

ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية
-دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى

The culture of Administrative innovation as a gateway to support
competitive advantage of service institutions
-study mobilis institution's model-

سهام طرشاني^{1*}،

¹ جامعة حسينية بن بوعلی الشلف (الجزائر) ، si402siham@yahoo.fr

تاريخ الارسال: 2017-12-06؛ تاريخ القبول: 2019-12-29، تاريخ النشر: 2019-12-31

ملخص: يعد الابتكار الإداري أحد أهم الركائز لبناء و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، و بما أن قطاع الاتصالات في الجزائر يشهد نمواً سريعاً و بالمقابل منافسة حادة، حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ثقافة الابتكار الإداري بمؤسسة موبيليس ولاية عين الدفلى، و مدى الاعتماد عليها في تدعيم مزايها التنافسية. حيث تم توزيع 50 استبيان على أفراد عينة الدراسة من مدراء و رؤساء أقسام و كانت أهم نتيجة توصل إليها البحث أن مؤسسة موبيليس تعتمد بشكل كبير على الابتكار كمدخل من مداخل الحصول على الميزة التنافسية بالإضافة إلى مدخل الجودة و التكلفة الأقل.

الكلمات المفتاح: الابتكار، الابتكار الإداري، المؤسسات المبتكرة، الميزة التنافسية، مؤسسة موبيليس

رموز تصنيف jel: H32 L96 M31

Abstract: Administrative innovation is one of the most important pillars for building and enhancing the competitive advantage of the institution. while the telecommunication sector in Algeria growth rapidly and in contrast to sharp competition, we have tried through this study to identify the reality of the administrative innovation culture at Mobilis Corporation in Ain Al-Dafla Agency, and the extent of its reliance in enhancing competitive advantages. Fifty questionnaires were distributed to the sample members of the study. The most important result of the research was that Mobilis is highly dependent on innovation as a gateway to competitive advantage as well as quality and less cost

Keywords:Innovation, Administrative innovation, Innovative Institutions, Competitive Advantage, Mobilis Corporation
Jel Classification Codes : H32 L96 M31

تمهيد :

يتميز العصر الحالي بشدة المنافسة والتعقيد نتيجة للتغيرات السريعة التي تحصل في البيئة التسويقية متمثلة في التغير التكنولوجي ودوره المؤثر قصر دورة حياة المنتج، مما صعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء والاستمرار وتحقيق المزايا التنافسية.

فالمؤسسات بمختلف أنواعها وحجمها تهدف إلى تحقيق التميز لكي تحافظ على مكانتها في السوق، وهذا يتوقف على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها. في هذا المجال يشكل الابتكار احد المداخل المهمة لمواجهة هذه التحديات وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المجالات وعلى هذا الأساس يعتبر الابتكار الإداري عامل ضروري لدعم تنافسية المؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي، فالمؤسسة التي لا تبتكر وتتجدد لا تستطيع أن تستجيب لرهانات السوق.

و من هنا تظهر معالم إشكالية بحثنا و التي يمكن صياغتها بالسؤال التالي:
كيف يمكن للابتكار الإداري أن يساهم في تحقيق و تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس وكالة عين الدفلى؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماهو واقع الابتكار الإداري في وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى؟
- هل يتم الاعتماد على الابتكار الإداري كمدخل لتدعيم الميزة التنافسية بوكالات موبيليس ولاية عين الدفلى؟
- ماهي قوة العلاقة لبن الابتكار الإداري و الميزة التنافسية في وكالات موبيليس بولاية عين الدفلى؟

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و الأسئلة المطروحة نقترح الفرضيات التالية :
الفرضية الأولى: تمارس مؤسسة موبيليس الابتكار الإداري بدرجة متوسطة.

الفرضية الثانية: لا يتم الاعتماد على الابتكار الإداري لكسب و تدعيم المزايا التنافسية في وكالات موبيليس ولاية عين الدفلى.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية بين الابتكار الإداري و الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من واقع البيئة الجزائرية التي تواجه منظمات الأعمال فيها ضغوط وتحديات كبيرة داخلية وخارجية لا سيما وأن قطاع الاتصالات يعتبر من القطاعات الحيوية في الجزائر و يحظى بمنافسة كبيرة و بالتالي فإن تبني ثقافة الابتكار الإداري يعتبر عامل نجاح أساسي في هذا القطاع.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على ثقافة الابتكار التي تتمتع بها مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى؛
 2. التعرف على العلاقة بين حالة الابتكار الإداري في المؤسسة و الميزة التنافسية؛
 3. التعرف على مدى إدراك المسؤولين في المؤسسات الجزائرية :
- أهمية الابتكار.

■ واقع وآفاق الابتكار الإداري في المؤسسة

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي ونعتمد في ذلك على أسلوبين :

1. **الأسلوب النظري:** وذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و دوريات و مجلات عربية وأجنبية وخدمات الإنترنت ذات العلاقة بمفهوم الابتكار بهدف إعطاءه صورة واضحة للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

الأسلوب الميداني (التطبيقي): باستخدام المسح الميداني لأراء أفراد مجتمع الدراسة حيث نعتمد على استبيان (استمارة) صممت لجمع البيانات من أفراد المجتمع عن مدى توفر الفكر الابتكاري داخل المؤسسة ومختلف حالات الابتكار السائدة و أثر ذلك على أداء المؤسسة

I- التأصيل النظري للابتكار بشكل عام و الابتكار الإداري:

إن المصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي هو البحث العلمي المنظم وبرايمج البحوث والتطوير المستمر أو ما يمكن التعبير عنه بعملية الابتكار أو عملية الخلق والإبداع. إن هذا التحول نحو الابتكار يعود إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الموارد الكبيرة والتقنية العالية والخيارات الفنية والإدارية الخاصة بالتعامل مع الابتكار بوصفه نشاطا منظما ومتميزا من أجل الوصول إلى ما هو جديد كليا أو جزئيا، ومما يدل على هذا التحول هو الزيادة الكبيرة في الموارد المخصصة للبحث والتطوير.

1.I- المفهوم العام للابتكار:

وفيما يلي سنعرض بعض التعاريف حول الابتكار

- يعرف الابتكار " بأنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يمكن أن يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل و إدارته و من ثم هو يدخل في مجالي الإنتاج والخدمات و انه عمل غير روتيني"¹
 - كما يمكن تعريفه على أنه " ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة لدى الزبائن"²
 - ويرى رواية حسن أن الابتكار: " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة "وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة التي جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.
 - أما نجم عبود نجم فانه يعرف الابتكار على انه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق ".
- هذا التعريف يعني أن تكون المنظمة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو الأولى في التوصل إلى المنتج الجديد أو الأولى في الوصول إلى السوق.
- ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة و انما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المنظمة.

2.I- الابتكار الإداري.

هو الإتيان بالجديد الإداري، ولأن الإدارة نشاط واعي هادف فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق: الاستجابة الأفضل لمنتجات المؤسسة وخدماتها لحاجات زبائنهم، و زيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل (كما في دراسة العمل والحركة)، وتحسين علاقات العمل في الشركة (كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المدارة ذاتياً)، وتحسين علاقات الشركة

مع بيئتها الخارجية (كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة)، ومراعاة أفضل لمطالب مصالح أصحاب المصلحة والصالح العام... إلخ .

I. 1.2- تعريف الابتكار الإداري

الابتكار الإداري هو التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج³ ،

وفي هذا السياق فإن الابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة. بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه، وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة، ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة.

فالهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بالتأكيد على أن الابتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية أي: الابتكار الإداري = ابتكار الإنتاجية

I. 2.2- مبادئ الابتكار الإداري:

ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية في مجال الابتكار سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية⁴:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ما دما لم نجزم بفشلها؛
- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره مصدر القوة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم تشجيعهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- الابتعاد عن الروتين المركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛

__ محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، و المسؤولية إلى طموح؛

__ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد للسعي إلى تحقيق الأهداف المسطرة

__ ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة، ذل لك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقليدها أيضا ، و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛

__ إعطاء فرصة للتعليم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

I.2.3- ثقافة المنظمات المبتكرة

وتصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى منظمات ذات ثقافة غير ابتكارية ومنظمات ذات ثقافة ابتكارية ، وتعد المنظمات المحافظة التي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة، ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والخصائص الرسمية والهرمية⁵، والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتعد شركات معززة للحالة القائمة ومعيقة للابتكار. أما في المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة؛ فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلا للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة .

إن **ثقافة المنظمات الابتكارية** تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته. ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل، والأمثلة كثيرة على المنظمات ذات الثقافة الابتكارية.

وإذا كانت المنظمات تختلف عن بعضها بعضاً في القدرة المالية والتكنولوجية والبشرية والابتكارية، فإنها أيضاً تختلف في ثقافة المنظمة وموقفها من الابتكار. ويمكن في هذا السياق أن نرسم طيفاً واسعاً لثقافة المنظمة كسلسلة متواصلة للمواقف المختلفة من الابتكار تمتد بين نهايتين قصوتين: النهاية القصوى الأولى: وتمثل ثقافة المنظمة المحافظة المتطرفة، وهذه يمكن أن يمثلها محطمو الابتكار (**Luddite**) والمبتكرين (**Innovation**) بكل ما يعنيه ذلك من اتخاذ مواقف تصل إلى التخطيم والتخريب ضد الابتكار والمبتكرين. النهاية القصوى الثانية: وتتمثل في ثقافة الابتكار المستمر. وهذه يمكن أن تمثلها المنظمات القائمة على الابتكار بكل ما يعنيه ذلك من اعتبار الابتكار استثماراً وليس نفقة، وميزة تنافسية مستدامة وليس من العوامل المساعدة عليها، ومجالاً للتجديد والتوسع وليس مجالاً مهدداً لإمكانات المنظمة الحالية بالتقادم... إلخ. والشكل أدناه يوضح هذه السلسلة المتواصلة لثقافة المنظمة بالعلاقة مع الابتكار.

I. 3- عوائق ودوافع الابتكار الإداري في المؤسسات

I. 3.1- عوائق الابتكار الإداري في المؤسسات⁶

لا بد من الإشارة إلى أن فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل شركة لتبني مدخلاً فعالاً في مواجهة هذه المعوقات؛ للحد من تأثيراتها السلبية. فالمبتكرين يواجهون المعوقات على مستويات عدة، أفراداً أو جماعة أو حتى شركات. ومع أن المعوقات كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعاً هي:

- التمويل غير الملائم: (**Inadequate Funding**) كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطوره المتعددة. فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج. وعدم توفير هذا التمويل يُحدّ من فاعلية الابتكار.

- تجنب المخاطرة: (**Risk Avoidance**) أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدّم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك. والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مراحله. لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق".. إلخ. لهذا فإن الشركات التي تحتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تُنمّيه.

-**الصوامع الوظيفية (Functional Silos):** إن الشركات تُنشأ لحماية الحدود وتُحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة؛ ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك. إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جزاء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

-**الالتزام بالوقت (Time Commitment):** الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في الشركات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب. وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحله قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

-**المقاييس غير السليمة (Incorrect Measures):** تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات (Intangibles) مثل السمعة، والمعرفة، واجتذاب المواهب، والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة.

وقد حددها آخر أيضا في عدة عناصر والمتمثلة في ⁷:

المعوقات المادية (إمكانات المؤسسة وممتلكاتها)؛ القوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة؛ مقاومة التغيير؛ المناخ التنظيمي؛ غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المؤسسة؛ الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين؛ عدم مساندة العمل الجماعي؛ قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها عن وفي المؤسسة؛ التباعد بين إستراتيجية المؤسسة وأهداف إدارة الابتكار.

I. 2.3 - دوافع الابتكار و الإبداع في بيئة الإدارة

توجد عدة أسباب أدت إلى ظهور وزيادة الاهتمام بإدارة الابتكار أهمها:

- **تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:** حيث أن التكنولوجيا الحديثة أصبح له آثار متزايدة على الاتجاهات الاجتماعية، مثل الاتجاه نحو تشكيل قوة عاملة أكثر استقلالية والميل نحو تطوير أشكال أكثر مرونة من جهة والبحث عن التخصصات الدقيقة من جهة أخرى.
- **ارتفاع مستويات التعليم وزيادة الإقبال على التعليم العالي:** حيث شهدت الأربعين سنة الماضية نمواً مطرداً وسريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، وهذا يعني أن العاملين الجدد سيحلون محل أسلافهم الأقل تعليماً منهم بكثير. أضف إلى ذلك أن زيادة الإقبال على التعليم الجامعي قد وفر الكثير من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها أي بمعنى آخر (ارتفاع نسبة البطالة)⁸.
- **تعقد المهام الإدارية:** وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة المحلية، والتطوير التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات، وتزايد الابتكارات، وعدم الاستقرار البيئي.
- **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب القوانين وتشريعات العمل المعاصر في غالبية الدول الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي تمييزية أخرى⁹.

4.I- تنافسية المؤسسة الخدمية والميزة التنافسية

1.4.I- تنافسية المؤسسة

- توجد عدة تعريفات للميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، حيث نجد أن هناك ثلاث مستويات لتحليل القدرة التنافسية، وهي:
- مستوى المؤسسة/** وهي قدرتها على تحقيق منافع من خلال إنتاج الخدمات ذات الجودة العالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل وأكثر فاعلية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.
- مستوى الصناعة/** تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء زراعي أو صناعي أو خدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية.
- المستوى القومي/** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو¹⁰.
- ومن أمثلة التعريفات:

- تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو و استقرار و توسع، ابتكار و تجديد¹¹.
- كما يعرف فيليب كوتلر التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على القيام بأنشطتها من خلال الأساليب التي تجعلها رائدة أمام المؤسسات المنافسة في الأمد القريب أو البعيد¹².

I. 2.4- الميزة التنافسية للمؤسسة

- تعرف بأنها: " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز"¹³.
- عرف Porter الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملة إبداع بمفهوم واسع¹⁴.
- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها ميزة أو عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.¹⁵

II - الطريقة والأدوات :

II. 1- مجتمع الدراسة و اختيار العينة

اشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين العاملين بمجموعة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى، وهي:

- وكالة موبيليس بالعطاف؛
- وكالة موبيليس بخميس مليانة؛
- وكالة موبيليس بعين الدفلى.

II. 2- أدوات الدراسة

قمنا بتطبيق الدراسة المسحية الشاملة على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، أعوان أمن وتم توزيع (50) من أداة الدراسة و تم استعادة (46) استمارة، بفاقد يقدر بنسبة (08) من جميع الاستثمارات الموزعة.

III- النتائج ومناقشتها :

سنقوم في هذا العنصر بتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيانات المسترجعة، بالإضافة إلى تفسير النتائج.

III.1- تحليل الاستبيان

وصف خصائص العينة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم01: التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الجنس
58.69	27	ذكر
41,30	19	أنثى
100	11	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بما يقارب 59 من المائة و لكن يمكن القول أن الذكور أكثر من الإناث و هي نسبة مقبولة نظرا لما تتطلبه بعض المناصب كأعوان الحراسة.

العمر:

جدول 02: الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة
30-20 سنة	23	50
40-31 سنة	20	43,47
50-41 سنة	03	6,52
أكثر من 50 سنة	0	0
المجموع	46	100

المصدر: من اعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول أعلاه فيما يتعلق بفئة العمر، أن هناك تقارب بين الفئة العمرية (31-40 سنة) والفئة العمرية (20-30 سنة) بتكرار (20) و (23) و بنسبة (50%) و (43,47%) على التوالي. أما الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) فجاءت في المرتبة الثالثة و بتكرار (03) و بنسبة (6,52%).

وهذا يدل على أن المتوسط العمري يميل للفئتين (20-30) و (31-40 سنة) وهذا يعزى إلى توجه المؤسسات الجزائرية إلى منح فرص للفئات المتوسطة والشابة مكانة داخل المؤسسات.

المستوى التعليمي:

جدول رقم 03: المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المستوى
93,47	43	جامعي
6,52	3	دراسات عليا
100	46	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين

نلاحظ من الجدول السابق فيما يتعلق حسب المستوى التعليمي إن كل أفراد العينة جامعيين ويتراوحون بين الحاصلين على شهادة الليسانس والماجستير.

ثانيا: نتائج الاختبارات الإحصائية

وقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- حالة الابتكار السائد في المؤسسة:

تم وضع مقياس خماسي التقدير مكون من درجات الموافقة التالية : ضعيف جدا، ضعيف، متوسط، جيد، جيدا جدا. و يبين الجدول التالي المقياس الخماسي و درجات الموافقة.

جدول رقم 04: درجة الموافقة للمقياس التي تم تحديدها للدراسة

المقياس الخماسي	الوزن	درجات الموافقة المعتمدة
ضعيف جدا	1	منخفضة جدا
ضعيف	2	منخفضة

متوسط	3	متوسطة
قوي	4	عالية
قوي جدا	5	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين

القسم الأول: حالة الابتكار السائدة في المؤسسة

جدول رقم 05: استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة لحالة الابتكار السائدة في المؤسسة

ت	الفقرات	انحراف معياري	متوسط حسابي	الترتيب
1	تسعى المؤسسة لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.512	4.20	2
2	تحرص المؤسسة وبشدة لأن تكون جودة منتجاتها اعلى من جودة المنتجات المنافسين	0.660	4.16	3
3	يسعى العاملون في المؤسسة وباستمرار الى معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة	1.214	3.85	6
4	تسعى المؤسسة باستمرار الى معرفة ما يحب ويكره الزبون من خصائص في المنتجات المنافسة	1.050	3.54	8
5	تناضل المؤسسة لأن تكون القائدة للسوق من خلال تقلص ما هو جديد ومميز	1.00	4.00	5

6	تحرص المؤسسة على تخصيص نسبة عالية من مواردها لأغراض المنتجات الجديدة مقارنة بالمنافسين	1.116	4.23	4
7	تهتم المؤسسة كثيرا بالبحث والتطوير لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين القريبين لها	1.605	3.08	10
8	تسعى المؤسسة وباندفاع إلى جذب الأفراد المميزين والابتكاريين لضمهم إلى المؤسسة	1.377	3.69	7
9	هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة بالمخصصات المقررة كنسبة من المبيعات لأغراض التطوير والابتكار مقارنة بالمنافسين الرئيسيين في السوق	1.044	3.38	9
10	مستوى التكنولوجيا السائد في المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	0.377	4.22	1

المصدر: من اعداد الباحثين

تشير بيانات الجدول رقم (05) إلى أن المتوسط العام لحالة الابتكار لكافة المؤسسة -عينة البحث- بالتقريب هو (4.00) وهو معدل فوق الوسط. مما يدل على وجود حالة الابتكار داخل المؤسسة. و تراوحت حالة الابتكار التي تتمتع بها المؤسسة وفق العبارات الوارد في الاستبيان فقد جاءت الفقرة المتعلقة بالمستوى التكنولوجي السائد في المؤسسة مقارنة مع المنافسين بالمرتبة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.377) ويمكن إن يرجع سبب ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية المستوى التكنولوجي في تحقيق مستوى تحديد أو ابتكار لمنتجات المؤسسة مقارنة مع المنافسين مما يحققها لها ميزة تنافسية في قطاعها. ثم جاءت في المرتبة الثانية الفقرة المتعلقة ب: تسعى الشركة لأن تكون منتجاتها مبتكرة وميزة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين، وبلغ متوسطها الحسابي (4.20) و بانحراف معياري (0.532) و هي نسبة عالية من الموافقة، وهذا يفسر إدراك أفراد عينة الدراسة أن الإبداع والابتكار يجعل منتجات المؤسسة مميزة عن منافسيها.

ثم جاءت بالمرتبة الثالث الفقرة المتعلقة ب: تحرص المؤسسة وبشدة لأن تكون جودة منتجاتها اعلى من جودة المنتجات المنافسة، و بلغ متوسطها الحسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.660) وهي نسبة

عالية من الموافقة، وهذا يرجع إلى أن أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية إبقاء منتجاتهم في دائرة الجودة والتميز لأنه يكسب المؤسسة مستوى الريادة والتفوق عن منافسيها وبالتالي كسب رضا العملاء.

و نلاحظ أن اتجاهات عينة أفراد الدراسة ايجابية نحو الفقرات أعلاه، لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة المقياس.

القسم الثاني: الجودة والابتكار الإداري كمدخل للتميز

الجدول (06): استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول الجودة والابتكار الإداري كمدخل للتميز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤمن المؤسسة بان الجودة هي مدخل للتميز	3.880	1.01	2
2	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع أقسامها.	3.991	1.02	1
3	تميز الخدمات التي تقدمها المؤسسة بجودة عالية مقارنة بخدمات المنافسين	3.151	1.11	8
4	يتوفر في المؤسسة نظام متكامل لضمان الجودة.	3.363	1.41	7
5	تسعى المؤسسة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى المحلي والإقليمي.	3.390	1.16	6
6	تأخذ المؤسسة الافكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون بعين الاعتبار	3.662	1.18	3
7	لدى المؤسسة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة.	3.501	1.16	4
8	تعمل المؤسسة باستمرار على استحداث وتطوير برامج ابتكارية.	2.768	1.35	10

9	تستعين المؤسسة بمكاتب استشارية خارجية لتوفير أوعية الإبداع	3.459	1.01	5
10	تقوم المؤسسة باتباع نظام للترقية على أساس الإبداع و الابتكار	2.941	1.26	9

المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول السابق أن أعلى عبارتين في المحور الثاني كانتا:

العبارة (2) " تخرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة في جميع أقسامها." حيث احتلت المرتبة الأولى بانحراف معياري (1.02)، والعبارة (1) " تؤمن المؤسسة بان الجودة هي مدخل مهم للتميز." حيث احتلت المرتبة الثانية بانحراف معياري (1.01) و متوسط حسابي (3.880).

وقد يرجع السبب في ذلك خبرة المؤسسة في القطاع باعتبارها كانت الأولى في قطاع الاتصالات ، وإنشائها لوحداث خاصة بالجودة تهتم برفع كفاءة العمليات في وحداتها الداخلية من خلال مراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها، وكذلك تحقيق التميز بتقديم الخدمة .

في حين كانت أدنى الفقرات في المجال:

– العبارة (10) "تقوم المؤسسة باتباع نظام للترقية على أساس الإبداع و الابتكار." حيث احتلت المرتبة (9) الأخيرة بانحراف معياري (2.941)، والعبارة (08) " تعمل المؤسسة باستمرار على استحداث وتطوير برامج ابتكاره حيث احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.768) و انحراف معياري (1.35).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى ضعف تطبيق هذه المؤسسات لعمليات نظام إدارة الابتكار، فلا تزال تعامل المبدعين ضمن باقي العاملين، ولا تعمل على تمييز الأفراد المبدعين عن باقي الموظفين ولا تعمل جذبهم أو استقطابهم، فعمليات و برامج إدارة الإبداع والابتكار لا تزال غير واضحة وتساوي المبدعين والموهوبين بغيرهم من حيث الرواتب والمكافآت والترقيات.

القسم الثالث: مرونة الابتكار الإداري للتكيف مع المتغيرات البيئية

الجدول(07): استخراج الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لوصف أفراد عينة الدراسة حول مرونة الابتكار الاداري للتكيف مع المتغيرات البيئية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.	3.549	1.10	2
2	لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية.	3.524	1.19	3
3	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة.	2.369	1.29	7
4	يسهل على المؤسسة تعديل برامجها لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الابتكار.	2.496	1.33	6
5	تستفيد المؤسسة من كفاءة العاملين لديها ففي تعزيز مزاياها التنافسية.	3.223	1.55	4
6	تحرص المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية من خلال الابداع و الابتكار	3.75	1.12	1
7	تحرص المؤسسة على الاستفادة من نقاط قوتها لاقتناص الفرص في بيئتها الخارجية.	2.840	1.38	5

المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول السابق أن أعلى فقرة في المجال كانت:

العبارة (6) " تحرص المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية من خلال الابداع و الابتكار." حيث احتلت المرتبة الأولى بانحراف معياري (1.12) و متوسط حسابي (3.570).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى إيمان أفراد العينة بأهمية الحفاظ على الموقع التنافسي لمؤسساتهم وأن الكفاءة والابتكار من أهم العوامل المؤثرة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، حيث أنها المسؤولة عن

جودة القرار وتطبيقه، فالعنصر البشري المبتكر هو أهم مصدر من مصادر الاختلاف بين المؤسسات، فهو الأصل المالك للمعارف التي تمثل الثروة المحققة للميزة التنافسية.

وأن أدنى فقرة في المجال كانت:

الفقرة (3) " يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة." حيث احتلت المرتبة الأخيرة بأحرف معياري (1.29) وبمتوسط حسابي (2.369) وقد يعزى السبب في ذلك إلى طبيعة كون أن إجراء التغيير بشكل مستمر ليس بالأمر الهين، كما أن التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق الميزة التنافسية لما يحمله من مخاطر.

الخلاصة:

لقد ارتبطت إشكالية بحثنا هذا بدراسة علاقة بالغة الأهمية في مجال التسويق ، إذ أنها حاولت الربط بين متغيرين حاسمين و هما الابتكار الإداري و الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، ولقد حاولنا من خلال محاوره، معالجة تلك الإشكالية من كافة جوانبها بدءا باستعراض المفاهيم سواء المرتبطة منها بالابتكار الإداري أو بالميزة التنافسية ،وانتهاء بمحاولة الربط فيما بين المتغيرين، معتمدين في ذلك على مجموعة من أدوات التحليل ومستندين على جملة من الإحصائيات والدراسات المرتبطة بالموضوع.

و في إطار هذه الخاتمة سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها:

- فيما يتعلق بالجانب النظري وخاصة الدراسات السابقة توصل البحث إلى ندرة الدراسات التي تتناول الابتكار الإداري ؛
- تبين من خلال الدراسة التطبيقية أن كل الابتكارات التي تقوم بها وكالات موبيليس بولاية عين الدفلى هي نابعة من المؤسسة الأم؛
- توصلنا من خلال هذه الدراسة الى أن مؤسسة موبيليس لا تميز بين الموظفين المبتكرين والموظفين غير المبتكرين من حيث الراتب، الترقية، الخوافر؛
- توصل البحث إلى أن درجة الابتكار في الوكالات محل الدراسة عالية و هذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى، حيث كان متوسط حالة الابتكار السائدة (4.00) درجة وفقاً لأعلى درجة في السلم و هي (5) ، مما يدل على وجود حالة الابتكار بشكل عام داخل المؤسسة.

➤ وجود علاقة طردية موجبة بين حالة الابتكار التي عليها المؤسسة و حالة الابتكار الإداري السائدة فيها،

➤ تبين من خلال نتائج التحليل الى أن مؤسسة موبيليس تعتمد بشكل كبير على الابتكار كمدخل من مداخل الحصول على الميزة التنافسية بالإضافة إلى الجودة و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية؛

➤ تبين من خلال التحليل أن الابتكار الإداري من خلال خلق خدمات جديدة أو تجديد ما هو موجود أو القيام بالبحث والتطوير ، يؤدي إلى تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة؛

- الهوامش والمراجع :

- ¹ : رعد حسن الصرن،(2000)، "إدارة الإبداع و الابتكار"، دار الرضا، الجزء الأول.ص 28
- ² : بلال خلف السكارنة،(2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،ص 27.
- ³ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي،(2007)، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الأردن،ص 180.
- ⁴ جمال خير الله،(2008)، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى،الأردن،عمان،ص ص -137 139،بتصرف
- ⁵ : احمد السيد كردي، ثقافة الابداع الادري في المنظمات ،
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331153>
- ⁶ : احمد السيد الكردي/ مرجع سبق ذكره.
- ⁷ فراح رشيد، قنور عادل،(2017)، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار في منظمات الاعمال، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، العدد الثامن، ديسمبر ،ص 418
- ⁸ : سلطان، محمد ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،ص13.
- ⁹ : عباس أنس،(2011)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،ص26.
- ¹⁰ : عدنان، وديع محمد ،(2003)، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة المعهد العربي للتخطيط، العدد 24، الكويت،ص56.
- ¹¹ : . معاريف محمد وآخرون،(2009)، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية،جامعة مولاوي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة،10-11 نوفمبر،ص06.
- ¹² P.kotler et autre,marketing management,pearson education,paris,2004,p265.
- ¹³ : علي السلمي،(2001)، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة،ص104.
- ¹⁴ نور الدين مزباني ، (2013)، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ،التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة الجزائرية، جامعة بسكرة، يومي 27 و 28 فيفري .

¹⁵: عمار بوشناف، (2002)، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تمثيتها، و تطويرها، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر،