الأفراد غير المتفاعلين إلى

الاجتماعات لمشاركة أفكارهم، التأكد من الفهم الكافي للموظفين لأنشطة المنظمة وأهدافها.

ومن وجهة نظر أخرى فإن أهم الأبعاد والجوانب الدافعة إلى الإبداع الإداري داخل المنظمة هي: البناء التنظيمي، أنظمة

وإجراءات العمل، الاتصالات، الحوافز، التدريب، تبني معايير موضوعية لتقييم الأداء، إعطاء الأولوية للبحث والتجريب، التمكين

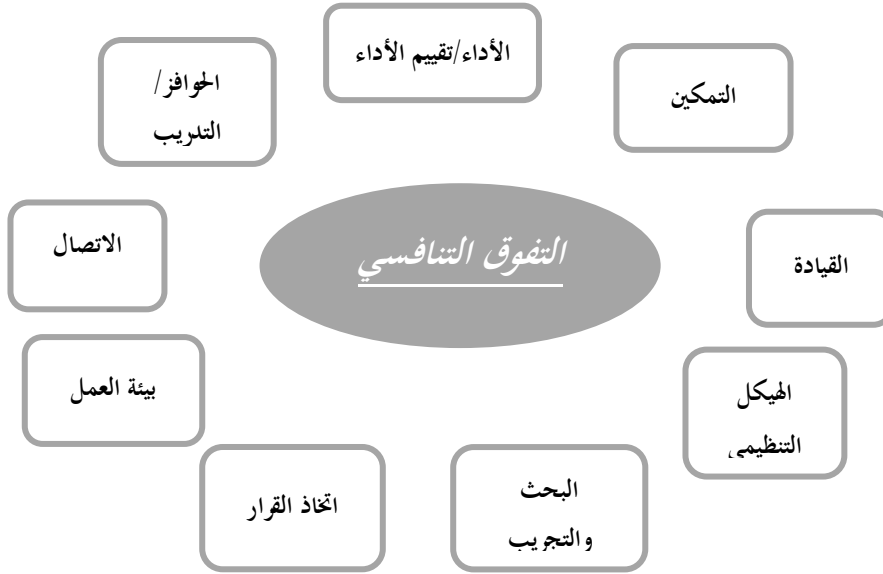
(المغربي، 2016، الصفحات 339-349) و (علي، 2017/2016، الصفحات 65-70):

- **البناء التنظيمي:** عدم تأثر الفرد بعامل ضغط الوقت يتيح له إمكانية التفكير بتأني في المشكلة التي تواجهه وبالتالي يجد الحلول والبدائل المناسبة لها، ويتشجع الأفراد أكثر على الإبداع بفضل التغذية الراجعة التي يوفرها البناء التنظيمي المعتمد من قبل المديرين للأفراد المبدعين؛
 - **الإجراءات ونظم العمل:** كلما كانت هذه الإجراءات واضحة وبسيطة بالنسبة للعاملين كلما كان هذا دافعا لهم للالتزام بها وتحسين هذه الأنظمة والقواعد بما يؤدي إلى الرفع من مستوى أدائهم وإبداعهم؛
 - **الحوافز:** تعتبر الحوافز من بين أهم المقومات والركائز لتنمية الإبداع داخل المنظمات، ووضع نظام للحوافز لوحده غير كافي بل لابد أن يكون مقترنا بمستوى الأداء والإبداع مع الإشارة إلى إمكانية أن تكون ذات أثر سلبي في حالة إذا ما استخدمت بشكل غير عادل، ودعمت هذه الرؤية الدراسات التي قامت بها Amabile حيث توصلت إلى أن الأفراد داخل المنظمة لا يبدعون من تلقاء أنفسهم بل ما يشجعهم على العمل الإبداعي هي الحوافز المادية التي يجنونها بالمقابل.
 - **التدريب:** يعتمد إعداد عامل بشري مؤهل وكفؤ على عمليات التدريب والتكوين التي تسمح بفتح آفاق التفكير وبناء التصورات حول المشكلات وكيفية معالجتها بطريقة إبداعية.
 - **تبني معايير موضوعية لتقييم الأداء:** وترجع أهمية ذلك في كونه يساهم بوظيفتين مهمتين هما: وظيفة معلوماتية فأنظمة التقييم الرسمية توفر معلومات مفصلة حول نتائج تقييم أداء الموظفين والتي تُستخدم في التغذية الراجعة أين يتم تحليلها ومعالجتها وأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، ووظيفة دافعية والتي تمثل الأساس في توجيه سلوك الموظفين فهي مرتبطة باتباع حاجاتهم وتلبيتها ومحصلة المكافآت التي يحصلون عليها في مقابل عملهم الإبداعي ومستوى أدائهم ومدى التزامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم.
 - **إعطاء الأولوية للبحث والتجريب:** يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا وبالإبداع باعتبار أن هذا الأخير ناتج عن قدرات عقلية وذهنية يتمتع بها الفرد المبدع، لذلك فالإبداع قضية فكرية بالأساس يعتمد النجاح فيها على تجريب الأفكار ووضعها موضع التطبيق الفعلي وقياس نتائجها التي تنعكس على الأداء وعندها يتم الحكم على صلاحية الأفكار من عدمها.
 - **التمكين:** أي عدم تقييد نشاط الأفراد بالقوانين الجامدة وإعطائهم نسبة معينة من الحرية في أداء أعمالهم وتشجيعهم على التحلي بروح المبادرة والإبداع ومكافأهم عليها، مما يسمح بشعور الموظف بأنه عنصر فاعل في المنظمة وأنه متحكم في ما يقوم به من عمل، كما أنه يحظى بالمعرفة الكاملة حول تفاصيل المهام المقدمة له والمشاركة في تحمل المسؤولية في إنجازها، وتعاظم أهمية التمكين عندما يحس الفرد أنه مسؤول عن حل مشكلة ما وله الحرية في التصرف فيها.
- من وجهة نظر الطالبة فكل هذه العوامل والمحددات متداخلة فيما بينها وتكمل بعضها البعض وتساهم مساهمة فعالة في خلق مناخ تنظيمي مناسب للإبداع داخل المنظمة، فعندما تتوفر قيادة إدارية مبدعة وأفراد مبدعين يخضعون لنظام إداري مبدع يتبع تصميم عضوي يشجع على زيادة مستوى الأداء الإبداعي من خلال الهياكل التنظيمية المرنة التي توفر نظام اتصالات فعال يسمح بانسياب المعلومات، تبادل المعارف والأفكار، والسماح للأفراد بالمشاركة وتمكينهم وإعطائهم الحرية في تنفيذ الأعمال، وتدريبهم

من جهة أخرى وتحفيزهم من خلال تخصيص مكافآت، يسمح كل هذا بتشجيع الإبداع التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بشكل أسرع من المنافسين، مما يجعل المنظمة تكتسب أفضلية تنافسية وموقعا أفضل بالنسبة للزبائن والعملاء.

يمكن اختصار العناصر السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-13): المحددات التنظيمية للإبداع الإداري الداعمة للتفوق التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على ما سبق.

ثانياً: نماذج الإبداع الداعمة للقدررة التنافسية للمنظمات

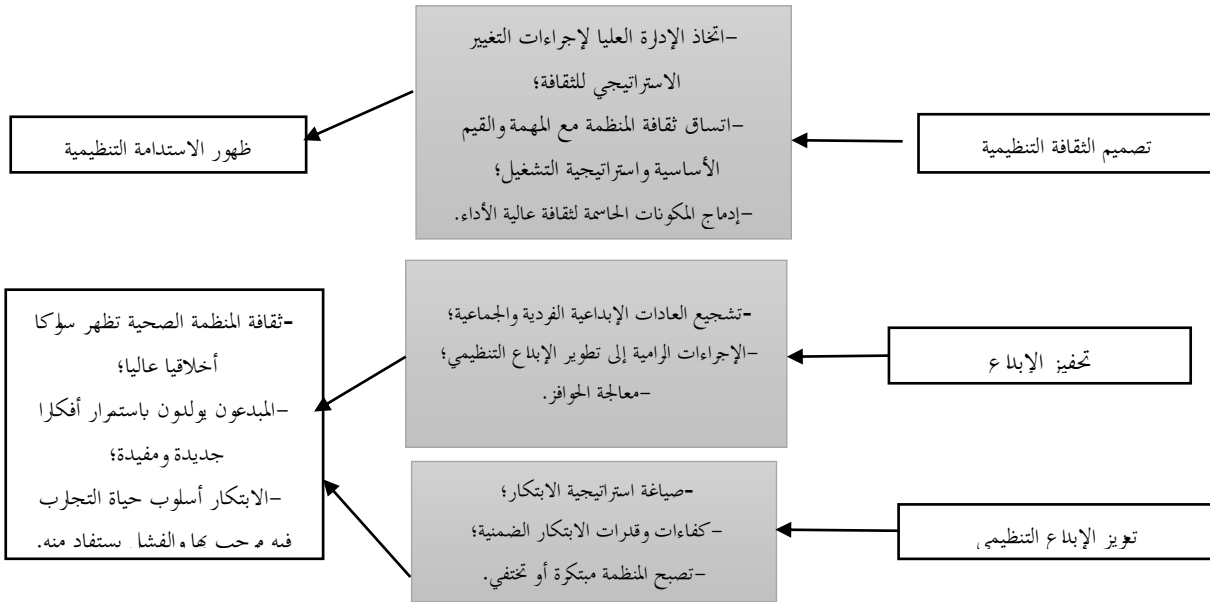
حظت الدراسات التي تناولت الدور المهم للإبداع في المنظمات باهتمام متزايد من قبل الباحثين، بحيث توصي هذه الدراسات وبشدة على ضرورة توفير المناخ الملائم والظروف المناسبة التي تشجع وتجذب الإبداع كوسيلة لتعزيز الفعالية أو الاستدامة التنظيمية، وأيضاً تعزيز القدرة على المواجهة والمنافسة في ظل كثرة وسرعة التغيرات في كل المجالات وأكثرها حساسية منها المجالات التكنولوجية، الاقتصادية، التنظيمية، السوقية، مما دفع ببعض الباحثين المهتمين بمجال الإبداع أمثال Amabile من وضع نماذج مفسرة للإبداع والابتكار وذلك من أجل فهم وفحص عملية الابتكار في البيئات التنظيمية والتي تتأثر بالثقافة التنظيمية، وكذا التركيز على الأفراد باعتبارهم مصدراً جوهرياً للأفكار الجديدة بالتالي هم منطلق عملية الإبداع، كما تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإبداع والابتكار إلى ضرورة توفر الإبداع كعامل جوهري لتعزيز الأنشطة الابتكارية، مع التركيز على تأثير العوامل التنظيمية والثقافية على تقوية روابط الصلة بينهما باعتبار أنه بقدر ما تظهر أنها علاقة واضحة المعالم، إلا أن المنظمات تواجه تحديات كبيرة من أجل أن تنتقل من عملية توليد الأفكار الجديدة والمفيدة إلى عملية تنفيذها حيث تتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية وكذا بالعوامل الخارجية (Tesluk, Far, & Klein, 1997) ؛ (Sarooghi, Libaers, & Burkemper, 2015).

باعتبار أن المنظمات نظام مفتوح على البيئة الخارجية فهي تعمل تحت ظروف معقدة ومخاطر كثيرة سواء كانت مصادرها معلومة أو غير معلومة ودرجات عالية من عدم اليقين، لذلك فهي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الاستقرار والاتساق والمرونة والتغيير في سبيل تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والاستدامة التنظيمية، وأن تكون قابلة للتطوير سواء كانت ربحية أو غير ربحية فهي تهدف إلى خلق قيمة مضافة لا سيما في المنظمات القائمة على المعرفة (Carayannis, Sindakis, & Walter, 2015).

لذلك فمعظم الدراسات التي تناولت الإبداع توصي بضرورة وضع نموذج متكامل كمساعدة للمديرين وقادة المنظمات من تحويل الإبداع إلى ابتكار ومن ثمة تحقيق الاستدامة التنظيمية التي يعتبر التفوق التنافسي من أهم أهدافها.

وفي هذا السياق يقترح أحد الباحثين نمودجا مساعدا يضم العديد من المستويات والمراحل كالتالي:

الشكل رقم (2-14): نموذج مقترح للإبداع كداعم لتحقيق التفوق التنافسي



المصدر: (Allahar, 2018, p. 50).

وفي محاولة لشرح النموذج المقترح فإن المديرين ملزمين بتصميم ثقافة تنظيمية سليمة أي أن تتخذ الإدارة العليا إجراءات التغيير الاستراتيجي للثقافة حسب ما يتناسب مع مناخ المنظمة والعاملين فيها، وذلك بهدف خلق قيم مشتركة تجعل الفرد يؤمن بأهداف ورؤى المنظمة ويسعى إلى تحقيقها، وهذا يؤدي إلى توفير بيئة ومناخ ملائمين لتحفيز الإبداع لدى الأفراد باعتبارهم مصدر وجوه الأفكار الجديدة أو الاقتراحات الرامية إلى تحسين العمل وتطويره، وهنا يبرز دور المديرين من خلال الاعتماد على نظام حوافز ينصف الأفراد المبدعين ويحفزهم أكثر، كل هذه العوامل تسهل في عملية الانتقال من طرح الأفكار إلى تنفيذها في الواقع العملي وبالتالي تشجيع ظهور الابتكارات التنظيمية، أين يتم صياغة استراتيجية الابتكار التنظيمي واستغلال كفاءات ومهارات العاملين المعرفية، وفي ظل هذه الإيجابية التي يتقبل بها المدير الفشل والخطأ ويعتبره مصدرا تعليميا يُستفاد منه، يظهر الأفراد سلوكا أخلاقيا عاليا، ينتج عنه الاستمرارية في توليد الأفكار وبالتالي ظهور الاستدامة التنظيمية التي تعتبر التفوق التنافسي هدفا أساسيا لها، فاستدامة المزايا

التنافسية التي تكتسبها المنظمة جراء الإبداعات المستمرة يدفعها لاكتساح مكانة سوقية كبيرة في نظر الزبائن والأطراف المتعاملة معها لأطول فترة ممكنة.

ثالثا: العلاقة بين القدرات الإبداعية والتفوق التنافسي

تشير أبحاث (Urban & hausser (1993 إلى ضرورة تشجيع الإبداع لخلق المزايا التنافسية إلا أنه يتميز بدرجة عالية من عدم اليقين وبكونه محفوف بالمخاطر ويتطلب موارد بشرية مؤهلة وموارد مالية موجودة باستمرار، وهنا يصبح على المديرين ضمان استمرارية العملية الإبداعية داخل المنظمة وذلك بالاعتماد على المعلومات حول كفاءة وفعالية الموارد التي استثمرتها المنظمة من أجل هذه العملية والتي تساعد في التقليل من المخاطر، بالإضافة إلى إلزامية تنمية القدرات الإبداعية والخيارات الاستراتيجية ونماذج الابتكار التي تؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء وبالتالي التفوق على المنافسين، كما تؤكد الدراسات التي أجراها كل من (Tidd & Bessant (2005 على أن الشركات التي تعتمد على الإبداع وتنفذ الابتكارات سواء في عملياتها أو خدماتها أو منتجاتها تتفوق على منافسيها وتتقدم بشكل كبير، ويمكن قياس ذلك من خلال المؤشرات السوقية التي سبق وأن أشرنا إليها لقياس التفوق التنافسي وهي: حصتها السوقية، الربحية، نمو الشركات وصافي الدخل (Ostojic, Umihanic, & Fazlovic, 2015).

فتحقيق التفوق التنافسي يركز على الإبداع كعامل جوهري باعتباره الوسيلة التي تسمح للمنظمات باللاحق بركب المنافسة خاصة في ظل كثرة التغيرات وحدثها، لذلك فهي ملزمة باتخاذ أساليب وإجراءات حديثة تمكنها من إنتاج سلع وخدمات جديدة أو البحث عن سبل تخفيض تكاليف إنتاجها أو تطوير تقنيات تحسين جودتها فالإبداع هنا هو القدرة على إيجاد الوسائل المساعدة على تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الريادة، فبفعل قوة التنافس في بيئة الأعمال أين تم الانتقال من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة أصبح التركيز منصبا وبشكل أساسي على المهارات والكفاءات البشرية التي تتمتع بقدرتها على الإبداع والتحسين المستمرين، لذلك فالإبداع الإداري هو الوجهة التنافسية الملحة والضرورية للمنظمات كخيار استراتيجي لمواجهة الاضطرابات والتغيرات بفضل آلياته المتمثلة في: الحساسية للمشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة، روح التحدي والمخاطرة والقدرة على التحليل والربط (كروش و لحرش، 2020، الصفحات 48-49) وتزداد أهميته بسبب قدرته على تنمية وتطوير قدرات العاملين كعناصر أساسية في عملية الإنتاج وكونهم ثروة لا يمكن إهمالها لا من الناحية المادية ولا من الناحية المعنوية، لذلك فالإبداع الإداري يلعب دورا رئيسا فبقاء المنظمة واستمراريتها في بيئة أعمال شديدة التنافس يتوقف على مدى قدرتها على استغلال واستثمار قدراتها الداخلية ومعارف ومؤهلات موظفيها وكذلك استخدام مواردها المتاحة وتوجيهها تماشيا مع التطورات والتغيرات في البيئة المحيطة (Dughaim & Obayes, 2021).

لذلك من الصعب التفكير في منظمة تتمتع بميزات تنافسية دون تقدير الإبداع والابتكار ووفقا لـ Dobni المنظمات التي لا تبعد ولا تبتكر لا تضيع الفرص فحسب بل تفقد القدرة على إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية، وحاجة المنظمات للإبداع لا تختلف باختلاف حجمها بل هي متطابقة بالنسبة لجميع المنظمات، وهذا ما يساعدنا على فهم أشمل وأعمق لدور الإبداع في بيئة

الأعمال التجارية فالتحدي الحقيقي هنا يكمن في قدرة المنظمات على الحفاظ على المزايا التنافسية لأطول مدة ممكنة في ظل الضغوط التنافسية المتزايدة ومن المسلم به أن أصالة أفكار الموظفين وكثرتها ومرونتها في التجاوب مع التغيرات لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Lunka, Gupta, & Sahoo, 2016) ما يمكن استنتاجه مما سبق أن عملية المنافسة يقودها عنصر الإبداع من مدخلين هما التغيرات الخارجية التي تفرض على المنظمة أن تكون مرنة في الاستجابة لها والقدرات الإبداعية التي يتمتع بها الموظفون داخل المنظمة (النشمي. مراد،، الدعيس.هدى، 2017).

رابعا: تأثير الإبداع الإداري على القوى التنافسية للمنظمات

تلعب أساليب الإدارة الحديثة دورا مهما في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تنتمي إلى نفس القطاع، وذلك من خلال تأثيرها على القوى التنافسية (المنافسون المحتملون، الموردون، المشترون) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالإبداع الإداري يؤثر على الاستراتيجيات العامة للتنافس ولعل أهم عامل تؤثر فيه هو عامل التكاليف، فالإبداع يعني الجودة في الأفكار واتباع الأساليب والتقنيات التي من شأنها تدنية التكاليف وستتناول هذه العناصر بشكل أكثر تفصيلا في ما يلي (زعرور، 2021، الصفحات 190-191):

1. تأثير الإبداع الإداري على القوى التنافسية:

تزداد الضغوط التنافسية عندما يتمكن الإبداع من تخفيض تكاليف الإنتاج فتنشأ بذلك "حرب الأسعار" أين تتمكن المنظمات ذات التكاليف المنخفضة من البيع بسعر أقل من المنافسين، وتواجه المنظمات ذات التكاليف المرتفعة ذلك بمحاولة تخفيض أسعارها هي الأخرى حفاظا على مكانتها السوقية حتى وإن كان ذلك على حساب جزء من هامش ربحها، فالإبداع والتكنولوجيات الحديثة تستهدف سياسات وأساليب الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة أو القطاع.

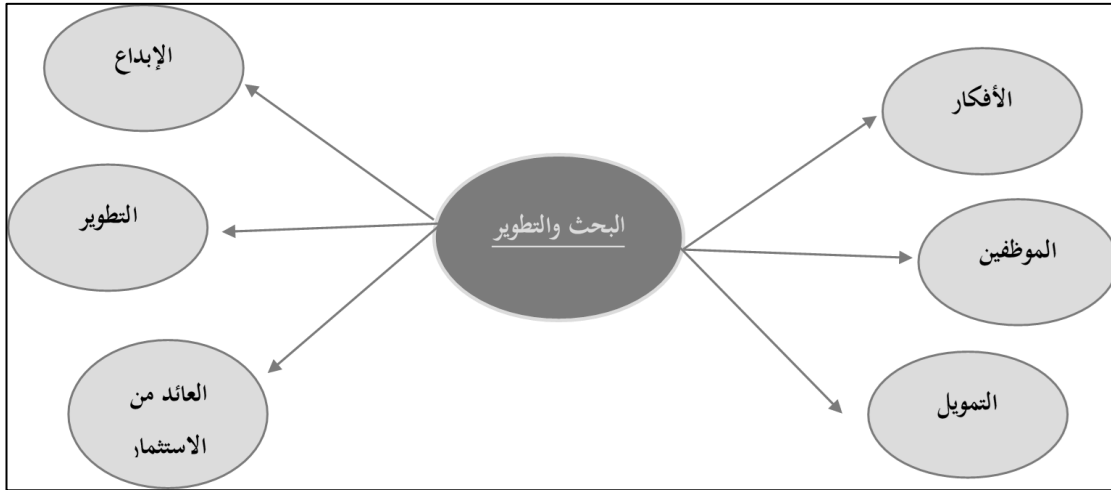
- **علاقة الإبداع بدخول المنافسين المحتملين:** إن دخول منافسين جدد إلى الصناعة يشكل تهديد بالنسبة للمنظمات القائمة ويترتب عليه مخاطر كثيرة، تتقلص هذه المخاطر إذا اتبعت المنظمة سياسة الإبداع المستمر التي ينتج عنها ولاء الزبائن لعلامة منتجاتها.
- **علاقة الإبداع بالقوة التفاوضية للمشتريين:** يؤدي الإبداع إلى خلق إضافات جديدة على مخرجات المنظمة مما يسمح بخلق تفضيلات قوية للزبائن لصالحها وهذا ما يضيق من نطاق المفاوضة، وعلى عكس ذلك إن كانت المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة تتصف بالتمطية فإن هذا يؤدي إلى توسيع خطوط المنتجات البديلة بالنسبة للزبائن ويسهل من تحويل طلباتهم إلى منظمات أخرى تكون مخرجاتها ذات تكلفة أقل وجودة أحسن، مما يزيد من حدة وقوة مفاوضاتهم مع البائعين.
- **علاقة الإبداع بالقوة التفاوضية للموردين:** وترتبط قوة تفاوض الموردين بدرجة توفرهم على التكنولوجيات المرتبطة بأداء سلعة ما ترغم العملاء من التعامل معهم دون غيرهم من الموردين، مما يمنحهم قوة أكبر للتفاوض مع عملائهم.

2. تأثير الإبداع الإداري على الاستراتيجيات التنافسية:

يعتبر الإبداع الإداري جوهر المنافسة ومصدر مهم لاكتساب المزايا التنافسية فمن خلاله يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقديم منتجات أو خدمات أصيلة وجديدة ولتطوير التقنيات الجديدة.

- الإبداع الإداري واستراتيجية السيطرة بالتكاليف: يستهدف الإبداع الإداري الاستراتيجيات التنافسية التي تدعم خيار الإنتاج بأقل التكاليف، مما يؤدي إلى خفض عوائق الدخول ومنح الفرصة للمنافسين الجدد للدخول في مجال المنافسة مع المنظمات القائمة، لذلك يتوجب على المنظمات التي تتبع سياسة إبداعية أن تركز جهودها على البحث والتطوير من أجل تدنية التكاليف من خلال تحسين المنتجات وتطوير العمليات. حيث تساهم عمليتي البحث والتطوير في تحقيق العوائد للمنظمة وذلك وفقا لما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-15): مساهمة البحث والتطوير في زيادة العوائد



المصدر: (بن شايب، 2016، صفحة 431).

يتعلق نشاط البحث بكل الأنشطة الإبداعية التي تركز على مبدأ توسيع المعارف والمفاهيم، أما التطوير فيتعلق بعملية استغلال نتائج البحث والتي تأتي في شكل منتجات محسنة أو جديدة، وبالنظر إلى الشكل أعلاه فيمكن اعتبار البحث والتطوير بمثابة جهاز يستقطب الأفكار الإبداعية الجديدة من جهة، ومن ثمة تظهر نتائجه في شكل منتجات وخدمات ناجحة تزيد من الحصة السوقية والعوائد من الجهة الأخرى (بن شايب، 2016، صفحة 431).

- الإبداع الإداري واستراتيجية التمايز: يؤدي الإبداع إلى خلق التميز في منتجات المنظمة وهذا ما يحميها من خطر دخول المنافسين الجدد نظرا لقدرتها على بناء علاقة ولاء للعلامة مع زبائنهم.
- الإبداع الإداري واستراتيجية التركيز: يسمح الإبداع للمنظمة التي تركز على قطاع سوقي معين بإعطاء صورة أفضل عن منتجاتها و سمعة أحسن وتدنية التكاليف وتقديم خدمات أكثر للجزء المستهدف من السوق.

المطلب الثاني: العلاقة النظرية بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي

يعتبر الإبداع الإداري ذلك المسار الذي تسلكه المنظمة في سبيل تحسين أداؤها وتعزيز مواطن قوتها، والذي ينعكس على جودة عملياتها وإجراءاتها التنظيمية التي تسمح في الأخير بتحقيق التميز في أعمالها، لذا فالمنظمات على اختلاف القطاع الذي تنتمي إليه فهي بحاجة إلى الإبداع الإداري الذي يدفعها نحو التميز.

أولاً: حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري

لعلّ أهم أسباب حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري ترجع إلى ماييلي (مسلم، 2015، الصفحات 30-31):

- الحاجة المستمرة إلى التجديد في الأساليب والنظم الإدارية بهدف الخروج عن التقليد واتباع نظم منقولة تفتقر إلى الإبداع والمرونة والتكيف مع المستجدات والتغيرات؛
- حاجة المنظمة إلى وجود عاملين يتميزون بعنصر الإبداع، مما ينتج عنه تقديم خدمات مميزة ومفيدة وهذا يساهم في الرفع من كفاءتها وإنتاجيتها؛
- يسهم الإبداع الإداري بمدّ المنظمات بالأساليب الإدارية الحديثة بما يسمح بمسايرة التطورات في ظل العولمة؛
- من أجل أن تستجيب المنظمات للثورة التكنولوجية التي تسرع من دورة حياة المنتجات، لا بدّ أن تتبنى الإبداعات الفنية والتكنولوجية في كل المجالات خاصة فيما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق إنتاجها، ومن أجل ذلك فهي ملزمة بإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وأساليب الإدارة الإبداعية حتى تتمكن من زيادة أرباحها وقدرتها التنافسية واستمرار نشاطها.

وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد العديد من الممارسات والطرق التي تساهم في تفعيل وتنشيط الإبداع داخل المنظمات وزيادة نشاطها الإبداعي من بينها دعم المنظمة، وهنا يبرز دور المديرين والقادة في تشجيع الإبداع من خلال وضع قيم ومكافآت لتقدير الجهود الإبداعية للمرؤوسين بالإضافة إلى السماح لهم بمشاركة المعلومات واتخاذ القرارات، التسيير والتنظيم أي توفير المناخ التنظيمي الملائم للإبداع أي أن يكون مرنا وطبيعة الأعمال فيه غير روتينية ومملة تقتل عامل الإبداع فيها، توفير نظام معلومات ديناميكي يهتم بمصادر المعلومات ويحتك بمراكز البحث العلمي، المنافسين الآخرين، البيئة الخارجية، الاهتمام بالبحث والتطوير وخلق موقع لهذه الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة لأهميتها، الحرية أي إعطاء مساحة للأفراد يستطيعون من خلالها إبداء آرائهم مما يزيد من درجة ولائهم وتحفيزهم، توفير الموارد البشرية اللازمة والعمل ضمن فرق لما له من آثار إيجابية تتولد نتيجة تبادل الخبرات التي تساعد في صقل مهارات التفكير الإبداعي.

ومن أجل أن تنجح المنظمات في البقاء والازدهار يجب أن تتبنى الإبداع والابتكار وزيادة الأعمال كعوامل أساسية للنجاح الذي ينطلق مساره أساسا من الإبداع الفردي ثم الإبداع على مستوى فرق العمل ثم الإبداع على مستوى المنظمات، والذي يعرف

بالإبداع التنظيمي، وهذا الإبداع هو جزء من عملية أكبر وأهم هي عملية الابتكار وتنظيم المشاريع التي من شأنها تحويل الإبداعات والابتكار إلى منتجات وخدمات قيمة (Allahar, 2018).

وفي هذا الصدد يمكن إبراز أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة المبدعة كالتالي:

الجدول رقم (2-13): أهم الفروقات بين المنظمة التقليدية والمنظمة المبدعة

المعيار	الإدارة التقليدية	الإدارة المبدعة
رسالة المنظمة	غير واضحة وغير محددة.	واضحة ومحددة.
الاهتمام	الإنتاج بالطريقة المثلث واستغلال الموارد استغلالا اقتصاديا أمثل.	إعطاء الفرد الحرية والاستقلالية في التصرف لتحقيق مصلحة العمل.
النمط الإداري	بيروقراطي قائم على إصدار الأوامر.	ديمقراطي قائم على المشاركة والتعاون بين جميع الأطراف في المنظمة.
الأهداف	تضعها الإدارة العليا وتنفذ بطريقة واحدة.	ترسم من قبل العاملين وتحقق من طرفهم بإيجابية في فترة زمنية قصيرة من خلال المشاركة الفعالة.
اتخاذ القرار	المركزية.	اللامركزية.
قيمة العمل	تهتم بالقيمة الخارجية فقط.	التكامل بين القيمتين الخارجية والداخلية فهي تهتم بدمج الأفراد ضمن العمل.
الحوافز	حوافز مادية تتناسب مع إنتاجية العمل والعلاوات نفسها بالنسبة لكل الموظفين؛ حوافز معنوية عبارة عن شهادات تقدير يصرفها المدير.	تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية على نحو متواز حتى تشجع الأفراد على التفكير الابتكاري والتعلم المستمر.
الاتصالات	تنحصر في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.	تكون في جميع الاتجاهات وبين جميع الأطراف.
المبادرة والابتكار	لا تعطي فرصا لمبادرة الأفراد وبالتالي فهي تقتل روح الإبداع والتجديد لديهم.	تعتبر المورد البشري من أعظم موارد المنظمة باعتباره مصدرا للمعرفة وتعمل على تشجيعه وزيادة مشاركته.
الرقابة	رقابة متشددة تمارسها الإدارة العليا.	رقابة مشتركة بين الإدارتين العليا والتنفيذية وجميع العاملين.

المصدر: (نصر، و أحمد، و الذبياني، 2013، الصفحات 14-17).

يضم الجدول أعلاه أهم معايير التفرقة بين الإدارة التقليدية والإدارة المبدعة، انطلاقا من رسالة المنظمة التي تكون غير واضحة في الإدارة التقليدية عكس الإدارة المبدعة التي تكون رسالتها واضحة وأهدافها محددة بدقة لأنها ترسم من قبل العاملين وتحقق من طرفهم بروح إيجابية باعتبار أن النمط الإداري المتبع فيها ديمقراطي قائم على المشاركة والتعاون ولا يتبع مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات، مثلما تفعل الإدارة التقليدية لأنها لا تسمح بالمشاركة واهتمامها منصب حول تلميع صورة وقيمة المنظمة الخارجية

مع عدم إعطاء أهمية لقيمة العمل الداخلية، أي قيمة ما يقدمه العاملين من جهد وإبداع ومبادرة ناتجة عن الاهتمام بالعنصر البشري واعتباره أعظم مورد لدى المنظمة وهذا ما يستدعي ضرورة التكامل بين القيمتين الداخلية والخارجية، كما ويعتبر عامل الحوافز عاملاً مهماً في خلق روح العمل الإبداعي حيث نرى أن المنظمة التقليدية تهتم أكثر بالحوافز المادية والتي تكون على حسب الإنتاجية أما الحوافز المعنوية فتكون في شكل شهادات تقدير تصرف من قبل الإدارة العليا وهذا ما يقتل روح المبادرة والابتكار لديها، وهذا ما ينتقده المدير المبدع ويرى أن نظام الحوافز المعتمد يجب أن يوزع الحوافز المادية منها والمعنوية على نحو متواز ولتشجيع الموظفين أكثر على التفكير الإبداعي فهو يسمح بالاتصالات في كافة الاتجاهات وبين جميع الأطراف محطماً بذلك جميع القيود والحواسر التي تحول دون تحقيق الأهداف، من أجل تبادل الأفكار، الخبرات الذي من شأنه أن يدفع بالمنظمة نحو تحقيق التميز في الأداء وإنتاج مبتكر يخلق لها مزايا تنافسية مستدامة تتفوق بها على المنافسين وتحافظ بها على موقعها في السوق وتعزز قدرتها التنافسية، أما المدير التقليدي فهو لا يسمح بهذه الاتصالات ويعتمد اتجاهها واحداً فيها من أعلى إلى أسفل (إصدار الأوامر من الإدارة العليا) كما أن الرقابة فيها متشددة وصارمة عكس الإدارة المبدعة.

ومن بين أهم الاستراتيجيات التي من الممكن أن تعزز الإبداع في المنظمة مايلي (سيد، 2013، الصفحات 466-468):

1) استراتيجية دمج كل من العملاء والموردين في عملية تطوير المنتج:

إن عملية التطوير الناجح للمنتجات يتطلب الحصول على معلومات حول ماهو سائد في السوق ولعل أهم الأطراف التي من الممكن أن توفر هذه المعلومات هم العملاء والموردون حتى تتم العملية بما يتوافق مع حاجات وطلبات العملاء.

2) استراتيجية تصفية الأفكار:

وهنا يتم اختيار المشروعات المؤهلة للنجاح خاصة في ظل الموارد المحدودة المتاحة، أين يتم اختبارها وتقييمها عبر مراحل إلى غاية الوصول إلى المشروع النهائي.

3) استراتيجية بناء فريق الوظائف المتداخلة:

ضمن هذه الاستراتيجية يتم تشكيل فريق يتكون من ستة أعضاء أو أكثر حسب وظائف المؤسسة مثل التسويق، الهندسة، التمويل، المبيعات، عمليات التصنيع، والهدف من هذا الفريق هو ضمان التعاون والتنسيق والاتصال الفعال بين مختلف المديرين المشرفين على الوظائف المختلفة، وبهذا تتكامل في ما بينها إلى نجاح العملية الإنتاجية وتطابق مخرجاتها مع رغبات العملاء.

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري في دفع المنظمات نحو التميز

حسب Anderson فالإبداع والابتكار عاملين مهمين لا غنى عنهما للتغيير والتنمية، ومما لا شك فيه أن الممارسة الإدارية الجيدة هي منشط جيد لنجاح المنظمة وتميزها (Turson & Appriah, 2009)، كما يرى بعض الباحثين أن من

المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز مايلي: تنمية وتحفيز النشاط الإبداعي، تحقيق رضا الزبائن، الإدارة المالية السليمة، الالتزام بأخلاقيات العمل، الاعتماد على إدارة المعرفة وتنشيط فرص التعلم التنظيمي (سيد، 2013، صفحة 121).

ويعتبر التميز حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء والتنفيذ في المنظمة الذي ينتج عنه تحقيق مستويات غير عادية وإنجازات تتفوق بها على المستويات المحققة مسبقا ترقى إلى إشباع حاجات المستفيدين من مخرجات المنظمة وإرضائهم (محمد، 2017، صفحة 26).

من خلال ماسبق نلاحظ أن الإبداع هو جوهر تميز المنظمات ومن دونه لن تستطيع البقاء والاستمرار حتى أنها تتعرض لخطر الخروج من السوق، لذلك عليها تبني واعتماد كافة السبل التي من شأنها أن تحافظ على مكانتها وحصتها السوقية وتوسيعها. فالإبداع هو بناء محدد يتكون من العناصر التالية: الفكرة والقدرة على العمل والاستنتاج، والتي أصبحت مهمة بشكل أساسي في منظمات الأعمال، لذلك يمكن وصف الإبداع بأنه عملية مقسمة إلى مرحلتين الأولى يعبر عنها بمرحلة التفكير الإبداعي والثانية يعبر عنها بتلك القدرات الإبداعية التي تساعد على وضع الأفكار موضع التنفيذ، وتشكل هذه القدرات الإبداعية من عناصر هي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل والربط، الحساسية للمشكلات، والتي لها تأثير أكبر على بيئة العمل، والتغير والمرونة للتكيف مع التغيرات وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والذي يؤدي بالمنظمة إلى التميز (Shukla, 1998, pp. 2-3).

يمكن أن نشير إلى حالة الشركات الأمريكية واليابانية كمثال عن الشركات التي تسعى دائما إلى تحقيق التميز من خلال عدة أساليب، فالأولى تعتمد على تقديم تكنولوجيات جديدة بينما الثانية تحاول تحسين التكنولوجيا الموجودة بكل الطرق الفعالة المتاحة في بيئة العمل، إلا أن كلا البلدين تعتمد على التطوير والتجديد والإبداع من أجل أن تبلغ التميز حتى وإن اختلفت الأساليب، فالإبداع هنا عامل مهم جدا لتحقيق هذا الهدف، إلا أن المبالغة فيه قد تكون ضارة للمنظمات كأن تقوم على سبيل المثال بتصميم وتطوير وإبداع وابتكار منتجات جديدة لكنها لا تتوافق مع احتياجات العملاء كأن تكون مكلفة وذات سعر مرتفع (سيد، 2013، صفحة 104).

حيث توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الإبداع والابتكار داخل المنظمات وتتمثل في خمسة عوامل هي: الخبرة أنشطة المعالجة المعرفية، الخصائص التصرفية مثل المرونة والانفتاح، التحفيز، والعامل الجوهري هو بيئة المهام أين يتم التنفيذ (Sarooghi, Libaers, & Burkemper, 2015, p. 717)، والتي تعبر عن الثقافة التي تبنيها المنظمة وتصممها وتشكل الثقافة التنظيمية عموما من أبعاد مهمة هي (Allahar, 2018, p. 49):

- العمل الجماعي أي أن تكون ثقافة جماعية؛

- المشاركة والالتزام من قبل الأفراد؛

- ثقافة إيمانية تعتمد على الإبداع، المرونة، الابتكار؛

-ثقافة هرمية قائمة على مركزية العمليات وتنظيمها ومراقبتها وسلامتها؛

-ثقافة عقلانية تعزز الكفاءة؛

-تركيز المهام والتوجه نحو الأهداف والمنافسة مما يعزز الإنتاجية.

أما بالنسبة لأهم عناصر الإبداع في المنظمة والتي تساعد على تمكينها من مواجهة التحديات والتكيف معها فتتمثل في: المناخ الذي يقع فيه الإبداع، وجود الأفراد المبدعين، تواجد الإمكانيات اللازمة من خلال الاتصال الفعال رسمي وغير رسمي، الإدارة الواعية، العمليات أي الأساليب المبتكرة المتبعة لحل المشكلات، التفكير الاستراتيجي أي قدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية تماشياً مع التغيرات المتسارعة، الثقافة التنظيمية والتي بالضرورة تكون مبدعة قائمة على التفاهم المشترك والتعاون على تحقيق الرسالة والأهداف (داود، 2020، الصفحات 11-17).

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين التميز التنظيمي والتفوق التنافسي

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو بناء واتباع الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق لها التفوق التنافسي، لعل أهم هذه الأساليب هو التميز التنظيمي كقاعدة أساسية لتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة إضافية مدركة لدى العميل وبتكاليف أقل من أجل اكتساب مزايا تنافسية تدوم لفترة أطول، حيث تهدف إدارة التميز إلى (سيد، 2013، صفحة 116):

- تحقيق التفوق التنافسي في بيئة الأعمال سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛
- استفادة أصحاب المصلحة من القيمة الإضافية التي تحققها لهم إدارة التميز من خلال زيادة الأرباح؛
- استمرارية المنظمة في بيئة الأعمال وارتقاء مستوى المنافسة إلى العالمية؛
- سعيها الدائم إلى التحسين والتطوير المستمرين مما يجعل المنظمة تحتل مركزاً أقوى من بقية المنافسين؛
- جوهر التميز هو البحث المستمر عن التفرد من خلال التركيز على عناصر ذات أهمية وقيمة كبيرتين.

أولاً: دور أبعاد التميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي

من بين أهم أبعاد التميز التنظيمي: تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي، تميز القيادة، تميز المرؤوسين تميز الهيكل التنظيمي، حُصص هذا العنصر للتعرف على أهمية ودور هذه الأبعاد في تحقيق التفوق التنافسي.

1. دور تميز الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق التنافسي:

وفي هذا الصدد توصل مجموعة من الباحثين في دراستهم حول توسيع نطاق الميزة التنافسية من خلال الثقافة التنظيمية وتبادل المعارف والابتكار التنظيمي إلى أن الثقافة التنظيمية والتي تمثل بعداً مهماً من الأبعاد التنظيمية لها تأثيراً إيجابياً على تحقيق التفوق التنافسي، فهي تعزز المعارف وأنشطة الابتكار فيما بين القوى العاملة وتربطها بعمليات تجارية رفيعة المستوى يمكن أن

تؤدي إلى اكتساب قدرات صناعية متقدمة، كما أبرزت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لا غنى عنها في نتائج الأعمال التجارية وبالتالي فهي محرك أساسي لاكتساب المزايا التنافسية (Azeem, Ahmed, Sajid, & Sajjad, 2021).

2. دور تميز القيادة في تحقيق التفوق التنافسي:

في ظل شدة المنافسة وحدتها أصبحت القيادة أمر ضروري باعتبارها أحد أهم ركائز ومقومات المنظمة فهي تقوم بتوجيه الأعمال إلى مسارها الصحيح نحو تحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد تم تحديد المهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة وهي: التوقع، التحدي، التغيير، اتخاذ القرار، التوافق التعلم (خلف، 2016، صفحة 138) حيث يتسم دور الإدارة العليا بأهمية حاسمة لنجاح أي عملية تغيير ويتعين أن يبرز دور القيادة في منح الموظفين الوقت والمهارات لتقديم مساهمة فعالة ومفيدة في السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفقاً لـ Day & Wenley فإن جوهر الميزة التنافسية هو تحويل المهارات والموارد المتفوقة إلى مزايا موضعية (كما سبق وأن أشرنا في المبحث الأول) والتي تخلق بدورها نتائج إيجابية (Watson, Chileshe, & Dmitry, 2004, p. 2).

3. دور التميز الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي:

لا يمكن للمنظمات تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها من دون أي يكون لها استراتيجيات معينة تتبعها، وفي هذا السياق حدد Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وهي: استراتيجية التكلفة المنخفضة الاستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز (تم شرحها في المبحث الأول) والتي تستهدف تحقيق أبعاد التفوق التنافسي: بعد التكلفة، بعد الجودة بعد التسليم، بعد الابتكار من خلال البحث عن أساليب تحقيق هذه الاستراتيجيات وإيجاد الحلول والبدائل الجديدة التي من شأنها أن تقدم للمنظمة إمكانية طرح منتجات ذات مستوى جيد من الجودة بتكاليف مناسبة.

وللتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وبالتالي التفوق في الأداء على المنافسين وذلك من خلال أنه يساعد على (الكرخي، 2014، الصفحات 73-74):

- استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل والاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف؛
- يسمح بإعطاء لمحة عن المستقبل والتنبؤ بالتغيرات والتهيؤ لها والتحوط منها، وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها؛
- الاستخدام العقلاني للموارد التي تمتلكها وتحقيق نتائج أفضل من السابق بفعل التوظيف الرشيد لها؛
- يشجع فرق العمل على مشاركة معلوماتهم وخبراتهم بحيث يشارك الجميع في صياغة الاستراتيجية ووضع أهدافها؛
- يعمل على تحسين أداء المنظمة لأنه يساعد على التعامل بكفاءة مع الظروف والتطورات السريعة؛
- له دور فعال في تصويب عملية صنع القرار فهو يصدر توصيات مهمة توضح للمنظمة المسالك الصحيحة التي يجب أن تتبعها؛

- يوسع من نطاق معارف المنظمة لأنه يوفر معلومات كافية وشاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية.

4. دور تميز الموارد البشرية/ الموظفين/ المرؤوسين في تحقيق التفوق التنافسي:

يُعتبر العنصر البشري الفعال المصدر الحقيقي لبناء القدرات التنافسية واستمرارها يتطلب بالإضافة إلى توفير الموارد باختلاف أنواعها المالية، المادية، المعلوماتية والخصائص التي يتميز بها هذا العنصر لا بد من توفر العمل البشري الكفؤ والفعال والمتمثل في التصميم، التخطيط، التنسيق، التنظيم، البحث والتطوير، التفكير الإبداعي وغيرها من العمليات والتي بدونها لا يتحقق نجاح المنظمة وهذه الأخيرة بدورها يجب أن تبذل جهوداً لتنمية القدرات والخصائص التي تميز الأفراد داخل المنظمة وأن تفوض لهم حد مسموح من السلطة للإشراف المباشر على وظائفهم مما يشجعهم على الإبداع أكثر (رزق الله و مساك، 2017، صفحة 311).

5. دور تميز الهيكل التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي:

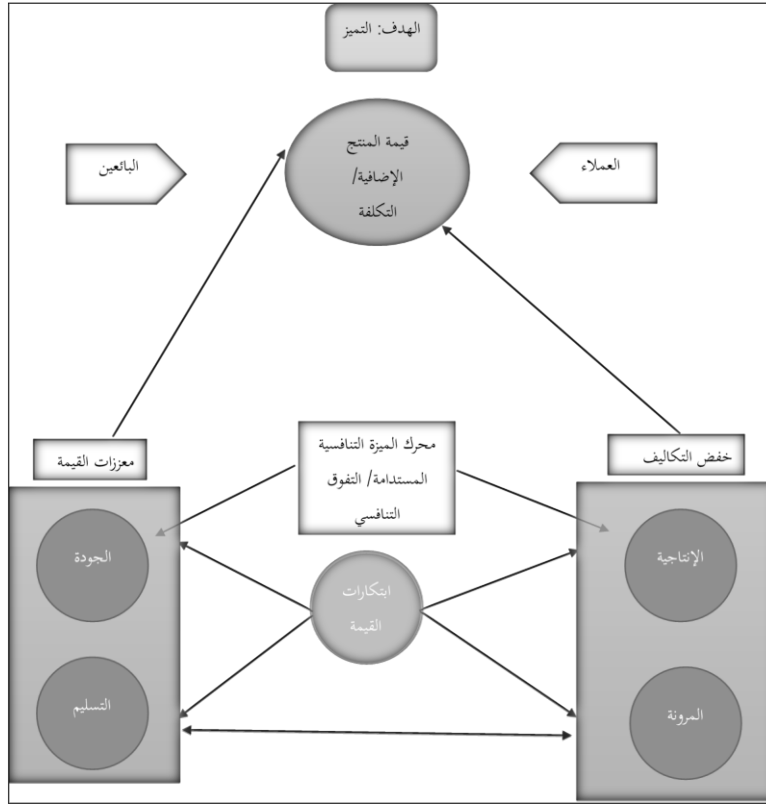
يلعب الهيكل التنظيمي دوراً رئيسياً في المنظمة فهو المسؤول عن تحديد العلاقات، الاتصالات، نطاق الإشراف والمسؤولية وتوزيع المهام وذلك في سبيل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية (خلف، 2016، صفحة 139) فوضوح المهام والموارد اللازمة لتأدية هذه المهام بالنسبة لجميع الأطراف الفاعلة في المنظمة يؤدي إلى تنفيذ الأهداف بسهولة أكبر وفي وقت أقل دون إهدار للموارد مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة مستوى الجودة في المنتجات أو الخدمات المقدمة مما يجعلها تحتل مركزاً تنافسياً قوياً.

ثانياً: دور أبعاد التفوق التنافسي في تحقيق هدف التميز

يرتبط التميز التنظيمي بتحقيق التفوق التنافسي، بحيث تتفوق المنظمة على منافسيها في الأداء الاستراتيجي الممثل بأبعاد التفوق التنافسي وهي: الجودة، التكلفة، الاعتمادية أو التسليم، المرونة، الابتكار، وبذلك فالتميز التنظيمي يحفظ للمنظمة مكانتها وموقعها التنافسي في السوق بين بقية المنافسين وله معادلة تعتمد في مكوناتها على: القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية، المستهلك، السوق (حجازي و طنبور، 2018، صفحة 139).

يوضح الشكل التالي العلاقة التبادلية بين تحقيق هدف التميز وأبعاد التفوق التنافسي، إذ تعتبر هذه الأخيرة كمحركات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومعززات للقيمة من جهة، ومخفضة للتكاليف من جهة أخرى، مما يؤدي إلى ابتكار قيمة إضافية للمنتجات والخدمات يدركها العملاء والبائعين على حدّ سواء.

الشكل رقم (2-16): العلاقة المتبادلة بين أبعاد التفوق التنافسي والتميز التنظيمي



المصدر: (Dervitsiotis, 2008, p. 42).

كما سبق وأن أشرنا في استراتيجية المحيط الأزرق، في ظل التغيرات السريعة القدرات التقليدية المستخدمة لتطوير ميزة تنافسية فريدة والحفاظ عليها على أساس الإنتاجية، القدرة على التكيف، الجودة، التسليم (المنافسة القائمة على الوقت) لم تعد كافية لأن مفتاح النجاح والبقاء أصبح يعتمد على جودة عملية ابتكار القيمة في المنظمة (Dervitsiotis, 2008, p. 42) لذلك على المنظمة أن تستغل معززات القيمة المتمثلة في الجودة والتسليم والأساليب المختلفة لتخفيض تكاليف الإنتاج والتكيف مع مختلف التغيرات مع تقديم منتجات أو خدمات تقدم قيمة إضافية للعميل وبأقل التكاليف، وبهذا الأسلوب تستطيع بلوغ التميز وتوسيع دائرة العملاء المستهدفة، مما يسمح بزيادة الأرباح واكتساح نصيب سوقي أكبر مقارنة بالمنافسين.

ومن أجل تحقيق هذا الهدف لا بد أن تتبع المنظمة نمط قيادة مناسب يسمح بالاستغلال الأمثل لقدرات الموارد البشرية وتحويلها إلى ابتكارات لها مساهمة فعالة في تحسين إجراءات العمل، وزيادة مردودية الأداء، إضافة إلى دراسة السوق ومتطلبات العميل وتوقعاته والعمل على تلبيتها في صورة مخرجات ذات جودة وبأسعار مناسبة. لذا على المنظمات توفير المتطلبات التالية في سبيل تحقيق التميز التنظيمي (بوعلاقة و سلام، 2020، صفحة 16):

- صياغة استراتيجيات متكاملة وواضحة الرؤى بخصوص التوجهات والأهداف المستقبلية؛
- تبني هياكل تنظيمية تتسم بدرجة كافية من المرونة مما يسمح بالقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات والمستجدات؛

- اعتماد فلسفة الجودة الشاملة وتبني نظام خاص يحدد مواصفات وشروط الجودة وآليات تطبيقها ومراقبتها وتصحيح الأداء؛
- توفير نظام معلومات واتصالات متكامل يسمح بتقوية روابط العلاقة بين العاملين والإدارة؛
- إدارة الموارد البشرية والاهتمام بهم وتحفيزهم وتمكينهم ومكافأهم.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للتفوق التنافسي، انطلقنا من أهم النظريات المفسرة للمفهوم حيث أسهمت هذه النظريات في وضع إطار مفاهيمي للميزة التنافسية واستدامتها باعتبارها هي القاعدة الأساسية لبلوغ التفوق التنافسي، حيث قمنا بتعريفها وتحديد مصادرها ونماذجها المتمثلة في نموذج القوى الخمس لـ Porter وسلسلة القيمة والاستراتيجيات العامة التنافسية (استراتيجية القيادة بالتكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، عالق في المنتصف) ثم انتقلنا فيما بعد إلى تعريف التفوق التنافسي حسب ما ورد عن العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، والذي عرفناه إجرائياً بأنه "قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية وقدراتها في تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مدركة لدى الزبون، من خلال تخفيض التكاليف و/أو جودة مخرجاتها و/أو مرونة إنتاجها و/أو سرعة تسليمها للمنتج أو الخدمة مما يمكنها من احتلال موقع فريد في السوق" من خلال التعاريف المقدمة استنبطنا أهميته في منظمات الأعمال ومجالات تحقيقه والتي اتسعت لتشمل المجال الإداري، المالي، التكنولوجي، التسويقي، وغيرها إضافة إلى ذلك ومن أجل التوسع في فهم المتغير حددنا مصادره ومؤشراته والعوامل المؤدية إلى تحقيقه وكذا أهم أبعاده، وكأخر خطوة في هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات الثلاث المستخدمة في الدراسة وهي: الإبداع الإداري، التفوق التنافسي والتميز التنظيمي كمتغير وسيط بينهما.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي والتطبيقي للدراية الميدانية

المبحث الأول: خطوات سير العمل الميداني

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لآراء عينة الدراية
الدراية

المبحث الثالث: منهجية الدراية وفقا للنمذجة
بالمعادلات الهيكلية (SEM)

تمهيد:

بعد تحديد المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الإبداع الإداري، التميز التنظيمي والتفوق التنافسي، ننتقل من خلال هذا الفصل إلى التجسيد التطبيقي والميداني للدراسة على مستوى مؤسسة موبيليس (المديرية العامة) بالجزائر العاصمة، حيث في بداية الأمر كان البحث موجها لإجراء مقارنة بين مؤسسات الاتصال الثلاثة (مؤسسة موبيليس، مؤسسة جازي، مؤسسة أوريدو) ولكن نظرا لتعذر الوصول إلى كل من مؤسسة أوريدو وغازي (واللتان لم تتعاوننا أبدا معنا من أجل تسهيل سبل القيام بالدراسة بل بالعكس تماما قولنا بالرفض من طرفهما لأسباب مجهولة)، لذلك وفي سبيل تجنب تضيق الوقت تم تغيير منحى البحث والتوجه نحو إجراء الدراسة على مستوى مؤسسة موبيليس فقط والتي وجدنا فيها تعاوننا كبيرا من طرف موظفيها لإتمام العمل الميداني، وخاصة من طرف السيد نائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية والذي وجهنا وتكفل بسيرورة العملية من أولها إلى آخرها بالإضافة إلى النصائح المقدمة من طرفه ومن طرف الموظفين المندرجين ضمن فريق عمله، لذلك ارتأينا أن نعتمد في دراستنا على ما تُدلي به سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية_وهي جهة رسمية معترف بها_ من مؤشرات حول تفوق مؤسسة موبيليس عن باقي المؤسسات ومن ثمة تأكيد أو تفنيد ما أتت به من خلال هذه الدراسة والتي تمت عن طريق إجراء مقابلات مع العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى توزيع الاستبيان والذي يعتبر هو الأداة الرئيسية في جمع البيانات، وقد دفعتنا الإشكالية المطروحة إلى تحديد ما إذا كان هذا التفوق التنافسي لمؤسسة موبيليس حسب مؤشرات سلطة الضبط راجع إلى إدراكها وتمتعها بمستوى جيد من الإبداع الإداري وبلوغها التميز التنظيمي، أو أن هناك متغيرات أخرى أدت إلى هذه النتائج.

ومن أجل السير المنهجي الصحيح والسليم للجانب التطبيقي تم تخصيص هذا الفصل لعرض الإطار المنهجي الذي تسيّر وفقه الدراسة الميدانية والإطار التطبيقي تمت هيكلته كالتالي:

- المبحث الأول: خطوات سير العمل الميداني
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة
- المبحث الثالث: منهجية الدراسة وفقا للنمذجة بالمعادلة الهيكلية

المبحث الأول: خطوات سير العمل الميداني

تنطلق من خلال هذا المبحث إلى إعطاء لمحة عن أهم الخطوات المتبعة من أجل إنجاح سيرورة العمل الميداني لتتعرف فيما بعد على المؤسسة التي سيتم التطبيق عليها، حيث نتعرف على العروض والخدمات التي تقدمها إضافة إلى استعراض هيكلها التنظيمي والتعرف على دور كل مديرية من المديريات الفرعية المكونة لها.

المطلب الأول: خطوات سير الدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة محلّ الدراسة

تسير البحوث العلمية مهما كانت طبيعتها واختصاصها علمية كانت أم أدبية وفقا لنهج علمي واضح الخطوات، لذلك نخصص هذا المطلب البحثي للتعرف على سيرورة العمل الميداني والظروف التي مرّ بها، لتتطرق فيما بعد إلى تعريف المؤسسة محلّ الدراسة وإلقاء الضوء على المؤشرات المصرح بها من طرف سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية.

أولاً: خطوات سير الدراسة الميدانية

يسير نَحْج إجراء البحوث الاجتماعية التطبيقية بما في ذلك الدراسات التجريبية، البحوث الكيفية والطرق الهجينة، بغض النظر عن النهج المتبع وفقا لمرحلتين رئيسيتين هما: التخطيط والتنفيذ تتضمن أربع مراحل مندرجة تحتها، كما هو مبين في الشكل الموالي (3, p. 2009, Bickman & Rog).

الشكل رقم (3-1): خطوات إجراء البحوث التطبيقية

التخطيط Planning	التنفيذ Execution
المرحلة 1 التعريف	المرحلة 4 التقرير / المتابعة
المرحلة 2 التصميم / الخطة	المرحلة 3 التنفيذ

المصدر: (4, p. 2009, Bickman & Rog).

في مرحلة التخطيط يحدد الباحث نطاق البحث ويضع خطة بحث شاملة، وخلال المرحلة الثانية يقوم الباحث بتنفيذ ورصد الخطة (التصميم، جمع البيانات وتحليلها، وإجراءات الإدارية اللازمة للقيام بالبحث) تليها أنشطة التقرير والمتابعة (Bickman & Rog, 2009).

في دراستنا الحالية وبعد تعريف نطاق البحث ووضع الخطة وتحديد المؤسسة التي يجري على مستواها العمل الميداني والتجسيد التطبيقي لما تم تناوله نظريا، والتي تتمثل في مؤسسة موبيليس الجزائر (المديرية العامة) الواقعة بالجزائر العاصمة، تم الاتصال بنائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية والذي يعتبر المشرف على العمل التطبيقي، حيث في بداية الأمر تم طلب بعض الإجراءات الإدارية من أجل موافقة المؤسسة على إجراء التبرص الميداني أين تم الاتصال بالجامعة والتكفل بما تتطلبه هذه الإجراءات، ثم كبدية للعمل تم مدّنا ببعض المعلومات والوثائق الداخلية للمؤسسة بما فيها الهيكل التنظيمي لها وشرح مهمة كل مديرية من مديرياتها، أهداف

المؤسسة وقيمها ورؤيتها، كثنائي خطوة تم عرض الاستبيان في شكله الأولي عليه والذي كانت له بعض الملاحظات فيما يتعلق ببعض عبارات الاستبيان والتي تم أخذها بعين الاعتبار خاصة في الجزء المرتبط بمحور التفوق التنافسي.

بعدها تعرفنا على عدد الموظفين الإجمالي بالمديرية والذي قُدر بـ 1400 موظف حسب السيد مدير مديرية الموارد البشرية والذي يعتبر عدد ضخم لا يمكن تغطيته وخاصة في ظل النصائح المقدمة لنا بتجنب تضييع الوقت في توزيع عدد هائل من الاستبيانات نسبة رد الموظفين عليها منخفضة جدا نظرا لانشغالهم وخاصة أن فترة إجراء الدراسة كانت متزامنة مع الدورات التدريبية والتكوينية المكثفة للموظفين، لذلك تم تصغير حجم المجتمع المستهدف والاكتفاء بخمس مديريات فقط والتي نعتبرها أكثر استجابة للموضوع المدروس وهي: مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية الموارد البشرية، مديرية الجودة، مديرية التكوين، مديرية المبيعات والتوزيع للجمهور الكبير والتي بلغ عدد العمال بهذه المديريات مجتمعة 166 موظفا مما سهل من عملية توزيع الاستبيانات والتي تم توزيعها إلكترونيا بمساعدة السيد نائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية - وهذا راجع لكون فترة التوزيع كانت في شهر نوفمبر 2023 والتي عرفت فيها المؤسسة نقصا كبيرا في عدد الموظفين المتواجدين بالمؤسسة-، أخذت عملية التوزيع والحصول على الردود فترة طويلة امتدت إلى غاية شهر ماي 2024، وبالتالي استغرقت الدراسة الميدانية حوالي سبعة أشهر، يرجع ذلك لانشغال المكثف للموظفين خاصة في ظل تسيير أعمال نهاية السنة شهري نوفمبر وديسمبر 2023 وأعمال بداية السنة الجديدة جانفي 2024.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تم إنشاء مؤسسة ATM Mobilis Société par Action (SPA) المشغل الرائد للهواتف المحمولة في الجزائر بعد إعادة تطوير القطاع بموجب القانون (03-2000) لفتح سوق الهواتف النقالة للمنافسة، وهي شركة تابعة لمجموعة Algérie Télécom والتي أصبحت مستقلة منذ أوت 2003 باسم ATM Mobilis تندرج ضمن سوق شبكات وخدمات الاتصالات والذي يعتبر قطاع سوقي مهم لا يمكن الاستغناء عنه، وخاصة في ظل التطور الرقمي وذلك راجع لطبيعة الخدمات التي تقدمها وأهميتها في عالم الأعمال خاصة فيما يتعلق بجودة شبكة الانترنت مما يسمح بانسيابية وسهولة توصيل المعلومات في الوقت المناسب وبالتالي استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ونظرا لمكانتها المهمة بين مختلف شركات الأعمال في القطاعات الأخرى فهي تعمل تحت ضغط تنافسي قوي تمارسه شركات الاتصالات الأخرى (جيزي، أوريدو)، يقع مقرها الاجتماعي في الجزائر العاصمة، باب الزوار، حي الأعمال.

منذ نشأتها تبنت Mobilis مجموعة من الأهداف الرئيسية من أجل زيادة قدرتها على المواجهة والمنافسة تتمثل في:

- العمل على إرضاء العميل وكسب ولائه من خلال توفير خدمات مرضية له والاستماع لمتطلباته وحاجياته وتلبيتها؛
- الابتكار والتطوير التكنولوجي والعمل على طرح منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة ذات جودة عالية مما يسمح لها بتحقيق الأرباح وتوسيع دائرة الزبائن والمشاركين وبلوغها لما يقارب 20 مليون مشترك في وقت قياسي؛
- اختيار سياسة الابتكار والتغيير كأسلوب عمل يسعى باستمرار إلى تحسين صورة علامتها التجارية وضمان تقديم الأفضل لعملائها.

1.2 : مؤشرات تطور مؤسسة موبيليس

تتولى سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية (ARCPE)* مهمة رصد وتتبع المنافسة في سوقي البريد والاتصالات وتدوين كل المؤشرات المتعلقة بالحصة السوقية ورقم الأعمال، عدد المشتركين في كل نوع من أنواع التكنولوجيا، لذلك سنعتمد على ما تصرح به من مؤشرات وسيتم التركيز في دراستنا على المؤشرات التالية:

- عدد المشتركين (حسب نوع التكنولوجيا، حسب نوعية الاشتراك مسبق/ آجل) بمؤسسة موبيليس ومقارنتها مع مؤسستي جازي وأوريدو؛
- الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس ومقارنتها مع مؤسستي جازي وأوريدو.

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-186 بتاريخ 26 ماي 2002 فإن نظام موبيليس محمول بإنشاء وتشغيل شبكة عامة للاتصالات السلكية واللاسلكية الخلوية من معيار GSM وتوفير الاتصالات للجمهور على هذه الشبكة؛

بموجب قانون 13-405 بتاريخ 2 ديسمبر 2013 فإن نظام موبيليس محمول بإنشاء وتشغيل شبكة عامة للاتصالات السلكية واللاسلكية من معيار الجيل الثالث 3G؛

بموجب قانون 16-236 بتاريخ 4 سبتمبر 2016 فإن نظام موبيليس محمول بإنشاء وتشغيل شبكة عامة للاتصالات السلكية واللاسلكية من معيار الجيل الرابع 4G.

عدد المشتركين بالنسبة لكل متعامل حسب نوع التكنولوجيا (GSM , 3G /4G):

يوضح الجدول التالي عدد المشتركين حسب نوعية التكنولوجيا في المؤسسات الثلاث في الثلاثي الثاني من سنة 2024 حسب آخر تحديث لسلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية.

الجدول رقم (3-1): تصنيف المشتركين حسب نوعية التكنولوجيا في الثلاثي الثاني من سنة 2024

3G/4G	GSM	الثلاثي الثاني 2024
21.358.729	1.300.270	موبيليس (ATM)
15.130.749	996.358	جازي (OTA)
12.779.319	655.618	أوريدو (WTA)
(%94.35) 48.090.232	(%5.65) 2.952.246	إجمالي المشتركين

المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2024، صفحة 2) تم الاطلاع عليه يوم 2024/11/14 على الساعة 16:20.

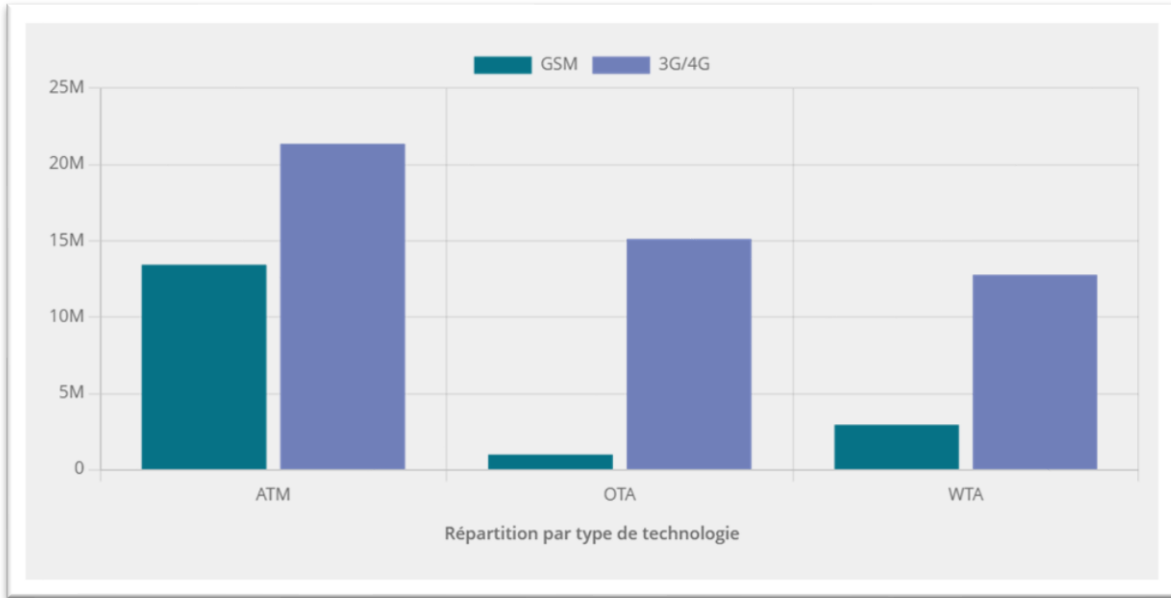
* سلطة الضبط هي سلطة مستقلة للبريد والاتصالات الالكترونية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على الموقع الرسمي www.arcpe.dz المتاح بصفة مجانية على شبكة الانترنت.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد مشتركي مؤسسات الاتصالات ينقسم إلى نوعين من الخدمات التكنولوجية حيث نلاحظ أن إجمالي المشتركين الذين يفضلون خدمة GSM* مقدر بما يفوق 3 مليون مشترك ما نسبته (6.66%) مقارنة بأغلبية المشتركين الذين يفضلون خدمات الجيل الثالث والرابع المقدر عددهم بما يفوق 48 مليون مشتركا ما نسبته (93.34%).

بالنسبة لمؤسسة موبيليس فنالت الحصة الأكبر من عدد المشتركين الذين يفضلون خدمات الجيل الثالث والرابع المقدر عددهم بما يفوق 21 مليون مشترك على عكس عدد المشتركين الذين يفضلون خدمات GSM البالغ عددهم 1.405.347 مشترك، تليها مؤسسة جازي بعدد مشتركين يفوق 14 مليون مشترك، أما بالنسبة لخدمة GSM فقد بلغ عددهم 1.097.949 وتأتي في المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو بعدد مشتركين مقدر بحوالي 12 مليون مشترك وبالنسبة لخدمة GSM بلغ عددهم 928.619.

يمكن توضيح هذه النسب أكثر من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (3-2): تصنيف عدد المشتركين حسب نوع التكنولوجيا



المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2024، صفحة 2). تم الاطلاع عليه يوم 2024/11/14 على الساعة 16:21.

عدد المشتركين بالنسبة لكل متعامل حسب نوعية الاشتراك مسبق/آجل:

كما يتوزع المشتركين حسب نوعية الاشتراك إن كان مسبق أو آجل وذلك حسب طبيعة احتياج العميل أو الزبون، يوضح الجدول الموالي عدد المشتركين في المؤسسات الثلاث حسب نوع الاشتراك في الثلاثي الثاني من سنة 2024.

* GSM وهي اختصار لـ (Global System for Mobile communication) وتعني الشبكة العمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية (الجيل الثاني 2G) من أجل تفاصيل أكثر يرجى الاطلاع على الموقع الرسمي لسلطة الضبط www.arcpe.dz.

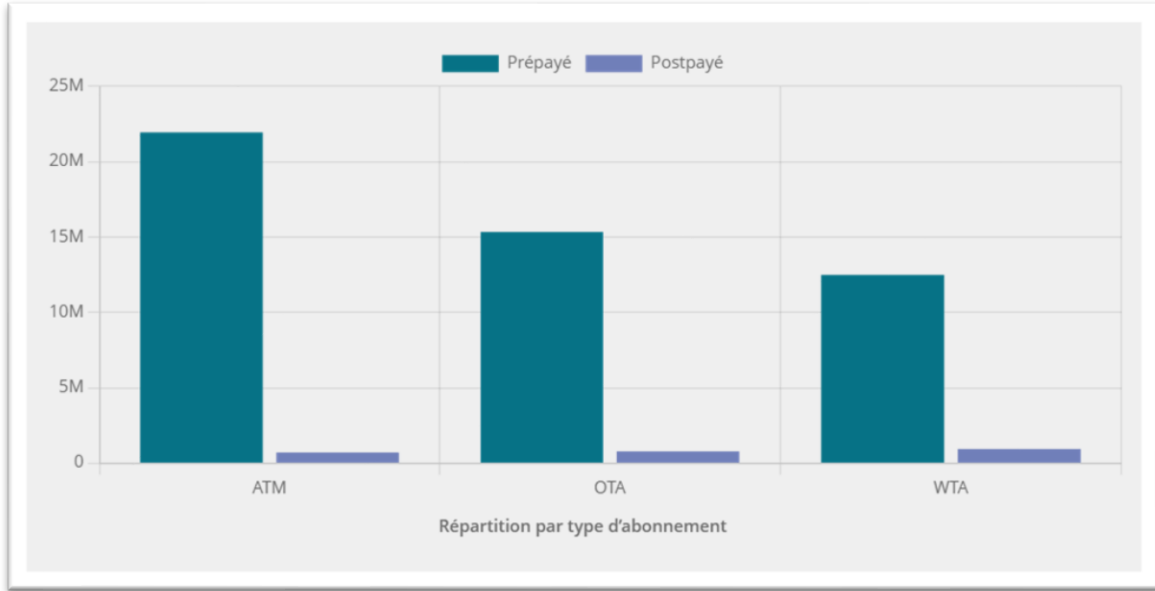
الجدول رقم (3-2): تصنيف المشتركين حسب نوعية الاشتراك في الثلاثي الثاني لسنة 2024

الدفع المسبق	الدفع الآجل (البعدي)	
21.945.301	713.698	موبيليس
15.338.981	788.126	جازي
12.495.557	939.380	أوريدو
49.779.839	2.441.2040	إجمالي المشتركين

المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2024، صفحة 2) تم الاطلاع عليه يوم 2024/11/14 على الساعة 16:43.

يمكن توضيح هذه البيانات أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): تصنيف المشتركين حسب نوع الإشتراك مسبق/آجل

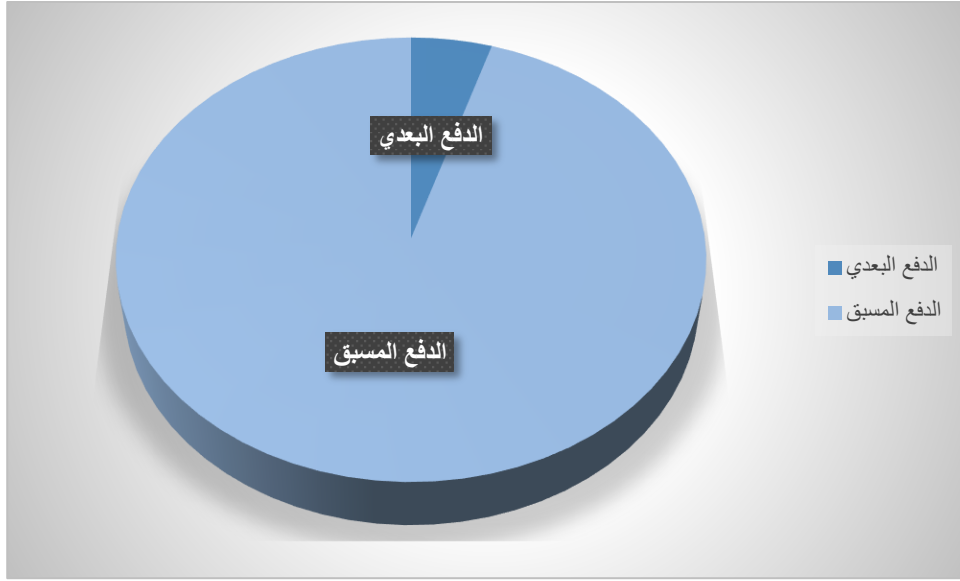


المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2024، صفحة 2).

يتضح من خلال الجدول رقم (3-2) أن أغلب المشتركين يفضلون خدمة الدفع المسبق إذ فاق عددهم 49 مليون مشتركا في حين لم يتعدى 3 ملايين في خدمة الدفع الآجل، كما تبين الإحصائيات أن مؤسسة موبيليس استولت على النصيب الأكبر من مشتركي الدفع المسبق بعدد مشتركين مقدر بـ 21.945.301 تليها مؤسسة جازي بعدد مشتركين مقدر بـ 15.338.981 وفي المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو بعدد مشتركين مقدر بـ 12.495.557 وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3-3).

ونلاحظ أن أغلب المشتركين في المؤسسات الثلاث يفضلون الدفع المسبق وقد قُدرت نسبتهم في الثلاثي الثاني من سنة 2024 بـ 95.33% في حين قُدرت نسبة مستخدمي خاصية الدفع البعدي بـ 4.67%، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-4): دائرة نسبية توضح نسبة مشتركي كل من الدفع المسبق والدفع البعدي في المؤسسات الثلاث



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2024، صفحة 2) تم الاطلاع عليه يوم 2024/11/14 على الساعة 16:43.

تطور عدد المشتركين من الثلاثي الثاني لسنة 2023 إلى الثلاثي الثاني لسنة 2024 والحصص السوقية لكل متعامل:

يوضح الجدول الموالي تطور عدد مشتركي المتعاملين الثلاث في الفترة ما بين الثلاثي الثاني لسنة 2023 إلى الثلاثي الثاني لسنة 2024 حسب آخر تحديثات سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية.

الجدول رقم (3-3): تطور عدد المشتركين في الفترة ما بين ث2 لسنة 2023 إلى ث2 لسنة 2024

الثلاثي 2 2023	الثلاثي 3 2023	الثلاثي 4 2023	الثلاثي 1 2024	الثلاثي 2 2024	
21.252.647	22.107.897	22.517.967	22.662.914	22.658.999	موبيليس
15.272.195	15.550.652	15.897.659	16.029.657	16.127.107	جازي
12.390.640	12.913.986	13.106.521	13.280.071	13.434.937	أوريدو
48.915.484	50.572.535	51.522.147	51.972.642	52.221.043	إجمالي المشتركين
(ث2/2023) -					نسبة التطور
(ث2/2024)					

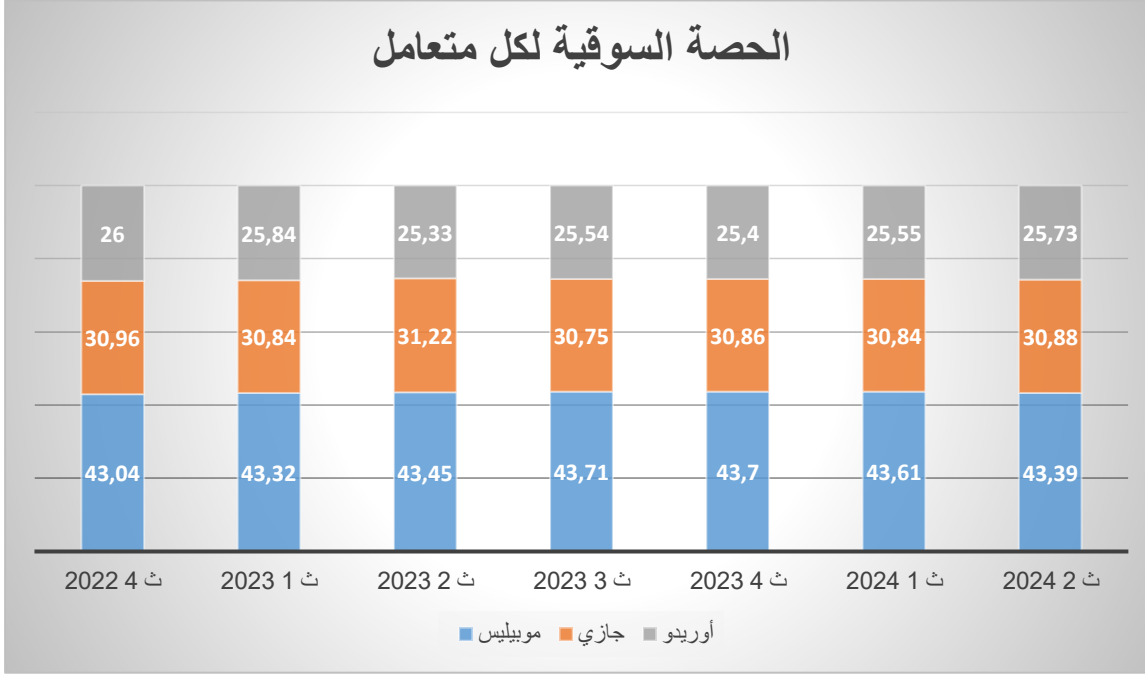
المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2024، صفحة 2) تم الاطلاع عليه يوم 2024/11/14 على الساعة 16:48.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تطور سوق الهاتف النقال بما نسبته 6.76%، حيث تطور عدد المشتركين في مؤسسة موبيليس من 21.252.647 مليون مشتركا في الثلاثي الثاني من سنة 2023 إلى 22.658.999 في الثلاثي الثاني من سنة 2024، بالنسبة لمؤسسة جازي فقد كان عدد المشتركين مقدرا بـ 15.272.195 مليون مشتركا في الثلاثي الثاني من سنة 2023 وأصبح في الثلاثي الثاني من سنة 2024 مقدرا بـ 16.127.107 مليون مشتركا، وفي المرتبة الأخيرة تأتي مؤسسة أوريدو بعدد

مشتركين مقدرا بـ 12.390.640 مليون مشتركا في الثلاثي الثاني من سنة 2023 وتطور إلى 13.434.937 مليون مشتركا في الثلاثي الثاني من سنة 2024.

ومن خلال المعطيات المقدمة حول عدد المشتركين بالنسبة لكل متعامل في الثلاثي الثاني من سنة 2024 يمكن تمثيل الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3-5): الحصص السوقية لكل متعامل في سوق الهاتف النقال من ث 4 2022 إلى ث 2 2024



المصدر: بالاعتماد على برمجية EXCEL (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2024) تم الاطلاع عليه يوم 2024/11/14.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-3) أن أكبر عدد من المشتركين يعود إلى مؤسسة موبيليس بما يفوق 22 مليون مشتركا، تليها مؤسسة جازي بعدد مشتركين يفوق 16 مليون مشتركا، وفي المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو بما يفوق 13 مليون مشتركا، ويوضح لنا الشكل رقم (3-5) الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث (موبيليس؛ جازي؛ أوريدو) حسب العدد الإجمالي للمشاركين في كلٍ منها، حيث نلاحظ أن مؤسسة موبيليس حافظت على النصيب الأكبر من الحصة السوقية بما نسبته 43%، تليها مؤسسة جازي بما نسبته 30% وفي المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو بما نسبته 25%، يمكن أن نفسر أسباب تفوق مؤسسة موبيليس على نظيراتها في السوق حسب مقابلة مع السيد نائب مدير مديرية البقطة الاستراتيجية كما يلي:

- قدم نشاط مؤسسة موبيليس مقارنة بمثيلاتها في السوق الوطني، مما جعلها ترسخ علامتها التجارية لدى أكبر عدد من الزبائن؛
- كثرة التنوع في العروض والخدمات المقدمة لتمس كافة طبقات المجتمع؛
- قوة الشبكة خاصة في المناطق الريفية، فقد أثبتت جدارتها فيما يخص قوة التقاط الشبكة؛

- البحث في تطلعات الزبائن ورغباتهم وتلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم، وذلك من خلال استطلاعات الرأي على مستوى منصات التواصل الاجتماعي، والإبقاء على عامل التواصل مع الزبون وإعلامه بكل جديد حول الخدمات والمنتجات الجديدة من خلال إرسال الرسائل القصيرة؛
- التكيف مع المستجدات والتطورات التكنولوجية؛
- الإبداع والتميز واعتماده كأسلوب عمل من أجل تقديم مخرجات ذات جودة تتطابق وتطلعات الزبائن؛
- مضاعفة الجهود من أجل المحافظة على المركز التنافسي من خلال تبني استراتيجيات تنافسية تناسب ورؤى المؤسسة من جهة وتطورات المحيط الخارجي من جهة أخرى؛
- اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في التعامل مع الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات المنافسة.

2.2 الهوية الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس

كل منظمة في بيئة الأعمال تحمل مجموعة من المقومات الاستراتيجية التي تشكل هويتها وتعبر عن ثقافتها السائدة، إذ تتمثل هذه المقومات في: القيم، الرسالة، الأهداف، الرؤية.

❖ القيم Les Valeurs:

نؤمن مؤسسة موبيليس بمجموعة من القيم الأساسية التي تعبر عن هويتها، والتي تتمثل في:

- **الشفافية Transparence**: تعمل مؤسسة موبيليس على أن تكون واضحة بشأن منتجاتها بشكل يجعلها توافق بين ما تقوله وما تفعله من أجل بناء علاقة قوية ودائمة مع شركائها قائمة على أساس الثقة؛
- **تميز الأداء Excellence de la performance**: من الأساسي أن تكون فرق مؤسسة موبيليس فعالة وتحقق القيمة باستمرار، فنظرا لأهمية ودرجة تعقيد المشاريع والمهام التي تعمل عليها تفرض صرامة في التنفيذ ومستوى عالٍ من الجودة إن ما يجعل موبيليس قادرة على التميز وإحداث الفرق هو تماسك موظفيها والعمل بروح الفريق الواحد؛
- **الالتزام Engagement**: تلتزم موبيليس بعلاقة ثقة مع شركائها من أجل ضمان علاقة صحية ومستدامة، كما أنها تتحمل مسؤولية اجتماعية ومدنية من خلال التعامل مع الاهتمامات المشتركة للمجتمع؛
- **الرشاقة Agilité**: تقتنع موبيليس بأن التطورات التكنولوجية هي مصدر الثراء لذلك فهي تعمل على التكيف داخليا من ناحية، عن طريق تطوير المهارات المهنية لموظفيها، وخارجيا عن طريق ضمان رضا عملائها بعد تكيف العروض وتحسينها وتعزيز جودة الشبكة.

❖ الرسالة Mission:

تعتبر الرسالة عن الغرض الذي وُجدت من أجله المنظمة، تتمثل رسالة موبيليس في "تقديم خدمة هاتف نقال عالية الجودة ومتاحة لأكثر عدد ممكن من الزبائن في جميع أنحاء الإقليم الوطني"، ومن أجل ذلك تتفرع عن هذه الرسالة مجموعة من المهام التي تعمل معا من أجل تحقيقها وهي:

- تطوير وتشغيل وإدارة شبكات أو مرافق الهواتف النقالة؛
- التخصيص الأمثل للموارد والأداء والربحية، والعمل على تقويم الأداء من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتسجيل جميع العمليات ورصدها والتحقق منها؛
- مراقبة الجودة لضمان التحسين المستمر للمخرجات المقدمة للعملاء في سبيل تحقيق توقعاتهم وكسب رضاهم وولائهم؛
- تقوم موبيليس بتصميم العروض والخدمات والمنتجات والحلول لصالح العملاء والشركات في الأسواق الاستهلاكية بالاعتماد على دراسة السوق والتكيف مع مختلف التطورات التكنولوجية؛
- الإبداع والابتكار والتنوع في المنتجات والخدمات المقدمة؛
- الحرص على إقامة علاقات قوية مع المشغلين الوطنيين والدوليين من أجل اتفاقيات الترابط والتجوال؛
- توسيع شبكة المبيعات المباشرة وغير المباشرة وطنيا؛
- الاهتمام برأس المال البشري وضمان تنمية مهاراته من خلال التدريب، الاحتفاظ بالمواهب وتميئتها، التحفيز.

❖ الأهداف Objectifs:

تهدف مؤسسة موبيليس وفي سبيل تحقيق رسالتها وبلوغ طموحها المستقبلي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة السوق في مجال الهواتف النقالة بالجزائر؛
- زيادة الإيرادات تحقيق الأرباح باستمرار؛
- بناء سمعة وعلامة تجارية لا مثيل لها في مجال صناعتها؛
- تلبية طلبات العملاء في الوقت المناسب وتوفير منتجات وخدمات تحقق رضاهم؛
- ضمان التحسين المستمر لجودة الشبكة التقنية تحديث المعدات وتكثيفها؛
- عدم التمسك بمورد واحد بل التنوع في الموردين ومطابقتهم بموارد ذات جودة من أجل الامتثال لمعايير ومتطلبات سلطة الضبط للاتصالات الالكترونية من جهة وتجاوز توقعات العملاء من جهة أخرى.

❖ الرؤية La Vision:

تؤثر الرؤية على جميع القرارات والإجراءات التي تعمل على تطوير المنظمة، يمكن أن تتطور هذه الرؤية مع مرور الوقت وذلك للتكيف مع جميع التغيرات التكنولوجية أو البيئية أو الاقتصادية أو التنموية (Vision d'entreprise : définition, exemples et conseils, 2023), Consulté le 21/12/2023 à 11 :05) تعمل موبيليس على حيازة موقع استراتيجي قريب من الزبائن والعملاء لذلك فهي تتبنى رؤية وشعار قوين "معا نصنع المستقبل" وهو ما يعبر عن الإصغاء الدائم

للمتعاملين معها وتلبية متطلباتهم من جهة، والالتزام بالتنمية المستدامة من جهة أخرى باعتبارها تساهم مساهمة فعالة في التقدم الاقتصادي، حماية البيئة، احترام التنوع في الثقافات المجتمعية وذلك بالارتكاز على قيمها (Mobilis, 2023) تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/12/21 على الساعة 11:25).

3.2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس (المديرية العامة)

تبنى مؤسسة موبيليس هيكل تنظيمي يضم العديد من المديريات والأقسام الفرعية، حيث أن تنظيمها يتبع معايير الإدارة العالمية بقيادة المسؤول التنفيذي CEO ويحيط به مديرو الأقسام والمستشارون المركزيين والإقليميون، يتكون مجلس إدارتها من أعضاء ذوو خلفيات مهنية مختلفة الذين تتكاثف جهودهم في سبيل اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة، حيث يتم في كل مرة تعديل وتحسين تنظيم المؤسسة في مختلف المجالات التكنولوجية، المالية، التجارية والبشرية، هو موضح في الملحق رقم (03) أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يستند إلى المبادئ التنظيمية التي تفصل بين الأنشطة التنفيذية (مديرية العمليات المساعدة) والأنشطة الفنية (مديرية المنظمة المساعدة، الإدارة والمالية) تتفرع هذه الأنشطة إلى عدة أقسام، يضم كل قسم منها عدد من المديريات الرئيسية والتي تتمثل في:

1) المديرية العامة المساعدة، المنظمة الإدارة والمالية: تضم قسمان أو مقاطعتان هما: قسم الشؤون العامة وقسم المالية والأداء، نشرحهما فيما يلي:

1. قسم الشؤون العامة: ويشتمل على:

-مديرية الشؤون القانونية والمنازعات: تبذل هذه المديرية جهوداً جمة في سبيل تطبيق القوانين المتعلقة بسوق الهواتف النقالة ومراقبة المشتريين والموردين والعمليات الصادرة والواردة من أجل ضمان حقوق المؤسسة؛

-مديرية التكوين: تعمل هذه المديرية بالاتساق مع المديريات الأخرى حيث تتمثل مهمتها الأساسية في إعداد وتحضير البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات وذلك من أجل تحسين أداء العاملين وتطوير الكفاءات البشرية وتكوين الموظفين الجدد، كما أنها تهتم بربط المؤسسة بالمحيط الخارجي من خلال إعداد وعقد الاجتماعات مع الجامعات والمعاهد؛

-مديرية المشتريات والإمدادات: تعمل هذه المديرية على الوقوف على جودة الموارد الداخلة والإشراف عليها والسعي إلى ضمان خضوعها إلى نظام الجودة الشاملة؛

-مديرية الموارد البشرية: تولى هذه المديرية اهتمامها بشؤون الكفاءات البشرية المنضمة لها وتوفير سبل ووسائل تطويرها؛

-مديرية حماية الذمة والأمن: تهتم هذه المديرية بحماية الذمم والممتلكات وتوفير الأمن الداخلي بالمؤسسة؛

-خلية مراجعة الحسابات: تتولى هذه الوحدة مهمة مراجعة كافة الحسابات والجرد اليومي لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

2. قسم المالية والأداء: ويضم:

-مديرية المالية والمحاسبة: تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالعمليات المالية والمحاسبية وهي المسؤولة عن مراقبتها وضمان السير الجيد لها؛

-مديرية إيرادات التأمين: تهتم بتحصيل الإيرادات المتعلقة بعمليات التأمين.

-مديرية الاستراتيجية، البرمجة والإنجاز -تم تغيير اسمها مؤخرا إلى مديرية اليقظة الاستراتيجية-: تتولى هذه المديرية مهمة صياغة الاستراتيجية المتبعة وتنفيذها ومتابعة إنجاز المهام والأنشطة بما يتوافق مع الأهداف والغايات؛

-مديرية الجودة: تتخصص هذه المديرية في مراقبة وضمان جودة المدخلات، العمليات، والمخرجات المتمثلة في المنتجات والعروض والخدمات، مما يكسب المشتركين ثقة بما تقدمه المؤسسة وبالتالي الولاء لها.

(2) المديرية العامة للمساعدة العمليات: تضم هي الأخرى قسمان أو مقاطعتان هما: قسم الشبكة والخدمات وقسم التجارة والتسويق.

1. قسم الشبكة والخدمات: ويضم

-مديرية هندسة وتطوير الشبكة: تتابع هذه المديرية المستجدات التكنولوجية وتعمل على هندسة الشبكة وفقا للتطورات الجديدة وبالتالي هندسة العروض والخدمات من الجانب التقني وتطويرها وتنميتها وإيجاد الحلول التقنية للمشكلات وذلك في سبيل توسيع مجال تغطيتها ليلعب 100%.

-مديرية نقل الاتجاه أو الإرسال والإشارة: والتي تعمل على تنمية تغطية الشبكة من أجل ضمان خدمة المشتركين في سبيل المحافظة على أكبر نصيب سوقي؛

-مديرية نشر وتشغيل الشبكة: وهي التي تهتم بتوصيل الشبكة إلى كافة المتعاملين على التراب الوطني؛

-مديرية صيانة الشبكة: تعمل بالتنسيق مع المديرية الجهوية مهمتها تتمثل في تسيير ومتابعة عمليات استغلال الشبكة؛

-مديرية نظام المعلومات: تهتم هذه المديرية بالرشادة والعقلانية في تسيير الموارد الوطنية من أجل المحافظة على الثروات للأجيال المستقبلية، ويكون ذلك بتوفير المعلومات المالية، التقنية، التجارية والتسويقية للشبكة الحالية ومحاوله تنميتها واثمينها وذلك من خلال بناء نظام معلومات قوي وفعال يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب بالشكل الذي يتوافق مع متطلبات السوق.

2. قسم التجارة والتسويق: ويضم:

-مديرية التسويق للمشاركين (الجمهور الكبير): تتولى مهمة تسويق العروض والخدمات من خلال تحديد السياسة التسويقية المعتمد عليها والتخطيط لها جيدا بناءً على ما تقدمه المؤسسات المنافسة من عروض من أجل الحصول على نوع آخر من التخصيص والتميز في طريقة عرض وتسويق منتجاتها؛

- مديرية التوزيع والبيع للجمهور الكبير: تعمل على صياغة سياسات توزيع للخدمات والمنتجات والعروض بالشكل الذي يضمن قوة نقاط التوزيع وجودتها والإشراف على العمليات المتعلقة بالمبيعات وتعزيز قوة البيع؛
- مديرية سوق المؤسسة: تعمل على دراسة وتحليل البيئة الخارجية ورصد التغيرات فيها ومجاراتها والتفاعل معها في سبيل تسيير وتطوير النشاط التجاري للمؤسسة وتعزيز نقاط البيع والاهتمام بالعميل أثناء وبعد البيع؛
- مديرية الربط والتجوال والتنظيم: تهتم هذه المديرية بتوسيع نطاق تغطية الشبكة إلى خارج التراب الوطني من خلال تقديم عروض تسمح للمشاركين من إرسال رسائل قصيرة والاتصال بذويهم داخل الوطن؛
- مديرية العلاقة مع الزبائن الجمهور الكبير: تهتم هذه المديرية بخدمة الزبائن والاهتمام بطلباتهم وتلبيةها وتجاوز توقعاتهم من أجل توطيد العلاقة معهم وضمان ولائهم؛
- مديرية العلامة والاتصال: تهتم هذه المديرية بسمعة العلامة التجارية للمؤسسة وتسويقها من خلال تبني شعارات قوية والعمل بما يضمن جودة عملية الاتصال وتعزيزها.

المطلب الثاني: العروض والخدمات المقدمة بمؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس تشكيلة واسعة ومتنوعة من العروض والخدمات لمشركيها، سواء كانوا زبائن عاديين أو شركات وذلك في سبيل إرضائهم وتلبية حاجياتهم فيما يخص الاتصالات أو تغطية شبكة الانترنت المتميزة، مما يسهل أعمالهم ويعزز من التقارب فيما بينهم على كامل التراب الوطني، تأكيداً على قوة شعارها المتمثل في "معا نصنع المستقبل".

أولاً: العروض المقدمة في مؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس عروضاً متنوعة تلمس جميع فئات المجتمع، إذ تختلف من حيث تسعيرتها وحجم الانترنت ومميزات كل عرض وذلك للتقرب من الزبون وجعله قادراً على المفاضلة بينها بما يتناسب مع متطلباته، إذ توجه المؤسسة عروضها إلى الأشخاص العاديين من جهة وإلى الشركات والأشخاص المعنويين من جهة أخرى وهذا راجع لاختلاف حجم الاحتياج اليومي للانترنت والاتصالات بينهما.

❖ بالنسبة للخواص:

1. عروض الدفع الآجل (البعدي) Postpayé:

تقدم مؤسسة موبيليس عروضاً متنوعة للدفع الآجل أو البعدي للخواص وللشركات، إذ تحاول من خلال هذه العروض أن تلمس مختلف الطبقات الاجتماعية وهذا راجع لاختلاف تكلفة هذه العروض والتي تبدأ من العروض ذات التكلفة المنخفضة إلى العروض ذات التكلفة المرتفعة نوعاً ما، مما يتيح الفرصة لزبائنها وعملائها من اختيار العرض المناسب لها حسب التكلفة وجودة الشبكة ونوعية العرض، تتمثل هذه العروض في:

(1) **Sama Libre 1300**: هذا العرض متاح على مستوى كافة الوكالات التجارية، يستفيد الزبون من خلاله من رسائل غير محدودة ومكالمات غير محدودة نحو موبيليس إضافة إلى ست ساعات من المكالمات نحو كل الشبكات، وحجم أنترنيت مقدر بـ 18Go، هذا العرض صالح لمدة 30 يوم، عند نهاية المدة يستفيد الزبون من:

- تسعيرة المكالمات والرسائل القصيرة SMS: 2.5 دج / 30 ثا؛ 5 دج للرسالة القصيرة؛

- فايسوك مجاني بعد استهلاك حجم الانترنيت.

(2) **Sama Libre 1500/2000/3500**: بهدف توسيع وتنوع قائمة العروض تقدم موبيليس العروض الثلاثة التالية:

- **Libre 1500**: اشتراك شهري بـ 1500 دج ويحصل المستفيد على مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة اتجاه موبيليس بالإضافة إلى 6 ساعات + 10 رسائل قصيرة نحو كل الشبكات + 50Go صالحة لمدة شهر؛

- **Libre 2000**: اشتراك شهري بـ 2000 دج ويحصل المستفيد على مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة اتجاه موبيليس بالإضافة إلى 8 ساعات + 20 رسالة قصيرة نحو كل الشبكات + 80Go صالحة لمدة شهر؛

- **Libre 3500**: اشتراك شهري بـ 3500 دج ويحصل المستفيد على مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة اتجاه موبيليس بالإضافة إلى 12 ساعة + 30 رسالة قصيرة + 150Go صالحة لمدة شهر.

ويستفيد الزبون عند انتهاء مدة صلاحية العرض من المزايا التالية:

- فايسوك مجاني بعد انتهاء حجم الانترنيت خلال فترة صلاحية العرض والمقدرة بـ 30 يوما؛
- انترنيت مجاني بعد انتهاء حجم الانترنيت بتدفق منخفض خلال فترة صلاحية العرض؛
- تسعيرة المكالمات والرسائل القصيرة خارج الاشتراك والموجهة نحو الشبكات المحلية مقدرة بـ: 2.5 دج/ 30 ثا و 5 دج للرسالة، أما الرسائل الدولية فتسعيرتها 15 دج للرسالة؛
- الفاتورة تصدر كل شهرين؛
- يمكن تعبئة الحساب من جديد أو دفع الفواتير من خلال موقع الدفع e-paiement.mobilis.dz أو مكاتب الصرف الآلي لبريد الجزائر أو من خلال تطبيق BaridiMob.

(3) **عرض BeKING**: يسمح هذا العرض للزبون المتحصل على هذه الشريحة للدفع البعدي من الحصول على العديد من المزايا بسعر 500 دج فقط والتي يستطيع من خلالها اختيار الاشتراك المناسب له حسب الاحتياجات والاستخدامات وذلك وفقا للتسعيرات التالية للمكالمات والرسائل القصيرة والانترنيت المبينة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (3-4): تسعيرات المكالمات والرسائل القصيرة وفقا لعرض BeKING

سعر العرض	500 دج
مدة الالتزام	12 شهرا
المزايا	مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس
تسعيرة المكالمات والرسائل القصيرة خارج الاشتراك نحو الشبكات الأخرى	5 دج / 30 ثانية و 5 دج للرسالة
الرسائل القصيرة خارج الاشتراك نحو الخارج	14 دج

المصدر: (Mobilis, 2023) تم الاطلاع عليه يوم 2023/12/22 على الساعة 09:07.

الجدول رقم (3-5): جوازات الانترنت وفقا لعرض BeKING

جوازات الانترنت	السعر (دج)	حجم الانترنت Go	مدة الصلاحية
جواز FB/WhatsApp	50	1	24 ساعة
جواز 3Go	300	3	
جواز 7Go	500	7	حسب دورة الفوترة
جواز الشبكات الاجتماعية	500	غير محدود	

المصدر: (Mobilis, 2023) تم الاطلاع عليه يوم 2023/12/22 على الساعة 09:10.

2. عروض الدفع المسبق Prépayé:

يضم الجدول الموالي عروض الدفع المسبق المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس والتي تسمح للزبون من الاستفادة من مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس بالإضافة إلى العديد من المزايا الأخرى حسب كل عرض مختار، وذلك وفقا لما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-6): عروض الدفع المسبق المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

اسم العرض	الامتيازات
Sama Control 1300	رصيد بقيمة 3000 دج نحو كل الشبكات بالإضافة إلى 15Go انترنت.
Twenty	بسر 2000 دج لهذا العرض يحصل الزبون على حجم انترنت مقدر بـ 80Go صالحة لمدة 30 يوما.
Sama	بسر 200 دج يستفيد الزبون من رصيد إضافي ترحيبي عند التحويل لهذا العرض لأول مرة بقيمة 100 دج ولا يمكن الرجوع إلى العرض السابق بمجرد التحويل.

<p>يقدم هذا العرض باقات مختلفة ومتنوعة يختار منها الزبون الأنسب له حسب احتياجاته، تتمثل في:</p> <p>- عرض 500 دج: رصيد بقيمة 2000 دج نحو كل الشبكات + 50Mo صالحة لمدة 15 يوماً.</p> <p>- عرض 1000 دج: رصيد بقيمة 4000 دج نحو كل الشبكات + 2Go صالحة لمدة 30 يوماً.</p> <p>- عرض 1500 دج: رصيد بقيمة 6000 دج نحو كل الشبكات + 3Go صالحة لمدة 30 يوماً.</p> <p>- عرض 2000 دج: رصيد بقيمة 8000 دج نحو كل الشبكات + 4Go صالحة لمدة 30 يوماً.</p>	<p>Sama Talk</p>
<p>- عرض 50 دج: رصيد مقدر بـ 50 دج نحو كل الشبكات + 500Mo صالحة لمدة 24 ساعة؛</p> <p>- عرض 100 دج: رصيد مقدر بـ 200 دج نحو كل الشبكات + 1Go صالحة لمدة 24 ساعة؛</p> <p>- عرض 500 دج: رصيد مقدر بـ 1000 دج نحو كل الشبكات + 5Go صالحة لمدة 15 يوم؛</p> <p>- عرض 1000 دج: رصيد مقدر بـ 2000 دج نحو كل الشبكات + 15Go صالحة لمدة 30 يوم+ فاييسبوك مجاني بعد انتهاء مدة العرض؛</p> <p>- عرض 1500 دج: رصيد مقدر بـ 3000 دج نحو كل الشبكات + 30Go صالحة لمدة 30 يوم+ فاييسبوك مجاني بعد انتهاء مدة العرض؛</p> <p>- عرض 2000 دج: رصيد مقدر بـ 4000 دج نحو كل الشبكات + 50Go صالحة لمدة 30 يوم+ فاييسبوك مجاني بعد انتهاء مدة العرض؛</p>	<p>Sama Mix</p>
<p>- عرض 30 دج: يستفيد الزبون من 300Mo تسمح له باستخدام فاييسبوك وواتس آب صالحة لمدة 24 ساعة؛</p> <p>- عرض 500 دج: رصيد مقدر بـ 100 دج نحو كل الشبكات + 10Go صالحة لمدة 15 يوم؛</p> <p>- عرض 1000 دج: رصيد مقدر بـ 200 دج نحو كل الشبكات + 30Go صالحة لمدة 30 يوم + فاييسبوك مجاني بعد انتهاء مدة العرض؛</p> <p>- عرض 1500 دج: رصيد مقدر بـ 300 دج نحو كل الشبكات + 60Go صالحة لمدة 30 يوم + فاييسبوك مجاني بعد انتهاء مدة العرض؛</p> <p>- عرض 2000 دج: رصيد مقدر بـ 400 دج نحو كل الشبكات + 90Go صالحة لمدة 30 يوم + فاييسبوك مجاني بعد انتهاء مدة العرض؛</p>	<p>Sama Net</p>

PixX	<ul style="list-style-type: none"> • برنامج PixX 50/100: بالنسبة لعرض PixX50 يستفيد الزبون من 600دج مكالمات نحو موبيليس ورسائل قصيرة غير محدودة + رسائل قصيرة غير محدودة + 50دج نحو الشبكات الوطنية صالحة لمدة 24 ساعة، أما بالنسبة لعرض PixX100 فيتحصل الزبون على مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس + 150 دج نحو الشبكات الأخرى + حجم انترنت مقدر بـ 1Go صالح لمدة 24 ساعة. • برنامج PixX500: 750 دج نحو الشبكات الأخرى + 5Go صالحة لمدة 15 يوما. • برنامج PixX1000/2000: بالنسبة لعرض PixX1000 يتحصل الزبون على 2000دج نحو كل الشبكات + 13Go + فايبيوك مجاني صالح لمدة 30 يوما، أما بالنسبة لعرض PixX2000 فيتحصل الزبون على 4000دج نحو كل الشبكات + 30Go + فايبيوك مجاني صالح لمدة 30 يوما. • برنامج PixX الدولي: تختلف مدة صلاحيته حسب العرض المختار، فتكون 7أيام، 15 يوما، 30 يوما وفقا للأسعار التالية على التوالي: 250 دج، 500 دج، 1000 دج.
------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي للمؤسسة (Mobilis, 2023) تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/12/22 على الساعة 09:13.

❖ بالنسبة للشركات:

- عرض **SkyPro**: هذا العرض موجه لأصحاب المهن والحرف والنشاطات الحرة الذين يحتاجون رصيدا أوفر من المكالمات أو حجم الانترنت من أجل تسيير أعمالهم، مدة صلاحية العرض مقدرة بـ 30 يوما، يوجد العديد من الاختيارات الممكنة في هذا العرض والتي تتمثل في:

- عرض **SkyPro1000**: إما يختار المشترك عرض مكالمات+ يحصل بالمقابل عند اختياره على 3000دج رصيد نحو كل الشبكات + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس + 5Go انترنت؛ أو أن يختار عرض انترنت+ ويحصل بالمقابل على 1000دج رصيد نحو كل الشبكات + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس + 30Go؛
- عرض **SkyPro 1500**: إما يختار المشترك عرض مكالمات+ يحصل بالمقابل عند اختياره على 4500دج رصيد نحو كل الشبكات + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس + 10Go انترنت؛ أو أن يختار عرض انترنت+ ويحصل بالمقابل على 1500دج رصيد نحو كل الشبكات + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس + 45Go؛
- عرض **SkyPro 2000**: إما يختار المشترك عرض مكالمات+ يحصل بالمقابل عند اختياره على مكالمات ورسائل غير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية + 20Go انترنت؛ أو أن يختار عرض انترنت+ ويحصل بالمقابل على 6000دج رصيد نحو كل الشبكات + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس + 60Go؛

- عرض SkyBusiness: يمنح هذا العرض تشكيلة متنوعة من الاختيارات حسب الميزانية والتي تمكن الموظفين من متابعة الأعمال بسهولة، صالحة لمدة شهر، تتمثل هذه الاختيارات في:
- عرض SkyBusiness 1500: يستفيد الزبون من رصيد مقدر بـ 3000 دج نحو الشبكات الوطنية + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس + 40Go؛
 - عرض SkyBusiness 2500: يستفيد الزبون من رصيد مقدر بـ 7000 دج نحو الشبكات الوطنية + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو موبيليس + 70Go؛
 - عرض SkyBusiness 3500: يستفيد الزبون من رصيد مقدر بـ 1000 دج نحو كل الشبكات الدولية + مكالمات ورسائل غير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية + 100Go؛

ثانيا: الخدمات المقدمة بمؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس تشكيلة واسعة من الخدمات في سبيل إرضاء الزبون وتلبية رغباته واحتياجاته، يوضح الجدول الموالي مجموع الخدمات المقدمة ويقابله شرح مختصر لها.

الجدول رقم (3-7): الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس

اسم الخدمة	الشرح
Cridilis	في حالة ما احتاج الزبون رصيد استعجالي يمكنه اقتراض 20 دج أو 50 دج أو 100 دج حيث يتم خصم المبلغ المقترض وسعر الخدمة المقدر بـ 10 دج من التعبئة المالية وذلك بتشكيل *3*662* المبلغ #
MobiliStore	هي بوابة للألعاب في الهاتف النقال، تسمح باختيار ألعاب معينة من التطبيق يمكن أن تكون مجانية أو أن تتراوح تسعيرتها بين 30 دج و 200 دج يمكن أن تصل مدة صلاحيتها لـ 30 يوم.
نغمتي	اشتراك شهري بقيمة 40 دج يسمح للمتصلين بالزبون من الاستمتاع بنغمات من اختياره وذلك بتشكيل *680# وفي حالة الرغبة في إلغائها يرسل الزبون DES إلى الرقم 680.
MobMic	تسمح هذه الخدمة بإرسال رسائل خاصة لمتصلي الزبون تظهر على شاشاتهم، يقدر مبلغ الاشتراك بـ 40 دج، يتم تفعيلها بتشكيل #682* وفي حالة الرغبة في إلغائها يرسل الزبون DES إلى الرقم 682.
MobSound	تطبيق يسمح للزبون بتحميل الموسيقى، تختلف الاشتراكات فيه: اشتراك يومي بـ 50 دج، اشتراك أسبوعي بـ 100 دج أو اشتراك شهري بـ 250 دج، يمكن إلغاء الخدمة بإرسال DES إلى 441.
Mobinfo	تسمح هذه الخدمة بتلقي رسائل في مجالات مختلفة ثقافية، اقتصادية، مالية وكل ما يهتم به الزبون وذلك بتشكيل #620* يمكن أن يكون الاشتراك شهري بتسعيرة مقدرة بـ 25.43 دج أو خدمة حسب الطلب بـ 10.17 دج، يمكن إلغاء الخدمة بإرسال DES إلى 620.

سلكني	وهي خدمة تحويل الرصيد إلى متعامل آخر في خدمات الدفع المسبق يتم تفعيل الخدمة بنسخ الكود # 610 * حيث يمكن تحويل الرصيد بالشكل التالي: # الرمز السري * المبلغ * رقم المراسل * 610*1*610* كما يمكن تغيير الرقم السري بنسخ الكود التالي: # الرمز السري القديم * الرمز السري الجديد * 2*610*
رصيدي	تسمح هذه الخدمة بالاطلاع على رصيد الحساب الجاري وذلك بإرسال رسالة قصيرة إلى الرقم 603 تحمل "رقم الحساب - فراغ - الرقم السري".
Mycloud	تطبيق يسمح للمشارك من الدخول إلى بياناته الشخصية من أي جهاز يعمل بنظام تشغيل Android متصل بالانترنت، يمكن الحصول على اشتراك 5Go بـ 150دج؛ اشتراك 10Go بـ 200دج؛ اشتراك 25Go بـ 250دج.
تحويل المكالمات	يمكن للمشارك تحويل المكالمات الواردة إليه إلى رقم آخر محمول أو ثابت داخل الوطن في حالة عدم قدرته على الرد لسبب أو لآخر، حيث إذا كان تحويل المكالمات غير مشروط يتم تفعيل الخدمة بنسخ الكود التالي: ok # 644*21** أو إذا كان الاتصال غير ممكن ok # 644*62** أو أن تكون مشغولا ok # 644*67** أو عند عدم الرد ok # 644*61**
MobiliSafe	هي خدمة تسمح للأولياء من مراقبة المحتوى الذي يطلع عليه أبنائهم، وذلك من خلال تحميل التطبيق وإدخال الحساب مما يضمن لهم سلامة أبنائهم من أي محتوى مضر وغير سليم؛
Désactiver	هي خدمة مجانية تسمح للمشارك بإلغاء أي خدمة سجل فيها سابقا وذلك بتشكيل # 154*؛
Men3andi	تسمح هذه الخدمة بتشكيل قائمة من الأرقام للأقارب والأصدقاء للتكفل بمكالماتهم ابتداءً من 4دج للثانية، يتم تفعيلها من خلال نسخ الكود التالي # 618* .
كلمني	هي خدمة مجانية تسمح للمشارك من الاتصال بمشارك آخر يحمل شريحة موبيليس في عروض الدفع المسبق في حالة عدم وجود رصيد وذلك بتشكيل الصيغة التالية: *606* متبوعة برقم مراسلك # ثم الضغط على "ok".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي للمؤسسة (Mobilis, 2023) تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/12/22 على الساعة

.09:35

كما هو ملاحظ من خلال العروض والخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس فهي تمتاز بتنوع كبير من حيث الجودة والسعر، فبذلك هي تهتم بطلبات الزبون واحتياجاته وتراعي كل الطبقات الاجتماعية من حيث القدرة على الدفع، هذا من جهة ومن جهة أخرى فهي تسعى جاهدة للتطوير والتحسين المستمرين في جودة ما تقدمه من مخرجات وتولي اهتمامها أيضا للعملاء المعنويين وهم الشركات وتقدم لهم عروضاً خاصة بهم فاحتياجاتهم اليومية من الرصيد وحجم الانترنت تختلف عن احتياج الشخص العادي، كل

هذه العوامل تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال جذب أكبر شريحة من الزبائن وتوسيع النصيب السوقي الخاص بها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع.

المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية

يُخصّص هذا المبحث لتحديد الإجراءات المنهجية المتبعة في تجسيد الدراسة الميدانية، حيث تم تحديد المنهج المتبع، عرض النموذج الفرضي للدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة والبرامج المستعان بها في التحليل بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة.

أولاً: المنهج المعتمد والنموذج الفرضي للدراسة وأساليب اختياره

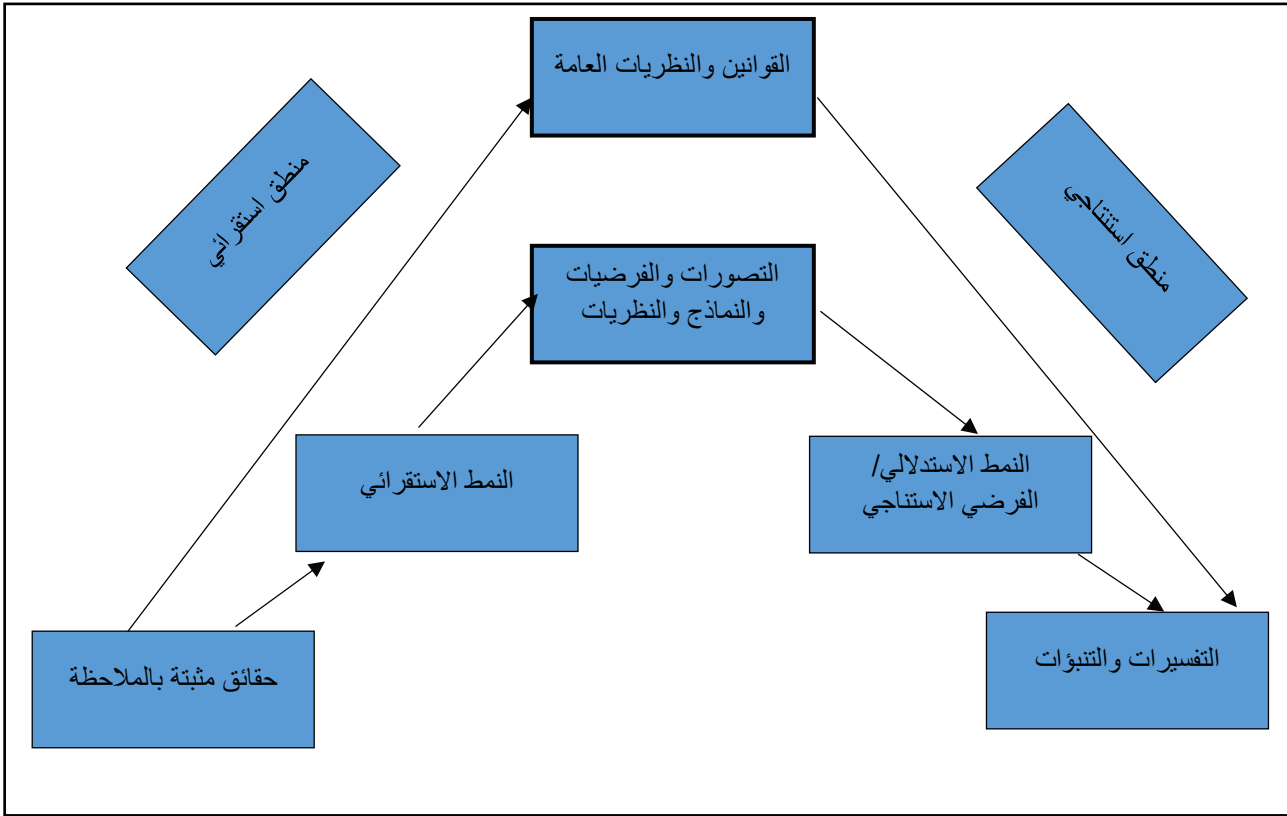
تسير البحوث العلمية وفقاً لمنهج معين تيسر به سبل إجراء الدراسة، لذلك فيما يلي من العناصر نقوم بتحديد منهج البحث المعتمد، إضافة إلى عرض النموذج الفرضي للدراسة والذي تتحدد من خلاله الفرضيات البحثية والتي تربط العلاقة بين متغيرات البحث وأبعادها حيث نحدد سندها المرجعي الذي تم الاعتماد عليه في صياغة عبارات الاستبيان، ثم نعرض مجالات الدراسة المكانية والزمانية والتي تمثل الظروف التي سارت تحت ظلها الدراسة الميدانية، نحدد مجتمع الدراسة وحجم العينة الممثلة له. وأخيراً وليس آخراً نعرض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1) المنهج المعتمد:

يُعرف المنهج لغة بأنه "المسلك أو الطريق" واصطلاحاً "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية" (بوحوش و آخرون، 2019، صفحة 14).

تناول كتاب "نماذج البحث في الإدارة" لـ (Thietart, 2014) عن إمكانية استخدام النهج الاستكشافي في بحوث العلوم الاجتماعية والعلوم الإدارية، حيث يقترح الباحث نتائج نظرية جديدة انطلاقاً مما تناولته الدراسات السابقة، إذ لا يكون الهدف في الحقيقة هو إنتاج قوانين أو نظريات عامة بل يتم اقتراح تصورات نظرية تربط العلاقة بين الأشياء أو عدة عناصر مختلفة من خلال وضع فرضية أو أكثر ومقارنتها بالواقع والهدف هو إصدار حكم بشأن صحة الفرضية التي انطلقنا منها من عدمها والذي يُعرف بالنمط الاستدلالي (Deductive) والذي يسير جنباً إلى جنب مع النمط الاستقرائي (Inductive) حيث يتمثل الاختلاف بين النمطين أن الاستقراء قائم على حقائق مثبتة بالملاحظة لذا فصحة النتائج تعتمد بالضرورة على صحة الفرضيات، أما الاستدلال فيقوم على الاستنتاج انطلاقاً من وضع فرضيات بناءً على ما تم تناوله في دراسات سابقة في كون متغير ما يؤثر على ظاهرة معينة لئتم في الأخير إثبات أو نفي هذه الفرضية، يوضح الشكل الموالي سير كلاً من النهج أو النمط الاستقرائي والنهج أو النمط الاستدلالي.

الشكل رقم (3-6): مساري النمط الاستقرائي والنمط الاستدلالي في البحث العلمي



المصدر: (Thietart, 2014, p. 82).

لذا في هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الفرضي الاستنتاجي (hypothético-déductive Methode) وهو "منهج أو وصف مقترح يتم من خلاله صياغة فرضيات في شكل يمكن تصوره عن طريق اختبار البيانات القابلة للرصد" (Britannica & Editors of Encyclopaedia, 2020 Consulté le 15/12/2023 a 20 :21) باعتباره الأكثر تناسبا مع طبيعة البحث.

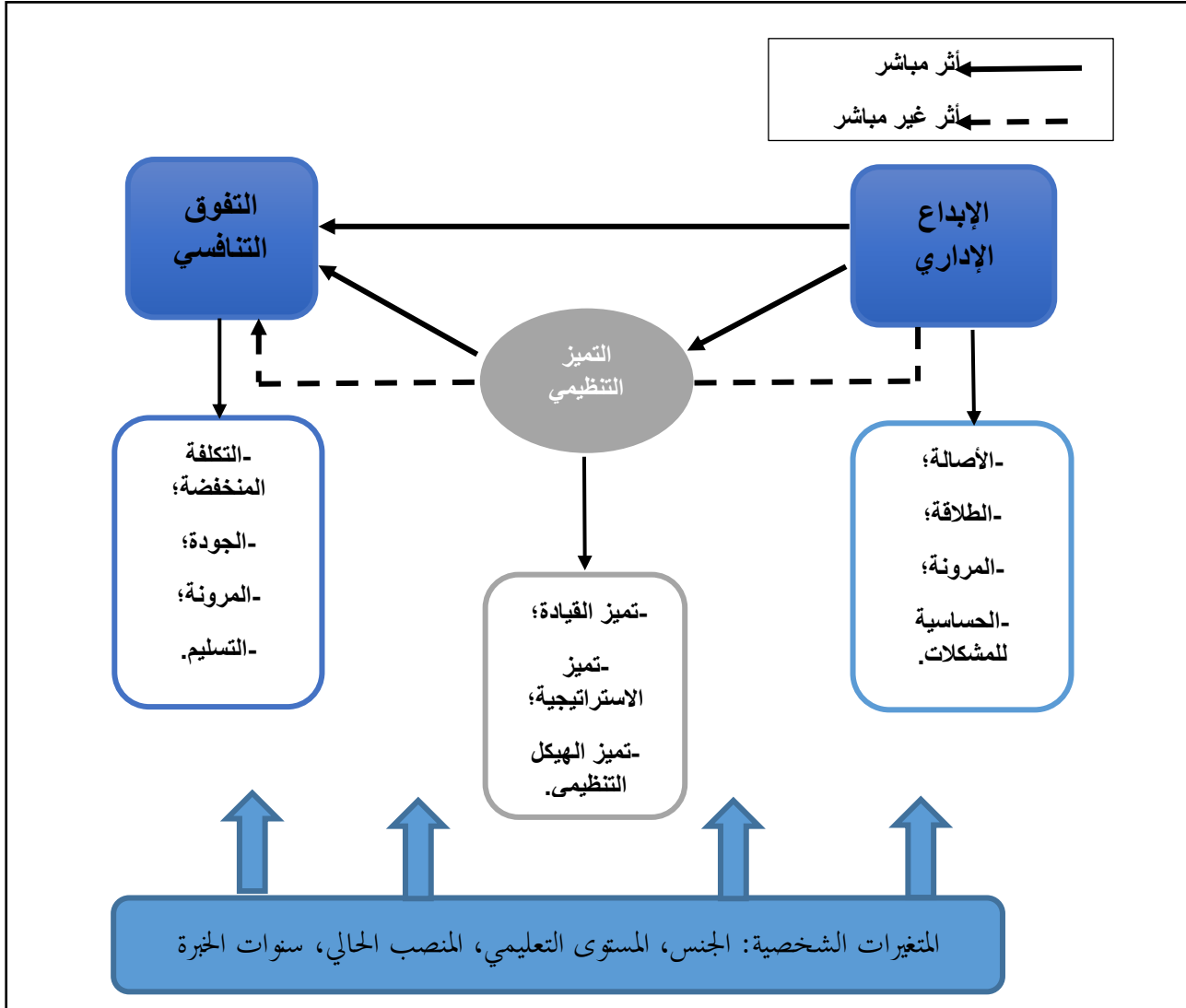
حيث تم الانطلاق في هذه الدراسة من نموذج فرضي يربط العلاقة بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي والتفوق التنافسي نظرا لكون الدراسات السابقة حاولت الربط بين هاته المتغيرات مثنى مثنى دون محاولة إيجاد العلاقة بين المتغيرات الثلاثة ومقارنتها بالواقع من خلال الدراسة الميدانية على مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات، وهل هي علاقة دالة إحصائيا؟ من أجل القيام بهذه الدراسة والخروج باستنتاجات وتصورات نظرية جديدة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات والذي وُزِع على عينة من الموظفين بمؤسسة موبيليس الجزائر (المديرية العامة) وبالتحديد على مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الاستراتيجية البرمجة والإنجاز (تغير اسمها إلى مديرية اليقظة الاستراتيجية حديثا)، مديرية الجودة ومديرية التوزيع والبيع للجمهور الكبير، باعتبارها الأكثر تناسبا وتوافقا مع موضوع الدراسة وتحليلها واختبار النموذج الفرضي للدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومقاربة المربعات الصغرى الجزئية للقيام بالنمذجة بالمعادلة الهيكلية اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS4.

(2) النموذج الفرضي للدراسة

يُعرف النموذج بأنه "صورة نظرية لما هو موجود في الواقع" أي أنه تمثيل للواقع يتركز على مجموعة من العلاقات (علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة) (بوحوش و وآخرون، 2019، صفحة 24).

إن النموذج النظري المقترح تم الجمع فيه بين ثلاثة متغيرات/ محاور أساسية، يتمثل أولها في الإبداع الإداري كمتغير مستقل، يندرج تحته أربعة أبعاد هي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المحور الثاني يتمثل في التميز التنظيمي والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي: بعد تميز القيادة، بعد تميز الاستراتيجية، بعد تميز الهيكل التنظيمي، المحور الثالث يتمثل في التفوق التنافسي ويضم أربعة أبعاد هي: بعد التكلفة المنخفضة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد التسليم، بالإضافة إلى المحور المخصص للمعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، والشكل التالي يوضح النموذج الفرضي للدراسة.

الشكل رقم (3-7): النموذج الفرضي العام للدراسة



يوضح الشكل أعلاه متغيرات وأبعاد وفرضيات الدراسة كالتالي:

1.2 متغيرات وأبعاد الدراسة:

- المتغير المستقل: الإبداع الإداري: "قدرة المنظمة على استغلال قدرات موظفيها الإبداعية المتمثلة في الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، لمواجهة التحديات التي تواجهها ومواكبة التطورات في البيئة التي تنتمي لها في سبيل تحقيق التفوق التنافسي".

أبعاده:

✓ الأصالة: بمعنى جدّة الأفكار وحدائتها؛

✓ الطلاقة: تتعلق بالكَمّ وسعة الأفكار المطروحة؛

✓ المرونة (العمليات الإدارية): تتعلق بالكيف وقدرة الأفكار المطروحة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة؛

✓ الحساسية للمشكلات: القدرة على التنبؤ بموضع المشكلة والخلل وحلّها بطريقة أو أسلوب ابتكاري.

- المتغير التابع: التفوق التنافسي: "قدرة المنظمة على استغلال مواردها قدراتها الداخلية في تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مدركة لدى الزبون، من خلال تخفيض التكاليف و/أو جودة مخرجاتها و/أو مرونة إنتاجها و/أو سرعة تسليمها للمنتج أو الخدمة مما يمكنها من احتلال موقع فريد في السوق".

أبعاده:

✓ التكلفة المنخفضة: القدرة على العمل بأساليب منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين أو البيع بسعر أقل؛

✓ الجودة: القدرة على إضفاء قيمة على المنتج أو الخدمة يدركها العميل ويدفع سعر أعلى مقابلها؛

✓ المرونة (العمليات الإنتاجية): القدرة على تغطية التغيرات والمتطلبات السوقية للزبائن وتقديم منتجات/خدمات جديدة أسرع من المنافسين الرئيسيين؛

✓ التسليم: القدرة على التحكم في عامل الوقت وكسب ميزة إضافية من خلال تلبية نوع وحجم طلبات الزبون وطرحها في السوق في الوقت المناسب.

- المتغير الوسيط: التميز التنظيمي: "قدرة المنظمة على استغلال كافة الموارد المتاحة واعتماد الأساليب والتقنيات الحديثة لتوفير خدمات ومنتجات مميزة تحقق متطلبات المتعاملين وتجاوز توقعاتهم، مما يؤدي إلى تحقيق الأفضلية التنافسية".

أبعاده:

✓ تميز القيادة: قدرة قيادة المنظمة على اقتناص الفرص التنظيمية المتميزة وتمتعهم بسلوكيات ومهارات عالية من أجل التحسين والتطوير؛

- ✓ تميز الاستراتيجية: بمعنى تميز الخطوات الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة؛
- ✓ تميز الهيكل التنظيمي: بمعنى تمتع الهيكل التنظيمي بقدر كافي من المرونة وتبسيط الإجراءات التنظيمية والتخلص من البيروقراطية ومركزية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (3-8): متغيرات الدراسة وأبعادها والسند المرجعي لها

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	السند المرجعي
	الأصالة	5	
الإبداع الإداري	الطلاقة	6	(Sangeeta , Jain, & Dhar, 2000)
	المرونة	5	(علي، 2017/2016) (لبوز، 2017/2016)
	الحساسية للمشكلات	5	
	تميز القيادة	6	(Mann, Musli , & Agustin, 2009)
التميز التنظيمي	تميز الاستراتيجية	6	(Tickle, Mann, & Adebajo, 2016)
	تميز الهيكل التنظيمي	6	(Vartiak & Jankalova, 2017) (ميرغني، 2023)
	التكلفة	4	(Koufteros, 1995)؛
التفوق التنافسي	الجودة	5	(Koufteros, et al., 2002)
	المرونة	5	(Li, Ragu-Nathan, & Rao, 2006)
	التسليم	4	(Thatte, 2007)

المصدر: من إعداد الطالبة.

2.2 فرضيات الدراسة:

- الفرضية الجوهرية: يوجد أثر دال إحصائيا للإبداع الإداري على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الجوهرية فرضيات أخرى رئيسية من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

- الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر دال إحصائيا لأبعاد الإبداع الإداري على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى **h1.1**: يوجد أثر دال إحصائيا للأصالة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية **h1.2**: يوجد أثر دال إحصائيا للطلاقة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة **h1.3**: يوجد أثر دال إحصائيا على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة **h1.4**: يوجد أثر دال إحصائيا للحساسية للمشكلات على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية **H2**: يوجد أثر دال إحصائيا للإبداع الإداري بأبعاده على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الأولى **h2.1**: يوجد أثر دال إحصائيا للأصالة على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية **h2.2**: يوجد أثر دال إحصائيا للطلاقة على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة **h2.3**: يوجد أثر دال إحصائيا للمرونة على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة **h2.4**: يوجد أثر دال إحصائيا للحساسية للمشكلات على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة **H3**: يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على التفوق التنافسي بأبعاده عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الأولى **h3.1**: يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد التكلفة المنخفضة عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية **h3.2**: يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد الجودة عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة **h3.3**: يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد المرونة عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة **h3.4**: يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد التسليم عند مستوى الدلالة 0.05 بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة **H4**: يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي بأبعاده بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الأولى h4.1:** يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال بعد تميز القيادة بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية h4.2:** يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة h4.3:** يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال بعد تميز الهيكل التنظيمي بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر عينة الدراسة.

3.2 مجالات الدراسة:

تتمثل المجالات الرمنية، المكانية، العملية للدراسة الميدانية فيما يلي:

- **المجال الزمني للدراسة:** يرجع أول اتصال مع مؤسسة إجراء التبرص -المديرية العامة لمؤسسة موبيليس- إلى شهر ديسمبر 2022 أين طُلب منا بعض الأوراق من الجامعة والتي تم إرسالها إلى المؤسسة عبر البريد لتلقى القبول شهر فيفري 2023، أما بداية العمل الفعلي كانت في شهر نوفمبر 2023 وكان التواصل عبر الإيميل مع السيد نائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية الذي لم يخجل علينا بالمعلومة ومدّنا بالوثائق الداخلية للمؤسسة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض من الموظفين، بدأنا في عملية توزيع الاستبيان الإلكتروني على كافة الموظفين في المديرية المختارة وشرح العبارات الواردة فيه، لنحصل على عدد الردود الكاف لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة في أواخر شهر ماي 2024 وبالتالي فقد تم تخصيص قرابة السبعة أشهر باحتساب الأشهر التي كان الموظفين فيها غير متواجدين في المؤسسة وانشغالهم بالدورات التدريبية المكثفة إضافة إلى أعمال نهاية السنة وبداية السنة الجديدة والتي تعرف ضغط عمل كبير، مما حال دون قدرتهم على إيجاد الوقت للتمعن في عبارات الاستبيان والإجابة عليها.
- **المجال المكاني للدراسة:** تمت الدراسة الميدانية في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس الواقعة بالجزائر العاصمة، باب الزوار، حي الأعمال.
- **المجال العملي والبشري للدراسة:** تم بالاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بحيث كانت الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي، باعتبار أن الفئة المستهدفة هي كل الموظفين بداية من ذوو المستوى التعليمي الثانوي وتقني سامي إلى غاية الدراسات العليا، وذلك من أجل التعرف على مستوى إدراك المؤسسة للإبداع الإداري ومدى ملاءمة محيط العمل لتشجيع أو تثبيط الروح الإبداعية للموظفين، بالإضافة إلى الاستبيان تم الاعتماد على المقابلات بغرض الحصول على معلومات أكثر حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي ورؤيتها الاستراتيجية وغيرها، وشرح عبارات الاستبيان غير المفهومة، وزد على ذلك تم الاستفادة من هذه المقابلات في تعديل وحذف بعض العبارات التي لم تكن تتماشى وسيرورة العمل بالمؤسسة.

(3) مجتمع وعينة الدراسة

تتعلق الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة موبيليس، باعتبارها تتمتع بتنافسية عالية إضافة إلى القطاع الحساس الذي تندرج فيه وهو قطاع الاتصالات الذي يعرف نموا كبيرا من حيث عدد المشتركين، يمس مجتمع الدراسة جميع موظفيها بما فيها الإطارات والتقنيين والمسيرين الموزعين على مختلف المديرية الفرعية، الأقسام والمصالح البالغ عددهم 1400 عامل والذي يعتبر

عدد ضخم، لذلك تم تصغير حجم المجتمع المستهدف، وأخذ خمس مديريات كعينة ممثلة له وهي: مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية الجودة، مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية المبيعات والتوزيع للجمهور الكبير والتي يبلغ عدد الموظفين بها مجتمعة 166 موظفا وموظفة.

تم توزيع 166 استمارة توزيعا إلكترونيا عشوائيا بالاعتماد على Google Forms وذلك بمساعدة السيد نائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية، تم الحصول على 155 ردا والذي يعتبر عدد كافٍ لإجراء الدراسة.

4) الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

في سبيل معالجة الإشكالية المطروحة والمتمثلة في تحديد أثر الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس الجزائر (المديرية العامة) تم الاعتماد على بعض الأدوات والأساليب الإحصائية والمبينة في العناصر الموالية.

1.4 مصادر جمع البيانات وأدوات الدراسة:

تعتبر الجهود المعرفية السابقة في مجال معين أو ظاهرة معينة الانطلاقة الأساسية للقيام ببحوث جديدة، حيث تقدم آفاقا بحثية مستقبلية، يستكمل الباحث انطلاقا منها المسار البحثي لها، فالبحث العلمي عملية متواصلة لا تنتهي عند حد معين، فكل الظواهر قابلة للدراسة من زوايا مختلفة، لذلك تعتبر هذه الدراسات بمثابة مصادر علمية يُعتمد عليها في إجراء الدراسة الحالية إذ تعتبر نقطة البداية سواء من ناحية إثراء الجوانب النظرية للموضوع، أو من ناحية بناء نموذج الدراسة وأداة الدراسة وصياغة عباراتها، لذلك نستعرض فيما يلي مصادر جمع البيانات وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليلها وتفسير نتائجها.

-المصادر الثانوية لجمع البيانات: وتمثلت في تلك الأدبيات النظرية المعالجة لموضوع الدراسة كالكتب والمقالات والأطروحات ونتائج الدراسات السابقة؛

- المصادر الأولية لجمع البيانات: وتتمثل في الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وهي الأداة الأكثر شيوعا في الدراسات والبحوث الاجتماعية ويُعرف الاستبيان بأنه "أداة مفيدة في البحث العلمي، تُستعمل على نطاق واسع من أجل الوصول إلى الحقائق والوقائع والتعرف على المواقف والآراء والاتجاهات، تتضمن عددا من الأسئلة والتي يجب عنها الفرد المبحوث إما حضوريا أو تُرسل له عبر البريد الإلكتروني" (بوحوش و آخرون، 2019، صفحة 71)، والذي تم توزيعه على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس والموجه لمعالجة موضوع "أهمية الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر" والذي تم تقسيمه إلى جزئين أساسيين هما:

-الجزء الأول: حُصص للخصائص الشخصية للعينة المدروسة المتمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الحالي، سنوات الخبرة؛

-الجزء الثاني: والذي تناول المحاور الأساسية للدراسة متغيراتها وأبعادها كالتالي:

-المحور الأول: مدى توافر أبعاد الإبداع الإداري بالمؤسسة والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات والتي تُخصص لها 21 عبارة؛

-المحور الثاني: التميز التنظيمي والذي يحتوي على 19 عبارة موزعة على الأبعاد التالية: تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي؛

-المحور الثالث: مدى توافر أبعاد التفوق التنافسي بالمؤسسة والمتمثلة في: التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التسليم والتي تُخصص لها 17 عبارة.

والذي مر بالعديد من المراحل من أجل تصميمه وبنائه:

-المرحلة الأولى: مرحلة الاطلاع على الدراسات السابقة ومحاولة الصياغة الأولية لعبارات وفقرات الاستبيان؛

-المرحلة الثانية: مرحلة عرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم 02) في التخصص وخارج التخصص والعمل بملاحظاتهم وتوجيهاتهم حيث تم حذف مجموعة من العبارات وتعديل أخرى بما يتناسب مع الأبعاد المختارة لمعالجة موضوع الدراسة.

-المرحلة الثالثة: مرحلة التصميم النهائي للاستبيان بعد التعديل والتنقيح حيث استقر في الأخير على 57 عبارة (الملحق رقم 01) بعدما كان في نسخته الأولية يضم 100 عبارة، حيث تم حذف بعض العبارات ودمج أخرى مع بعضها البعض والتخلي عن بعضين وذلك بعد اتفاق رأي أغلب السادة المحكمين بضرورة حذفها من أجل تفادي تكرار أسئلة وعبارات الاستبيان نظرا لتناولها بشكل أو بآخر في جزئيات وأبعاد أخرى، وحتى لا يشعر المستجوب بالملل من طول الاستبانة وتصبح إجاباته غير مدروسة فقط من أجل الانتهاء منه.

2.4 الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية:

تعتمد هذه الدراسة أولا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.23 من أجل تشخيص ووصف العينة المبحوثة والتعرف على اتجاهات وآراء الإجابات حول متغيرات وأبعاد الدراسة ومدى توفرها في مؤسسة موبيليس وذلك من خلال معالجة الردود المتحصل عليها نتيجة توزيع الاستبيان، إضافة إلى برنامج SmartPLS4 وذلك لدراسة الأثر بين متغيرات الدراسة، من بين أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

❖ باستخدام برنامج SPSS V.23 يتم القيام باختبارات الإحصاء الوصفي المتمثلة في:

- وصف عينة الدراسة من خلال التوزيعات التكرارية والنسب المئوية؛
- المتوسط الحسابي الذي يسمح بمعرفة اتجاهات آراء العينة حول درجة توافر الأبعاد والمتغيرات؛

- صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط Pearson وثبات الاستبيان باستخدام اختبار Cronbach Alpha؛
- الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف CV لمعرفة درجة التشتت والاختلاف في آراء العينة حول عبارات الاستبيان ومحاوره.
- ❖ النمذجة بالمعادلة الهيكلية* باستخدام برنامج SmartPLS4 يتم اختبار صحة النموذج الفرضي وذلك من خلال:
- تحليل النموذج القياسي (Measurement Model) من خلال الاختبارات التالية:
- اختبار الموثوقية Reliability بالاعتماد على اختبار Cronbach Alpha ومعيار المصادقية المركبة Composite Reliability؛
- تحليل الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال معامل التشبع Loading Factor ومعيار متوسط التباين المفسر AVE؛
- تحليل الصدق التمايزي Discriminant Validity بالاعتماد على اختبار Fornell and Larcker ومعيار التشبعات المتقاطعة Cross Loadings.
- تحليل النموذج الهيكلي (Structural Model) من خلال:
- معامل التضخيم للتباين VIF؛
- اختبار ملاءمة معاملات المسار Path Coefficients؛
- معامل التفسير R²؛
- حجم التأثير F²؛
- الدقة التنبؤية Q²؛
- جودة المطابقة GoF؛
- أسلوب تحليل المسار Path Analysis من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة

أُجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة موبيليس المندرجين ضمن خمس مديريات هي: مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية الجودة مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية التوزيع المبيعات للجمهور الكبير، ونظراً لأهمية آراء العينة حول متغيرات الدراسة واتجاهات إجاباتهم حول الأسئلة الواردة في الاستبيان نخصص هذا المبحث من أجل تحليل ما تتضمنه من خصائص وصفية ووظيفية تعبر عن التوجه العام لهم ومدى إدراكهم لما تنتهجه المؤسسة من أسباب إدارية حديثة إضافة إلى تحليل اتجاههم العام حول

* النمذجة بالمعادلة الهيكلية نتطرق إليها بشيء من التفصيل في المبحث الثالث.

مستوى توفر عناصر الإبداع الإداري، ودرجة بلوغ التميز التنظيمي وتحقيق التفوق التنافسي، فيما يلي نعرض التشخيص الوصفي لعينة الدراسة واتجاهات إجاباتهم حول متغيرات وأبعاد الدراسة.

المطلب الأول: اختبار أداة الدراسة

بعد صياغة عبارات الاستبيان وبناء الاستمارة بالاعتماد على الدراسات السابقة، تأتي مرحلة التأكد من جودتها وملاءمتها لأهداف الدراسة وموضوع البحث والإشكالية المطروحة، حيث في بادئ الأمر يتم عرضها على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين بالإضافة إلى المشرف على العمل الميداني لتكليف الأداة وفقا للواقع العملي بمؤسسة الدراسة (مؤسسة موبيليس-المديرية العامة)، وهو ما يُعرف بالصدق الظاهري، ثم تأتي مرحلة اختبار أداة الدراسة وقياس صدقها من خلال حساب معامل الارتباط Pearson وثباتها من خلال حساب معامل Alpha Cronbach.

أولاً: المقياس المستخدم للإجابة على عبارات الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكارت Likert Scale والذي يعود إلى الباحث (Rensis Likert) وهو "مقياس نفسي يستخدم في البحوث على نطاق واسع وعند الإجابة عليه يقوم الباحثون بتحديد مستوى موافقتهم على العبارات التي يتضمنها الاستبيان" (طويطي و وعيل، 2014/2013، صفحة 51) حيث تم اعتماد المقياس الخماسي كونه شائع الاستخدام حيث يحدد مستوى الاتفاق أو الاختلاف على سلسلة من البيانات أثناء الرد على بنود الاستبيان ويلتقط المقياس درجة اتجاه إجابات العينة المدروسة نحو عنصر معين دون عنصر آخر من عناصر الاستبيان ويسمح بالكشف عن نتائج أو خصائص متدرجة (Barua, 2013, p. 35). يوضح الجدول الموالي درجات المقياس.

الجدول رقم (3-9): مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (طويطي و وعيل، 2014/2013).

يسمح حساب المدى من تحديد أطوال فئات المقياس أي تحديد درجة الموافقة التي تنحصر بين درجة موافقة منخفضة جدا إلى درجة موافقة عالية جدا، حيث يتم حساب المدى بتقسيم الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمقياس على أعلى قيمة للمقياس أي $0.8 = 5/(1=5)$ وبالتالي تكون أطوال الفئات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-10): تحديد درجة الموافقة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

طول الفئة	درجة الموافقة
[1.8-1]	منخفضة جدا
[2.6-1.8]	منخفضة
[3.4-2.6]	متوسطة

عالية	[4.2-3.4]
عالية جدا	[5-4.2]

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (طويطي و وعيل، 2014/2013).

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الانطلاق في عملية اختبار الفرضيات وإجراء الاختبارات اللازمة من أجل تأكيدها أو نفيها، لا بدّ أن نقوم كأول خطوة باختبار أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان للكشف عن مدى جودته وصدق عباراته وثباتها، وبالتالي نخصص هذا العنصر لقياس مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

1. صدق الاستبيان:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة على مرحلتين، تتمثل المرحلة الأولى في ما يُسمى بالصدق الظاهري والذي يعتمد بالدرجة الأولى على ما يقدمه الأساتذة المحكمين من ملاحظات وتوجيهات حول محتوى عبارات وفقرات الاستبيان ومدى صدقها في ما أُعدت لقياسه وذلك بناءً على خبرتهم المعرفية الطويلة، بعد الأخذ بتوجيهات وتوصيات الأساتذة والقيام بالتعديلات اللازمة تنتقل إلى المرحلة الثانية المتمثلة في الدراسة الاستطلاعية* والتي تسمح بالتأكد أكثر من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة وذلك عن طريق توزيع 30 استمارة أو أكثر على عينة الدراسة المستهدفة (عينة من موظفي مؤسسة موبيليس الجزائر) مما يسهل عملية حساب الصدق والثبات.

1.1 الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمبينة أسماؤهم في (الملحق رقم 2) والذين أبدوا رأيهم حوله وقدموا ملاحظاتهم وتم إضفاء التعديلات اللازمة وفقا لملاحظاتهم وتوجيهاتهم؛

2.1 نتائج الدراسة الاستطلاعية:

1.2.1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومحاور الاستبيان: يرتبط صدق أداة الدراسة بالسؤال التالي: هل المقاييس أو الفقرات أو العبارات المستخدمة تقيس فعلا المتغيرات المرغوب قياسها؟ (طويطي و وعيل، 2014/2013، صفحة 58) من أجل اختبارها يتم حساب معامل الارتباط Pearson لكل محور من محاور الاستبيان كما هو موضح في العناصر الموالية.

✚ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول والدرجة الكلية له:

يوضح الجدول أدناه قيم معاملات الارتباط Pearson لعبارات وأبعاد المحور الأول (الإبداع الإداري) ومعنويتها (sig).

* الدراسة الاستطلاعية تسمى أيضا بالبحث الكشفي ويعتبر نقطة بداية البحث العلمي
** الصدق الظاهري وهو المظهر العام للاختبار من حيث نوع المقدرات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، على الرغم من أنه أقل أنواع الصدق أهمية إلا أن القيام به يعتبر مرغوب ومطلوب كأول خطوة في العمل التطبيقي.

الجدول رقم (3-11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الإبداع الإداري)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
1	ينجز الموظف مهامه بأسلوب متجدد.	0.799**	0.000
2	يحرص الموظف على أداء عمل متميز.	0.802**	0.000
3	للموظف الرغبة في تحسين أدائه لأعماله بطريقته الخاصة.	0.784**	0.000
4	يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة.	0.649**	0.000
5	يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة حول المواضيع المختلفة.	0.682**	0.000
	بعد الأصالة		
6	يملك الموظف مهارات النقاش والإقناع.	0.724**	0.000
7	للموظف القدرة على توليد الكثير من الأفكار الجديدة في فترة زمنية محددة.	0.794**	0.000
8	للموظف القدرة على التفكير السريع تلقائياً.	0.646**	0.000
9	يملك الموظف القدرة على التعبير عن الأفكار بإتقان بما يتناسب مع الموقف.	0.744**	0.000
10	يتمتع الموظف بحسن الاتصال وتبادل المعلومات مع زملائه في العمل بشكل دقيق وسريع.	0.718**	0.000
11	يستطيع الموظف أن يجد أكثر من طريقة لإنجاز العمل الموكل إليه.	0.786**	0.000
	بعد الطلاقة		
12	يبحث الموظف عن الأفكار الإبداعية للتكيف مع مستجدات التقدم التكنولوجي.	0.805**	0.000
13	يملك الموظف القدرة على تحسين أو تغيير أدائه بما يتناسب مع المهام الموكلة إليه.	0.752**	0.000
14	يبدل الموظف جهوداً كثيرة لاقتراح أفكار لمنتجات أو خدمات جديدة تتماشى وأسلوب حياة الزبائن.	0.619**	0.000
15	يستمتع الموظف لآراء الموظفين الآخرين ويستفيد منها حتى لو كانت مخالفة لوجهة نظره.	0.662**	0.000
16	يمكن للموظف المشاركة في تطوير القواعد والإجراءات والنظم اللازمة لسير العمل.	0.630**	0.000
	بعد المرونة		
17	للموظف القدرة على بناء خطط وحلول مستقبلية لمواجهة المشكلات المتوقعة.	0.641**	0.000
18	يعرف الموظف جيداً أوجه القصور ومواطن الضعف في العمل الذي يؤديه.	0.691**	0.000
19	للموظف القدرة على طرح العديد من البدائل والحلول لمواجهة المشكلات الطارئة وغير المتوقعة.	0.550**	0.000
20	للموظف القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة.	0.603**	0.000

0.000	0.460**	يظهر الموظف استجابة جديدة للتكيف مع مشكلات العمل.	21
0.000	0.785**	بعد الحساسية للمشكلات	21-1
		محور الإبداع الإداري	
		**جميع المعاملات دالة عند المستوى 0.01	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (3-11) يتضح لنا أنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات وأبعاد المتغير والمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما تؤكد قيم معاملات الارتباط المرتفعة إضافة إلى دلالتها عند مستوى المعنوية 0.01 أي أن هذه العبارات تعبر فعليا عن البعد المراد قياسه (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

✓ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني والدرجة الكلية له:

يوضح الجدول أدناه قيم معاملات الارتباط Pearson لعبارات وأبعاد المحور الثاني (التميز التنظيمي) ومعنويتها (sig).

الجدول رقم (3-12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التميز التنظيمي)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	SIG
22	تستخدم قيادة المنظمة الموارد المتاحة بالصورة المثلى.	0.453**	0.000
23	تسمح قيادة المنظمة بتفويض بعض القرارات للموظفين.	0.748**	0.000
24	يضع قادة المنظمة مجموعة من القيم والرؤى الهادفة لتطوير ثقافة التميز في المنظمة.	0.762**	0.000
25	تؤمن قيادة المنظمة بأن التميز هو وسيلة وفلسفة لإنجاز الأعمال.	0.790**	0.000
26	تتبع قيادة المنظمة أساليب حديثة في إدارة العمليات.	0.781**	0.000
27	توفر قيادة المنظمة الموارد اللازمة للإبداع والتميز.	0.782**	0.000
	بعد تميز القيادة		
28	تتخذ القرارات الاستراتيجية بعناية ودقة وتركيز.	0.755**	0.000
29	تبنى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة مقارنة بالمنافسين.	0.873**	0.000
30	تقوم المنظمة برسم السياسات والاستراتيجيات بما يتناسب مع الأهداف الموضوعية بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين.	0.734**	0.000
31	تقوم المنظمة بالتحليل البيئي ودراسة متطلبات السوق بشكل أسرع من المنافسين الآخرين.	0.858**	0.000
32	تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بناءً على نتائج التقييم وتتدارك الأخطاء بسرعة أكبر من باقي المنافسين.	0.830**	0.000

0.000	0.832**	يشارك الموظفون في بناء رسالة المنظمة وتطوير أهدافها ما يسمح ببناء استراتيجية متميزة.	33
0.000	0.952**	بعد تمييز الاستراتيجية	
0.000	0.800**	يحقق الهيكل التنظيمي المتبنى الأهداف الموضوعية بكفاءة.	34
0.000	0.845**	يتمتع الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة الكافية في حالة إجراء تغييرات طارئة.	35
0.000	0.699**	يسمح الهيكل التنظيمي للمنظمة بزيادة وحدات جديدة أو إلغاء أخرى تماشياً مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	36
0.000	0.759**	يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على فهم إجراءات العمل وتسهيلها.	37
0.000	0.766**	يساعد الهيكل التنظيمي للمنظمة على تقوية قنوات الاتصالات بين الموظفين.	38
0.000	0.720**	للهيكل التنظيمي القدرة على جلب المعلومات بالقدر الكافي الذي تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها.	39
0.000	0.887**	بعد تمييز الهيكل التنظيمي	
		محور التمييز التنظيمي	39-22
		**جميع المعاملات دالة عند المستوى 0.01	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) يتضح لنا أنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات وأبعاد المتغير والمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما تؤكدته قيم معاملات الارتباط المرتفعة إضافة إلى دلالتها عند مستوى المعنوية 0.01 أي أن هذه العبارات تعبر فعليا عن البعد المراد قياسه (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي).

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث والدرجة الكلية له:

يوضح الجدول أدناه قيم معاملات الارتباط Pearson لعبارات وأبعاد المحور الثالث (التفوق التنافسي) ومعنويتها (sig).

الجدول رقم (3-13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث التفوق التنافسي

رقم العبارة	العبارة	معامل الاتساق الداخلي	SIG
40	تتمتع إدارة المنظمة بالقدرة على التحكم في التكاليف.	0.723**	0.000
41	تتمتع إدارة المنظمة بقدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر وبالتالي تقليل الخسائر الناتجة عنها.	0.782**	0.000
42	تسعى إدارة المنظمة لإنجاز وتجسيد مختلف الأفكار الإبداعية الجيدة بالاعتماد على تكنولوجيات منخفضة التكلفة.	0.780**	0.000
43	تحاول المنظمة مراعاة الزبائن حيث تقدم خدمات ذات أسعار تنافسية.	0.707**	0.000

0.000	0.884**	بعد التكلفة المنخفضة	
0.000	0.668**	تستقطب المنظمة موارد بشرية كفؤة ذات جودة عالية في الأداء.	44
0.000	0.706**	تمتلك المنظمة القدرة على تقديم خدمات إضافية ذات جودة مقارنة بمنافسيها.	45
0.000	0.748**	تبنى المنظمة عنصر الجودة بشكل صريح ضمن أهدافها ورسالتها.	46
0.000	0.809**	تسعى المنظمة لتقديم خدمات ومنتجات مطابقة للمعايير والمواصفات الدولية.	47
0.000	0.693**	توفر المنظمة شبكة اتصالات ذات جودة عالية للمشاركين بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض والخدمات المقدمة.	48
0.000	0.901**	بعد الجودة	
0.000	0.709**	للمنظمة القدرة على تغيير تصميم المنتج أو الخدمة بما يتناسب مع الطلبات الفريدة للزبائن.	49
0.000	0.665**	تتعامل المنظمة مع مجموعة واسعة من الخدمات أو المنتجات بكفاءة.	50
0.000	0.817**	للمنظمة القدرة على التحكم بمعدل إنتاج الخدمات أو المنتجات بما يتناسب مع حجم الطلب.	51
0.000	0.815**	تعتمد المنظمة في عملها على خطة مرنة لمواجهة ما يتطلب من تغيير لضمان استمرارية عملها.	52
0.000	0.783**	لدى المنظمة القدرة على تلبية الطلبات المتباينة للزبائن كماً ونوعاً.	53
0.000	0.923**	بعد المرونة	
0.000	0.541**	تفي المنظمة بوعود وقت تسليم الخدمة أو المنتج.	54
0.000	0.499**	للمنظمة القدرة على تطوير الخدمة أو المنتج بسرعة.	55
0.000	0.636**	تتم المنظمة بالطلبات المتزايدة للزبائن وتعمل على تلبيةها في الوقت المناسب.	56
0.000	0.675**	تحترم المنظمة مواعيد تقديمها للعروض والخدمات.	57
0.000	0.775**	بعد التسليم	
		محور التفوق التنافسي	57-40
		**جميع المعاملات دالة عند المستوى 0.01	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

بالنظر إلى النتائج المبينة في الجدول رقم (3-13) يتضح لنا أنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات وأبعاد المتغير والمحور الذي تنتمي إليه، وهذا ما تؤكد قيم معاملات الارتباط المرتفعة إضافة إلى دلالتها عند مستوى المعنوية 0.01 أي أن هذه العبارات تعبر فعليا عن البعد المراد قياسه (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التسليم).

الصدق البنائي للاستبيان ككل:

يوضح الجدول أدناه قيم معاملات الارتباط Pearson لمحاور الأساسية الثلاثة (الإبداع الإداري-التميز التنظيمي-التفوق التنافسي) مع الدرجة الكلية للاستبيان ومعنويتها (sig).

الجدول رقم (3-14): الصدق البنائي لكل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان

المحور	معامل الارتباط	Sig
المحور الأول (الإبداع الإداري)	0.893**	0.000
المحور الثاني (التميز التنظيمي)	0.934**	0.000
المحور الثالث (التفوق التنافسي)	0.949**	0.000
**جميع المعاملات دالة عند المستوى 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط القوية والمعنوية عند مستوى الدلالة 0.01 دلالة على أن المحاور الثلاثة ترتبط فيما بينها وتعبر عن المتغيرات المراد قياسها (الإبداع الإداري، التميز التنظيمي، التفوق التنافسي).

2. ثبات الاستبيان:

يرتبط الثبات بالاتساق والدقة والقدرة على التنبؤ بنتائج البحث، وتعتبر طريقة حساب معامل ألفا كرونباخ من أفضل الطرق لقياس الثبات حيث يقيس الارتباط بين أسئلة الاستبيان التي تقيس نفس الخاصية أو الارتباط بين بنود السؤال ذاته، يتم الحكم على نتائج هذا المعامل كما يلي (طويطي و وعيل، 2013/2014، صفحة 60):

- إذا كان ألفا محصوراً بين (0,6 - 0,8) فهو مقبول؛
- إذا كان أكبر من 0,8 فهو مثالي؛
- إذا كان أقل من 0,6 فهو غير مقبول.

الجدول رقم (3-15): اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد ومتغيرات الدراسة

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد والمحور الخاص به	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد والمحور الخاص به
0.937	6	تميز الهيكل التنظيمي	0.890	5	الأصالة
0.957	18	محور التميز التنظيمي	0.879	6	الطلاقة
0.872	4	التكلفة المنخفضة	0.850	5	المرونة
0.888	5	الجودة	0.799	5	الحساسية للمشكلات
0.903	5	المرونة	0.945	21	محور الإبداع الإداري

0.863	4	التسليم	0.908	6	تميز القيادة
0.941	18	محور التفوق التنافسي	0.925	6	تميز الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل من الأبعاد والمحاوير هي قيم ممتازة، فقد حقق محور الإبداع الإداري، التميز التنظيمي، التفوق التنافسي القيم التالية على التوالي: 0.941، 0.962، 0.942 وهي قيم ممتازة جدا تعبر عن ثبات أداة الدراسة وتدل على أنه لو تم إعادة توزيع نفس هذا الاستبيان في ظروف مماثلة سنحصل على نتائج متقاربة.

المطلب الثاني: تشخيص الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

تتضمن عينة الدراسة كل الموظفين المندرجين ضمن المديريات الخمس السابقة الذكر، والذين يشغلون مناصب مختلفة لفترات زمنية مختلفة حيث لم تكن هذه الدراسة موجهة لفئة معينة من أصحاب المناصب العليا أو الإطارات وإنما تمس جميع الموظفين وذلك من أجل تحديد وبشكل أكثر موضوعية رأي أفراد العينة حول درجة توافر متغيرات الدراسة بالمؤسسة، لذلك يوضح لنا الجدول أدناه كيفية توزيع المستجوبين على المناصب المختلفة ونسب الذكور والإناث والمؤهل العلمي للوظائف المختلفة في سبيل التعرف أكثر على العينة المستهدفة.

الجدول رقم (3-16): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الخصائص الوصفية لعينة الدراسة	
51	79	ذكر	الجنس
49.0	76	أنثى	
5.8	9	ثانوي	المستوى التعليمي
18.1	28	تقني سامي	
66.4	103	جامعي	
9.7	15	دراسات عليا	
1.3	2	مدير فرعي	المنصب الوظيفي الحالي
3.2	5	نائب مدير فرعي	
22.6	35	رئيس قسم	
27.1	42	رئيس مصلحة	
45.8	71	موظف	
9.0	14	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل
41.3	64	ما بين 5 و 10 سنوات	
39.4	61	ما بين 11 و 15 سنة	
10.3	16	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

يمكن تحليل النتائج الواردة في الجدول أعلاه كالتالي:

- **بالنسبة لمتغير الجنس:** نلاحظ أنه لا يوجد تفاوت كبير بين نسبة الذكور ونسبة الإناث في العينة المدروسة والتي بلغت على التوالي 51% و 49% دلالة على أن مؤسسة موبيليس تتبع سياسة توظيف تعتمد على كفاءة المترشح للمنصب وقدرته على توليه للمهام التي يستدعيها بغض النظر إن كان ذكراً أو أنثى، ويمكن أن نعزو الارتفاع النسبي الطفيف لفئة الذكور نظراً لوجود بعض المناصب التي تستلزم فئة الرجال للقيام بها وخاصة أن قانون العمل غالباً ما يتطلب المكوث في مقر العمل لما بعد الرابعة مساءً وهذا ما لا تستطيع المرأة القيام به في ظل ثقافة المجتمع السائدة إضافة إلى التزاماتها خارج العمل ومسؤولياتها المنزلية وعلى العكس من ذلك فالرجل لا يجد صعوبات تخص الوقت عند توليه هذه المناصب؛
 - **بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:** نلاحظ أن فئة الجامعيين هي الغالبة بنسبة مقدرة بـ 66.4% وهذا راجع لما تتطلبه مناصب العمل من كفاءات وموارد بشرية مؤهلة، فالمؤسسة في الغالب توظف من لهم شهادات أكاديمية (ليسانس/ ماستر) تتوافق والبطاقة التقنية للمنصب وما يستدعيه من وجود معارف ومهارات لدى المترشح، تليها فئة التقنيين الساميين بنسبة مقدرة بـ 18.1% فمؤسسة موبيليس مثلها مثل المؤسسات الخدمية وخاصة تلك الناشطة في مجال الاتصالات ينصب تركيزها على توفير تغطية شبكية ذات جودة عالية أي تستدعي المهارة في التعامل مع الأمور التقنية والإعلام الآلي وعلم الحاسوب بصفة عامة، تليها فئة أصحاب الدراسات العليا بنسبة مقدرة بـ 9.7% وأخيراً فئة المستوى الثانوي والتي لا تتجاوز نسبتها 5.8%.
 - **بالنسبة للمنصب الوظيفي الحالي:** نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الموظفين بنسبة 45.8% باعتبارهم الفئة القاعدية للمؤسسة تليها فئتي رئيس مصلحة ورئيس قسم نسبتيهما على التوالي 27.1% و 22.6% وهي استجابة مقارئة، تليها فئة نائب مدير بنسبة 3.2% أما بالنسبة لفئة مدير فكانت 1.3%.
- نلاحظ وجود تجانس بين أفراد العينة المبحوثة الذين يتقلدون منصب رئيس قسم ورئيس مصلحة ومنصبي مدير فرعي ونائب مدير فرعي، أما الفئة الغالبة فكانت من نصيب الموظفين العاديين باعتبارهم يمثلون الأغلبية في المؤسسة أي أن الاستبيان وُزِع بطريقة متناسبة في كل من المديريات الخمس وهي: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية الجودة، مديرية المبيعات والتوزيع.
- **بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:** نلاحظ أن الفئة الغالبة من الموظفين في العينة المدروسة هي الفئة التي تنحصر سنوات خبرتها ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 41.3% تليها فئة من تنحصر سنوات خبرتهم بين 11 و 15 سنة مقدرة بـ 39.4% وهي نسب مقارئة، بعدها تأتي فئة من لديهم أكثر من 15 سنة خبرة مقدرة نسبتهم بـ 10.3% وأخيراً فئة من تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 9.0%، ويُفسر هذا بأن مؤسسة موبيليس ليست منغلقة على نفسها بل تفتح مجال لتوظيف متخرجين جدد وتكونهم من أجل توسيع معارفهم حول كيفية العمل واكتساب الخبرة، كما تقوم بعملية التدوير الوظيفي أين يتم نقل الوظائف بين الموظفين بطريقة منظمة كأسلوب من أساليب التغيير والتطوير التنظيميين والذي يسمح لهم بتقلد مناصب أعلى عند اكتساب الخبرة اللازمة في المنصب أو المهمة السابقة.

كما تسمح لنا قراءة هذه المعطيات باستخلاص أن أفراد العينة المبحوثة وخاصة المنحصرة سنوات خبرتهم ما بين 5 و 15 سنة قادرين على الإجابة عن عبارات الاستبيان واستيعاب موضوع البحث مما ينعكس إيجاباً على النتائج إذ يسمح ذلك بالوصول إلى نتائج أكثر دقة.

المطلب الثالث: اتجاهات إجابات العينة المدروسة على أسئلة وأبعاد الاستبيان

إن معرفة رأي أفراد العينة حول تواجد أبعاد ومتغيرات الدراسة وإدراكهم لها أمر في غاية الأهمية، إذ يعكس ذلك مدى توفر مفردات البحث في عينة الدراسة، ويتطلب ذلك معرفة الطالبة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة توجهات آراء عينة البحث حولها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا العنصر.

أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتعلق بالإبداع الإداري

يتعلق هذا المحور بأسئلة وعبارات المحور الأول الذي يعبر عن درجة توافر أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة والذي يحتوي على 21 سؤالاً موزعة على أربعة أبعاد هي: بعد الأصالة، بعد الطلاقة، بعد المرونة، بعد الحساسية للمشكلات.

• عرض وتحليل نتائج بعد الأصالة:

يتكون بعد الأصالة من خمس عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم الموظفون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول الموالي آراء واتجاهات العينة المبحوثة حول درجة توافر بعد الأصالة حسب رأيهم بمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (3-17): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الأصالة

رقم العبارة	المقياس الخماسي					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة المراقبة
	غير موافق تماماً	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماماً				
	ك	ك	ك	ك	ك				
	%	%	%	%	%				
1.	9	9	50	71	16	155	0.963	27.60	عالية
	5.8	5.8	32.3	45.8	10.3	100			عالية

عالية	31.10	1.101	3.54	155	28	64	35	19	9	2.
عالية				100	18.1	41.3	22.6	12.3	5.8	
عالية	23.75	0.874	3.68	155	20	83	40	7	5	3.
				100	12.9	53.5	25.8	4.5	3.2	
عالية	17.07	0.678	3.97	155	32	87	35	1	0	4.
				100	20.6	56.1	22.6	0.6	00	
عالية	23.14	0.847	3.66	155	22	71	54	4	4	5.
				100	14.2	45.8	34.8	2.6	2.6	
عالية	20.55	0.752	3.67					إجمالي	البعد	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد الأصالة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد محصورة بين 3.49 و 3.97، حيث ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.49 والانحراف المعياري 0.963 إلى العبارة رقم 1 "ينجز الموظف مهامه بأسلوب متجدد" وبذلك تحتل هذه العبارة الترتيب الأخير بين عبارات البعد إلا أنها تعتبر مقبولة لأنها تنتمي لدرجة الموافقة العالية حسب سلم ليكارت الخماسي، بينما ترجع أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.97 يقابله انحراف معياري مقدر بـ 0.678 إلى العبارة رقم 4 "يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة" دلالة على اتفاق أغلب أفراد العينة المبحوثة وانسجام رأيها حول ما أدلت به العبارة، وبذلك تحتل هذه الأخيرة الترتيب الأول، على العموم نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد مقدر بـ 3.67 بانحراف معياري مقدر بـ 0.752 دلالة على اتجاه أفراد العينة المدروسة نحو خيار الموافقة بدرجة عالية وهذا يعكس قدرة الإدارة العليا على توفير مساحة من الاستقلالية للموظف تسمح له بإبداء أفكاره والمبادرة إلى طرحها ومناقشتها، ما يجعل مناخ العمل مناسب لتوليد الأفكار الجديدة والمفيدة في المجال الإداري، وما يؤكد ذلك معاملات الاختلاف التي تقل عن 30% والتي لا تختلف كثيرا فيما بينها ما عدا في العبارة رقم 2 "يحرص الموظف على أداء عمل متميز" إذ بلغ معامل الاختلاف بها 31.10% أي أنه يوجد تشتت طفيف في إجابات أفراد العينة حولها وهذا ما نفسره بوجود بعض المهام التي تفرض نمطية أدائها وروتينتها إذ لا يمكن التغيير فيها أو إضفاء عامل التميز عند تأديتها، بالعكس من ذلك نلاحظ أن معامل اختلاف العبارة رقم 4 "يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة" منخفض جدا مقدرا بـ 17.07% أي أن الموظفين المستجوبين يتمتعون بحب الاطلاع والاكتشاف والرغبة في التعلم نظرا لتواجدهم في محيط يشجع على ذلك، في الغالب نتائج دراسة هذا البعد تبين انسجام آراء أفراد عينة الدراسة واتفاقهم على تواجد بعد الأصالة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد الطلاق:

يتكون بعد الطلاق من ست عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول الموالي آراء واتجاهات العينة المبحوثة حول درجة توافر بعد الطلاق حسب رأيهم بمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم: (3-18): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الطلاق

رقم	المقياس الخماسي					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة	
	غير موافق تماماً	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماماً					
	ك	ك	ك	ك	ك			%		
	%	%	%	%	%					
6.	1	5	53	91	5	155	0.640	17.73	عالية	
	0.6	3.2	34.2	58.7	3.2	100				
7.	1	21	38	57	38	155	1.006	27.12	عالية	
	0.6	13.5	24.5	36.8	24.5	100				
8.	5	10	46	58	36	155	1.000	26.95	عالية	
	3.2	6.5	29.7	37.4	23.2	100				
9.	0	4	55	66	30	155	0.781	20.60	عالية	
	00	2.6	35.5	42.6	19.4	100				
10.	0	5	50	75	25	155	0.752	19.95	عالية	
	00	3.2	32.3	48.4	16.1	100				
11.	0	12	45	85	13	155	0.746	20.49	عالية	
	00	7.7	29.0	54.8	8.4	100				
			إجمالي	البعد			3.70	0.657	17.75	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد الطلاقة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.61-3.79) وترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.61 للعبارة رقم 6 "يملك الموظف مهارات النقاش والإقناع" وبذلك تحتل الترتيب الأخير، دلالة على قلة توافق آراء العينة المبحوثة حول ما ورد في هذه العبارة إلا أنها تعتبر نتيجة مقبولة حيث تنتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي أي درجة الموافقة العالية، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.79 فترجع إلى العبارة رقم 9 "يملك الموظف القدرة على التعبير عن الأفكار" يقابلها انحراف معياري مقدرة بـ 0.781 وبذلك تحتل الترتيب الأول بين عبارات البعد، دلالة على اتفاق العينة المبحوثة وانسجام آرائها حول هذه العبارة والتي اتجهت نحو خيار الموافقة بدرجة عالية، ما يؤكد لنا أن مؤسسة موبيليس تشجع الأفراد العاملين بما على التعبير عن أفكارهم وتحتم بمقترحاتهم مما يجعل الموظف قادراً على المشاركة في عملية التفكير الإبداعي وذلك من خلال الأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسة في هذا المجال مثل جلسات العصف الذهني وحلقات الجودة وغيرها، على العموم نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد قُدرت بـ 3.70 بانحراف معياري مقدرة بـ 0.657 مما يعني أن تشتت إجابات أفراد العينة ضعيف ودرجة الموافقة عالية دلالة على توافق العينة المدروسة حوله والتي تعكسها قيمة معامل الاختلاف المقابلة لها والتي تقل عن 30%، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد الطلاقة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد المرونة:

يتكون بعد المرونة من خمس عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول الموالي آراء واتجاهات العينة المبحوثة حول درجة توافر هذا البعد حسب رأيهم بمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (3-19): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة

رقم العبارة	المقياس الخماسي					الاجمعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
	غير موافق تماماً	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماماً					
	ك	ك	ك	ك	ك				%	
	%	%	%	%	%					
12.	0	12	43	80	20	155	3.70	0.793	21.43	عالية
	00	7.7	27.7	51.6	12.9	100				

عالية	19.89	0.726	3.65	155	13	85	47	10	0	.13
				100	8.4	54.8	30.3	6.5	00	
عالية	20.38	0.752	3.69	155	15	89	46	39	12	.14
				100	9.7	57.4	29.7	25.2	7.7	
عالية	19.31	0.724	3.75	155	22	77	52	4	0	.15
				100	14.2	49.7	33.5	2.6	00	
عالية	16.71	0.645	3.86	155	24	92	36	3	0	.16
				100	15.5	59.4	23.2	1.9	00	
عالية	15.56	0.583	3.73			إجمالي	إجمالي			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.65-3.86)، حيث ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.65 للعبارة رقم 13 "يملك الموظف القدرة على تحسين أو تغيير أداؤه بما يتناسب مع المهام الموكلة إليه" بانحراف معياري مقدر بـ 0.726 وبذلك فهي الترتيب الأخير إلا أنها تعتبر نتيجة مرضية إذ أنها تنتمي إلى خيار الموافقة العالية، وهو نفس الخيار بالنسبة للعبارة رقم 16 "يمكن للموظف المشاركة في تطوير القواعد والإجراءات والنظم اللازمة لتسيير العمل" والتي تقابلها أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.86 وانحراف معياري 0.645 فهي تحتل الترتيب الأول، دلالة على توافق العينة المدروسة حولها، أي أن مؤسسة موبيليس تتمتع بالمرونة الكافية التي تسمح لها بالتغيير في بعض الإجراءات إذا اقتضت الضرورة ذلك حتى تستطيع مواكبة التطورات في البيئة الخارجية، وتعزز شعور الموظف بالانتماء لها من خلال السماح له بالمشاركة في عملية التحسين والتطوير في القواعد والإجراءات باعتباره الأكثر تأثراً بسياسات العمل فهو من يطبقها، لذا فرأيه مهم جداً حول كيفية سير العمل، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد فهي مقدرة بـ 3.73 وانحراف معياري مقدر بـ 0.583 وهو مؤشر على وجود تشتت ضعيف جداً، يقابلها معامل اختلاف تقل قيمته عن 30%، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد المرونة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد الحساسية للمشكلات:

يتكون بعد الحساسية للمشكلات من خمسة عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أسفله اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-20): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الحساسية للمشكلات

رقم	المقياس الخماسي					الجمع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
	غير موافق تماما	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماما					
	ك	ك	ك	ك	ك				%	
	%	%	%	%	%					
.17	0	5	46	93	11	155	3.81	0.685	17.98	عالية
	00	3.2	29.7	60.0	7.1	100				
.18	4	9	39	92	11	155	3.77	0.663	17.58	عالية
	2.6	5.8	25.2	59.4	7.1	100				
.19	0	11	46	80	18	155	3.57	0.821	22.99	عالية
	00	7.1	29.7	51.6	11.6	100				
.20	0	11	28	94	22	155	3.69	0.769	20.84	عالية
	00	7.1	18.1	60.6	14.2	100				
.21	0	15	40	87	13	155	3.81	0.754	19.79	عالية
	00	9.7	25.8	56.1	8.4	100				
			إجمالي	البعد			3.73	0.550	15.19	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد الحساسية للمشكلات اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.57-3.81) حيث ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.57 بانحراف معياري مقدر بـ 0.821 إلى العبارة رقم 19 "للموظف القدرة على طرح العديد من البدائل والحلول لمواجهة المشكلات الطارئة وغير المتوقعة" وبذلك تحتل الترتيب الأخير بين عبارات البعد، وهذا راجع إلى أنه غالبا في المواقف المستعجلة تتخذ الإدارة العليا القرارات دون الرجوع إلى رأي الموظف نظرا لأهمية عامل الوقت، إلا أن هذا لا ينفي قدرة العامل أو الموظف على الاستجابة لمثل هذه المواقف والتصرف معها إذ اتجهت آراء الباحثين حول هذه العبارة إلى خيار الموافقة بدرجة عالية، وهو نفس الخيار بالنسبة للعبارتين رقم 17 "للموظف القدرة على بناء خطط وحلول مستقبلية لمواجهة

المشكلات المتوقعة" ورقم 21 "يظهر الموظف استجابة جديدة للتكيف مع مشكلات العمل" إذ تحملا أعلى قيمة للمتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.81 بانحرافات معيارية مقدرة على التوالي بـ 0.685، 0.754، دلالة على توافق العينة المدروسة وانسجام آرائها حول العبارتين، وهو مؤشر قوي يدل على المشاركة الحيوية للموظف في حلّ المشكلات ومواجهة المواقف المختلفة بمؤسسة موبيليس، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد فهي مقدرة بـ 3.73 دلالة على اتجاه آراء عينة البحث إلى خيار الموافقة بدرجة عالية وما يؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والمقدرة بـ 0.550 أي أن التشتت في الإجابات ضعيف جدا، والتي تقابلها قيمة معامل الاختلاف المنخفضة جدا والتي تقلّ عن 16%، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد الحساسية للمشكلات بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

كملخص عن عرض وتحليل نتائج محور الإبداع الإداري يمكن القول أن مؤسسة موبيليس تتبع أسلوبا إداريا فعالا يتصف بدرجة لا بأس بها من المرونة التي تسمح للموظفين بالمبادرة بطرح أفكارهم الجديدة وتبادل المقترحات بينهم، إذ تعتبرهم المؤسسة كمورد أساسي ومهم تستثمر فيه وتستغل ما يتمتعون به من قدرات إبداعية من أجل تحقيق النجاح والتميز والتفوق على المنافسين.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بالتميز التنظيمي

نستعرض من خلال هذا العنصر اتجاهات إجابات العينة المدروسة لمحور التميز التنظيمي من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاده وهي: (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) وذلك وفقا لما توضحه الجداول الموالية.

• عرض وتحليل نتائج بعد تميز القيادة:

يتكون بعد تميز القيادة من ستة عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أدناه اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-21): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد تميز القيادة

رقم	غير موافق تماما	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماما	المقياس الخماسي				
						النموذج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
	ك	ك	ك	ك	ك					
	%	%	%	%	%					
22.	9	13	47	72	14	155	3.55	0.799	22.51	عالية

				100	9.0	46.5	30.3	8.4	5.8	
عالية	28.21	0.976	3.46	155	23	60	39	24	9	.23
				100	14.8	38.7	25.2	15.5	5.8	
عالية	32.35	1.103	3.41	155	14	79	43	14	5	.24
				100	9.0	51.0	27.7	9.0	3.2	
عالية	26.31	0.921	3.50	155	18	84	45	6	2	.25
				100	11.6	54.2	29.0	3.9	1.3	
عالية	20.45	0.765	3.74	155	16	62	63	8	6	.26
				100	10.3	40.0	40.6	5.2	3.9	
عالية	25.03	0.871	3.48	155	7	85	51	12	0	.27
				100	4.5	54.8	32.9	7.7	00	
عالية	21,11	0.715	3.52							إجمالي البعد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد تمييز القيادة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد محصورة بين (3.41-3.74) حيث ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.41 وانحراف معياري مقدر بـ 1.103 للعبارة رقم 24 "يضع قادة المنظمة مجموعة من القيم والرؤى الهادفة لتطوير ثقافة التمييز في المنظمة" وهي بذلك تحتل المرتبة الأخيرة، نلاحظ أن اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول هذا البعد كانت ما بين خيار الموافقة بدرجة متوسطة وخيار الموافقة بدرجة عالية كما أن قيمة الانحراف المعياري كبيرة نوعاً ما دلالة على التشتت العالي في الإجابات وهذا ما تعكسه قيمة معامل الاختلاف التي تجاوزت نسبة 30%، وهذا يدل على أن عينة البحث لم تتفق ولم تتسجم آراؤها حول ما ورد في هذه العبارة حيث تباينت الاتجاهات بين التحفظ عن رأيهم بهذا الخصوص إذ اتجهوا نحو خيار الموافقة بدرجة متوسطة والتي تشير إلى خيار "موافق بدرجة متوسطة"، وبين خيار "موافق"، أما بالنسبة للعبارة رقم 26 "تتبع قيادة المنظمة أساليب حديثة في إدارة العمليات" فهي تحمل أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.74 وبذلك فهي تنتمي إلى فئة الموافقة بدرجة عالية، وانحراف معياري مقدر بـ 0.765 أي يوجد توافق في إجابات العينة حولها دلالة على أن مؤسسة موبيليس تبذل قصارى جهدها في سبيل البحث عن أساليب العمل المتميزة والحديثة في مجال إدارة العمليات، وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي البعد والمقدرة بـ 3.52 وانحراف معياري مقدر بـ 0.715 دلالة على توافق العينة المدروسة حوله والتي تقابلها قيمة معامل الاختلاف المقدر بـ 21.11% والتي تقل عن 30%، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد تمييز القيادة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد تميز الاستراتيجية:

يتكون بعد تميز الاستراتيجية من ستة عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أسفله اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-22): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد تميز الاستراتيجية

رقم	المقياس الخماسي					الجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
	غير موافق تماماً	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماماً					
	ك	ك	ك	ك	ك				%	
	%	%	%	%	%					
.28	0	18	30	59	48	155	3.65	0.680	18.63	عالية
	00	11.6	19.4	38.1	31.0	100				
.29	4	8	40	57	46	155	3.88	1.006	25.93	عالية
	2.6	5.2	25.8	36.8	29.7	100				
.30	1	3	45	72	34	155	3.82	0.990	25.92	عالية
	0.6	1.9	29.0	46.5	21.9	100				
.31	3	2	47	81	22	155	3.86	0.841	21.79	عالية
	1.9	1.3	30.3	52.3	14.2	100				
.32	3	10	49	80	13	155	3.74	0.782	20.91	عالية
	1.9	6.5	31.6	51.6	8.4	100				
.33	0	13	47	79	16	155	3.58	0.755	21.09	عالية
	00	8.4	30.3	51.0	10.3	100				
		إجمالي	البعد				3.75	0.721	19.23	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد تميز الاستراتيجية اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.58-3.88)، ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.58 وانحراف معياري مقدر بـ 0.755 إلى العبارة رقم 33 " يشارك الموظفون في بناء رسالة المنظمة وتطوير أهدافها ما يسمح ببناء استراتيجية متميزة." وهي نتيجة مقبولة تدل على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق"، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.88 فترجع إلى العبارة رقم 29 " تتبنى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة مقارنة بالمنافسين" دلالة على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق" والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (الموافقة بدرجة عالية)، وهو نفس الخيار بالنسبة للبعد ككل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.75 بانحراف معياري بلغ 0.721 دلالة على توافق العينة المدروسة حول هذا البعد وانسجام آرائهم وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف المقدرة بـ 19.23% وهي نسبة منخفضة جداً، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد تميز الاستراتيجية بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد تميز الهيكل التنظيمي:

يتكون بعد تميز الهيكل التنظيمي من ستة عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أدناه اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-23): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي

رقم	المقياس الخماسي					الاجمعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
	غير موافق تماماً	غير موافق	متوسطة موافق	موافق بدرجة	موافق تماماً					
	ك	ك	ك	ك	ك				%	
	%	%	%	%	%					
.34	2	10	55	83	5	155	3.61	0.784	21.72	عالية
	1.3	6.5	35.5	53.5	3.2	100				
.35	3	12	34	91	15	155	3.51	0.784	22.34	عالية
	1.9	7.7	21.9	58.7	9.7	100				
.36	2	1	47	84	21	155	3.73	0.784	21.02	عالية

				100	13.5	54.2	30.3	0.6	1.3	
عالية	21.13	0.786	3.72	155	22	94	28	11	0	.37
				100	14.2	60.6	18.1	7.1	00	
عالية	20.67	0.769	3.72	155	13	87	40	15	0	.38
				100	8.4	56.1	25.8	9.7	00	
عالية	20.70	0.776	3.75	155	9	99	38	6	3	.39
				100	5.8	63.9	24.5	3.9	1.9	
عالية	18.19	0,673	3.67				إجمالي	البعد		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد تمييز الهيكل التنظيمي اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.51-3.75)، ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.51 وانحراف معياري مقدر بـ 0.784 إلى العبارة رقم 35 "يتمتع الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة الكافية في حالة إجراء تغييرات طارئة" وهي نتيجة مقبولة تدل على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق"، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.75 فترجع إلى العبارة رقم 39 "للهيكل التنظيمي القدرة على جلب المعلومات بالقدر الكافي الذي يحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها" بانحراف معياري مقدر بـ 0.776 دلالة على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق" والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (الموافقة بدرجة عالية)، وهو نفس الخيار بالنسبة للبعد ككل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.67 بانحراف معياري بلغ 0.673 دلالة على توافق العينة المدروسة حول هذا البعد وانسجام آرائهم وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف المقدرة بـ 18.19% وهي نسبة منخفضة جدا، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد تمييز الهيكل التنظيمي بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

يمكن القول انطلاقا من عرض وتحليل نتائج محور التمييز التنظيمي أن مؤسسة موبيليس تسعى جاهدة إلى تحقيق رؤيتها الطموحة "معا نصنع المستقبل" وذلك من خلال تبنيتها لأسلوب قيادي متميز يشجع على تبنى ثقافة التميز كأسلوب عمل دائم وليس استثنائي أو مؤقت ورسم استراتيجيات ناجعة وفعالة تصبو إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة وذلك من خلال تقوية روابط الاتصالات بين جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بما يسمح بتدفق المعلومات بالمصادقية اللازمة وفي الوقت المناسب، وهذا ما يعكسه هيكلها التنظيمي المتميز.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث المتعلق بالتفوق التنافسي

نستعرض من خلال هذا العنصر اتجاهات إجابات العينة المدروسة لمحور التفوق التنافسي من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاده وهي: (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة/تفوق، التسليم) وذلك وفقا لما توضحه الجداول الموالية.

• عرض وتحليل نتائج بعد التكلفة المنخفضة:

يتكون بعد التكلفة المنخفضة من أربعة عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أدناه اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-24): اتجاهات إجابات العينة على أسئلة بعد التكلفة المنخفضة

رقم	المقياس الخماسي					الاجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الانحراف %	معامل	درجة الموافقة
	غير موافق تماما	غير موافق	متوسطة موافق	موافق بدرجة	موافق تماما						
	ك	ك	ك	ك	ك						
	%	%	%	%	%						
.40	10	15	50	60	20	155	3.68	0.738	20.05	عالية	
	6.5	9.7	32.3	38.7	12.9	100					
.41	10	20	55	45	25	155	3.41	1.055	30.94	عالية	
	6.5	12.9	35.5	29.0	16.1	100					
.42	5	10	40	80	20	155	3.41	1.068	31.32	عالية	
	3.2	6.5	25.8	51.6	12.9	100					
.43	0	5	35	85	30	155	3.70	0.878	23.73	عالية	
	00	3.2	22.6	54.8	19.4	100					
		إجمالي	البعد				3.55	0.795	22.40	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد التكلفة المنخفضة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.41-3.70)، ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.41 وانحراف معياري مقدر بـ 1.055 إلى العبارة رقم 41 " تتمتع إدارة المنظمة بقدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر وبالتالي تقليل الخسائر الناتجة عنها" والعبارة رقم 42 " تسعى إدارة المنظمة لإنجاز وتجسيد مختلف الأفكار الإبداعية الجيدة بالاعتماد على تكنولوجيات منخفضة التكلفة" بنفس قيمة المتوسط الحسابي وانحراف معياري مقدر بـ 1.068 وهي نتيجة مقبولة

تدل على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق"، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.70 فترجع إلى العبارة رقم 43 "تحاول المنظمة مراعاة الزبائن حيث تقدم خدمات ذات أسعار تنافسية" بانحراف معياري مقدّر بـ 0.878 دلالة على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق" والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (الموافقة بدرجة عالية)، وهو نفس الخيار بالنسبة للبعد ككل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.55 بانحراف معياري بلغ 0.795 دلالة على توافق العينة المدروسة حول هذا البعد وانسجام آرائهم وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف المقدرة بـ 22.40% وهي نسبة منخفضة، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد التكلفة المنخفضة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد الجودة:

يتكون بعد الجودة من خمس عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أدناه اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-25): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد الجودة

رقم	غير موافق تماماً	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماماً	النمط	المتوسط الحسابي	الأخلاف المعياري	الاختلاف %	معامل	درجة الموافقة	المقياس الخماسي				
												ك	ك	ك	ك	ك
.44	10	5	65	55	20	155	3.81	0.812	21.31	عالية						
.45	5	5	45	85	15	155	3.49	0.956	27.65	عالية						
.46	5	15	30	65	40	155	3.67	0.876	23.87	عالية						
.47	10	5	40	70	30	155	3.75	1.040	27.73	عالية						
	6.5	3.2	41.9	35.5	12.9	100										

عالية	27.05	1.001	3.70	155	30	75	45	0	5	.48
				100	19.4	48.4	29.0	00	3.2	
عالية	21.58	0.757	3.68				إجمالي البعد			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد الجودة اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.49-3.81)، ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.49 وانحراف معياري مقدر بـ 0.956 إلى العبارة رقم 45 "تمتلك المنظمة القدرة على تقديم خدمات إضافية ذات جودة مقارنة بمنافسيها" وهي نتيجة مقبولة تدل على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق"، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.81 فترجع إلى العبارة رقم 44 "تستقطب المنظمة موارد بشرية كفؤة ذات جودة عالية في الأداء" بانحراف معياري مقدر بـ 0.812 دلالة على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق" والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكرات الخماسي (الموافقة بدرجة عالية)، وهو نفس الخيار بالنسبة للبعد ككل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.68 بانحراف معياري بلغ 0.757 دلالة على توافق العينة المدروسة حول هذا البعد وانسجام آرائهم وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف المقدرة بـ 21.58% وهي نسبة منخفضة، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد الجودة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد المرونة/تفوق:

يتكون بعد المرونة التابع لمتغير التفوق التنافسي من خمس عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أدناه اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-26): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة-تفوق

رقم	المقياس الخماسي					الاجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختلاف %	معامل	درجة الموافقة
	غير موافق تماماً	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماماً						
	ك	ك	ك	ك	ك						
	%	%	%	%	%						
.49	0	0	45	100	10	155	3.80	0.809	21.29	عالية	
	00	00	29.0	64.5	6.5	100					

عالية	15.97	0.599	3.75	155	15	80	50	10	0	.50
				100	9.7	51.6	32.3	6.5	00	
عالية	20.27	0.742	3.66	155	15	90	40	10	0	.51
				100	9.7	58.1	25.8	6.5	00	
عالية	19.78	0.728	3.68	155	10	80	55	10	0	.52
				100	6.5	51.6	35.5	6.5	00	
عالية	19.72	0.714	3.62	155	20	85	45	5	0	.53
				100	12.9	54.8	29.0	3.2	00	
عالية	16.03	0.593	3.70				إجمالي	إجمالي	إجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد المرونة/تفوق اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.62-3.80)، ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.62 وانحراف معياري مقدّر بـ 0.714 إلى العبارة رقم 53 " لدى المنظمة القدرة على تلبية الطلبات المتباينة للزبائن كما ونوعاً" وهي نتيجة مقبولة تدل على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق"، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.80 فترجع إلى العبارة رقم 49 "للمنظمة القدرة على تغيير تصميم المنتج أو الخدمة بما يتناسب مع الطلبات الفريدة للزبائن" بانحراف معياري مقدّر بـ 0.809 دلالة على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق" والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكرات الخماسي (الموافقة بدرجة عالية)، وهو نفس الخيار بالنسبة للبعد ككل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.70 بانحراف معياري بلغ 0.593 دلالة على توافق العينة المدروسة حول هذا البعد وانسجام آرائهم وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف المقدرة بـ 16.03% وهي نسبة منخفضة جداً، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد الجودة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

• عرض وتحليل نتائج بعد التسليم:

يتكون بعد التسليم من أربع عبارات موجهة نحو أفراد عينة الدراسة وهم العاملون بالمديريات الخمس: مديرية الموارد البشرية، مديرية التكوين، مديرية الجودة، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية المبيعات والتوزيع، يوضح الجدول أدناه اتجاهات الأفراد المبحوثين حول أسئلة هذا البعد.

الجدول رقم (3-27): اتجاهات إجابات العينة المدروسة حول بعد التسليم

رقم	درجة الموافقة					الجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	درجة الموافقة
	غير موافق تماما	غير موافق	متوسطة	موافق بدرجة	موافق تماما					
.54	0	5	45	90	15	155	3.77	0.701	18.59	عالية
	00	3.2	29.0	58.1	9.7	100				
.55	0	0	45	100	10	155	3.75	0.651	17.36	عالية
	00	00	29.0	64.5	6.5	100				
.56	5	15	30	65	40	155	3.79	0.589	15.54	عالية
	3.2	9.7	19.4	41.9	25.8	100				
.57	0	5	35	90	25	155	3.85	0.701	18.21	عالية
	00	3.2	22.6	58.1	16.1	100				
			إجمالي البعد				3.79	0.498	13.14	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.23.

نلاحظ من خلال النتائج المعروضة في الجدول أن إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة بعد التسليم اتجهت إلى خيار "موافق" حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد محصورة بين (3.75-3.85)، ترجع أدنى قيمة للمتوسط الحسابي 3.75 وانحراف معياري مقدر بـ 0.651 إلى العبارة رقم 55 "للمنظمة القدرة على تطوير الخدمة أو المنتج بسرعة" وهي نتيجة مقبولة تدل على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق"، أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 3.85 فترجع إلى العبارة رقم 57 "تحتزم المنظمة مواعيد تقديمها للعروض والخدمات" بانحراف معياري مقدر بـ 0.701 دلالة على اتجاه أفراد عينة البحث إلى خيار "موافق" والذي ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي (الموافقة بدرجة عالية)، وهو نفس الخيار بالنسبة للبعد ككل حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.79 بانحراف معياري بلغ 0.498 دلالة على توافق العينة المدروسة حول هذا البعد وانسجام آرائهم وما يؤكد ذلك قيمة معامل الاختلاف المقدر بـ 13.14% وهي نسبة منخفضة جدا، أي أن أفراد العينة اتفقوا على تواجد بعد الجودة بدرجة عالية بمؤسسة موبيليس.

كمحصلة عن نتائج محور التفوق التنافسي ووفقا لاتجاهات إجابات العينة المدروسة فمؤسسة موبيليس تركز على جانب تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال اكتساح السوق وجذب أكبر شريحة من الزبائن، إذ تحاول أن تقدم عروض وخدمات متنوعة ذات تكلفة منخفضة و/أو ذات جودة عالية وبالتالي فهي تتمتع بأكثر من ميزة تلمس كافة الطبقات الاجتماعية ، إضافة إلى ذلك فهي تركز على عامل المرونة في الإنتاج أي أن تكون على اطلاع دائم على متطلبات السوق ورغبات الزبائن وتحاول تحقيقها أو تجاوزها، عطفًا على ما سبق فلعلّ أهم عنصر يهتم له الزبون هو عنصر الوقت خاصة تحت وطأة سرعة التغيرات والتطورات التكنولوجية أي أنها تسعى دائما إلى تقديم الخدمة في الوقت المناسب.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وفقا للنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

قبل الانطلاق في عملية اختبار الفرضيات، نقوم أولا بالتعرف على ماهية النمذجة بالمعادلة الهيكلية في جانبها النظري إضافة إلى تعريف البرنامج المستخدم وهو SmartPLS4 ثم نحدد أهم الاختبارات المعتمد عليها في تقييم النموذج الفرضي للدراسة ومعايير الحكم عليها لنتنقل فيما بعد كخطوة أخيرة إلى اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير النتائج.

المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)

النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) هي مزيج من طريقتين إحصائيتين: تحليل العوامل التأكيدية (Confirmatory Factor Analysis) والهدف منها هو قياس المتغيرات النفسية مثل الموقف والرضا، وتحليل المسار (Path Analysis) وهدفه إيجاد العلاقات السببية بين المتغيرات من خلال إنشاء مخطط مسار، جمعت () بين الطريقتين في أوائل السبعينات وأصبحت شائعة وتستخدم على نطاق واسع في العديد من المجالات: العلوم الاجتماعية إدارة الأعمال، العلوم الصحية والطبية، العلوم الطبيعية (Fan, et al., 2016) من أجل فهم أكثر لهذه النمذجة نخصص هذا المطلب البحثي للتعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بها.

أولا: مفهوم النمذجة بالمعادلة الهيكلية ومقارباتها

نتعرف من خلال هذا العنصر على النمذجة بالمعادلة الهيكلية ومقارباتها ومفاهيمها الأساسية.

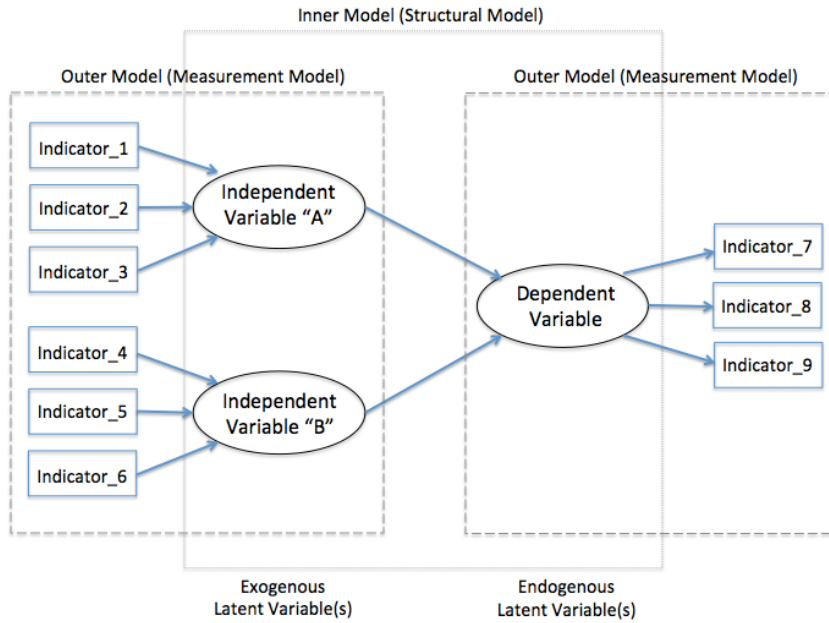
1. تعريف النمذجة بالمعادلة الهيكلية:

تعرف النمذجة بالمعادلة الهيكلية بأنها "طريقة تحليل بيانات متعددة المتغيرات من الجيل الثاني، والتي تستخدم بكثرة في بحوث التسويق والأعمال، حيث تمكن من فحص العلاقات بين المتغيرات الموجودة في النموذج" (Kwong & Wong, 2013, p. 1) تختلف (SEM) عن مناهج النمذجة الأخرى أثناء اختبارها لآثار المباشرة وغير المباشرة على العلاقات السببية المقترضة مسبقا (Fan, et al., 2016) تسمى أيضا النمذجة السببية، ونمذجة المعادلة الهيكلية المتغيرة الكامنة، وتحليل هياكل التباين وهي "طريقة لتمثيل، تقدير، اختبار لشبكة من العلاقات النظرية الخطية بين المتغيرات، قد تكون تلك المتغيرات إما قابلة للملاحظة أو غير قابلة للملاحظة المباشرة ولا يمكن قياسها مباشرة"، من أهم المزايا التي توفرها مرونتها الكبيرة في اختبار العديد من المعادلات

في آن واحد وتوسيع نطاق اختبارها على مجموعات سكانية وذلك لاختبار النموذج على عدد كبير من العينات، مما يسمح للباحث من استنتاج المزيد من العلاقات وأسبابها وآثارها في نمودجه المستخدم في الدراسة (Rigdon, 1998, pp. 251-252).

هناك حزمتان فرعيتان في نموذج المعادلة الهيكلية: نمذجة داخلية وأخرى خارجية، تحدد النمذجة الداخلية العلاقات بين المتغيرات الكامنة المستقلة والمعتمدة بينما تحدد النمذجة الخارجية العلاقات بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها المرصودة كما هو موضح في الشكل الموالي (Kwong & Wong, 2013):

الشكل رقم (3-8): النموذج الداخلي والنموذج الخارجي في (SEM)



المصدر: (Kwong & Wong, 2013, p. 2).

نشرح فيما يلي العناصر الموجودة في الشكل أعلاه:

النموذج الداخلي / النموذج الهيكلية (Inner Model / Structural Model):

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النموذج الداخلي يربط العلاقة بين المتغيرات الكامنة* المستقلة والتابعة.

النموذج الخارجي / النموذج القياسي (Outer Model/Measurement):

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن النموذج الخارجي يربط العلاقة بين المتغير الكامن (غير القابل للقياس) مع المؤشرات المرصودة لقياسه (Indicators)**.

* المتغيرات الكامنة: هي متغيرات أساسية لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وتعرف أيضا بالعوامل أو التركيبات.
** المتغيرات المقاسة أو المشاهدة: هي مؤشرات يمكن قياسها، تعمل كمؤشر للمتغير الكامن الأساسي. (Kwong & Wong, 2013).

متغير داخلي المنشأ (Endogenous Latent Variable) ومتغير خارجي المنشأ (Exogenous Latent Variable):

(Variable):

اعتمادا على تصميم (SEM) يمكن للمتغير أن يعمل كمتغير مستقل أو متغير تابع لأجزاء مختلفة من النموذج، طالما يوجد مسار أو سهم يؤدي إلى المتغير فهو داخلي المنشأ.

2. مقاربات النمذجة بالمعادلة الهيكلية:

هناك العديد من الأساليب المتميزة لنظام النمذجة بالمعادلة الهيكلية، أهمها (Chin, 1998, p. 295):

- **النهج الأول وهو (CB-SEM)** اختصارا لـ (Covariance Based -SEM) أي نمذجة المعادلات الهيكلية بالتباين المشترك وهو شائع الاستخدام يعتمد على العديد من الحزم الإحصائية من بينها Amos وغيرها من البرامج؛ وتستخدم أساسا لتوكيد النظريات أو رفضها (طيبة، 2021/2020) وفي الحالات التالية (فتح الله، 2021/2020، صفحة 112):

- التوزيع الطبيعي للبيانات شرط ضروري؛
- الهدف الأساسي هو اختبار نظرية أو مقارنتها بنظريات أخرى؛
- احتواء النموذج الداخلي على علاقات دائرية.

- **النهج الثاني وهو المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)** اختصارا لـ (Partial Least Squares-SEM) وتستخدم العديد من البرامج الإحصائية من بينها SmartPLS وغيرها من البرامج؛ وتستخدم في الغالب في البحوث الاستكشافية لتطوير نظريات أو اقتراح علاقات جديدة بين المتغيرات (طيبة، 2021/2020) -نتطرق إليها بشيء من التفصيل في العنصر الموالي.

ثانيا: المفاهيم الأساسية للنمذجة بالمعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM):

لسنوات عديدة كانت المعادلة الهيكلية القائمة على التباين (CB-SEM) هي الطريقة السائدة لتحليل العلاقات المتبادلة المعقدة بين المتغيرات المرصودة والكامنة، واستمر ذلك إلى غاية عام 2010 أين كان عدد المقالات المنشورة في مجالات العلوم الاجتماعية المستخدمة لهذه التقنية أكثر بكثير من المقالات المنشورة المستخدمة لتقنية (PLS-SEM)، لكن في السنوات الأخيرة زاد انتشار استخدام هذه الأخيرة بين الباحثين وأصبحت الطريقة الأكثر الجاذبية بالنسبة لهم والتي يتم تطبيقها الآن على نطاق واسع في العديد من التخصصات في العلوم الاجتماعية بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة التسويق، المحاسبة الإدارية، الإدارة الاستراتيجية، لأنها تمكنهم من تقدير النماذج المعقدة مع العديد من التركيبات ومتغيرات المؤشرات، والمسارات الهيكلية دون فرض افتراضات توزيعية على البيانات غير أن أهم من ذلك أن نظام (PLS-SEM) هو نهج تنبؤي سببي لنظام SEM يؤكد على التنبؤ في تقدير النماذج الإحصائية (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2018, pp. 2-3) من مميزاتا أنها:

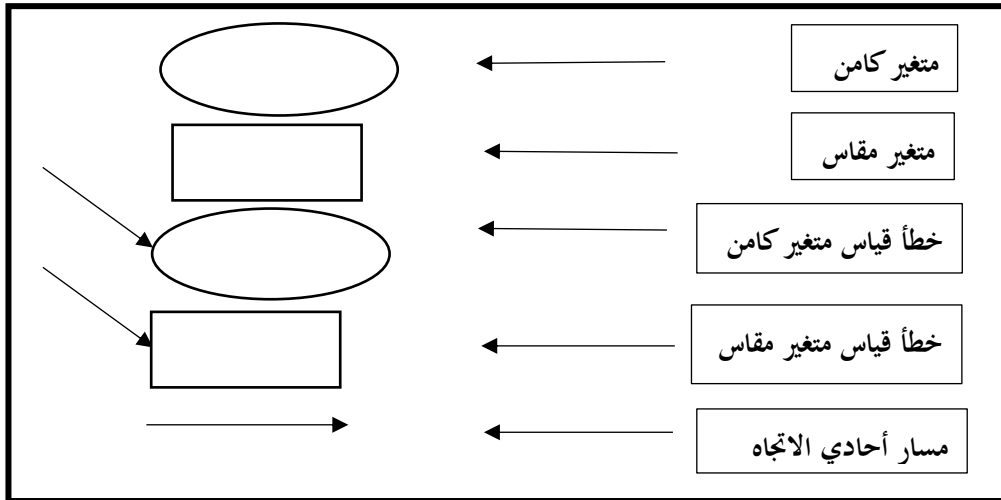
لا تشترط اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي والهدف الأساسي منها هو تحديد المتغير الكامن (المستقل) المؤثر على المتغير الكامن (التابع) في الدراسة (فتح الله، 2021/2020، صفحة 112) لذلك أصبح نظام (PLS-SEM) بديلا جيدا لـ (CB-SEM) خاصة أنه يوفر المميزات التالية (Kwong & Wong, 2013, p. 3):

- حجم العينة الصغير؛
- الدقة التنبؤية العالية؛
- لا يمكن ضمان مواصفات النموذج الصحيح.

يتكون نظام (PLS-SEM) من أربعة مكونات أساسية هي (طيبة، 2021/2020، صفحة 216):

- **المباني:** وتمثل المتغيرات الكامنة غير القابلة للقياس مباشرة (غير الملاحظة/ غير المشاهدة) ويتم تمثيلها في النموذج بشكل بيضاوي أو دوائر؛
- **المتغيرات المقاسة:** وهي المؤشرات المقاسة يتم تمثيلها في النموذج في شكل مستطيل؛
- **العلاقات بين المتغيرات:** تعبر عن الفرضيات وتمثل بيانها بواسطة الأسهم أحادية الاتجاه وتشير بذلك إلى العلاقة السببية بين المتغيرات؛
- **خطأ القياس:** يعبر عن الخطأ المفسر ويكون موجود في المتغيرات خارجية المنشأ المقاسة بطريقة عاكسة (Reflective Model) لا يتواجد خطأ القياس عندما تكون المؤشرات تكوينية (Formative Model) ** موضحة في الشكل:

الشكل رقم (3-9): أهم الاشكال المستخدمة في SEM

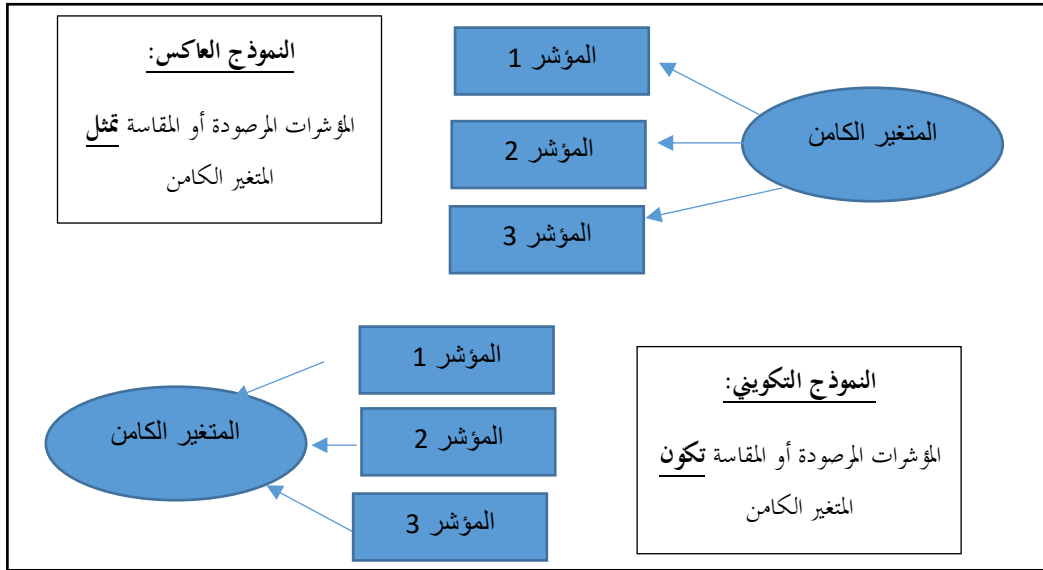


المصدر: (عامر، 2018، صفحة 38).

* يكون نموذج المسار عاكسا (Reflective) إذا انتقلت الأسهم السببية من المتغير الكامن إلى المؤشرات المرصودة.
 ** يكون المسار تكويني (Formative) إذا انتقلت الأسهم السببية من المؤشرات المرصودة إلى المتغير الكامن (Garson, 2016) كما هو موضح الشكل رقم (3-10).

كما يبين الشكل التالي شكل نموذج المسار العاكس ونموذج المسار التكويني.

الشكل رقم (3-10): نموذج المسار العاكس ونموذج المسار التكويني



المصدر: (Garson, 2016, p. 18).

كما هو ملاحظ من خلال الشكل رقم (3-10) فيظهر نموذج المسار العاكس أن المؤشرات المقاسة تمثل المتغير الكامن المراد قياسه، في حين أن هذه المؤشرات تكوّن المتغير الكامن في النموذج التكويني.

ثالثاً: تعريف برنامج SmartPLS

برنامج SmartPLS هو برنامج بياني لواجهة المستخدم لنظام PLS-SEM يعتمد البرنامج على بيئة برمجية حديثة قائمة على برمجية جافا، بعد إصدار أول نسخة على الانترنت عام 2003، تم إصدار SmartPLS2 عام 2005، تليها SmartPLS3 عام 2015، حيث يتم تطوير البرنامج كل مرة من قِبل عدد من الباحثين وهم: Christian.M Ringle ; Sven Wende ; Jan-Micheal Becker التطبيق متوفر على أنظمة التشغيل الحالية Microsoft ; Aple (Memon, et al., 2021) وتم إصدار SmartPLS4 عام 2022 .

المطلب الثاني: تقييم النموذجين العاكسين الخارجي (القياسي) والداخلي (الهيكلي)

من أجل تقييم نموذج PLS-SEM في نماذج المسار العاكسة (وهي الأكثر شيوعاً واستخداماً، على عكس نماذج المسار التكوينية نادرة الاستخدام (Garson, 2016)) يجب مناقشة النقاط التالية (Kwong & Wong, 2013, p. 16):

- تفسير الفرق المستهدف في المتغيرات الداخلية؛
- أحجام معامل مسار النموذج الداخلي ومعنويته؛
- تشبعات النموذج الخارجي Loadings؛

- موثوقية المؤشر Indicator Reliability
- موثوقية الاتساق الداخلي Reliability of internal consistency
- الصدق التقاربي Convergent validity
- الصدق التمايزي Discriminant validity
- التحقق من معنوية مسار النموذج الهيكلي Bootstrapping.

أولاً: اختبارات تقييم النموذج القياسي والهيكلي ومعايير الحكم عليها

من أجل التحقق من صدق النموذج الداخلي (الهيكلي) والخارجي (القياسي) لا بدّ من إخضاع البيانات إلى مجموعة من الاختبارات الإحصائية وذلك باستخدام برنامج SmartPLS4، وفي سبيل تسهيل عملية مقروئية هذه الاختبارات ومعايير الحكم عليها ارتأينا جمعها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-28): اختبارات تقييم نموذج الدراسة باستخدام SmartPLS ومعايير الحكم عليها

اسم الاختبار	تعريفه / دلالاته	معايير الحكم عليه
اختبار النموذج القياسي: الصدق التقاربي Convergent validity	معاملات التشبع Factor Loadings	- يجب أن تكون أكبر من 0,7؛ - يتم الاحتفاظ بالعبارات التي تحمل القيم ما بين 0,4 و 0,7 إذا ما كانت قيم AVE للمتغير أكبر من 0,5.
الموثوقية المركبة Composite Reliability	موثوقية الاتساق الداخلي	(0,6 – 0,7) مقبولة؛ (0,7 – 0,9) جيدة؛ أكبر من 0,95 تخلق إشكالية وتقلل من صحة البناء.
ألفا كرونباخ Cronbach's alpha	موثوقية الاتساق الداخلي (وهو مقياس أقل دقة للموثوقية)	أقل من 0,6 مرفوض 0,7 أو أكثر مقبول 0,8 أو أكثر جيد
AVE	مؤشر متوسط التباين المفسر.	يجب أن يكون أكبر من 0,5
الصدق التمايزي Discriminant validity	Fornell-Larcker	يجب أن يكون ارتباط أي متغير كامن بنفسه أعلى مقارنة بأي متغير كامن آخر.

	يقر بعض الباحثين بضعف جودة هذا الاختبار لأنه يتأثر بالتغيرات الطفيفة لمعاملات التشبع.		
يجب أن تكون التحميلات المتقاطعة أكبر من 0,7 - في بعض الأحيان أكبر من 0,6 - لمتغير ما مع نفسه وأقل مع المتغيرات الأخرى.	التشبعات المتقاطعة	Cross Loadings	
تحدد العتبة بـ 0,90 للنماذج الهيكلية ذات التركيبات المتشابهة من الناحية المفاهيمية مثل (الرضا الوظيفي، الرضا العاطفي، الولاء)، وعتبة 0,80 بالنسبة للتركيبات المتمايزة مفاهيمياً.	هي وسيلة لتقييم الصلاحية التمييزية بديلة لـ AVE.	HTMT	
			اختبار النموذج الهيكلي:
لا يجب أن يكون أعلى من 5 وفي بعض المراجع لا يجب أن يزيد عن 3.	عامل تضخم التباين	VIF	
محصورة بين (-1 و 1) كلما اتجهت نحو 1 صحيح كلما كانت هناك قوة تنبؤية قوية بين المباني (المتغيرات).	العلاقة التنبؤية بين المباني (المتغيرات)	معاملات المسار (path) (coefficients)	
0,75 قوة تفسيرية كبيرة؛ 0,50 قوة تفسيرية معتدلة؛ 0,25 قوة تفسيرية ضعيفة.	يدعى أيضا معامل التحديد وهو مقياس حجم التأثير العام للنموذج الهيكلي، يوضح القوة التفسيرية للمتغير الكامن داخل العينة.	R²	
القيم الأعلى من 0,02 حجم تأثير صغير؛ القيم الأعلى من 0,15 حجم تأثير متوسط؛ القيم الأعلى من 0,35 حجم تأثير كبير .	حجم التأثير (Effect Size): الفرق في قيم معامل التحديد والذي يبين جوهرية تأثير مبنى من المباني في النموذج في حالة حذفه.	F²	

<p>1, 0 < Gof < 0,25 لا توجد جودة؛ جودة 0,25 < Gof < 0,36 ضعيفة؛ 0,25 ≤ Gof ≤ 0,36 جودة متوسطة؛ 0,36 < Gof > 0, جودة عالية</p>	<p>مؤشر جودة المطابقة (Goodness of Fit): يعبر عن مدى ملاءمة النموذج. - يتم حساب هذا المؤشر بضرب متوسط قيم معامل التحديد في متوسط قيم مؤشر AVE وذلك وفقا للمعادلة التالية: $\sqrt{R^2 \times AVE}$</p>	<p>GoF</p>	
<p>أعلى من 0, دقة تنبؤية صغيرة؛ أعلى من 0,25 دقة تنبؤية متوسطة؛ أعلى من 0,50 دقة تنبؤية كبيرة</p>	<p>وهي وسيلة لتقييم الأهمية التنبؤية للنموذج الداخلي، ويعتمد المقياس على تقنية إعادة استخدام العينة والتي تحذف جزءاً من مصفوفة البيانات وتقدر معالمات النموذج وتتنبأ بالجزء المحذوف باستخدام التقديرات، كلما قلّ الفرق بين القيم المتوقعة والقيم الأصلية كلما زاد معامل (Q²) وتزداد معه الدقة التنبؤية للنموذج، على وجه التحديد عندما تأخذ قيمه قيمة أكبر من الصفر.</p>	<p>الدقة التنبؤية (Q²)</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Garson, 2016) و (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2018).

ثانياً: نتائج تقييم النموذج القياسي والهيكلية

يتم تقييم نموذج القياس العاكس من خلال مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة التأكد من الصدق التقاربي وذلك بإجراء الاختبارات التالية: معاملات التشبع، الموثوقية المركبة، AVE، ومرحلة التأكد من الصدق التمايزي بإجراء الاختبارات التالية: Fornell and Larcker، HTMT، Cross Loadings، بعد التأكد من صحة النموذج القياسي تنتقل إلى الخطوة الموالية وهي تقييم النموذج الهيكلية وذلك وفقاً للاختبارات الموضحة في الجدول رقم (3-28).

نتائج تقييم النموذج القياسي:

يتم تقييم النموذج الخارجي (القياسي) كما سبق وأن أشرنا في مرحلتين هما اختبار الصدق التقاربي واختبار الصدق التمايزي، والتي نجرها بشكل ممتالي كما هو موضح في الجدول السابق.

1) اختبارات الصدق التقاربي:

❖ موثوقية المؤشر - معاملات التشبع الخارجية Factor Loadings:

يوضح الجدول الموالي معاملات التشبع الخارجية لمتغير الإبداع الإداري.

الجدول رقم (3-29): معاملات التشبع الخارجية لمتغير الإبداع الإداري

العدد	رقم العبارة	قيمة المؤشر	العدد	رقم العبارة	قيمة المؤشر
الأصالة	1	0,875	المرونة	12	0,821
	2	0,894		13	0,838
	3	0,868		14	0,793
	4	0,768		15	0,764
	5	0,773		16	0,779
الطلاقة	6	0,751	الحساسية للمشكلات	17	0,753
	7	0,874		18	0,803
	8	0,716		19	0,691
	9	0,834		20	0,833
	10	0,813		21	0,634
	11	0,786			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-29) أن أغلب قيم التشبعات الخارجية لمتغير الإبداع الإداري قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب وهو 0,7 ماعدا في عبارتين هما: العبارة رقم (19) حيث بلغت قيمة المؤشر (0,691) والعبارة رقم (21) وبلغت قيمة المؤشر (0,634)، يوضح الجدول الموالي معاملات التشبع الخارجية لمتغير التميز التنظيمي.

الجدول رقم (3-30): معاملات التشبع الخارجية لمتغير التميز التنظيمي

العدد	رقم العبارة	قيمة المؤشر	العدد	رقم العبارة	قيمة المؤشر
تميز القيادة	22	0,487	تميز الهيكل التنظيمي	34	0,839
	23	0,832		35	0,873
	24	0,858		36	0,826
	25	0,889		37	0,868
	26	0,804		38	0,917
	27	0,802		39	0,850
تميز الاستراتيجية	28	0,797			
	29	0,915			
	30	0,776			
	31	0,891			
	32	0,884			
	33	0,859			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-30) أن أغلب قيم التشبعات الخارجية لمتغير التميز التنظيمي قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب وهو 0,7 ماعدا في العبارة رقم (22) حيث بلغت قيمة المؤشر (0,487).

يوضح الجدول الموالي معاملات التشبع الخارجية لمتغير التفوق التنافسي.

الجدول رقم (3-31): معاملات التشبع الخارجية لمتغير التفوق التنافسي

العدد	رقم العبارة	قيمة المؤشر	العدد	رقم العبارة	قيمة المؤشر
التكلفة	40	0,769	المرونة	49	0,742
	41	0,904		50	0,781
	42	0,894		51	0,847
	43	0,799		52	0,870
	44	0,744		53	0,884
الجودة	45	0,757	التسليم	54	0,626
	46	0,807		55	0,682
	47	0,902		56	0,890
	48	0,812		57	0,835

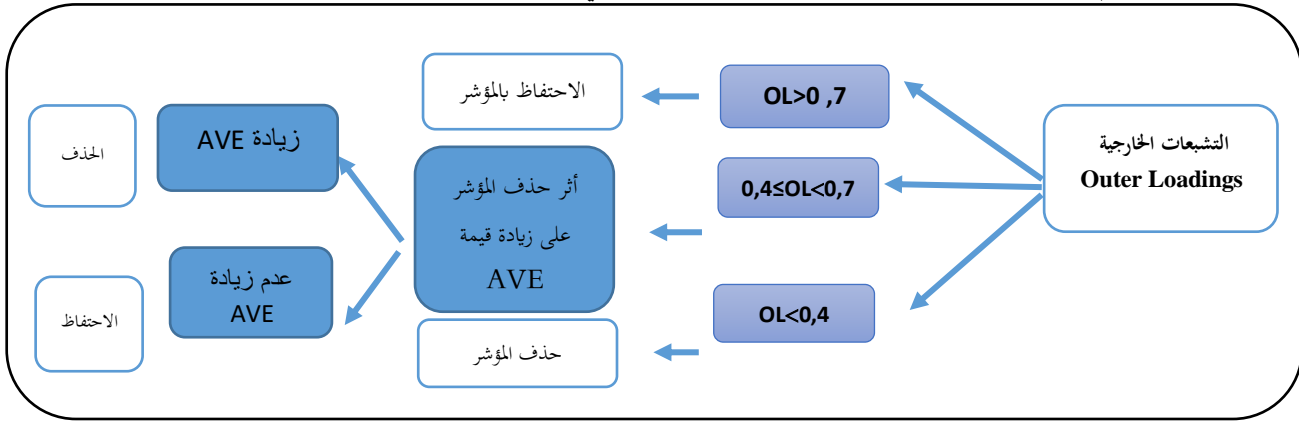
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-31) أن أغلب قيم التشبعات الخارجية لمتغير الإبداع الإداري قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب وهو 0,7 ماعدا في عبارتين هما: العبارة رقم (54) حيث بلغت قيمة المؤشر (0,626) والعبارة رقم (55) وبلغت قيمة المؤشر (0,682).

تبين لنا من خلال الجداول الثلاثة السابقة أنه توجد بعض العبارات أو المؤشرات التي معامل تحميلها الخارجي أقل من العتبة المسموح بها (0,7) وهي: العبارة رقم (19)، العبارة رقم (21)، العبارة رقم (22)، العبارة رقم (54) والعبارة رقم (55)، ويرجع قرار حذفها من عدمه إلى القاعدة العامة القائلة بأنه إذا كانت قيمة معامل التحميل أو التشبع الخارجي محصورة بين 0,4 و 0,7 فلا ينبغي حذفها مباشرة بل النظر إلى أثر حذفها على AVE فإذا ارتفع هذا الأخير ليصبح فوق العتبة الدنيا المسموح بها (0,5) فينبغي حذفه، ويمكن الاحتفاظ بها في حالة لم تؤثر على قيمة المؤثوقية المركبة أو التباين المفسر AVE، في حين أن المؤشرات ذات التحميل الخارجي أقل من 0,4 تُحذف مباشرة من الاستبيان (هار، هالت، غينكل، و زارستد، 2020).

يمكن توضيح كيفية أخذ قرار حذف المؤشر من الاستبيان من عدمه بالاعتماد على الشكل المبين أدناه.

الشكل رقم (3-11): قرار حذف المؤشر ذو التحميل الخارجي أقل من 0,7 من عدمه بناء على قيمة AVE



المصدر: (هار، هالت، غينكل، و زارستد، 2020، صفحة 162).

❖ موثوقية الاتساق الداخلي: مؤشر ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومؤشر التباين المفسر AVE

يوضح الجدول الموالي كلا من قيم مؤشر ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومؤشر التباين المفسر.

الجدول رقم (3-32): قيم مؤشر ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومؤشر التباين المفسر.

AVE	RHO-A	الموثوقية المركبة CR	ألفا كرونباخ	الأبعاد	المتغيرات الكامنة
0,701	0,900	0,921	0,892	بعد الأصالة	
0,636	0,888	0,913	0,884	بعد الطلاقة	
0,639	0,865	0,899	0,859	بعد المرونة	
0,557	0,812	0,862	0,799	الحساسية للمشكلات	
0,754	0,894	0,924	0,891		الإبداع الإداري
0,624	0,893	0,906	0,872	تميز القيادة	
0,731	0,929	0,942	0,926	تميز الاستراتيجية	
0,744	0,933	0,946	0,931	تميز الهيكل التنظيمي	
0,845	0,910	0,942	0,908		التميز التنظيمي
0,711	0,866	0,908	0,863	التكلفة المنخفضة	
0,650	0,870	0,902	0,864	الجودة	
0,683	0,889	0,915	0,883	المرونة	
0,587	0,776	0,848	0,755	التسليم	
0,770	0,904	0,930	0,900		التفوق التنافسي

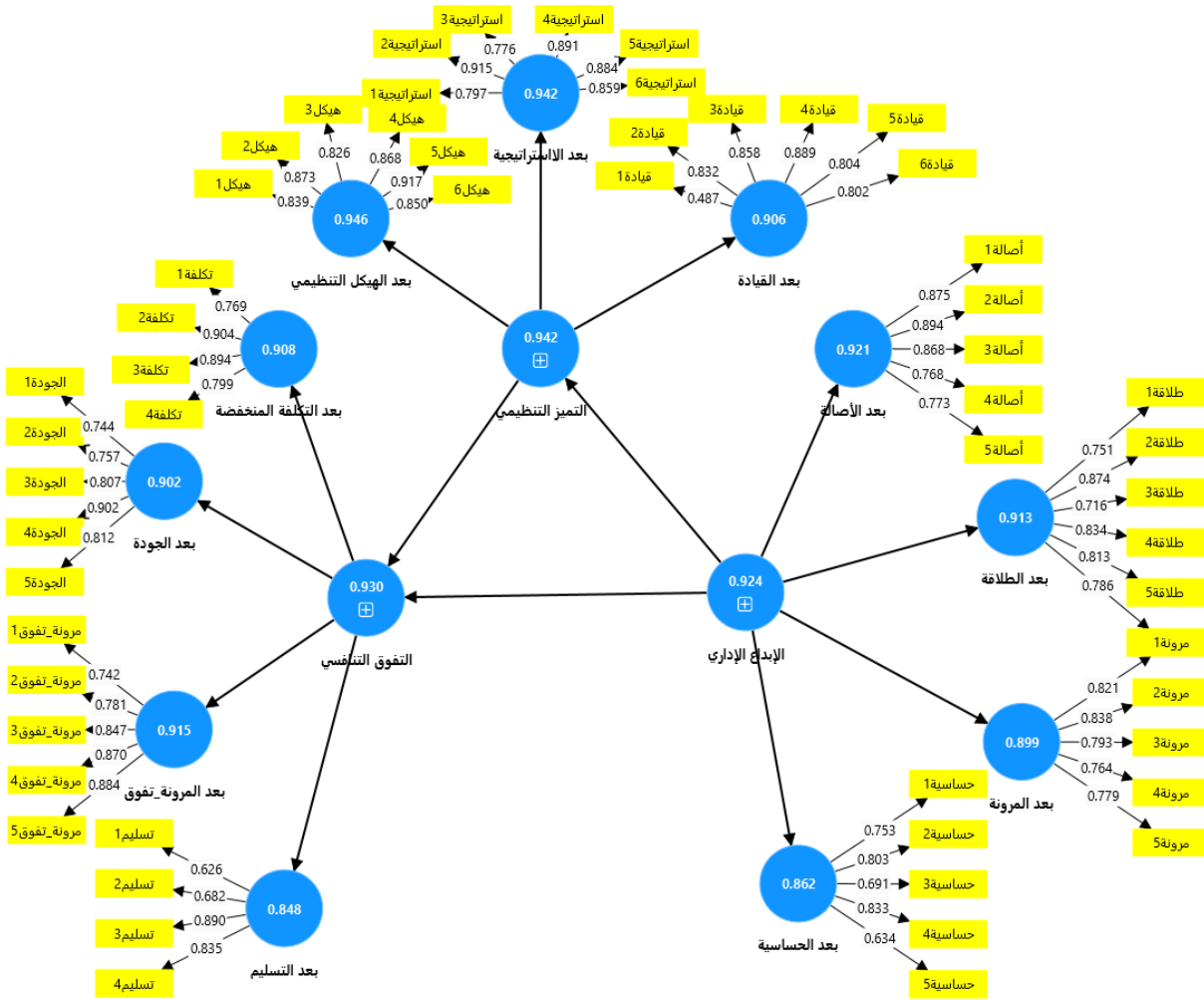
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS4.

يوضح لنا الجدول السابق ما يلي:

- تتراوح قيم ألفا كرونباخ لكل المتغيرات والأبعاد ما بين 0,799 و 0,931 وهي قيم تفوق 0,7 وبالتالي فهي جيدة ومقبولة إحصائياً؛
- تتراوح قيم الموثوقية المركبة CR لكل المتغيرات والأبعاد ما بين 0,848 و 0,946 وهي قيم تفوق 0,7 وبالتالي فهي جيدة ومقبولة إحصائياً، كما أنها لا تتجاوز 0,95 وبالتالي فهي لا تخلق مشاكل في البناء؛
- تتراوح قيم معامل RHO-A وهو معامل أكثر دقة من ألفا كرونباخ لكل المتغيرات والأبعاد ما بين 0,776 و 0,933 وهي قيم تفوق 0,7 وبالتالي فهي جيدة ومقبولة إحصائياً؛
- تتراوح قيم AVE لكل المتغيرات والأبعاد الحد الأدنى المطلوب وهو 0,5 إذ تتراوح ما بين 0,557 و 0,845 وبالتالي فهي جيدة ومقبولة إحصائياً؛
- بالنسبة للمؤشرات التي كانت معاملات تشعبها أقل من 0,7 فقد تقرر عدم حذفها نظراً لقيم AVE والتي فاقت العتبة الدنيا المسموح بها (0,5) وبالتالي فهي مقبولة ويمكن الاحتفاظ بها؛
- تتمتع كل المتغيرات الكامنة بأبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة/تفوق، التسليم) بمستويات جيدة من الصدق التقاربي أي أن هذا الأخير محقق في النموذج القياسي، وبالتالي فإن المؤشرات تقيس ما وضعت لأجله فعلاً وهي قابلة للتحليلات الإحصائية المزمع إجراؤها في عناصر قادمة من هذا المطلب البحثي.

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة القياسي ونتائج الصدق التقاربي (معاملات التشعب الخارجية؛ الموثوقية المركبة).

الشكل رقم (3-12): نتائج الصدق التقاربي للنموذج القياسي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

(2) اختبارات الصدق التمايزي:

يدل الصدق التمايزي على تميز وتباين وانفراد المتغير الكامن في مقياس ظاهرة ما عن أي متغير كامن آخر (هار، هالت، غينكل، و زارستد، 2020) من أجل اختبار الصدق التمايزي للنموذج القياسي نقوم بإجراء الاختبارات الموالية.

❖ اختبار *Fornell and Larcker*:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار *Fornell and Larcker*.

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار Fornell and Larcker

الأصلية	الطلاقة	المرونة	الحساسية	القيادة	الاستراتيجية	الهيكل	التكلفة	الجودة	المرونة/تفوق	التسليم
0,837										
0,784	0,797									
0,685	0,769	0,800								
0,596	0,624	0,665	0,746							
0,669	0,636	0,470	0,556	0,790						
0,617	0,693	0,518	0,503	0,851	0,855					
0,467	0,560	0,672	0,454	0,695	0,788	0,863				
0,728	0,577	0,510	0,590	0,833	0,720	0,623	0,843			
0,615	0,570	0,515	0,395	0,741	0,748	0,679	0,716	0,806		
0,667	0,671	0,753	0,611	0,749	0,769	0,838	0,738	0,804	0,827	
0,512	0,536	0,630	0,592	0,564	0,635	0,668	0,662	0,532	0,721	0,766

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS4.

يعرض لنا الجدول (3-33) قيم معيار Fornell and Larcker حيث تمثل القيم على مستوى القطر الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير، بينما القيم الأقطرية تمثل الارتباط بين المتغيرات، فمثلا قيمة الجذر التربيعي ل AVE بالنسبة لبعده الحساسية للمشكلات بلغت 0,746 وهي أكبر من جميع القيم الأخرى في نفس الصف، ونفس المقارنة تتم مع باقي القيم، وهذا يدل على الصدق التمايزي الذي تتمتع به متغيرات الدراسة الحالية (الأصلية، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، التكلفة المنخفضة الجودة، المرونة، التسليم).

❖ اختبار التشعبات المتقاطعة *Cross Loadings*:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التشعبات المتقاطعة Cross Loadings.

الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار التشعبات المتقاطعة Cross Loadings

	الإبداع الإداري	التفوق التنافسي	التميز التنظيمي
بعد_الأصلية	0.880	0.727	0.638
بعد_التسليم	0.643	0.820	0.669

بعد_التكلفة_المنخفضة	0.687	0.881	0.782
بعد_الجودة	0.603	0.872	0.782
بعد_الحساسية_للمشكلات	0.800	0.604	0.546
بعد_الطلاقة	0.907	0.654	0.665
بعد_المرونة	0.883	0.686	0.600
بعد_تميز_الاستراتيجية	0.669	0.815	0.952
بعد_تميز_القيادة	0.671	0.818	0.916
بعد_تميز_الهيكل	0.607	0.794	0.889
بعد_مرونة_تفوق	0.766	0.933	0.851

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS4.

يبين لنا الجدول أعلاه أن قيم التشبعات أو التحميلات المتطابقة لكل مؤشر من مؤشرات المتغير الكامن أعلى من التحميلات المتقاطعة للمتغيرات الكامنة الأخرى، وتحقق بذلك شرط التمايز بين المتغيرات، فمثلاً بعد الطلاقة المتعلق بقياس متغير الإبداع الإداري يحمل أعلى قيمة تحميل (0,907) مقارنة بالمتغيرات الأخرى: (0,654) مع متغير التفوق التنافسي، (0,665) مع متغير التميز التنظيمي ونفس مبدأ المقارنة مع باقي المؤشرات، وهذا يدل على أن كل متغير كامن يمثل نفسه فقط بالمؤشرات التي تقيسه.

❖ اختبار HTMT:

تشير القيم التي تفوق العتبة القصوى المحددة بـ 0,9 إلى عدم وجود صدق تمايزي (هار، هالت، غينكل، و زارستد، 2020)، يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار HTMT.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) أن كل معاملات التباين/ التضخم الخطي لا تتجاوز العتبة القصوى المسموحة بما وهي 5.

❖ معاملات المسار (Path Coefficients):

يوضح لنا الجدول الموالي قيم معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة في دراستنا الحالية (الإبداع الإداري، التميز التنظيمي، التفوق التنافسي).

الجدول رقم (3-37): قيم معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة

معاملات المسار	المتغيرات الكامنة
0.295	الإبداع الإداري <-- التفوق التنافسي
0.707	الإبداع الإداري <-- التميز التنظيمي
0.672	التميز التنظيمي <-- التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS4.

كما هو ملاحظ في الجدول رقم (3-37) فجميع قيم معاملات المسار موجبة دلالة على العلاقة الطردية بين متغيرات الدراسة وتراوح من كونها ضعيفة إلى قوية، حيث نلاحظ أن معامل المسار بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي يحمل القيمة 0.295 وهي قيمة ضعيفة، أما بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي يحمل القيمة 0.707، وبين التميز التنظيمي والتفوق التنافسي فهو يحمل القيمة 0.672 وهي قيم قوية (فوق المتوسط).

❖ معامل التحديد R^2 :

تجدر الإشارة إلى أن معامل التحديد يقاس فقط بالنسبة للمتغيرات التابعة، والتي يوضحها الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-38): معامل التحديد R^2

المتغيرات الكامنة التابعة/ المؤشرات	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	قوة التفسير
تميز القيادة	0,837	0,836	كبيرة
تميز الاستراتيجية	0,910	0,909	كبيرة
تميز الهيكل التنظيمي	0,795	0,793	كبيرة
التميز التنظيمي	0,499	0,496	متوسطة
التكلفة المنخفضة	0,787	0,785	كبيرة
الجودة	0,765	0,763	كبيرة
المرونة/تفوق	0,870	0,869	كبيرة
التسليم	0,669	0,667	متوسطة
التفوق التنافسي	0,820	0,817	كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جلّ قيم معامل التحديد معنوية ومقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمته بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي 0,499 وهو يعكس قوة تفسير متوسطة، بمعنى أن 49,9% من التغيرات الحاصلة في التميز التنظيمي تعود إلى الإبداع الإداري، وهذا الأخير يفسر ما مقداره 82% من التفوق التنافسي وهو يمثل قوة تفسير كبيرة، وتشير قيم معامل التحديد المعدلة إلى قربها من قيم معامل التحديد دلالة على جودة النموذج ومعنويته.

❖ حجم التأثير F^2 :

يقيس حجم التأثير مدى جوهرية مبنى خارجي محدد وحجم تأثيره في معنوية النموذج في حالة حذفه، تظهر النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3-39): حجم التأثير F^2

الإبداع	التفوق	التميز	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية	القيادة	الاستراتيجية	الهيكلة	التكلفة	الجودة	المرونة	التسليم
	0,242	0,997	3,411	5,146	3,706	1,967							
الإبداع الإداري													
التفوق التنافسي										3,685	3,248	6,664	2,024
التميز التنظيمي	1,255						5,136	10,071	3,871				

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال القيم المعروضة في الجدول أعلاه مايلي:

- كل قيم حجم التأثير معنوية ودالة إحصائياً دلالة على الأهمية الجوهرية لكل مبنى (متغير) من المباني في النموذج؛
- حجم تأثير الإبداع الإداري على التفوق التنافسي مقدر بـ (0,242) وهو تأثير متوسط لأنه محصور ما بين 0,15 و 0,35؛
- حجم تأثير الإبداع الإداري على التميز التنظيمي مقدر بـ (0,997) وهو تأثير كبير لأنه تجاوز 0,35؛
- حجم تأثير التميز التنظيمي على التفوق التنافسي مقدر بـ (1,255) وهو تأثير كبير لأنه تجاوز 0,35.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار هذه النتائج كمؤشر على صحة اعتماد التميز التنظيمي كمتغير يتوسط العلاقة بين الإبداع الإداري وهذا راجع لكبر حجم تأثير هذا الأخير على التميز التنظيمي والذي يؤثر بدوره بحجم كبير على التفوق التنافسي، في حين أن العلاقة المباشرة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي كانت متوسطة وذلك حسب رأي الباحثين بمؤسسة موبيليس.

من أجل التأكد أكثر من قوة النموذج التنبؤية نقوم فيما يلي بحساب مؤشر Q^2 .

الجدول رقم (3-40): نتائج مؤشر جودة التنبؤ Q^2

	Q ² predict	PLS-SEM_RMSE	PLS-SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
بعد_التسليم	0,406	1,543	1,145	1,535	1,115
بعد_التكلفة_المنخفضة	0,467	2,330	1,718	2,123	1,48
بعد_الجودة	0,351	3,063	1,948	3,027	1,921
بعد_مرونة_تفوق	0,579	1,933	1,373	1,896	1,309
التفوق التنافسي	0,587	-	-	0,651	0,456
بعد_تميز_الاستراتيجية	0,441	3,248	2,094	3,218	1,957
بعد_تميز_القيادة	0,444	3,209	2,23	3,081	1,835

بعد_تميز_الهيكل_التنظيمي	0,360	3,242	2,065	3,093	1,805
التميز_التنظيمي	0,484	-	-	0,731	0,430

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-39) أن قيم Q^2 كلها أكبر من الصفر حيث كانت قيمتها بالنسبة لمتغير التفوق التنافسي مقدرة بـ (0.587) في حين كانت قيمته بالنسبة لمتغير التميز التنظيمي مقدرة بـ (0.484) دلالة على أن النموذج قادر على التنبؤ أي أن المتغيرات المستقلة قادرة على التنبؤ بالمتغيرات التابعة.

❖ مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit:

يتم حساب هذا المؤشر بضرب متوسط قيم معامل التحديد في متوسط قيم مؤشر AVE وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$\sqrt{R^2 \times AVE}$$

في دراستنا هذه وبعد تعويض القيم المناسبة تحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (3-41): حساب مؤشر GoF

المتغيرات الكامنة	AVE	R Square	GoF
الإبداع الإداري	0.754	///	
التميز التنظيمي	0.845	0.499	
التفوق التنافسي	0.770	0.820	
المتوسط	0.789666667	0.6595	
		النتيجة	0,721654465

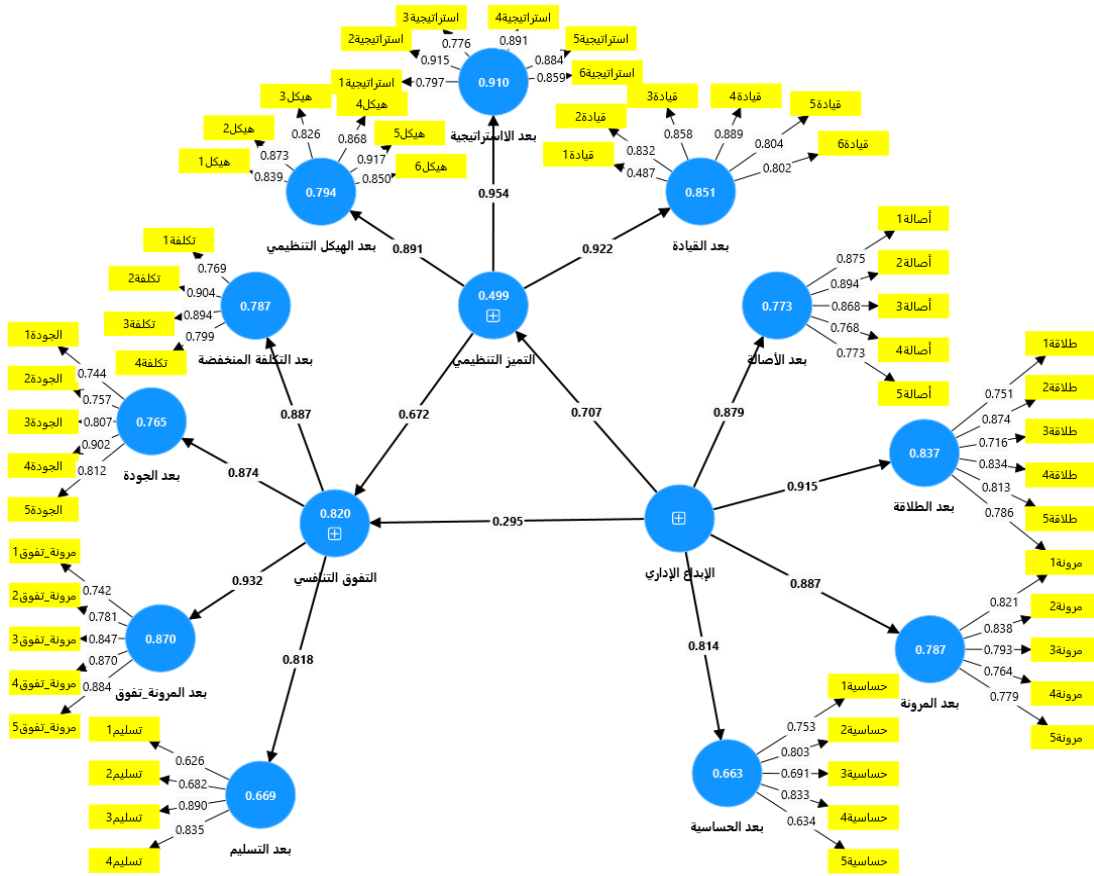
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SmartPLS4.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (GoF=0.72) وهي أكبر من 0,36 وبالتالي يمتاز النموذج بجودة مطابقة

عالية.

يوضح الشكل الموالي النموذج الهيكلي للدراسة يحمل قيم معاملات المسار وقيم معاملات التحديد.

الشكل رقم (3-13): نتائج اختبار النموذج الهيكلي للدراسة



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد التأكد من صحة النموذجين الداخلي والخارجي، ننتقل إلى أهم مرحلة في الجانب التطبيقي وهي مرحلة اختبار الفرضيات البحثية وذلك بالاعتماد على أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام تقنية البسترة (Bootstrapping)، حيث تُقبل الفرضيات ذات قيمة ألفا الدالة إحصائياً وقيمة T الأكبر من 1,96 عند مستوى الدلالة 5%، حيث تأخذ قيمة T ثلاثة مستويات مختلفة تختلف عندها عتبة الدنيا لقبول الفرضية، فعند مستوى الدلالة 1% فيجب أن تتجاوز قيمتها 2.59، وعند مستوى 10% فيجب أن تتجاوز قيمتها 1.65 (Chin, 1998).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1

يوضح لنا هذا العنصر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام برنامج SmartPLS4 وشرحها وتفسيرها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها والتعقيب عليها.

❖ نص الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر دال إحصائياً لأبعاد الإبداع الإداري على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة"

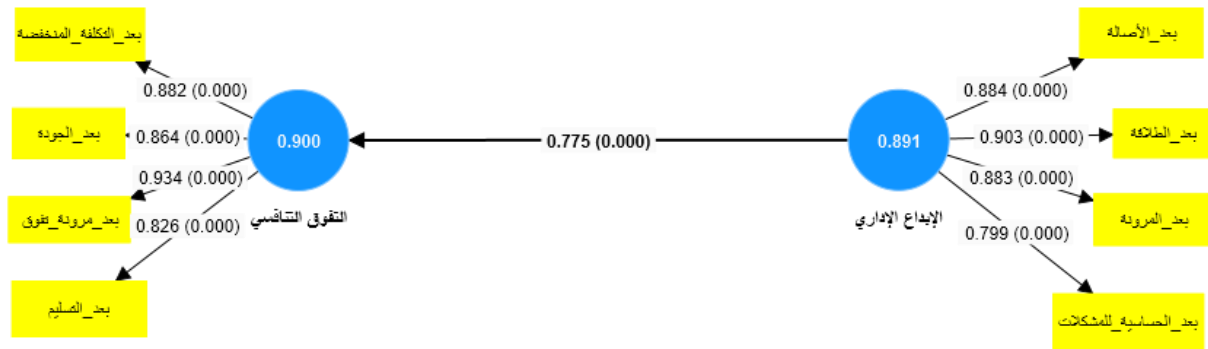
يوضح الجدول رقم (3-42) والشكل رقم (3-13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (3-42): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية]	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
الإبداع الإداري <- التفوق التنافسي	0,775	0,778	0,045	17,26	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أنه يوجد أثر للإبداع الإداري على تحقيق التفوق التنافسي مقدر بـ (0.775) وهي قيمة إيجابية قوية كما أن القيمة الاحتمالية (P Value= 0.000) وهي أقل من 0.05 إضافة إلى أن قيمة T قُدرت بـ (17.26) وهي أكبر من العتبة المحددة بـ (1.96) وبالتالي فإن الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر دال إحصائياً للإبداع الإداري على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة" محققة.

-تفسير النتيجة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة:

تشير النتيجة أعلاه أن مؤسسة موبيليس تعمل جاهدة على إجراء التغييرات والتحسينات الإدارية المبتكرة التي من شأنها تعزيز قدرتها على المنافسة في السوق، حيث ومن وجهة نظر عينة الدراسة فالمؤسسة تتمتع ببيئة تنظيمية داعمة للإبداع والابتكار مما يسمح لها بتحسين الأداء العام وكفاءته، وهذا بدوره يجعلها قادرة على تلبية حاجيات العملاء وبالتالي جذب أكبر شريحة زبائن ما يمكنها من الاستيلاء على أكبر نصيب سوقي مقارنة بالمؤسسات المنافسة وتدعم هذه الفكرة دراسة (شربي و كواشي، 2015) التي أجريت دراستها الميدانية أيضاً على مستوى مؤسسة موبيليس، كما تتفق هذه النتيجة مع ما أدلت به سلطة الضبط حول مؤشرات تفوق مؤسسة موبيليس وتدعمها دراسة كل من (Tuominen & Hyvonen, 2004) والتي أجريت على مستوى 1400 شركة في فنلندا، ودراسة (Ramayani, Veranita, Hendrayati, Ajizah, & Bastian, 2020) والتي أجريت على مؤسسة مختصة في إعداد الطعام بكميات كبيرة، إضافة إلى دراسة (العجمي، 2021) والتي أجريت

دراستها الميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الصناعية الكويتية، ودراسة (العامري و العزال، 2022) التي أُجريت دراستها الميدانية على مستوى شركة كورك للاتصالات ببغداد، ودراسة (Thi, Van, Imran, & Thuy, 2023) والتي أُجريت على مستوى عينة من المؤسسات الناشئة في الفيتنام، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (يحيوي و بوعلاق، 2021) والتي أُجريت دراستها الميدانية على مستوى وكالات مؤسسة موبيليس بالشرق الجزائري حيث لم تتوفر أساليب الإبداع الإداري (الإدارة بالذكاء) فيها حيث أتت بشكل ضعيف من وجهة نظر عينة الدراسة حيث أوصت الباحثة بضرورة فهم وتطبيق الإدارة بالذكاء باعتبارها ركيزة مهمة من ركائز التفوق التنافسي.

- اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الأولى:

تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الأولى أربعة فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى h1.1: يوجد أثر دال إحصائيا للأصالة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثانية h1.2: يوجد أثر دال إحصائيا للطلاقة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة h1.3: يوجد أثر دال إحصائيا للمرونة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة h1.4: يوجد أثر دال إحصائيا للحساسية للمشكلات على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

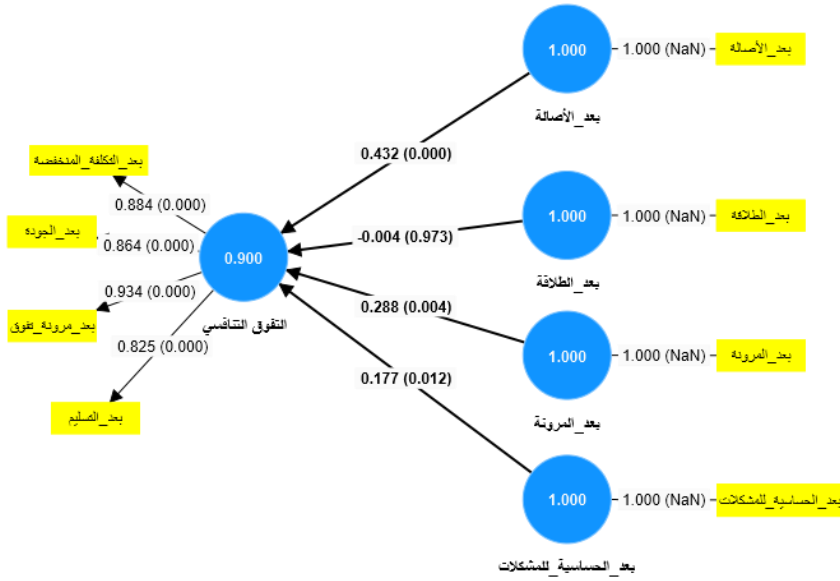
بما أننا سنقوم بإجراء نفس الاختبار من أجل كل الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى حاولنا جمع نتائج الفرضيات الفرعية الأربعة في الجدول الموالي والمبينة أيضا في الشكل رقم (3-14) ويليه مباشرة شرح النتائج والتعقيب عليها.

الجدول رقم (3-43): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات الفرعية - الفرضية الرئيسية 1-	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
بعد الأصالة - < التفوق التنافسي	0,432	0,432	0,101	4,256	0,000
بعد الطلاقة - < التفوق التنافسي	-0,004	0,001	0,112	0,034	0,973
بعد المرونة - < التفوق التنافسي	0,288	0,285	0,1	2,893	0,004
بعد الحساسية للمشكلات - < التفوق التنافسي	0,177	0,177	0,071	2,512	0,012

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الأولى



ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (3-43) والشكل رقم (3-14):

-بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى **h1.1**: "يوجد أثر دال إحصائيا للأصالة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة " يوجد أثر لبعده الأصالة على تحقيق التفوق التنافسي مقدر بـ (0.432) وهو أثر إيجابي قريب من المتوسط إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.000) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T المقدرة بـ (4.256) أكبر من العتبة 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى محققة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية **h1.2**: "يوجد أثر دال إحصائيا للطلاقة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة " يوجد أثر ضعيف جدا وسلي للطلاقة على تحقيق التفوق التنافسي مقدر بـ (-0.004) إضافة إلى القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.973) أي أنها فاقت قيمة الدلالة الإحصائية 0.05 كما أن قيمة T فُدرت بـ (0.034) وهي أقل من العتبة المسموح بها 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية غير محققة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة **h1.3**: "يوجد أثر دال إحصائيا للمرونة على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة " يوجد أثر لبعده المرونة على تحقيق التفوق التنافسي مقدر بـ (0.288) وهو أثر ضعيف لكنه إيجابي إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.004) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T المقدرة بـ (2.893) أكبر من العتبة 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة محققة.

-بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة **h1.4**: "يوجد أثر دال إحصائيا للحساسية للمشكلات على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة " يوجد أثر لبعده الحساسية للمشكلات على تحقيق التفوق التنافسي مقدر بـ (0.177) وهو أثر ضعيف لكنه إيجابي إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.012) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T المقدرة بـ (2.512) أكبر من العتبة 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الرابعة محققة.

-التعقيب على النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها عند اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى فنلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في تحقيق التفوق التنافسي هو بعد الأصالة بحجم تأثير مقدر بـ (0.432) يليه بعد المرونة بحجم تأثير مقدر بـ (0.288) يليه بعد الحساسية للمشكلات بحجم تأثير مقدر بـ (0.177) وفي الأخير يحتل بعد الطلاقة المرتبة الأخيرة إذا كان له أثر سلبي على تحقيق التفوق التنافسي والذي بلغ (-0.004)، يمكن تفسير هذه النتائج وإرجاعها لعدة أسباب أهمها يرجع إلى سياسة العمل بمؤسسة موبيليس، فهذه الأخيرة تسمح لموظفيها بل وتشجعهم على تقديم الأفكار الجديدة من خلال عقد دورات العصف الذهني من وقت لآخر وذلك في سبيل مواكبة التطورات وجعل الأنظمة والإجراءات الإدارية والتنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع مستجدات رغبات الزبائن ومتطلباتهم، بالإضافة إلى البرامج التدريبية المكثفة من أجل تطوير مهارات استخدام البرامج والتقنيات، والتعامل مع مختلف المواقف والمشكلات وتقديم حل ابتكاري لها، أما بالنسبة لبعده الطلاقة الذي كان له أثر سلبي فنفسر ذلك أن مؤسسة موبيليس وقبل اتخاذها لأي قرار استراتيجي يمس وضعها التنافسي فإنها تدرس تأثيره على المدى الطويل، لذا فلا يؤخذ كثيراً بحجم الأفكار الكثيرة السريعة والتلقائية بقدر الفائدة والجدة في الفكرة المطروحة ومرونتها وحساسيتها للتغيرات المستمرة حسب وجهة نظر العاملين بالمؤسسة.

من خلال كل ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة "يوجد أثر دال إحصائياً للإبداع الإداري على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة"

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2

يوضح لنا هذا العنصر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام برنامج SmartPLS4 وشرحها وتفسيرها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها والتعقيب عليها.

❖ نص الفرضية الرئيسية الثانية H2: "يوجد أثر دال إحصائياً للإبداع الإداري على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة"

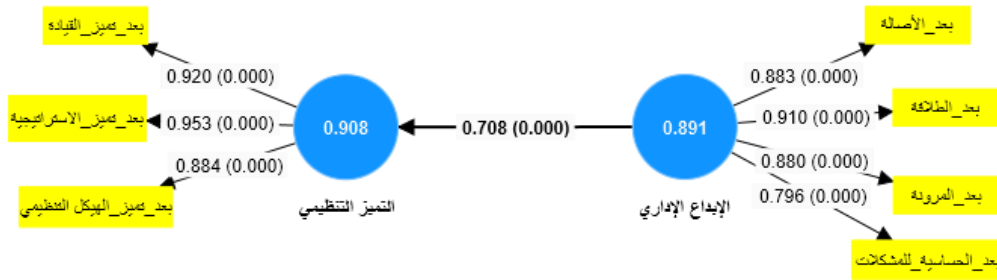
يوضح الجدول والشكل المواليين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الرئيسية الثانية	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الإبداع الإداري -< التميز التنظيمي	0,432	0,432	0,101	4,256	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

تُظهر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية الموضحة في الجدول والشكل السابقين أنه يوجد أثر للإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي مقدر بـ (0.708) وهو أثر قوي وإيجابي إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مقدرة بـ (0.000) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T المقدرة بـ (4.256) قد فاقت العتبة الدنيا المسموح بها (1.96) كلّ هذه المؤشرات تدعونا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر دال إحصائياً للإبداع الإداري على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة".

- تفسير النتيجة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة:

يمكن تفسير نتيجة وجود تأثير قوي وإيجابي للإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس إلى أن ترك مساحة من الحرية للموظفين في إبداء رأيهم واقتراح أفكار جديدة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات (غير المصيرية) كان له أثر إيجابي على تحسين هيكلية العمل والعمليات، فمن خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة بالمؤسسة والذي يسمح بتصميم الهياكل التنظيمية بشكل يبسط من إجراءات العمل وتقليل التعقيدات البروقراطية هذا من جهة، من جهة أخرى فتحفيز ثقافة الابتكار تنعكس بشكل عام على ثقافة العمل فشعور الموظف بانتمائه للمؤسسة يشجعه على التطوير والتحسين المستمرين، وبالتالي تعزيز التميز التنظيمي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Shukla, 1998) والتي أجريت دراستها الميدانية على مستوى مجموعة من منظمات الأعمال كبيرة الحجم عامة وخاصة بشمال الهند، دراسة (Moharana.S.K, Nath.S.Ch, 2008)، دراسة (بن أحمد و حمياني، 2019) والتي أجريت دراستها الميدانية على مستوى وكالات موبيليس بالجلفة، دراسة (حجازي و طنبور، 2018) والتي أجريت دراستها الميدانية على مستوى وزارات العمل بالمحافظات الشمالية بفلسطين، دراسة (لبوخ، 2020/2019) والتي أجريت دراستها الميدانية هي الأخرى على مؤسسة موبيليس ودراسة (توايتية، 2022) والتي أجريت دراستها الميدانية على مستوى مجمع صيدال (المديرية العامة).

- اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية:

يوضح الجدول والشكل المواليين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على:

- الفرضية الفرعية الأولى **h2.1**: يوجد أثر دال إحصائياً للأصالة على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة

$\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

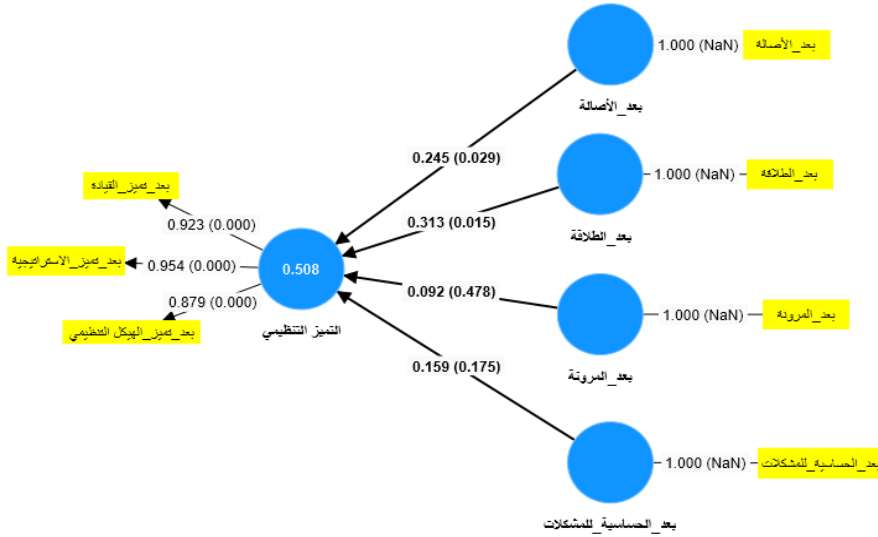
- الفرضية الفرعية الثانية h2.2: يوجد أثر دال إحصائيا للطلاقة على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الثالثة h2.3: يوجد أثر دال إحصائيا للمرونة على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- الفرضية الفرعية الرابعة h2.4: يوجد أثر دال إحصائيا للحساسية للمشكلات على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

الجدول رقم (3-45): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات الفرعية - الفرضية الرئيسية 2-	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
بعد الأصالة - < التميز التنظيمي	0,245	0,247	0,113	2,178	0,029
بعد الطلاقة - < التميز التنظيمي	0,313	0,309	0,129	2,424	0,015
بعد المرونة - < التميز التنظيمي	0,092	0,094	0,129	0,71	0,478
بعد الحساسية للمشكلات - < التميز التنظيمي	0,159	0,161	0,117	1,357	0,175

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (3-45) والشكل رقم (3-16):

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى h2.1: "يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للأصالة على التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة " يوجد أثر لبعده الأصالة على تحقيق التميز التنظيمي مقدر بـ

(0.245) وهو أثر إيجابي إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.029) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T المقدره بـ (2.178) أكبر من العتبة 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى محققة.

– بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية h2.2: "يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للطلاقة على التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة " يوجد أثر إيجابي على تحقيق التميز التنظيمي مقدر بـ (0.313) إضافة إلى القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.015) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T قُدرت بـ (2.424) وهيا أكبر من العتبة الدنيا المسموح بها 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية محققة.

– بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة h2.3: "يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمرونة على التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة " يوجد أثر إيجابي ضعيف جدا لبعده المرونة على تحقيق التميز التنظيمي مقدر بـ (0.092) إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.478) وهي أكبر من 0.05 كما أن قيمة T المقدره بـ (0.71) أقل من العتبة الدنيا المسموح بها 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة غير محققة.

– بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة h2.4: "يوجد أثر دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للحساسية للمشكلات على التميز التنظيمي بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة" يوجد أثر لبعده الحساسية للمشكلات على تحقيق التميز التنظيمي مقدر بـ (0.159) وهو أثر ضعيف لكنه إيجابي إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية لـ (0.175) وهي أكبر من 0.05 كما أن قيمة T المقدره بـ (1.357) فاقت العتبة الدنيا المسموح بها 1.96 وبالتالي فالفرضية الفرعية الرابعة غير محققة.

التعقيب على النتائج:

تظهر لنا نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية أن أكثر أبعاد الإبداع الإداري تأثيرا في تحقيق التميز التنظيمي هو بعد الطلاقة بمعامل مسار مقدر بـ (0.313) يليه بعد الأصالة بمعامل مسار مقدر بـ (0.245) يليه بعد الحساسية للمشكلات بمعامل مسار (0.159) ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد المرونة بمعامل مسار ضعيف جدا مقدر بـ (0.092).

من خلال كل ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة "يوجد أثر دال إحصائيا للإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة"

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة H3:

يوضح لنا هذا العنصر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام برنامج SmartPLS4 وشرحها وتفسيرها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها والتعقيب عليها.

❖ نص الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة"

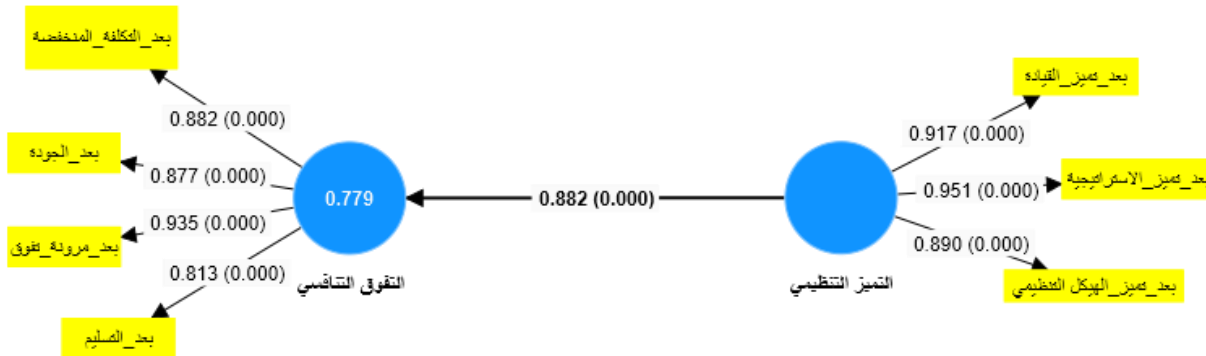
يوضح الجدول والشكل المواليين نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

الجدول رقم (3-46): نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الرئيسية الثالثة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التميز التنظيمي -> التفوق التنافسي	0,882	0,885	0,018	49.32	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-18): نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-46) والشكل رقم (3-17) أن الفرضية الرئيسية الثالثة محققة وذلك باعتبار أنه يوجد أثر إيجابي قوي للتميز التنظيمي على تحقيق التفوق التنافسي مقدر بـ (0.882) كما أنها معنوية ودالة إحصائياً حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من 0.05 وكذلك نلاحظ أن قيمة T فاقت العتبة الدنيا المسموح بها (1.96)، لذلك يتم قبول الفرضية.

-تفسير النتيجة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة:

يمكن أن يُعزى وجود أثر إيجابي قوي للتميز التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس إلى عدة عوامل أهمها أن المنظمة المتميزة في التنظيم والإجراءات والقواعد التنظيمية كفاءتها الإنتاجية تتحسن نظراً لتمتعها بمياكل مرنة وفعالة تقلل من هدر الموارد، مما يجعلها تقدم منتجات وخدمات ذات تكلفة أقل وبجودة أعلى، وهذا ما لاحظناه من خلال عرضنا للعروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس حيث أنها تتمتع بالتنوع من حيث السعر من جهة ومن حيث الجودة من جهة أخرى مما يجعلها تلي كافة احتياجات الزبائن، كما أن المؤسسة المتميزة تنظيمياً تكون لها قدرة أكبر على الابتكار والاستجابة بشكل أسرع للتغيرات السوقية والتكنولوجية، حيث وحسب أقوال السيد نائب مدير مديرية اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة موبيليس تسعى جاهدة لاقتناص فرص التطوير خاصة في مجال التكنولوجيا والتقنيات الجديدة من أجل توفير الخدمات عالية الجودة، مما يسمح لها ببناء سمعة قوية، وتؤكد هذا المؤشرات الواردة في الموقع الرسمي لسلطة الضبط، كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على تحقيق التفوق التنافسي، نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (التويجري، 2020).

• اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة H3:

يبين الجدول والشكل المواليين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على:

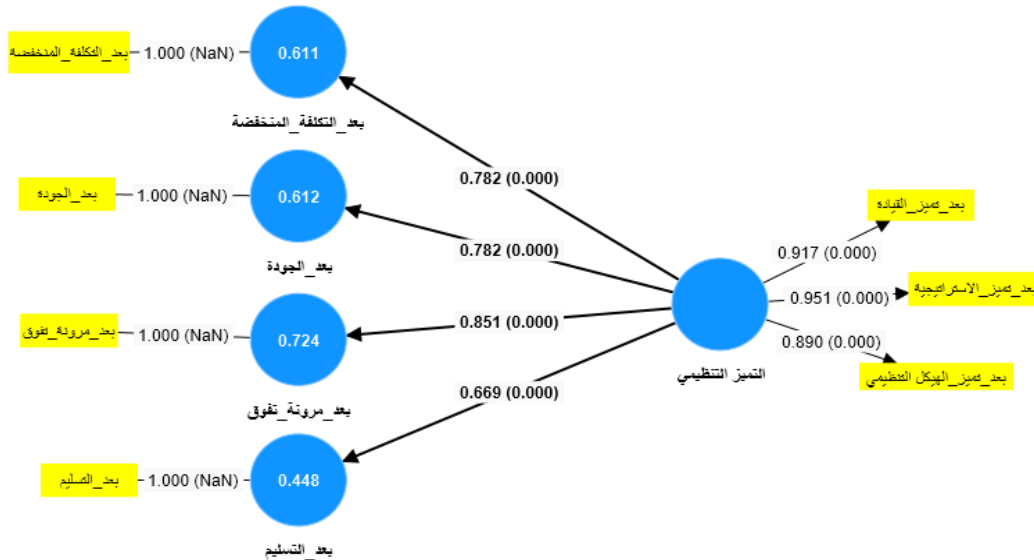
- الفرضية الفرعية الأولى h3.1: يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتميز التنظيمي على بعد التكلفة المنخفضة بمؤسسة موبيليس الجزائر.
- الفرضية الفرعية الثانية h3.2: يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتميز التنظيمي على بعد الجودة بمؤسسة موبيليس الجزائر.
- الفرضية الفرعية الثالثة h3.3: يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتميز التنظيمي على بعد المرونة -تفوق تنافسي- بمؤسسة موبيليس الجزائر.
- الفرضية الفرعية الرابعة h3.4: يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتميز التنظيمي على بعد التسليم بمؤسسة موبيليس الجزائر.

الجدول رقم (3-47): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضيات الفرعية - الفرضية الرئيسية 3-	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التميز التنظيمي -> بعد التكلفة المنخفضة	0,782	0,783	0,025	31,164	0,000
التميز التنظيمي -> بعد الجودة	0,782	0,786	0,027	28,924	0,000
التميز التنظيمي -> بعد المرونة-تفوق تنافسي-	0,851	0,853	0,023	36,494	0,000
التميز التنظيمي -> بعد التسليم	0,669	0,672	0,058	11,593	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-19): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

ما يمكن ملاحظته من الجدول والشكل السابقين:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى **h3.1**: "يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد التكلفة المنخفضة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة" يوجد أثر للتميز التنظيمي على تحقيق بعد التكلفة المنخفضة مقدر ب (0.782) وهو أثر إيجابي قوي إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية ل (0.000) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T فاقت العتبة الدنيا المسموح بها وبالتالي فالفرضية الفرعية الأولى محققة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية **h3.2**: "يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد الجودة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة" يوجد أثر إيجابي قوي للتميز التنظيمي على تحقيق بعد الجودة مقدر ب (0.782) إضافة إلى القيمة الاحتمالية مساوية ل (0.000) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة T فاقت العتبة الدنيا المسموح بها وبالتالي فالفرضية الفرعية الثانية محققة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة **h3.3**: "يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد المرونة -تفوق تنافسي- عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة" يوجد أثر إيجابي قوي للتميز التنظيمي على تحقيق بعد المرونة مقدر ب (0.851) إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية ل (0.000) وهي أكبر من 0.05 كما أن قيمة T فاقت العتبة الدنيا المسموح بها وبالتالي فالفرضية الفرعية الثالثة محققة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة **h3.4**: "يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على بعد التسليم عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة" يوجد أثر إيجابي قوي للتميز التنظيمي على تحقيق بعد التسليم مقدر ب (0.669) إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية مساوية ل (0.000) وهي أكبر من 0.05 كما أن قيمة T فاقت العتبة الدنيا المسموح بها وبالتالي فالفرضية الفرعية الرابعة محققة.

التعقيب على النتائج:

تظهر لنا نتائج اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة أن أكثر أبعاد التفوق التنافسي تأثرا بالتميز التنظيمي هو بعد المرونة بمعامل مسار مقدر ب (0.851) يليه بعد التكلفة المنخفضة وبعد الجودة بمعامل مسار مقدر ب (0.782) ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد التسليم بمعامل مسار مقدر ب (0.669).

من خلال كل ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة "يوجد أثر دال إحصائيا للتميز التنظيمي على التفوق التنافسي بأبعاده (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التسليم) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة"

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة H4

يوضح لنا هذا العنصر نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة باستخدام برنامج SmartPLS4 وشرحها وتفسيرها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة بالإضافة إلى اختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها والتعقيب عليها.

❖ نص الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد أثر غير مباشرة للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة".

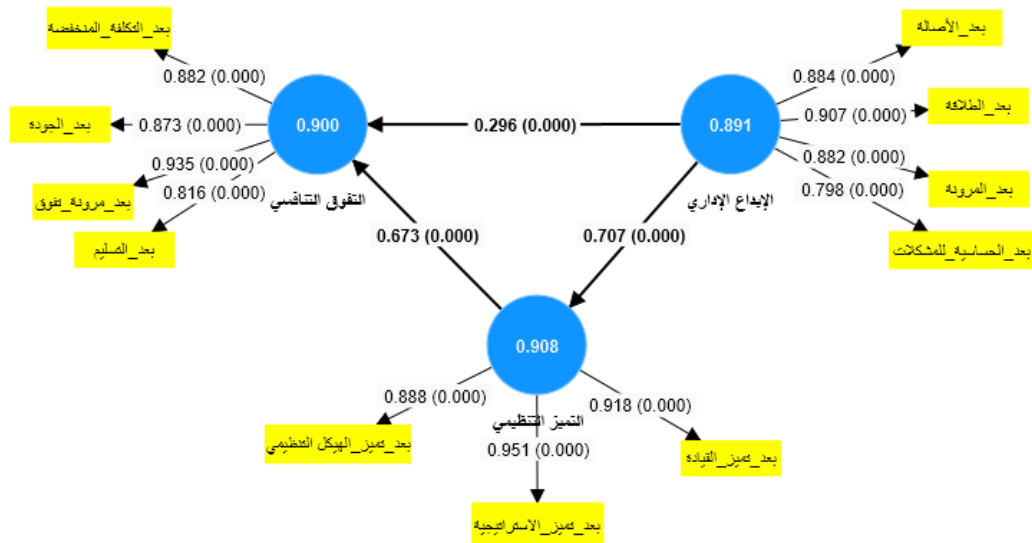
يوضح الجدول والشكل المواليين نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول رقم (48): نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الرئيسية الرابعة					
معاملات المسار للتأثير المباشر	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الإبداع الإداري - < التفوق التنافسي	0,296	0,293	0,066	4,471	0,000
الإبداع الإداري - < التميز التنظيمي	0,707	0,711	0,069	10,247	0,000
التميز التنظيمي - < التفوق التنافسي	0,673	0,676	0,059	11,32	0,000
معاملات المسار للتأثير غير المباشر					
الإبداع الإداري - < التميز التنظيمي - < التفوق التنافسي	0,476	0,48	0,058	8,191	0,000
Confidence Interval مجال الثقة			2,5%	97,5%	
الإبداع الإداري - < التميز التنظيمي - < التفوق التنافسي			0,379	0,605	
التأثير غير المباشر الإجمالي بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي	0,626	0,637	0,070	8,994	0,000
Confidence Interval مجال الثقة			2,5%	97,5%	
			0,500	0,771	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-20): نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين مايلي:

- بالنسبة لمعاملات المسار للتأثير المباشر نلاحظ أن قيمة التأثير كانت متدنية بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي حيث بلغت قيمته (0.296) دلالة على وجود أثر إيجابي بينهما إلا أنه ضعيف نوعا ما، لكن عند تضمين المتغير الوسيط في العلاقة (التميز التنظيمي) نلاحظ أن الأثر قد ارتفع حيث بلغت قيمته بين الإبداع الإداري والتميز التنظيمي (0.707) مما يعني أن للإبداع الإداري أثر قوي وإيجابي على التميز التنظيمي وهذا الأخير بدوره يؤثر تأثيرا إيجابيا فوق المتوسط مقدرا بـ (0.673)، مما يعني أن للتميز التنظيمي أثر إضافي إيجابي على العلاقة بين المتغيرين؛

- بالنسبة للقيم الاحتمالية (P Values) فنلاحظ أنها كانت مساوية لـ (0.000) بين كل المتغيرات في مساري التأثير المباشر وغير المباشر دلالة على معنويتها ودلالاتها الإحصائية باعتبارها أقل من 0.05؛

- بالنسبة لقيمة T الإحصائية فهي الأخرى فاقت العتبة الدنيا المسموح بها (1.96) بين كل المتغيرات في مساري التأثير المباشر وغير المباشر؛

- بالنسبة لمعاملات مسار التأثير غير المباشر نلاحظ أن قيمة التأثير التي يضيفها التميز التنظيمي في تعزيز العلاقة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي مقدرة بـ (0.476) وهو تأثير إيجابي قريب جدا من المتوسط؛

- بالنسبة لمجال الثقة **Confidence Interval** فنلاحظ أنه محصور ما بين [0.297 - 0.500] أي أنه لا يشمل الصفر.

- تفسير النتيجة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة:

تدل هذه النتيجة على أن مؤسسة موبيليس ومن خلال اعتمادها على أصالة وجدّة أفكار موظفيها فهي بذلك تحسن وباستمرار جودة خدماتها وتبسط من إجراءات عملياتها مما يسهم في زيادة كفاءة العمل، فالإبداع الإداري يعدّ من أهم مداخل تعزيز وتحسين التميز التنظيمي للمؤسسة والذي بدوره يعتبر كمحرك لتحقيق التفوق التنافسي، فكما هو ملاحظ من خلال هذه النتيجة فإن الأثر المباشر بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي كان ضعيف، ولكن عندما توسط التميز التنظيمي العلاقة بينهما زاد الأثر وساهم أكثر في تحقيق التفوق التنافسي، مما يجعل التميز التنظيمي عاملا وسيطيا حيويا في هذه العلاقة، وتتوافق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Bhattacharyya.S & Job P A, 2007).

• اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة H4 :

يبين الجدول والشكل المواليين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة: "يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة" والتي تنص على:

- الفرضية الفرعية الأولى h4.1: يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد تميز القيادة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

- الفرضية الفرعية الثانية h4.2: يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

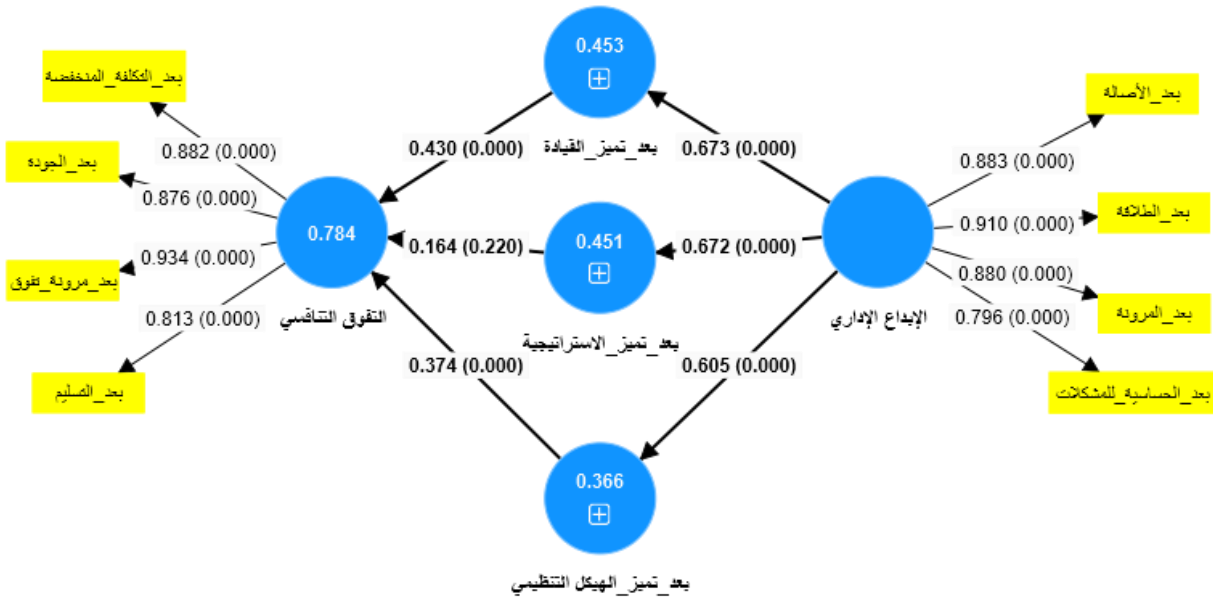
- الفرضية الفرعية الثالثة h4.3: يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد تميز الهيكل التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول رقم (3-49): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضيات الفرعية/ الفرضية الرئيسية الرابعة	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الإبداع الإداري - < بعد تميز القيادة	0,673	0,675	0,067	10,062	0,000
الإبداع الإداري - < بعد تميز الاستراتيجية	0,672	0,674	0,06	11,282	0,000
الإبداع الإداري - < بعد تميز الهيكل التنظيمي	0,605	0,612	0,079	7,648	0,000
بعد تميز القيادة - < التفوق التنافسي	0,430	0,429	0,1	4,288	0,000
بعد تميز الاستراتيجية - < التفوق التنافسي	0,164	0,166	0,134	1,227	0,22
بعد تميز الهيكل التنظيمي - < التفوق التنافسي	0,374	0,377	0,096	3,897	0,000
معاملات المسار للتأثير غير المباشر	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
الإبداع الإداري - < بعد تميز القيادة - < التفوق التنافسي	0,289	0,291	0,081	3,552	0,000
الإبداع الإداري - < بعد تميز الاستراتيجية - < التفوق التنافسي	0,110	0,112	0,092	1,203	0,229
الإبداع الإداري - < بعد تميز الهيكل التنظيمي - < التفوق التنافسي	0,226	0,234	0,076	2,986	0,003
مجال الثقة Confidence Interval			2,5%	97,5%	
الإبداع الإداري - < بعد تميز القيادة - < التفوق التنافسي			0,141	0,459	
الإبداع الإداري - < بعد تميز الاستراتيجية - < التفوق التنافسي			-0,064	0,297	
الإبداع الإداري - < بعد تميز الهيكل التنظيمي - < التفوق التنافسي			0,089	0,379	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

الشكل رقم (3-21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS4.

ما يمكن ملاحظته من الجدول والشكل السابقين:

- بالنسبة لمعاملات المسار للتأثير المباشر: نلاحظ وجود أثر معنوي مباشر بين كل من الإبداع الإداري وبعد تميز القيادة وبين الإبداع الإداري وبعد تميز الاستراتيجية وبين الإبداع الإداري وبعد تميز الهيكل التنظيمي لأن قيمة الأثر مقدره على التوالي ب (0.673)، (0.672)، (0.605) وهو أثر قوي إيجابي والقيمة الاحتمالية (0.000) أقل من 0.05 أما قيمة T الإحصائية فقد فاقت العتبة الدنيا المسموح بها (1.96)، أما بالنسبة للعلاقة بين كل من بعد تميز القيادة والتفوق التنافسي وبين بعد تميز الهيكل التنظيمي والتفوق التنافسي فيوجد أثر معنوي مباشر مقدر على التوالي ب (0.430) و (0.374) وهو أثر إيجابي قريب من المتوسط، كما أن القيمة الاحتمالية لكلا العلاقتين مقدره ب (0.000) أي أنها أقل من 0.05 بالإضافة إلى أن قيمة T الإحصائية بلغت على التوالي (4.288) و (3.897) أي أنها فاقت العتبة الدنيا المسموح بها، أما فيما يخص الأثر بين بعد تميز الاستراتيجية والتفوق التنافسي فهو ضعيف جدا مقدر ب (0.164) والقيمة الاحتمالية تجاوزت 0.05 حيث قُدرت ب (0.22) وقيمة T الإحصائية كانت أقل من العتبة الدنيا المسموح بها حيث بلغت قيمتها (1.227)؛
- بالنسبة لمعاملات المسار للتأثير غير المباشر: نلاحظ وجود أثر معنوي غير مباشر بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال كل من بعد تميز القيادة وبعد تميز الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة هذا الأثر على التوالي: (0.289) و (0.226) وهو أثر إيجابي أقل من المتوسط، بالنسبة للقيمة الاحتمالية لكلا العلاقتين مقدره على التوالي ب (0.000) و (0.003) أي أنها معنوية باعتبارها أقل من 0.05 وبالنسبة لقيمة T الإحصائية فقد بلغت على التوالي (3.552) (2.986) وكلاهما فاقتا العتبة الدنيا المسموح بها، أما بالنسبة للعلاقة غير المباشرة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية فيوجد أثر لكنه ضعيف جدا مقدر ب (0.110) وقيمتها الاحتمالية تجاوزت 0.05 حيث قُدرت ب (0.229) أي أنها غير

معنوية وغير دالة إحصائيا بالإضافة إلى أن قيمة T الإحصائية فقد كانت أقل من العتبة الدنيا المسموح بها حيث بلغت (1.203)؛

- بالنسبة لمجال الثقة **Confidence Interval**: نلاحظ أن مجال الثقة لكلا العلاقتين غير المباشرتين بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال بعدي تميز القيادة وتميز الهيكل التنظيمي كانتا محصورتين على التوالي بين [0.459؛0.141]، [0.089؛0.379] أي أنها لا تشمل الصفر عند مجال الثقة 97.5% أما بالنسبة للعلاقة غير المباشرة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية فمجال الثقة كان محصورا بين [0.297؛ -0.064] أي أنها تشمل الصفر عند مجال الثقة 2.5%.

من خلال الملاحظات أعلاه يمكن القول أن:

- **الفرضية الفرعية الأولى h4.1**: يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال بعد تميز القيادة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر محققة؛

- **الفرضية الفرعية الثانية h4.2**: يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر غير محققة؛

- **الفرضية الفرعية الثالثة h4.3**: يوجد أثر غير مباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال بعد تميز الهيكل التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بمؤسسة موبيليس الجزائر محققة؛

- **التعقيب على النتائج:**

من خلال النتائج المتوصل إليها عند اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة نلاحظ أن البعد الذي له تأثير أكبر في توسط العلاقة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي هو بعد تميز القيادة بمعامل مسار مقدر بـ (0.280) يليه بعد تميز الهيكل التنظيمي بمعامل مسار مقدر بـ (0.226) وفي المرتبة الأخيرة بعد تميز الاستراتيجية بمعامل مسار مقدر بـ (0.110) حيث تم رفض الفرضية المتعلقة به، يمكن تفسير ذلك في أن موظفي المؤسسة لا يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المصيرية بل هم مكلفين بالتنفيذ فقط، إذ أن المؤسسة وعلى الرغم من توفيرها لمساحة من أجل مشاركة الموظف في إبداء رأيه واقتراحه للأفكار إلا أن صلاحياته لا تصل إلى غاية المشاركة في صنع قرار استراتيجي مصيري يخص المؤسسة خاصة فيما تعلق بالجانب المالي، وهذا ما اتفق عليه أغلب المستجوبين وانعكس ذلك على النتيجة السلبية التي تربط بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية.

من خلال كل ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة "يوجد أثر غير مباشر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة"

خلاصة الفصل:

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي الذي سارت وفقه الدراسة الميدانية، حيث حددنا فيه المنهج المتبع وعرضنا من خلاله النموذج الفرضي للدراسة وحددنا المتغيرات والسند المرجعي لعبارات أبعاد كل متغير، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في الموظفين على اختلاف رتبهم ومناصبهم واستخرجنا منه حجم العينة المناسب الممثل للمجتمع، حيث بلغ 155 مفردة من أصل 166 موظف بخمس مديريات هي: مديرية الموارد البشرية، مديرية اليقظة الاستراتيجية، مديرية الجودة، مديرية التوزيع والمبيعات للجمهور الكبير، حيث تم توزيع استبيان الكتروني والحصول على الردود عبر الايميل، كما حددنا الأساليب والبرامج الإحصائية لتحليل البيانات المستردة.

وفي ضوء كل هذه الخطوات المنهجية اللازمة في أي بحث علمي انطلقنا في الجانب التطبيقي والذي تم من خلاله اختبار النموذج الفرضي للدراسة واختبار الفرضيات والخروج بالنتائج بناءً على ما أدلت به إجابات عينة الدراسة على الاستبيان، حيث بينت اتجاهات إجاباتهم حول كل متغير من المتغيرات الثلاث (الإبداع الإداري، التميز التنظيمي، التفوق التنافسي) أهمية كل متغير في تحقيق المتغير الآخر، إذ أثبتت النتائج صحة توسط التميز التنظيمي للعلاقة بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي والذي كان له أثر واضح على زيادة بلوغ المؤسسة للأفضلية التنافسية، وبذلك نؤكد صحة المؤشرات المنشورة في الموقع الرسمي لسلطة الضبط للاتصالات السلوكية واللاسلكية، حيث تم تأكيد وقبول أغلب الفرضيات، ماعدا الفرضيات الفرعية التالية: h1.2 والتي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لبعدهم الطلاقة على تحقيق التفوق التنافسي، الفرضية h2.3 والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لبعدهم المرونة على التميز التنظيمي، الفرضية h4.2 والتي تنص على وجود أثر غير مباشر دال إحصائياً للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية، إذ يمكن تفسيرها مما لا يقلل من صحة النموذج المقترح - حسب رأي الطالبة-.

من خلال كل ما سبق تم تأكيد وجود الأثر الإيجابي المباشر للإبداع الإداري على التميز التنظيمي من جهة، الأثر الإيجابي المباشر للتميز التنظيمي على التفوق التنافسي والأثر الإيجابي المباشر للإبداع الإداري على التفوق التنافسي من جهة أخرى، على الرغم من ضعف الأثر الإيجابي غير المباشر بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال بعد تميز الاستراتيجية بمؤسسة موبيليس من وجهة نظر العينة المستجوبة، إذ يلعب الإبداع الإداري دوراً مهماً في تحسين كفاءة العمليات وتقليص الإجراءات وتبسيطها وبالتالي التنفيذ السريع لها والذي ينعكس على جودة مخرجات المؤسسة.

خاتمة عامة

1. الاستنتاج العام

2. النتائج النظرية

3. النتائج التطبيقية

4. الاقتراحات والتوصيات

5. آفاق مستقبلية للبحث

1. استنتاج عام:

أكدت الدراسات السابقة والدراسة الحالية حول متغيري الإبداع الإداري والتفوق التنافسي بمختلف المنظمات مهما اختلفت طبيعتها (عامة، خاصة، ناشئة، متوسطة وكبيرة) أهمية بالغة، حيث ومن خلال مستوى إدراك المنظمات لأهمية الموظف المبدع الذي يتمتع بمهارات إبداعية ذات مستوى جيد تتعلق بأصالة وجدّة الأفكار المطروحة من طرفه، ومرونته في التعامل مع المواقف المتغيرة ومبادرته في حلّ المشكلات بأسلوب إبداعي، تسمح لها بتطوير وتحديث أساليبها الإدارية التي من شأنها إلقاء الضوء على القدرات الإبداعية للموظف والاستثمار فيها كمورد أساسي يدفع بالمنظمة نحو خلق قنوات اتصال فعالة ومرنة غير مقيدة بالتعاملات البيروقراطية من خلال تمييز الهيكل التنظيمي المسؤول عن تحديد العلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية بين المستويات الإدارية الثلاثة هذا من جهة ومن خلال تمييز القيادة التي تحكم هذه العلاقة، حيث ومن خلال وجود قيادة متميزة تنتهج أسلوب التمييز في عملها يسهم هذا في خلق جو ملائم للإبداع والذي يؤثر على جودة المدخلات (الأفكار الإبداعية) من جهة وجودة المخرجات (المنتجات/ الخدمات المقدمة) من جهة أخرى وذلك بالاعتماد على إشراك الأفراد في بناء الاستراتيجيات المتميزة باعتبار الموظف العادي هو الأكثر تطلعا برغبات الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم كونه على احتكاك مباشر بهم.

كما أن اطلاعنا على الدراسات والجهود المعرفية للباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية وخصوصا العلوم الإدارية والتي اتجهت دراساتها الميدانية على المؤسسات والمنظمات الخدمية، التجارية، الصناعية في دول عربية وأخرى أجنبية تدعم الفكرة القائلة بأن بلوغ التفوق التنافسي تحكمه العديد من العوامل والمتغيرات الداخلية مثل القدرة على التعلم والتحسين المستمرين، القدرة على الإبداع والابتكار، الاهتمام بالعامل البشري، إعطاء عامل التحفيز المعنوي للموظف أهمية بالغة من أجل كسب رضاه -العامل- في سبيل الاستفادة من قدراته العقلية والإبداعية، والخارجية مثل التعرف على القدرات التنافسية للمنافسين الآخرين، الاطلاع على مخرجات المنافسين الآخرين، إجراء استطلاع الرأي للزبائن حول ما يرغبون به في الخدمة الحالية، الجودة المطلوبة، مع مراعاة عامل التكلفة، وبناء علاقة قوية مع الزبون نابعة من احترام مواعيد إطلاق العروض وطرحها في السوق من أجل كسب رضاه ووفائه - الزبون أو العميل-، إذ من المهم أن تكون المنظمات عامة ومؤسسة موبيليس على وجه الخصوص سباقة لكل ما هو جديد.

سمحت لنا الدراسة الحالية بدعم رأي ونتائج بعض الدراسات السابقة وبناء تصور حول إمكانية وجود تأثير إيجابي وقوي بين الإبداع الإداري والتفوق التنافسي من خلال وساطة التمييز التنظيمي بمؤسسة موبيليس الجزائر (المديرية العامة)، إذ أثبتت وبناءً على رأي عينة الدراسة أن الإبداع الإداري هو مسلك للوصول إلى وبلوغ التمييز التنظيمي في مختلف الأنشطة والإجراءات التنظيمية للمنظمة وأنه توجد نوعا ما علاقة تبادلية بينهما، فوجود مناخ وبيئة تنظيمية ملائمة للإبداع تؤدي بطريقة أو بأخرى إلى تبني إجراءات وممارسات إدارية متميزة تستدعي وجود قيادة إدارية متميزة تحث على بناء وتشكيل استراتيجيات متميزة واضحة الرؤى من خلال الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن ومتميز، تسمح هذه العوامل الثلاث بتحقيق التفوق التنافسي من خلال: اتباع سياسات وأساليب استراتيجية وتسويقية منخفضة التكلفة، بذل جهود من قبل طاقم العمل في ابتكار منتجات وخدمات ترتقي إلى مستوى تطلعات الزبائن والعلماء والجودة المطلوبة، المرونة في الإنتاج أي التكيف مع التغيير في البيئة المحيطة من جانب والتركيز على التغيير في احتياجات ومتطلبات وأذواق الزبائن بالإضافة إلى خلق أو لفت الانتباه إلى احتياجات غير موجودة أصلا من جانب آخر، فالتجديد المستمر والإبداع الخلاق هو جوهر العملية الإبداعية، والسرعة في تسليم المنتجات والخدمات إلى الزبائن النهائيين، والأخذ بعين

الاعتبار أن وسائل التواصل الاجتماعي والثورة المعرفية الحالية تجعل الزبون على اطلاع دائم بمميزات المنتجات والخدمات البديلة مما يزيد الضغط على المؤسسة في البحث عن كفاءات الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

2. نتائج الدراسة:

أثمر الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وإتمام الدراسة الحالية في جانبها النظري والعمل الميداني على مستوى مؤسسة موبيليس الجزائر (المديرية العامة) عن النتائج التالية:

- النتائج النظرية:

- الاعتراف بأهمية الإبداع في النشاط الإداري وتوسيع نطاق الفكرة القائلة بأن الإبداع والابتكار عمليتين تخصا فقط الأنشطة التقنية والتكنولوجية؛
- نظرا لتعايش المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، والتركيز على رأس المال الفكري للعامل البشري، جعلها هذا بيئات محملة عاطفيا تستدعي الاهتمام بعامل التحفيز المادي والمعنوي، توفير بيئة سليمة تشجع الفرد على المبادرة والمشاركة بالأفكار والاقتراحات؛
- عملية استبطان وتوليد الأفكار ليست تلقائية بل تستدعي جهودا من طرف المنظمة، ويمكن ذلك من خلال تبني أساليب من شأنها تفعيل التفكير الإبداعي من أجل حلّ المشكلات ومواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات الجديدة، مثل أسلوب العصف الذهني، أسلوب الخيار الاستراتيجي، حلقات الجودة وغيرها؛
- يتعرض الإبداع لعدد من المعوقات الداخلية التي تتبع من الفرد بحدّ ذاته، والخارجية التي تتبع من المنظمة بحدّ ذاتها، وجب الوقوف عليها وإيجاد حلول مناسبة لها والانطلاق من عملية تغيير الأساليب الإدارية المتبعة؛
- التفوق التنافسي هو مفهوم تطور مع تطور أفكار الباحثين ونظرياتهم حول الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتفوق، حيث أن الفكر كان متجه إلى المحيط الخارجي كمصدر لاكتساب المزايا التنافسية (نظرية MBV)، لتتطور بعدها الأفكار نتيجة لتأثرها بتطور البيئة الخارجية وبناءً على دراسات أُجريت على عدد كبير من المؤسسات الرائدة آنذاك في الولايات المتحدة الأمريكية فقط تبين أن أهم مصدر لاكتساب الميزة التنافسية هو البيئة الداخلية للمنظمة ولما تتميز به من موارد ذات قيمة، تتميز بالندرة، وعدم القابلية للإحلال (نظرية RBV) واستغلال هذه الموارد بالشكل الذي يضمن اكتساب الميزة التنافسية وديمومتها كشرط أساسي لبلوغ التفوق التنافسي؛
- التفوق التنافسي هو مطلب وسمّة أساسية تسعى كل المنظمات إلى تحقيقها وخصوصا في ظل تزايد القوة التنافسية للمنظمات، مما فرض عليها أن تتبّع استراتيجيات جديدة وغير معروفة للعامّة والخروج من استراتيجيات المحيط الأحمر (دموية المنافسة) إلى استراتيجيات المحيط الأزرق (خلق طلب جديد)؛
- اتباع وانتهاج الإبداع الإداري كأسلوب عمل داخل المنظمة يؤدي إلى تعزيز تميزها تنظيميا؛
- توجد علاقة تبادلية بين التميز التنظيمي والتفوق التنافسي، فأبعاد التميز التنظيمي مثل تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز المرؤوسين يؤثر على عملية تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية بكفاءة وبالتالي تحقيق التفوق التنافسي؛

- كما أن أبعاد التفوق التنافسي مثل بعد التكلفة المنخفضة، بعد الجودة، بعد المرونة، وبعد التسليم تؤثر على تحقيق هدف التميز.

- النتائج التطبيقية:

- تتمتع مؤسسة موبيليس بمبكل تنظيمي مرن يضم العديد من المديرات العامة والفرعية والأقسام والفروع، إذ يسمح بتبادل المعلومات في الوقت المناسب، مراقبة الأنشطة والأعمال المنجزة؛
- تعقد المؤسسة دوريا حلقات للعصف الذهني من أجل تشجيع الأفراد المبدعين للمشاركة بأفكارهم الجديدة؛
- تنظم مؤسسة موبيليس دورات تكوينية بين الحين والآخر من أجل تدريب الموظفين وصقل مهاراتهم وتطويرها في شتى مجالات العمل؛
- تسعى مؤسسة موبيليس جاهدة للتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي وتوفير التقنيات والتكنولوجيات المتقدمة والعمل على استغلالها في ابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تتمتع مؤسسة موبيليس بتنوع كبير في العروض والخدمات المقدمة لتمس بذلك كافة طبقات المجتمع، فهي تقدم خدمات ذات أسعار تنافسية وتقدم أيضا خدمات ذات جودة عالية يقابلها ارتفاع في السعر؛
- تمتلك مؤسسة موبيليس أكبر حصة سوقية وأكبر عدد من المشتركين مقارنة بنظيراتها مؤسسي جازي وأوريدو وهي تعمل على تبني الأفكار الجديدة لتكون دائما سباقة لكل ما هو جديد وذلك في سبيل المحافظة على مركزها التنافسي إذ تجدر الإشارة إلى أن الفرق ليس بكبير بين المؤسسات الثلاث لذلك وجب عليها مضاعفة جهودها؛
- يهتم مسؤولو مؤسسة موبيليس وإدارتها العليا بعامل الجودة والتميز وتوليها اهتماما كبيرا
- يدرك موظفو مؤسسة موبيليس بدرجة عالية الأساليب الإدارية الحديثة والذي تندرج ضمن ما يعرف بالإبداع الإداري إذ أتت درجة موافقة عينة الدراسة على أبعاد الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) مرتفعة؛
- يدرك موظفو مؤسسة موبيليس بدرجة عالية وعلى دراية واطلاع جيد بأهمية التميز التنظيمي إذ كانت آراء عينة الدراسة حول أبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) متجهة نحو درجة الموافقة العالية؛
- يدرك موظفو مؤسسة موبيليس بدرجة عالية أساليب تحقيق التفوق التنافسي واستراتيجياته إذ أتت درجة موافقة عينة الدراسة على أبعاده (التكلفة المنخفضة، الجودة، المرونة، التسليم) مرتفعة؛
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائيا للإبداع الإداري بأبعاده على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 5% بمؤسسة موبيليس الجزائر ما عدا بعد الطلاقة من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائيا للإبداع الإداري بأبعاده على التميز التنظيمي عند مستوى الدلالة 5% بمؤسسة موبيليس الجزائر ما عدا بعد المرونة من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي دال إحصائيا للتميز التنظيمي على التفوق التنافسي بأبعاده عند مستوى الدلالة 5% بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة؛

- يوجد أثر غير مباشر إيجابي دال إحصائيا للإبداع الإداري على التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة 5% من خلال التميز التنظيمي بأبعاده ماعدا بعد تميز الاستراتيجية بمؤسسة موبيليس الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة.

3. الاقتراحات والتوصيات:

بعد التوصل إلى النتائج النظرية والتطبيقية، وتوسع المعارف حول متغيرات الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات التالية لمؤسسة موبيليس خصوصا والمؤسسات الجزائرية عموما:

- التركيز على متغير الذكاء العاطفي في بيئات العمل الجزائرية وإيلائه الأهمية القصوى نظرا لتأثيراته الكبيرة على جودة المهام وكفاءة العمليات؛
- الاهتمام بعامل التميز التنظيمي وخاصة أنه يلعب دورا محوريا في تحقيق التفوق التنافسي وخاصة من جانب إشراك الموظفين في عملية صياغة وبناء الاستراتيجيات؛
- العمل في ظل ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والتميز؛
- توفير مناخ تنظيمي مناسب؛
- التركيز على عمليتي الاتصال والتواصل داخل المؤسسة ونقل المعلومات في الوقت المناسب مما يساهم بفعالية في اتخاذ القرارات الصائبة؛
- بناء علاقات قوية مع الزبائن والاطلاع على رغباتهم وتلبية توقعاتهم وتجاوزها في سبيل المحافظة على عدد الزبائن الحاليين باعتبار أن تكلفة الحفاظ على زبون واحد تساوي إلى خمسة أضعاف تكلفة جذب زبون جديد؛
- اقتناص الفرص المتاحة وحتى وإن لم تتوفر الفرصة لاستثمار جديدة فلا بد من البحث عنها وإيجادها من خلال المشاركة في المنتديات والندوات والورشات العلمية التي تُقام بين الحين والآخر في مختلف ولايات الوطن والتي غالبا ما تجمع العديد من رواد الأعمال، أصحاب المشاريع الناشئة والأفكار الإبداعية التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

4. الآفاق المستقبلية للبحث:

- دراسة أثر الذكاء العاطفي في تعزيز مستوى الإبداع الإداري بيئة عمل جزائرية؛
- توسيع نطاق الدراسة الحالية وإجرائها على أكثر من مؤسسة ومقارنة النتائج؛
- دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي بوجود القدرات الإبداعية كعامل وسيط؛
- دراسة أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على تحقيق التفوق التنافسي في بيئة عمل جزائرية؛
- تحقيق التفوق التنافسي من خلال أساليب التعلم التنظيمي؛
- دراسة مستوى التميز التنظيمي بالجامعات الجزائرية أو المنظمات المنتجة للمعرفة وأثره على جودة مخرجات هذه الأخيرة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. أحمد القطامين. (2009). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية (الطبعة الثانية). الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
2. أسامة محمد خيرى. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات (الطبعة الأولى). عمان-الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع.
3. بلال خلف السكارنة. (2011). الإبداع الإداري (الطبعة الأولى). عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. بيتر كوك. (2007). إدارة الإبداع (الطبعة الأولى). (خالد العامري، المترجمون) القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
5. جعفر خانو الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة الأولى). عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. جوزيف هار، توماس هالت، كريستيان غينكل، و ماركو زارستد. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) (الإصدار الأول). (زكريا بلخامسة، المترجمون) عمان-الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
7. جمال خير الله. (2015). الإبداع الإداري (طبعة مزودة ومنقحة). عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
8. ربحي مصطفى عليان. (2015). إدارة التغيير (الطبعة الأولى). عمان-الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. رضوان صالح الجبور. (2022). إدارة الجودة الشاملة من البدايات حتى التميز مائة سؤال وجواب (الإصدار الثاني). (محمد أحمد عيشوني، المحرر) الرياض-السعودية: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
10. رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة-مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
11. زاهد محمد ديري. (2011). السلوك التنظيمي. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. زيدان خالد سلمان. (2010). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل الجزء الأول (د.ط.). عمان-الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
13. سعد علي العززي. (2014). إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي (الطبعة الأولى). عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
14. سمير سليمان الجمل. (2019). الوصول إلى التميز التنظيمي. فلسطين: دار العماد للنشر والتوزيع.
15. سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيقية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
16. خالد مصطفى بركات. (2023). جائزة مصر للتميز الحكومي كأداة للتقييم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة. مجلة كلية السياسة والاقتصاد (17)، 148-180.
17. عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال (د.ط.). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

18. عبد الاله بن إبراهيم الحيزان. (2002). *لمحات عامة في التفكير الإبداعي* (الطبعة الأولى). الرياض-السعودية: مكتبة فهد الوطنية.
19. عبدالله حسن مسلم. (2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق* (الطبعة الأولى). عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
20. عبد الناصر السيد عامر. (2018). *نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية الأسس والتطبيقات والقضايا* (الجزء الأول). الرياض-المملكة العربية السعودية: دار جامعة نايف للنشر.
21. عمار بوحوش، و وآخرون. (2019). *منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية* (الإصدار الأول). برلين-ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
22. عبّود نجم نجم. (2015). *إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة* (الطبعة الثانية). الأردن-عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. عمر وصفي عقيلي. (2009). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)* (الطبعة الثانية). عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. عواطف محمد حسنين. (2012). *سيكولوجية التعلم: نظريات-عمليات معرفية- قدرات عقلية* (الإصدار 1). سوهاج-مصر: المكتبة الأكاديمية للنشر.
25. فريد النجار. (2014). *التميز والتفوق المؤسسي: المحددات، المحاور، النماذج، المهارات، التطبيقات*. الاسكندرية-مصر: منشأة المعارف.
26. لينا جمال محمد. (2017). *إدارة التميز والإبداع الإداري* (الطبعة الأولى). عمان-الأردن: دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع.
27. مارك رنكو. (2012). *الإبداع نظرياته وموضوعاته، البحث، والتطور، والممارسة* (الإصدار العربي الأول). (شفيق فلاح علاونة، المترجمون) الرياض-السعودية: مكتبة العبيكان للنشر.
28. مجيد الكرخي. (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج* (د.ط.). قطر: وزارة الثقافة والفنون والتراث-بيت الغشام للنشر والترجمة.
29. محمد إبراهيم عبيدات. (2004). *سلوك المستهلك مدخل استراتيجي* (الطبعة الرابعة). عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
30. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي* (الطبعة الأولى). الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
31. محمد جاد الرب سيد. (2013). *إدارة الإبداع والتميز التنافسي*. مصر: مراجع إدارة الأعمال.
32. محمد جاد الرب سيد. (2016). *التخطيط الاستراتيجي مناهج لتحقيق التميز التنافسي* (الطبعة الأولى). القاهرة-مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
33. محمد خضر عبدالمختار، و إنجي صلاح، فريد عدوي. (2011). *التفكير النمطي والإبداعي* (الطبعة الأولى). القاهرة-مصر: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.

34. محمد داود. (2020). *إدارة التميز والإبداع الإداري* (الطبعة الأولى). الأردن: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
35. نصر، عزة جلال مصطفى و أحمد، عدنان محمد و الذبياني، منى سليمان. (2013). *إدارة الأصول الفكرية " منظور استراتيجي"* (الطبعة الأولى). القاهرة: دار النشر للجامعات.
36. زكريا الدوري، و علي صالح أحمد. (2009). *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث*. عمان-الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.

II. الأطروحات:

1. أحلام ساري. (2016/2015). مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن، دبي والجزائر. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة الأعمال. المسيلة-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف.
2. سرور لعمارة. (2022/2021). أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
3. فاطمة لبوخ. (2020/2019). أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
4. محمد رضا طيبة. (2021/2020). أثر القياس المحاسبي على جودة القوائم المالية المعدة للأغراض الجبائية وفق النظام المحاسبي المالي -دراسة ميدانية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث (ل م د) . أدرار-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية.
5. محمد عبدالوش. (2022/2021). علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في ولاية جيجل. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال. الجزائر: جامعة علي لونييسي: البلدة 2.
6. إيمان نعمون. (2018/2017). تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد صناعي. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. حميدة زاوي. (2018/2017). الإبداع التكنولوجي لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير. المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة.
8. خالد علي. (2017/2016). أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين المركب النجمي للفوسفات بجبل (الجزائر) الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف

- للفوسفات (المغرب). أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال. باتنة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 الحاج لخضر.
9. خالصة فتح الله. (2021/2020). أثر إدارة المعرفة على جودة مخرجات التعليم العالي دراسة حالة الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
10. سليم بلغربي. (2022/2021). دور استراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1.
11. سوزي محمد علي حاتوغ. (2006). نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقية و السياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها و الاتجاهات المعاصرة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية. الأردن: كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
12. ليلة معلول. (2022/2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر -الوادي-.

III. المقالات العلمية:

1. إحسان عبد الامير الإبراهيمي. (2021). إدارة الموارد البشرية الخضراء ودورها في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة ميدانية في مستشفى الأمير والغدير الأهليين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الكوفة للفنون، 1(39)، 664-686.
2. أحمد خضير، حاضر صباح شعير، و عباس محميد كفاح. (2021). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، 119-137.
3. أحمد صالح صالح. (2010). دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري. مجلة المنصور(14)، 91-107.
4. أحمد، يوسف عبدالاله و البياتي، فائز غازي. (2011). أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 6(14)، 73-109.
5. إلياس سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(1)، 230-248.
6. أمينة حيرش. (2021). أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الجلفة. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 4(1)، 84-107.

7. أمينة عبدالقادر علي، و علي عبدالله الحاكم. (2015). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم). *مجلة العلوم الاقتصادية*، 16(1)، 176-198.
8. إيمان عبد محمد أحمد البدراي. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (110)، 183-199.
9. باسم عبد الرزاق محمد الشيخ. (2023). براءة الاختراع وتطور حمايتها في إطار القانون الدولي. *مجلة كلية الشريعة والقانون بطنطا* (38)، 502-549.
10. برفوق، عبدالرحمان و لبوز، إلياس. (2016). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* (19)، 15-32.
11. ثامر البكري، و خالد بني حميدان. (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية* (9)، 3-11.
12. جزيري، بديسي. (جوان، 2018). دور الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري - دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة. *مجلة دراسات اقتصادية*، 228-247.
13. جمعة شرفي، و مراد كواشي. (2015). دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة - النجف الأشرف*، 1(40)، 625-654.
14. حسن علي الزعبي. (2003). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان-. 1-26. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/260746505_Impact_of_Strategic_Information_Systems_in_Achieving_of_the_Competitive_Superiority
15. خالد بن جلول، و حمزة بعلي. (2020). دور إدارة المعرفة التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فيرتيال بعنابة-الجزائر. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير*، 14(2)، 718-737.
16. خديجة الحاج نعاس، و منير نوري. (2019). درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية* (21)، 29-50.
17. رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2008). المنظمة المتعلمة والإبداع. *المجلة العربية للإدارة*، 28(2).
18. سرمد حمزة جاسم الشمري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، و بشير اسماعيل محمود الحياني. (2017). المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 12(38)، 142-157.
19. سعدون حمود جثير، و عبدالغفور أمجد قتيبة. (2017). أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي - بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد* (107)، 103-117.

20. سعيد عبدالله النعيمي، محمد الأفندي، و نعمان محمود فهمي. (2017). تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 4(40)، 193-211.
21. سلمى رزق الله، و أمينة مساك. (2017). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. *مجلة آفاق للعلوم* (7)، 304-315.
22. سليمان فراس الشليبي، باسم عيسى الخرايشة، و رياض عبدالله الخوالدة. (2013). التفكير الإبداعي و أثره في فاعلية فرق العمل : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية. *مجلة دراسات: العلوم الإدارية*، 40(2)، 492-511.
23. الطاهر توابتية. (2022). آثار استخدام أنظمة ذكاء الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال (المديرية العامة). *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 6(1)، 109-132.
24. الطاهر غراز، و أمينة نبيح. (2022). مساهمة الإبداع الإداري في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، 7(1)، 1708-1733.
25. الطاهر غزار، و منصور لندة. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري بالمنظمات. *مجلة معالم للدراسات الإعلامية والاتصالية*، 4(1)، 77-108.
26. علي فيروز خضير. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي دراسة حالة معمل سممت الكوفة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 3(13)، 78-96.
27. علي مكيد، و سارة مقراب. (2015). دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 2(13)، 287-301.
28. فاطمة مانع. (2014). أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة. *مجلة الاقتصاد الجديد*، 1(10)، 269-290.
29. فتحى محمد أبو ناصر. (2018). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *دراسات العلوم التربوية*، 45(4)، 570-583.
30. فتحى محمد علي أبو ناصر. (2015). مقومات وممارسات الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات وأبحاث*، 7(21)، 115-139.
31. فؤاد حمودي العطار. (2010). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 8(3)، 52-68.
32. محمد الأمين كروش، و الطاهر لحرش. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة على ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 11(2)، 35-52.
33. محمد العربي غزي. (2013). بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* (9)، 85-96.

34. محمد بن شايب. (2016). دور المهارات الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية. مجلة أبعاد اقتصادية، 6(2)، 439-421.
35. محمد عامر العجمي. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية (الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية). المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 19، 433-410.
36. محمد نجيب دبابش. (2017). تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 17(2)، 74-57.
37. محمود حسن حجازي، و رامي سامي طنبور. (2018). دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 3(9)، 150-134.
38. مريم محمد الزعي، و جميل جمال أبو بريك. (2022). مدى تأثير الإبداع الإداري في البنوك الأردنية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 81، 105-89 .
doi:10.33193/JALHSS.81.2022.697
39. مسعود نجيمي، و عمر مهدي. (2018). التخصص الوظيفي وعلاقته باداء المورد البشري في المنظمة الجزائرية -دراسة ميدانية بمقر الولاية الادارة المحلية بالجلفة-. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 3(12)، 92-80.
40. مؤيد الساعدي، و محمود علي، و مجيد سعيد. (2013). دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحقيق الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(4)، 49-25.
41. نجاح قبلان قبلان. (2016). الصورة الذهنية لمهنة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية ومستقبلها. مجلة أكاديمية لمؤسسة قطر *Science Connect* (عدد خاص)، 1-18. doi.org/10.5339/connect.2016.slaagc.4
42. النشمي. مراد، الدعيس. هدى. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 10(29)، 199-181.
43. نعيمة زعرور. (2021). الإبداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة. مجلة المنهل الاقتصادي، 4(3)، 198-185.
44. نورة بوعلاقة، و عبد الرزاق سلام. (2020). تميز الأداء كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في المنظمات. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 6(1)، 30-11.
45. وردة حواطي، و أحمد دروم. (2020). السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي -دراسة عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايي الجلفة والأغواط. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6(3)، 184-163.
46. يونس بن حسين، و مريم ضبع. (2019). التفكير الابتكاري وأساليب قياسه. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 4(13)، 89-78.

IV. الملتقيات الوطنية والدولية:

1. زين الدين بروش، و عبدالوهاب بلمهيدي. (2005). إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (الصفحات 259-268). جامعة ورقلة-الجزائر.

2. عبوش خيرة و علاوي نصيرة. (2011). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (الصفحات 1-21). الجزائر: جامعة الشلف.
 3. قدور بن نافلة، و محمد خلاق. (2011). أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange. الملتقى الدولي الموسوم بـ "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" (الصفحات 84-104). البليدة-الجزائر: جامعة سعد دحلب.
 4. مجيد منصور، و حسين العابد. (2013). علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية. المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال (الصفحات 1-25). الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
 5. حسن علي الزعبي. (2003). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي -دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان-. الملتقى العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: اقتصاديات الأعمال التجارية في عالم متغير (الصفحات 1-26). عمان-الأردن: جامعة العلوم التطبيقية. تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/260746505_Impact_of_Strategic_Information_Systems_in_Achieving_of_the_Competitive_Superiority
 6. يوسف مسعداوي. (2005). القدرات التنافسية ومؤثراته. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (الصفحات 123-134). الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية-جامعة ورقلة.
 7. سعاد قوفي، و زويبر عياش. (2019/12/3-2). استراتيجيات سلاسل القيمة العربية: نحو تكامل صناعي تجاري في ظل منطقة التجارة الحرة العربية. ملتقى دولي بعنوان: الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة (الصفحات 338-347). الوادي-الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر.
- V. المنشورات الكترونية ومواقع الانترنت
1. عبدالله الغامدي. (2019). تعليم مهارات التفكير . السعودية: وزارة التربية والتعليم . تم الاسترداد من <https://drive.google.com/file/d/1maw7tH9j3blIggNFk0BUa84HefKLifKH/view>
 2. محمد عدنان وديع. (2003). القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة جسر التنمية، 1-28. الكويت: منشورات المعهد العربي للتخطيط.
 3. مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. (2023). تم الاسترداد من سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية ARPCE: <https://www.arpce.dz/ar/file/e1o6y0>
 4. مصطفى طويطي، و ميلود وعيل. (2014/2013). أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي. مطبوعة. البويرة-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج.
 5. مؤشرات السوق المرصد المتنقل للربع الثاني من عام 2023. (2023). تم الاسترداد من سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية ARPCE: <https://www.arpce.dz/fr/indic/mobile>

VI. Books :

1. Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation New Games Strategies for Competitive Advantage*. New York and London: Routledge Taylor and Francis Group.
2. Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases* (5th ed.). (S. Wall, Ed.) New Jersey- USA: Pearson Education.
3. Bain, J. (1959). *Industrial Organization*. California, Berkeley: John Wiley & Sons Inc.
4. Bickman, L., & Rog, D. (2009). Applied Research Design: A Practical Approach. In L. Bickman, & D. Rog, *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2th ed., pp. 3-43). USA: SAGE Publications, Inc. doi:10.4135/9781483348858
5. Cabra, J., & Uribe-Larach, D. (2013). Creative behavior. In E. Carayannis (Ed.), *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (pp. 266-271). New york: Springer. doi:10.1007/978-1-4614-3858-8_7
6. Caldwell, C., & Verl, A. (2017). *Competitive Advantage: Strategies, Management and Performance* (Vols. Business Issues, Competition and Entrepreneurship). New York: Nova Science Publishers, Inc.
7. Carayannis, E. G. (2013). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship*. New York, London: Springer. doi:10.1007/ 978-1-4614-3858-8
8. Chin, W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
9. Daft, R. L. (2009). *Organization Theory and Design* (10th ed.). (E. Guendelsberger, Ed.) USA: South-Western College Pub.
10. De feo, J., & Thompson, J. D. (2010). The Juran Transformation Model and Roadmap. In J. Juran, & J. De Feo, *Juran's Quality Handbook The complete guid to performance excellence* (6th ed., pp. 3-313). McGraw Hill.
11. Dervitsiotis, K. N. (2008). Developing Sustainable Competitive Advantage trough Operational Excellence and adaption Excellence with Value-Innovations. In K. Zink, *Corporate Sustainability as a Challenge for Comprehensive Management. Contributions to Management Science* (pp. 37-55). Physica-Verlag HD. doi:10.1007/978-3-7908-2046-1_3
12. Evan, M. (1993). *Organization Theory: Research and Design*. New York: Macmillan.
13. Garson, D. (2016). *Partial Least Squares (PLS-SEM)*. USA: Statistical Publishing Associates.
14. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8th ed.). USA: Pearson Education Inc.
15. Grant, R. M. (2018). *Contemporary strategy Analysis* (10th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
16. Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (1th ed.). USA: SAGE Publications Inc.
17. Hill, C., & Jones, G. (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (9th ed.). USA: South-Western Cengage Learning.

18. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7th ed.). England: Pearson Education.
19. Johnston, R. J., & Douglas, B. (2003). *The power of strategy innovation A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. New York: American Management Association AMACOM.
20. Kim, W., & Mauborgue, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. United States America: Harvard Business School Publishing Corporation.
21. Krajewski, L., Ritzman, L., & Mahotra, M. (2013). *Operations strategy: processes and supply chains* (10th ed.). New jersey: Pearson.
22. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (8th ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
23. Kunc, M. (2019). *Strategic Analytics Integrating Management Science and Strategy* (1 ed.). USA: John Wiley & Sons Ltd.
- Meier, O. (2015). *Diagnostique stratégique: évaluer la compétitivité de l'enreprise* (éd. 4eme edition). Paris: Dunod.
24. Mann, R., Musli, M., & Agustin, M. (2009). *Understanding Business Excellence: An awareness guidebook for SMEs*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
25. Meier, O. (2015). *Diagnostique stratégique: évaluer la compétitivité de l'enreprise* (éd. 4eme edition). Paris: Dunod.
26. Murray, P. (2000). Designing for business benefits from knowledge management. In C. Despres, & D. Chauved, *Knowledge horizons : the present and the promise of knowledge management* (pp. 171-194). USA: Butterworth–Heinemann.
27. Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with cases* (Fourth ed.). London & New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
28. Paul, B., Baltes, J., Smelser, & Neil, J. (2001). Technological Innovation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 15498-15502). Oxford: Pergamon.
29. Porter, L., & Tanner, S. (2004). *Assessing Business Excellence*. Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemam.
30. Porter, M. (1985). *The competitive advantage: Creating and Sustaining superior performance*. New York: NY: The Free Press.
31. Porter, M. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New york: The free press.
32. Rigdon, E. (1998). Structural Equation Modeling. In G. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research* (pp. 251-294). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
33. Sangeeta, J., Jain, R., & Dhar, U. (2000). *Managerial Creativity Scale: English version* (1th ed.). Agra, India: National Psychological Corporation.
34. Schoemaker, P., & Russo, E. (2014). Decision-making. In M. Augier, & D. Teece, *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1-5). Palgrave Macmillan. doi:10.1057/9781137294678.0160
35. Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations: critiques and practices* (1er Ed.). London: Palgrave macmillan. doi: 10.1057/9780230505575
36. Thietart, R. (2014). *Méthodes de Recherche en Management* (éd. 4). Paris: DUNOD.
37. Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York, London: Taylor and Francis Group.

VII. Thesis :

1. Koufteros, X. (1995, June). Time-Based Competition: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development. *Submitted in Partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management*. USA: The University of Toledo.
2. Thatte, A. (2007, May). Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices. *Submitted as partial fulfillment of the requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management*. USA: The University of Toledo.

VIII. Revues :

1. Abdu-Aal, A. M. (2018). The Reality of Administrative Creativity among the Principals of General Secondary Education Schools: A Field Study in Sohag City. *Global Journal of Management and business Research*, 18(13), 16-23.
2. Abu Naser, S., & Al shobaki, M. (2016). The dimensions of organizational excellence in the Palestinian higher education institutions from the perspective of the student. *Global journal of Multidisciplinary studies*, 5(11), 66-100.
3. Ackoff, R., & Vergara, E. (1981). Creativity in problem solving and planning: A review. *European Journal of Operational Research*, 7(1), 1-13. doi:10.1016/0377-2217(81)90044-8
4. AlHalaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11(6), 21-29. Retrieved from <http://www.econjournals.com/>
5. Almeida, L., Prieto Prieto, L., Ferrando, M., & Oliveira, E. (2008). Torrance Test of Creative Thinking: The question of its construct validity. *Thinking Skills and Creativity*, 3, 53–58.
6. Alharafsheh, M., Albloush, A., Hanandeh, R., Alsafadi, M., & Khwllidh, A. A. (2022). Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 362-373. doi:10.21511/ppm.20(3).2022.29
7. Allahar, H. (2018). A Management Framework for Fostering Creativity and Sustainability in Organizations. *Journal of Creativity and business innovation*, 4, 42-59. Retrieved from <http://www.journalcbi.com/ideation-using-analogies.html>
8. Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
9. Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schoeder, R., & Devaraj, S. (1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings. *Decision Sciences*, 26(5), 637-685.
10. Androniceaun, A. (2017). The Three Demensional Approach of Total Quality Management, an Essential Strategic Option for Business Excellence. *Anfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
11. Awwad, A., Anchor, J., & Al-khattab, A. (2013). Competitive priorities and competitive advantage in Jordanian manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 6, 69-79. doi:10.4236/jssm.2013.61008
12. Azeem, M., Ahmed, M., Sajid, H., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational

- innovation. *Technology in Society*, 66, 1-10. doi:https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635
13. Baker, M., Rudd, R., & Pomeroy, C. (2001). Relationship between critical and creative thinking. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 51(1), 173-188.
14. Barnawi, M. B. (2022). Organizational Excellence Models Failure and Success Factors of Organizational Excellence and Challenges Mitigation. *Open Journal of Business and Management*, 10, 2915-2938. doi:https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106144
15. Barua, A. (2013). Methods for Decision-Making in Survey Questionnaires Based On Likert Scale. *Journal of Asian Scientific Research*, 3(1), 35-38.
16. Basadur, M., & Finkbeiner, C. (1985). Measuring Preference for Ideation in Creative Problem-Solving Training. *The journal of applied behavioral science*, 21(1), 37-49.
17. Basim, N., & Şeşen, H. (2010). EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNE ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 201-213.
18. Ben Achour, H., Mohammad-Yassad, L., & Belaghemas, B. (2022). How to achieve competitive advantage under the management of excellence. *Journal of sociological and historical Studies*, 13(1), 878 - 901.
19. Berman, E., & Kim, C. (2010). Creativity management in public organizations: Jump-Starting Innovation. *Public performance & Management Review*, 33(4), 619-652. doi:10.2753/PMR1530-9576330405
20. Bhargava, B., & Vijayakumar, N. (1982). Administrative innovation. *The Indian journal of political science*, 43(1), 73-89.
21. Brito, R., & Ledur Brito, L. (2012). Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor. *RAC, Rio de Janeiro*, 16(3), 360-380.
22. Carayannis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *Journal of Technology Transfer*, 85-104. doi:10.1007/s10961-013-9330-y
23. Coyne, K. P. (1986). Sustainable Competitive Advantage what it is what it isn't? *Business horizons*, 29(1), 54-61. doi:10.1016/0007-6813(86)90087-X
24. Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
25. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
26. Darling, J. R., Keefe, M. J., & Ross, J. K. (2007). Leadership strategies and values: keys to operational excellence. *Journal of small business & entrepreneurship*, 20(1), 41-54. doi:10.1080/08276331.2007.10593385
27. Day, S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
28. De Lemos, T., Betts, M., Eaton, D., & Almeida, L. (2003). An Examination on The Sustainable Competitive Advantage of Private Finance Initiative Projects. *Construction Innovation*, 3(4), 249-259. doi:10.1108/14714170310814963/full/html
29. Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and balanced scorecard: will Rome fall again? *Management decision*, 36(6), 363-369. doi:10.1108/00251749810223529

30. Dughaim, M. K., & Obayes, K. S. (2021). Organizational creativity and its impact on achieving competitive advantage applied study in Al-Waha Company for soft drinks and juices. *Academy of strategic management journal*, 20(6), 1-5.
31. El-achkar, E. M.-R. (2017). Management Creativity and its relation to the management of change among the managers of youth and sport directors. *Journal of applied sports science*, 7(1), 57-71.
32. Fan, Y., Chen, J., Shirkey, G., John, R., Wu, S., Park, H., & Shao, C. (2016). Applications of structural equation modeling (SEM) in ecological studies: an updated review. *Ecological Processes*, 5(19), 1-12. doi:10.1186/s13717-016-0063-3
33. Gabriele Piccoli & Ives Blake. (2005). IT-Dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review, Synthesis, and an Extension of the Literature. *MIS Quarterly Review* ,29(4) ,747-776. doi:10.2307/25148708
34. Ghosh, S., Vijay, K., Keah, T., & Robert, H. (2003). A structural model analysis of the Malcolm Baldrige National Quality Award framework. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(4), 1-21. doi:10.1504/IJMDM.2003.003996
35. Grant, R. M. (1999). The Resource-Based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 3-23. doi:10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8
36. Gul, M. (2020). Digital business strategies and competitive superiority. *International journal of business ecosystem & strategy*, 2(1), 17-31.
37. Hannafin, M. (1984). Guidelines for using locus of instructional control in the design of computer-assisted instruction. *Journal of Instructional Development*, 7(3), 6–10.
38. Hiba, A., & Chergui, M. (2022). The Impact of Administrative Creativity on Job Burnout with Work Adjustment as a Mediating Variable: a Field Study on a Group of Employees at Alpha Pipe Company for Pipes in the City of Ghardaia. *Journal of Economic Additions*, 6(2), 687-706.
39. Higgins, L. (1999). Applying principles of creativity management to marketing research efforts in high-technology markets. *Industrial marketing management*, 28(3), 305-317. doi:10.1016/S0019-8501(98)00042-X
40. Huang, P., & Yao, C. (2017). Effect of Learning Organization on Organizational Communication and Organizational Creativity in High-Tech Industry. *Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(2), 7723-7730. doi:10.12973/ejmste/78702
41. Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. doi:10.1108/EBR-11-2018-0203
42. Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi:https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128
43. Jerab, D., & mabrouk, T. (2023). Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategy. *SSRN Electronic Journal*, 1-16.
44. Isoraité, M. (2018). The Competitive Advantages Theoretical Aspects. *Ecoforum Journal*, 7(1(14)), 1-6.

45. Jasti, N., & Kodali, R. (2014). Lean Production: Literature Review and Trends. *International Journal of Production Research*, 53(3), 867-885. doi:10.1080/00207543.2014937508
46. Jie, F., Parton, K., & Cox, R. (2013). Linking supply chain practices to competitive advantage An example from Australian agribusiness. *British Food Journal*, 115(7), 1003-1024.
47. Jitpaiboon, T. (2014). The study of competitive priorities and information technology selection: exploring buyer and supplier performance. *Journal of international technology and information management*, 23(3), 91-124. doi:10.58729/1941-6679.1078
48. Johnson, J., Saini, A., & Lee, R. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89. doi:10.1177/0092070302238603
49. K Ferdows & A De Meyer. (1990). Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of new theory. *Journal of Operations Managemet* ,9(2), 168-184. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3834
50. Kathuria, R. (2000). Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, 8, 627-641. doi:10.1016/S0272-6963(00)00042-5
51. Kaufmann, M., & Serban, V. (2011). The EFQM model for business excellence and its fundamental concepts in light of the economic crisis. *The Romain economic journal*(40), 99-116.
52. Koufteros, X., Vonderembse, M., & Doll, W. (2002). Examining the Competitive Capabilities of Manufacturing Firms. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 256-282. doi:10.1207/S15328007SEM0902_6
53. Kwong, K., & Wong, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.
54. Kraśnicka.T, Głód.W, Wronka-Pośpiech.M. (2016). Management Innovation and Its Measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95-121. doi:10.7341/20161225
55. Kutche, T. C. (2019). Participatory management and organizational involvement of employees in sub-saharan Africa. *European Journal of Business and Management*, 11(36), 128-136. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/340592580>
56. Le Roy.F, Robert.M, Giuliani.P. (2013). L'Innovation Managériale. *Revue Francaise de gestion*, 77-90. doi:10.3166/RFG.235.77-90
57. Li, S., Ragu-Nathan, B., & Rao, S. (2006). The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The Inetrnational Journal of Management Science*, 34, 127-124. doi:10.1016/j.omega.2004.08.002
58. Lunka, U., Gupta, M., & Sahoo, D. K. (2016). Research and Development Teams as a Perennial Source of Competitive Advantage in the Innovation Adoption Process. *Global Business Review*, 17(3), 700-711. doi:<https://doi.org/10.1177/0972150916630841>
59. Masa'd, F., & Aljawarneh, N. M. (2020). Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(8), 9574-9584.
60. Ma, H. (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259-266.

61. Manijeh , G., Hosseini, S. M., & Taheri, M. (2019). A Comprehensive Literature Review in Competitive Advantages of Businesses. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 8(3), 223-240.
62. Mats , B., & Sjöberg, U. (2003). Towards a comprehensive SCP-model for analysing strategic networks/alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), 408-426. doi:10.1108/09600030310481988
63. Moeller, J. (2001). The EFQM excellence model, German experiences with the EFQM approach in health care. *International journal for quality in health care*, 13(1), 45-49. doi:10.1093/intqhc/13.1.45
64. Moeller, J., Breinlinger, O.-R., & Elser, J. (2000). Quality management in German health care -the EFQM excellence model. *Inetrnational journal of health care quality assurance*, 13(6), 254-258. doi:doi.org/10.1108/09526860010373226
65. Moharana.S.K, Nath.S.Ch. (2008). Fostering creativity and innovation for excellence. *Srusti Management Review*, 104-116.
66. Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions. *International journal of health care quality assurance*, 20(3), 181-183. doi:10.1108/09526860710743327
67. Memon, M., Ramayah, T., Cheah, J.-H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. (2021). PLS-SEM STATISTICAL PROGRAMS: A REVIEW. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1-14. doi:10.47263/JASEM.5(1)06
68. Nonaka, I. (1991, November-December). The knowledge-creation company. *Harvard Business Review*, 96-104.
69. Obiri James, Iwara Nancy, Kalu Jane Chinazam,Alabi Israel. (2018). Creativity and Innovation Culture: A Prerequisite for Sustaining Competitive Advantage in SMES. *Covenant Journal of Entrepreneurship (CJoE)*, 2(1), 50-58.
70. Ostojic, M., Umihanic, B., & Fazlovic, S. (2015). The role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence. *Journal of Management*, 20(1), 79-100.
71. Otenyo, E., & Lind, N. (2015). Part II: Administrative Development and Development Administration" In Comparative Public Administration. *Public Policy Analysis and Management*, 221-230. doi:10.1016/S0732-1317(06)15050-2
72. Otley, D. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research*, 122-149.
73. Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
74. Piccoli, G., & Blake, I. (2005). IT-Dependent Strategic Initiatives and Sustained Competitive Advantage: A Review, Synthesis, and an Extension of the Literature. *MIS Quarterly Review*, 29(4), 747-776. doi:10.2307/25148708.
75. Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 133-143.
76. Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
77. Prahalad, C., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 5-16.
78. Reed, R., & Defillippi, R. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage,. *The Academy of management review*, 15(1), 88-102. doi:10.2307/258107

79. Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20342603> .
80. Roy, R., & Gupta, S. (2013). Factors affecting managerial creativity. *International journal of research in commerce & management*, 4(5), 7-14.
81. Sachitra, V. (2016). Review of Competitive Advantage Measurements: Reference on Agribusiness Sector. *Journal of Scientific Research & Reports*, 12(6), 1-11.
82. Safizadeh, M., Ritzman, L., Sharma, D., & Wood, C. (1996). An Empirical Analysis of the Product-Process Matrix. *Management Science*, 42(11), 1576-1591.
83. Sagr, A. A. (2022). Administrative Creativity: An Entrance into Achieving Competitive Advantage at Prince Sattam bin Abdulaziz University. *Journal of Educational and Social Research*, 117-136.
84. Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of business venturing*, 30(5), 714-731. doi:10.1016/j.jbusvent.2014.12.003
85. Sazzad, M., Kannan, N., & Nair, S. (2021). Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(6), 679-710. doi:10.1080/1528008X.2020.1837049
86. Schoemaker, P., & Russo, E. (2014). *Decision-making*. 1-5. doi:10.1057/9781137294678.0160
87. Scott, G., & Reginald, A. (1994). Determinants of Innovation behavior: A path model of individual innovation in the work place. *The academy of management journal*, 37(3), 580-607.
88. Setiawan, & Purba, H. H. (2021). A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 12(1), 1-12.
89. Shukla, A. (1998). Creativity: A Key to Excellence. *Indian Journal of Industrial Relations*, 34(1), 1-14.
90. Simamora, B. (2013). Leadership for Performance Excellence. *International Business Management*, 7(4), 247-257. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/290583592>
91. Sukati, I., Abdul Hamid, A., Baharun, R., Hon Tat, H., & Said, F. (2011). An Investigation of The Relationship Between Supply Chain Management Practices and Competitive Advantage of The Firm. *Contemporary Marketing Review*, 1(4), 1-13.
92. Spencer, B. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of management Review*, 19(3), 446-471.
93. Teslumk, P., Far, J., & Klein, S. (1997). Influencies of organizational culture and climate on individuel creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41. doi:10.1002/j.2162-6057.1997.tb00779.x
94. Thi, U., Van, M., Imran, M., & Thuy, L. (2023). Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Young Firms: A Strategy Implementation Approach. *Sustainability*, 15, 1-13. doi:https://doi.org/10.3390/su151310555
95. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.

96. Tesfaye Boru , L., & Kuhil , A. M. (2018). The Structure Conduct Performance Model and Competing Hypothesis- A Review of Literature. *Research Journal of Finance and Accounting*, 9(1), 76-89.
97. Tickle, M., Mann, R., & Adebajo, D. (2016). Deploying business excellence – success factors for high performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(2), 197-230. doi:10.1108/IJQRM-10-2013-0160
98. Torrance, P. (1972). Predictive Validity of the Torrance Tests of Creative Thinking. *The journal of creative thinking*, 6(4), 236-262.
99. Tuominen, M., & Hyvonen, S. (2004). Organizational Innovation Capability:A Driver for Competitive Superiority in Marketing Channels. *The international Review of retail, distribution and consumer Research*, 14(3), 277-293. doi:10.1080/09593960410001678417
100. Turson, J., & Appriah, K. (2009). Managerial creativity and innovation: A panacea for organizational change and development. *Global Business and Economics Anthology*, 11, 117-126. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/228197302>
101. Uygur, A., & Sumerli, S. (2013). EFQM excellence model. *International review of management and business*, 2(4), 980-993.
102. Uzunidis, D. (2016). Propaedeutics in the theory of the industrial organisation. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(20), 197-215.
103. Vickery, S., Droge, C., & Markland, R. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15, 317-330.
104. Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan, Being Practical with Theory: A Window into Business Research (pp. 33-43). Australia: University of Wollongong. Retrieved from http://eurekaconnection.files.wordpress.com/2014/02/p-33-43-theories-of-competitive-advantage-theori-ebook_finaljan2014-v3.pdf
105. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
106. Whitehill, M. (1997). Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. *Long Range Planning*, 30(4), 621-627.
107. Wadhvani, P. (2014). Managerial creativity as a function of discipline of study and risk taking behavior and their interaction. *AIMA Journal of Management and research*, 8(5).
108. Wang, C. L., & Pervaiz, A. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
109. West, J., & Berman, E. (1997). Administrative Creativity in Local Government. *Public Productivity & Management Review*, 20(4), 446-458. doi:10.237/3380684
110. Zhang, Z., Hoxhal, L., Aljughaiman, A., Arenlin, A., Gomez-Arizaga, M., Gucyeter, S., & Ziegler, A. (2020). Social Environmental Factors and Personal Motivational Factors Associated with Creative Achievement: A Cross Cultural Perspective. *Journal of Creative Behavior*, 1-23. doi:doi:10.1002/jocb.463
- IX. Conferences :**
1. Bhattacharyya.S & Job P A. (2007). Creativity and Innovation for Competitive Excellence in Organizations. *Conference on Global Competition & Competitiveness of*

- Indian Corporate*, (pp. 53-63). Department of Management Studies, IIT Madras. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2259/40>
2. Cemal, Z., Esin, C., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management* (pp. 358 – 367). Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.381
 3. Mbengue, A. (2005). Paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux. *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, (pp. 1-28). PaysdelaloireAngres. Récupéré sur <http://www.strategieaims.com/>
 4. Thu, K., & Akintoye, A. (2005). APPLICABILITY OF STRUCTURE CONDUCT PERFORMANCE PARADIGM TO THE UK PRIVATE FINANCE INITIATIVE MARKET. *Proceedings of the 2nd Scottish Conference for Postgraduate Researchers of the Built and Natural Environment (PRoBE)* (pp. 101-112). Rotterdam (Netherlands): in-house publishing.
 5. Ramayani, Y., Veranita, M., Hendrayati, H., Ajizah, N., & Bastian, Z. (2020). The influence of creativity and innovation on competitive excellence on CV. Tory catering Bandung (SMEs). *Proceedings of International Interdisciplinary Conference on Sustainable Development Goals (IICSDGs)*. 3, pp. 28-33. Indonésie: Bina Mandiri University of Gorontalo.
 6. Vartiak, L., & Jankalova, M. (2017). The Business Excellence Assessment. *International scientific conference on sustainable, modern and safe transport* (pp. 917 – 922). Slovakia: Elsevier Ltd. doi:10.1016/j.proeng.2017.06.158
 7. Watson, P., Chileshe, N., & Dmitry, M. (2004). A new model for obtaining sustainable competitive advantage. *Conference: 2nd CIDB Postgraduate Conference on Construction Industry Board*, (pp. 1-15). Cape Town, South Africa. doi:10.13140/RG.2.1.3169.9045

X. Sites Web:

1. Baldrige performance excellence program. (2015, July 6). Retrieved from www.nist.gov: <https://www.nist.gov/system/files/documents/baldrige/The-Metrology-of-Organizational-Performance-World-Standards-Day-Paper-July-6-2015.pdf>
2. Business Excellence Models. (2023, Mars 18). Retrieved from BPIR.com: <https://www.bpir.com/business-excellence-models/>
3. Cozza, R. (2022, 11 12). Product Leadership Primer for 2022. Retrieved from Gartner Research: <https://www.gartner.com/en/product-management/insights/product-leadership>
4. Criteria for Performance Excellence. (2013-2014). Retrieved from National Institute of Standards Technology: <https://www.nist.gov/baldrige/2013-2014-criteria-performance-excellence>
5. Fine, C., & Hax, A. (1985). Manufacturing strategy: A methodology and an illustration. Sloan School of Management MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY, 1-29. Retrieved from https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48378/manufacturingstr00fine.pdf?sequence=1&origin=publication_detail

6. McKinsey SCP Framework. (2024, June 17). Retrieved from Think Insights: <https://thinkinsights.net/strategy/scp-framework/>.
7. Monash University. (2023, February 04). Retrieved from Job Specialization: <https://www.monash.edu/business/marketing/marketing-dictionary/j/job-specialization>
8. Otley, D. (1978). Budget use and managerial performance. Journal of Accounting Research, 122-149. Retrieved from [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36108846/otley-libre.pdf?1420062853=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBudget Use and Managerial Performance.pdf&Expires=1677249708&Signature=dWBB9TlrdCDdXcVRNYJDNHU0jwzQwbxQPInwe43D9wrMzJM23muACKVsCk4](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36108846/otley-libre.pdf?1420062853=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBudget+Use+and+Managerial+Performance.pdf&Expires=1677249708&Signature=dWBB9TlrdCDdXcVRNYJDNHU0jwzQwbxQPInwe43D9wrMzJM23muACKVsCk4) .
9. Talpos, Mihai and Oncica-Sanislav, Dan and Grigore, Dumitru and Grigore, Dumitru and Grigore, Dumitru, Managerial Creativity, between Native Enhancing Factors and Environmental Influencers (May 12, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2984833> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2984833>
10. Team, T. P. (2022). Product Leadership Primer for 2022. Gartner, Inc. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/product-management/insights/product-leadership>
11. The Application Guide for The Deming Prize. (2015). Retrieved from JUSE, Union of the Japanese scientists and engineers: https://www.juse.or.jp/upload/files/Deming_prize_EN/download/Application_Guide.pdf
12. Twin, A. (2022, September 9). Core competencies in business: Finding a competitive advantage. Retrieved from Investopedia: https://www.investopedia.com/terms/c/core_competencies.asp
13. Vision d'entreprise : définition, exemples et conseils. (2023, 07 24). Récupéré sur Zola: <https://www.zola.fr/fiches-pratiques/vision-dentreprise>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة، أما بعد

نتشرف بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم لمعالجة موضوع "أهمية الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة حالة مؤسسة موبيليس الجزائر-"، ونرجو من سيادتكم الإجابة على ما ورد فيه من عبارات باختيار العبارات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة بكل موضوعية وذلك في سبيل الحصول على المعلومات الكافية لإتمام موضوع الدراسة الميدانية، كما نحيطكم علما أن ما تدلون به سيحظى بالسرية التامة ولا يستغل إلا لأغراض علمية، ولكم جزيل الشكر على تعاونكم وتجاوبكم معنا.

أولا: خصائص عينة الدراسة:

يرجى وضع علامة (X) أمام الجواب المناسب:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي: دراسات عليا جامعي تقني سامي ثانوي
3. المنصب الحالي: مدير عام نائب مدير عام رئيس قسم
رئيس مصلحة موظف
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة أكثر من 15 سنة

ثانياً: عبارات الاستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
المحور الأول: توافر أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسة					
➤ عنصر الأصالة: القدرة على إنتاج أفكار تتصف بالجدة والندرة					
					1. ينجز الموظف مهامه بأسلوب متجدد.
					2. يحرص الموظف على أداء عمل متميز.
					3. للموظف الرغبة في تحسين أدائه لأعماله بطريقته الخاصة.
					4. يحرص الموظف على تعلم استخدام التقنيات الجديدة.
					5. يحرص الموظف على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة حول المواضيع المختلفة.
➤ عنصر الطلاقة: إطلاق أكبر عدد من الأفكار في فترة وجيزة					
					6. يمتلك الموظف مهارات النقاش والإقناع.
					7. للموظف القدرة على توليد الكثير من الأفكار الجديدة في فترة زمنية محددة.
					8. للموظف القدرة على التفكير السريع تلقائياً.
					9. يمتلك الموظف القدرة على التعبير عن الأفكار بإتقان بما يتناسب مع الموقف.
					10. يتمتع الموظف بحسن الاتصال وتبادل المعلومات مع زملائه في العمل بشكل دقيق وسريع.
					11. يستطيع الموظف أن يجد أكثر من طريقة لإنجاز العمل الموكل إليه.
➤ عنصر المرونة: القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات.					
					12. يبحث الموظف عن الأفكار الإبداعية للتكيف مع مستجدات التقدم التكنولوجي.
					13. يمتلك الموظف القدرة على تحسين أو تغيير أدائه بما يتناسب مع المهام الموكلة إليه.

					14. يبذل الموظف جهودا كثيرة لاقتراح أفكار لمنتجات أو خدمات جديدة تتماشى وأسلوب حياة الزبائن.
					15. يستمع الموظف لآراء الموظفين الآخرين ويستفيد منها حتى لو كانت مخالفة لوجهة نظره.
					16. يستطيع الموظف إنجاز مهام أكثر من المهام الموكلة إليه.
					17. يمكن للموظف المشاركة في تطوير القواعد والإجراءات والنظم اللازمة لسير العمل.
➤ الحساسية للمشكلات: القدرة على التنبؤ بالمشكلات ورؤيتها من زوايا مختلفة.					
					18. للموظف القدرة على بناء خطط وحلول مستقبلية لمواجهة المشكلات المتوقعة.
					19. يعرف الموظف جيدا أوجه القصور ومواطن الضعف في العمل الذي يؤديه.
					20. للموظف القدرة على طرح العديد من البدائل والحلول لمواجهة المشكلات الطارئة وغير المتوقعة.
					21. للموظف القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة.
					22. يظهر الموظف استجابة جديدة للتكيف مع مشكلات العمل.
المحور الثاني: التميز التنظيمي					
➤ تميز القيادة: قدرة القائد على التأثير في سلوك الآخرين بشكل يحقق أهداف المنظمة.					
					23. تستخدم قيادة المنظمة الموارد المتاحة بالصورة المثلى.
					24. تسمح قيادة المنظمة بتفويض بعض القرارات للموظفين.
					25. يضع قادة المنظمة مجموعة من القيم والرؤى الهادفة لتطوير ثقافة التميز في المنظمة.
					26. تؤمن قيادة المنظمة بأن التميز هو وسيلة وفلسفة إنجاز الأعمال.
					27. تتبع قيادة المنظمة أساليب حديثة في إدارة العمليات.
					28. توفر قيادة المنظمة الموارد اللازمة للإبداع والتميز.

➤ تميز الاستراتيجية: أن تكون الرؤية والرسالة والأهداف متميزة مقارنة بالمنافسين.					
					29. تتخذ القرارات الاستراتيجية بعناية ودقة وتركيز.
					30. تتبنى المنظمة رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة مقارنة بالمنافسين.
					31. تقوم المنظمة برسم السياسات والاستراتيجيات بما يتناسب مع الأهداف الموضوعية بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين.
					32. تقوم المنظمة بالتحليل البيئي ودراسة متطلبات السوق بشكل أسرع من المنافسين الآخرين.
					33. تتخذ المنظمة القرارات التصحيحية بناءً على نتائج التقييم وتندارك الأخطاء بسرعة أكبر من باقي المنافسين.
					34. يشارك الموظفون في بناء رسالة المنظمة وتطوير أهدافها ما يسمح ببناء استراتيجية متميزة.
➤ تميز الهيكل التنظيمي: أي أن يتمتع بالمرونة اللازمة ويوفر قنوات اتصال فعالة بين القيادة والمؤوسين.					
					35. يحقق الهيكل التنظيمي المتبنى الأهداف الموضوعية بكفاءة.
					36. يتمتع الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة الكافية في حالة إجراء تغييرات طارئة؛
					37. يسمح الهيكل التنظيمي للمنظمة بزيادة وحدات جديدة أو إلغاء أخرى تماشياً مع المتغيرات في البيئة الخارجية.
					38. يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على فهم إجراءات العمل وتسهيلها.
					39. يساعد الهيكل التنظيمي للمنظمة على تقوية قنوات الاتصالات بين الموظفين.
					40. للهيكل التنظيمي القدرة على جلب المعلومات بالقدر الكافي الذي تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها.
المحور الثالث: التفوق التنافسي					
➤ بعد التكلفة المنخفضة: أي قدرة المنظمة على تجنب التكاليف الإضافية والبيع بسعر منخفض مقارنة بالمنافسين.					

					41. تتمتع إدارة المنظمة بالقدرة على التحكم في التكاليف.
					42. تتمتع إدارة المنظمة بقدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر وبالتالي تقليل الخسائر الناتجة عنها.
					43. تسعى إدارة المنظمة لإنجاز وتحسيد مختلف الأفكار الإبداعية الجيدة بالاعتماد على تكنولوجيات منخفضة التكلفة.
					44. تحاول المنظمة مراعاة الزبائن حيث تقدم خدمات ذات أسعار تنافسية.
➤ الجودة: أن تقدم خدمات ذات جودة تحقق قيمة إضافية للزبائن.					
					45. تستقطب المنظمة موارد بشرية كفؤة ذات جودة عالية في الأداء.
					46. تمتلك المنظمة القدرة على تقديم خدمات إضافية ذات جودة مقارنة بمنافسيها.
					47. تتبنى المنظمة عنصر الجودة بشكل صريح ضمن أهدافها ورسالتها.
					48. تسعى المنظمة لتقديم خدمات ومنتجات مطابقة للمعايير والمواصفات الدولية.
					49. توفر المنظمة شبكة اتصالات ذات جودة عالية للمشاركين بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض والخدمات المقدمة.
➤ بعد المرونة: أي المرونة في الإنتاج حسب ما تقتضيه متطلبات السوق.					
					50. للمنظمة القدرة على تغيير تصميم المنتج أو الخدمة بما يتناسب مع الطلبات الفريدة للزبائن.
					51. تتعامل المنظمة مع مجموعة واسعة من الخدمات أو المنتجات بكفاءة.
					52. للمنظمة القدرة على التحكم بمعدل إنتاج الخدمات أو المنتجات بما يتناسب مع حجم الطلب.
					53. تعتمد المنظمة في عملها على خطة مرنة لمواجهة ما يتطلب من تغيير لضمان استمرارية عملها.
					54. لدى المنظمة القدرة على تلبية الطلبات المتباينة للزبائن كآ و نوعا.
➤ بعد التسليم: أي احترام مواعيد تسليم الخدمة أو إطلاق العروض الجديدة.					

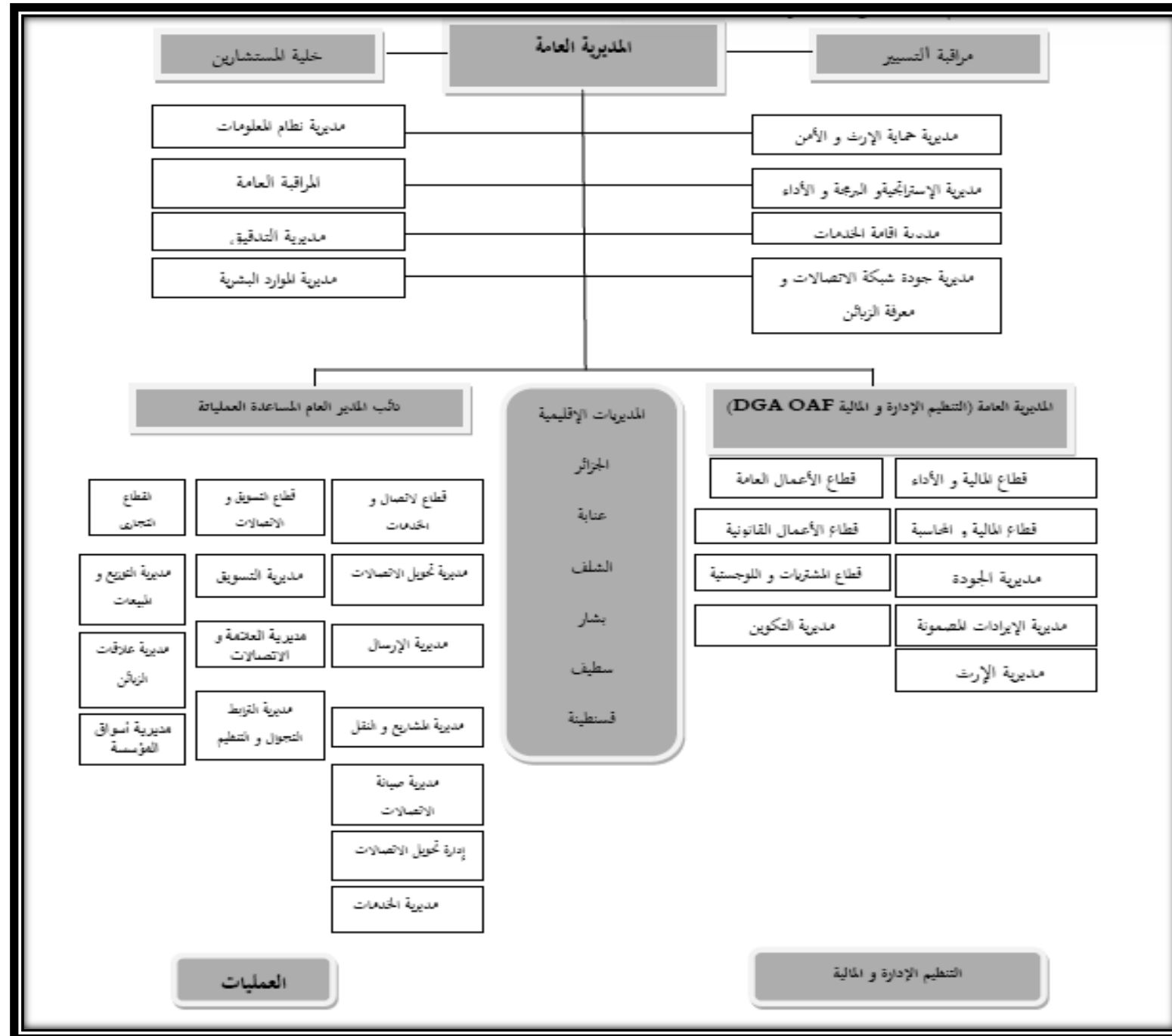
					55. نفي المنظمة بوعود وقت تسليم الخدمة أو المنتج.
					56. للمنظمة القدرة على تطوير الخدمة أو المنتج بسرعة.
					57. تحتم المنظمة بالطلبات المتزايدة للزيائن وتعمل على تلبيتها في الوقت المناسب.
					58. تحترم المنظمة مواعيد تقديمها للعروض والخدمات.

نشكركم على تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الاستاذ
جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	شرقي خليل
جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	خميلي فريد
جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	الطاهر تواتية
جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	النجيمي عيسى
جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	بودخدخ كريم
جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	مقيص صبري

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس



الملحق رقم (04): نتائج ومخرجات برنامج SPSS

Corrélations

	الأصالة1	الأصالة2	الأصالة3	الأصالة4	الأصالة5	بعد_الأصالة	محور_الإبداع_الإداري
الأصالة1	1	,866**	,664**	,532**	,545**	,882**	,799**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155
الأصالة2	,866**	1	,677**	,571**	,577**	,904**	,802**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155
الأصالة3	,664**	,677**	1	,651**	,628**	,859**	,784**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155
الأصالة4	,532**	,571**	,651**	1	,523**	,753**	,649**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155
الأصالة5	,545**	,577**	,628**	,523**	1	,774**	,682**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155
بعد_الأصالة	,882**	,904**	,859**	,753**	,774**	1	,892**
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	155	155	155	155	155	155	155
محور_الإبداع_الإداري	,799**	,802**	,784**	,649**	,682**	,892**	1
Corrélation de Pearson							
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	155	155	155	155	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	الطلاقة 1	الطلاقة 2	الطلاقة 3	الطلاقة 4	الطلاقة 5	الطلاقة 6	بعد الطلاقة	محور الإبداع الإداري
الطلاقة 1 Corrélacion de Pearson	1	,548**	,318**	,520**	,678**	,516**	,713**	,724**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الطلاقة 2 Corrélacion de Pearson	,548**	1	,774**	,722**	,522**	,612**	,899**	,794**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الطلاقة 3 Corrélacion de Pearson	,318**	,774**	1	,519**	,422**	,442**	,770**	,646**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الطلاقة 4 Corrélacion de Pearson	,520**	,722**	,519**	1	,669**	,547**	,830**	,744**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الطلاقة 5 Corrélacion de Pearson	,678**	,522**	,422**	,669**	1	,594**	,786**	,718**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الطلاقة 6 Corrélacion de Pearson	,516**	,612**	,442**	,547**	,594**	1	,763**	,786**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
بعد الطلاقة Corrélacion de Pearson	,713**	,899**	,770**	,830**	,786**	,763**	1	,918**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155

محور_الإبداع_الإداري	Corrélacion de Pearson	,724**	,794**	,646**	,744**	,718**	,786**	,918**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		المرونة1	المرونة2	المرونة3	المرونة4	المرونة5	بعد_المرونة	محور_الإبداع_الإداري
المرونة1	Corrélacion de Pearson	1	,628**	,615**	,481**	,490**	,815**	,805**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
المرونة2	Corrélacion de Pearson	,628**	1	,598**	,541**	,550**	,831**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
المرونة3	Corrélacion de Pearson	,615**	,598**	1	,468**	,528**	,808**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
المرونة4	Corrélacion de Pearson	,481**	,541**	,468**	1	,596**	,767**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
المرونة5	Corrélacion de Pearson	,490**	,550**	,528**	,596**	1	,776**	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
بعد_المرونة	Corrélacion de Pearson	,815**	,831**	,808**	,767**	,776**	1	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
محور_الإبداع_الإداري	Corrélacion de Pearson	,805**	,752**	,619**	,662**	,630**	,870**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	الحساسية1	الحساسية2	الحساسية3 [20.	الحساسية4	الحساسية5	بعد الحساسية للمشكلات	محور الإبداع الإداري
الحساسية1 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 155	,644** 155	,372** 155	,453** 155	,219** 155	,702** 155	,641** 155
الحساسية2 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,644** 155	1 155	,366** 155	,559** 155	,289** 155	,746** 155	,691** 155
الحساسية3 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,372** 155	,366** 155	1 155	,499** 155	,405** 155	,730** 155	,550** 155
الحساسية4 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,453** 155	,559** 155	,499** 155	1 155	,627** 155	,848** 155	,603** 155
الحساسية5 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,219** 155	,289** 155	,405** 155	,627** 155	1 155	,695** 155	,460** 155
بعد الحساسية للمشكلات Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,702** 155	,746** 155	,730** 155	,848** 155	,695** 155	1 155	,785** 155
محور الإبداع الإداري Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,641** 155	,691** 155	,550** 155	,603** 155	,460** 155	,785** 155	1 155

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	القيادة1	القيادة2	القيادة3	القيادة4	القيادة5	القيادة6	بعد تميز القيادة	محور التميز التنظيمي
القيادة1 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 155	,279** 155	,342** 155	,363** 155	,334** 155	,269** 155	,530** 155	,453** 155
القيادة2 Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,279** 155	1 155	,819** 155	,656** 155	,514** 155	,582** 155	,841** 155	,748** 155
القيادة3 Corrélation de Pearson	,342**	,819**	1	,692**	,559**	,578**	,873**	,762**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
القيادة4	Corrélation de Pearson	,363**	,656**	,692**	1	,733**	,674**	,877**	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
القيادة5	Corrélation de Pearson	,334**	,514**	,559**	,733**	1	,583**	,777**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
القيادة6	Corrélation de Pearson	,269**	,582**	,578**	,674**	,583**	1	,783**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
بعد تميز القيادة	Corrélation de Pearson	,530**	,841**	,873**	,877**	,777**	,783**	1	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
محور التميز التنظيمي	Corrélation de Pearson	,453**	,748**	,762**	,790**	,781**	,782**	,918**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	الاستراتيجية1	الاستراتيجية2	الاستراتيجية3	الاستراتيجية4	الاستراتيجية5	الاستراتيجية6	بعد تميز الاستراتيجية	محور التميز التنظيمي
الاستراتيجية1	Corrélation de Pearson	1	,652**	,417**	,640**	,754**	,637**	,776**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
الاستراتيجية2	Corrélation de Pearson	,652**	1	,800**	,771**	,695**	,765**	,927**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
الاستراتيجية3	Corrélation de Pearson	,417**	,800**	1	,609**	,584**	,593**	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155
الاستراتيجية4	Corrélation de Pearson	,640**	,771**	,609**	1	,812**	,714**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155

الاستراتيجية 5	Corrélacion de Pearson	,754**	,695**	,584**	,812**	1	,680**	,871**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
الاستراتيجية 6	Corrélacion de Pearson	,637**	,765**	,593**	,714**	,680**	1	,850**	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
بعد تميز الاستراتيجية	Corrélacion de Pearson	,776**	,927**	,808**	,885**	,871**	,850**	1	,952**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155	155	155	155	155
محور التميز التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,755**	,873**	,734**	,858**	,830**	,832**	,952**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155	155	155	155	155

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	الهيكل 1	الهيكل 2	الهيكل 3	الهيكل 4	الهيكل 5	الهيكل 6	بعد تميز الهيكل التنظيمي	محور التميز التنظيمي
الهيكل 1 Corrélacion de Pearson	1	,703**	,652**	,583**	,650**	,739**	,837**	,800**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الهيكل 2 Corrélacion de Pearson	,703**	1	,712**	,726**	,731**	,612**	,867**	,845**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الهيكل 3 Corrélacion de Pearson	,652**	,712**	1	,605**	,779**	,541**	,829**	,699**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الهيكل 4 Corrélacion de Pearson	,583**	,726**	,605**	1	,828**	,751**	,868**	,759**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الهيكل 5 Corrélacion de Pearson	,650**	,731**	,779**	,828**	1	,767**	,919**	,766**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155
الهيكل 6 Corrélacion de Pearson	,739**	,612**	,541**	,751**	,767**	1	,852**	,720**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000

N	155	155	155	155	155	155	155	155	
بعد_تميز_الهيكل_التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,837**	,867**	,829**	,868**	,919**	,852**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155
محور_التميز_التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,800**	,845**	,699**	,759**	,766**	,720**	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	155	155	155	155	155	155	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	التكلفة 1	التكلفة 2	التكلفة 3	التكلفة 4	بعد_التكلفة_المنخفضة	محور_التفوق_التنافسي
التكلفة 1	1	,636**	,516**	,438**	,740**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126
التكلفة 2	,636**	1	,793**	,605**	,912**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126
التكلفة 3	,516**	,793**	1	,679**	,905**	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126
التكلفة 4	,438**	,605**	,679**	1	,805**	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126
بعد_التكلفة_المنخفضة	,740**	,912**	,905**	,805**	1	,884**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126
محور_التفوق_التنافسي	,723**	,782**	,780**	,707**	,884**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	126	126	126	126	126

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	الجودة 1	الجودة 2	الجودة 3	الجودة 4	الجودة 5	بعد الجودة	محور التفوق التنافسي
1 الجودة Corrélation de Pearson	1	,387**	,463**	,591**	,599**	,742**	,668**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
2 الجودة Corrélation de Pearson	,387**	1	,635**	,580**	,432**	,756**	,706**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
3 الجودة Corrélation de Pearson	,463**	,635**	1	,635**	,494**	,797**	,748**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
4 الجودة Corrélation de Pearson	,591**	,580**	,635**	1	,771**	,898**	,809**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
5 الجودة Corrélation de Pearson	,599**	,432**	,494**	,771**	1	,827**	,693**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
بعد الجودة Corrélation de Pearson	,742**	,756**	,797**	,898**	,827**	1	,901**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	126	126	126	126	126	126	126
محور التفوق التنافسي Corrélation de Pearson	,668**	,706**	,748**	,809**	,693**	,901**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	126	126	126	126	126	126	126

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	مرونة تفوق 1	مرونة تفوق 2	مرونة تفوق 3	مرونة تفوق 4	مرونة تفوق 5	بعد المرونة تفوق	محور التفوق التنافسي
1 مرونة تفوق Corrélation de Pearson	1	,440**	,550**	,589**	,503**	,764**	,709**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
2 مرونة تفوق Corrélation de Pearson	,440**	1	,523**	,682**	,615**	,773**	,665**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
3 مرونة تفوق Corrélation de Pearson	,550**	,523**	1	,598**	,775**	,842**	,817**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
4 مرونة تفوق Corrélation de Pearson	,589**	,682**	,598**	1	,694**	,863**	,815**

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
مرونة_تفوق5	Corrélation de Pearson	,503**	,615**	,775**	,694**	1	,783**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
بعد_المرونة_تفوق	Corrélation de Pearson	,764**	,773**	,842**	,863**	,870**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126
محور_التفوق_التنافسي	Corrélation de Pearson	,709**	,665**	,817**	,815**	,783**	,923**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126	126

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

	التسليم1	التسليم2	التسليم3	التسليم4	بعد التسليم	محور التفوق التنافسي
التسليم1	1	,167	,424**	,359**	,654**	,541**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,061	,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126
التسليم2	,167	1	,562**	,446**	,706**	,499**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,061		,000	,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126
التسليم3	,424**	,562**	1	,677**	,865**	,636**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
N	126	126	126	126	126	126
التسليم4	,359**	,446**	,677**	1	,820**	,675**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
N	126	126	126	126	126	126
بعد التسليم	,654**	,706**	,865**	,820**	1	,775**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
N	126	126	126	126	126	126
محور_التفوق_التنافسي	,541**	,499**	,636**	,675**	,775**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	126	126	126	126	126	126

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		محور الإبداع الإداري	محور التميز التنظيمي	محور التفوق التنافسي	الاستمارة ككل
محور الإبداع الإداري	Corrélacion de Pearson	1	,709**	,761**	,893**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	155	155	155	155
محور التميز التنظيمي	Corrélacion de Pearson	,709**	1	,883**	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	155	155	155	155
محور التفوق التنافسي	Corrélacion de Pearson	,761**	,883**	1	,949**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	155	155	155	155
الاستمارة ككل	Corrélacion de Pearson	,893**	,934**	,949**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	155	155	155	155

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Fiabilité

ثبات استبيان الإبداع الإداري (المحور الأول) : Echelle :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,945	21

Fiabilité

ثبات استبيان التميز التنظيمي (المحور الثاني) : Echelle :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	18

Fiabilité

ثبات استبيان التفوق التنافسي (المحور الثالث) : Echelle :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	18

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	79	51	51	51
أنثى	76	49,0	49,0	100,0
Total	155	100,0	100,0	

المنصب الحالي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	2	1,3	1,3	1,3
نائب مدير	5	3,2	3,2	4,5
رئيس قسم	35	22,6	22,6	27,1
رئيس مصلحة	42	27,1	27,1	54,2
موظف	71	45,8	45,8	100,0
Total	155	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دراسات عليا	15	9,7	9,7	9,7
جامعي	103	66,4	66,4	76,1
تقني سامي	28	18,1	18,1	94,2
ثانوي	9	5,8	5,8	100,0
Total	155	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	14	9,0	9,0	9,0
ما بين 5 و 10 سنوات	64	41,3	41,3	50,3
ما بين 10 و 15 سنة	61	39,4	39,4	89,7
أكثر من 15 سنة	16	10,3	10,3	100,0
Total	155	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الأصالة1	155	3,49	,963
الأصالة2	155	3,54	1,101
الأصالة3	155	3,68	,874
الأصالة4	155	3,97	,678
الأصالة5	155	3,66	,847
بعد_الأصالة	155	18,3419	3,76146
N valide (liste)	155		

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المرونة 1	155	2	5	3,70	,793
المرونة 2	155	2	5	3,65	,726
المرونة 3	155	2	5	3,69	,752
المرونة 4	155	2	5	3,75	,724
المرونة 5	155	2	5	3,86	,645
بعد_المرونة	155	12,00	25,00	18,6581	2,91311
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الطلاقة 1	155	1	5	3,61	,640
الطلاقة 2	155	1	5	3,71	1,006
الطلاقة 3	155	1	5	3,71	1,000
الطلاقة 4	155	2	5	3,79	,781
الطلاقة 5	155	2	5	3,77	,752
الطلاقة 6	155	2	5	3,64	,746
بعد_الطلاقة	155	10,00	28,00	22,2258	3,94038
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
القيادة 1	155	1	5	3,55	,799
القيادة 2	155	1	5	3,46	,976
القيادة 3	155	1	5	3,41	1,103
القيادة 4	155	1	5	3,50	,921
القيادة 5	155	1	5	3,74	,765
القيادة 6	155	1	5	3,48	,871
بعد_تميز_القيادة	155	11,00	29,00	21,1419	4,29049
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الحساسية 1	155	2	5	3,81	,685
الحساسية 2	155	2	5	3,77	,663
الحساسية 3	155	1	5	3,57	,821
الحساسية 4	155	2	5	3,69	,769
الحساسية 5	155	2	5	3,81	,754
بعد_الحساسية_للمشكلات	155	11,00	25,00	18,6516	2,75066
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاستراتيجية 1	155	2	5	3,65	,680
الاستراتيجية 2	155	2	5	3,88	1,006
الاستراتيجية 3	155	1	5	3,82	,990
الاستراتيجية 4	155	1	5	3,86	,841
الاستراتيجية 5	155	1	5	3,74	,782
الاستراتيجية 6	155	2	5	3,58	,755
بعد_تميز_الاستراتيجية	155	10,00	30,00	22,5290	4,32647
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الهيكل 1	155	1	5	3,61	,784
الهيكل 2	155	1	5	3,51	,784
الهيكل 3	155	1	5	3,73	,784
الهيكل 4	155	1	5	3,72	,786
الهيكل 5	155	1	5	3,72	,769
الهيكل 6	155	1	5	3,75	,776
بعد_تميز_الهيكل	155	6,00	29,00	22,0516	4,03683
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجودة 1	155	1	5	3,81	,812
الجودة 2	155	1	5	3,49	,956
الجودة 3	155	1	5	3,67	,876
الجودة 4	155	1	5	3,75	1,040
الجودة 5	155	1	5	3,70	1,001
بعد_الجودة	155	5,00	24,00	18,4323	3,78826
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التكلفة 1	155	1	5	3,68	,738
التكلفة 2	155	1	5	3,41	1,055
التكلفة 3	155	1	5	3,41	1,068
التكلفة 4	155	1	5	3,70	,878
بعد_التكلفة_المنخفضة	155	6,00	20,00	14,1935	3,18090
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مرونة_تفوق 1	155	1	5	3,80	,809
مرونة_تفوق 2	155	2	5	3,75	,599
مرونة_تفوق 3	155	2	5	3,66	,742
مرونة_تفوق 4	155	2	5	3,68	,728
مرونة_تفوق 5	155	2	5	3,62	,714
بعد_مرونة_تفوق	155	13,00	24,00	18,5097	2,96378
N valide (liste)	155				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التسليم 1	155	2	5	3,77	,701
التسليم 2	155	2	5	3,75	,651
التسليم 3	155	2	5	3,79	,589
التسليم 4	155	2	5	3,85	,701
بعد_التسليم	155	11,00	20,00	15,1613	1,99507
N valide (liste)	155				

تم بحمد الله وشكره