

دور الابداع في اثراء العمل الاداري لاكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات  
(دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

د. بوشخي محمد رضا

جامعة معسكر؛ الجزائر

E-mail: rbouchikhi2@gmail.com

د. يعقوب محمد

جامعة معسكر؛ الجزائر

E-mail: mohyagoub2000@gmail.com

د. صدوقي غريسي

جامعة معسكر؛ الجزائر

E-mail: sadouki\_ghrissi@yahoo.fr

Received: Jan 2018

Accepted: Fèv 2018

Published: Mar 2018

ملخص:

تهدف هذه الورقة الى معرفة تأثير الإبداع في شكله الاداري في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية ، أين تم دراسة مدى اهتمام هذه المؤسسات بالإبداع ، و اعتقادهم بأهميته في المساهمة في اكتساب الميزة التنافسية . تم ذلك من خلال دراسة تطبيقية استبائية لعينة مكونة من 45 مؤسسة صغيرة و متوسطة في ولاية معسكر ، وتم الاستعانة ببرنامج SPSS 21.0 لمعالجة البيانات. حيث توصلنا الى عدم اهتمام جل مسيري هذه المؤسسات بالإبداع الاداري . كما تبين لنا بأن مستويات الابداع في العينة البحثية ضعيف و لا يمكن الاعتماد عليه في اكتساب أو المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري.

الكلمات المفتاحية: ميزة تنافسية ، قيادة الابداع الاداري ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

**Abstract:**

The aim of this study is to see the impact of administrative innovation in building competitive advantage in SME, through empirical study on a sample of SME in Mascara, where the highlight was the interest and creativity of these institutions believe its importance in contributing to the achievement of competitive advantage. Where we met a lot of facts indicating a lack of interest all these institutions in administrative creativity. We also found that the levels of creativity in the research sample is weak and not unreliable in acquiring or maintaining the competitive advantage of small and medium-sized enterprises especially in light of developments in the Algerian economy

**Keywords:** Competitive advantage, leadership management innovation, SME

مقدمة:

في ظل البيئة التنافسية الراهنة والمتغيرات الاقتصادية المعقدة ، تزداد حاجة المؤسسات حاليا أكثر فأكثر للارتقاء  
بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول  
الشركات المتعددة الجنسيات من جهة، وظهور الأسواق الافتراضية من جهة أخرى، والتي أصبح وزن خطرها يعادل خطر  
الأسواق العادية شديدة المنافسة، فتضاعفت حدتها وأخذت أشكالاً متنوعة اجبرت الدول والمؤسسات على العمل أكثر  
لكسب المزايا المتاحة والممكنة حفاظا على مكانتها وتدعيما لمركزها التنافسي. و مع تطورات وتداعيات اقتصاد المعرفة  
أصبحت المعارف والعلوم هي المصدر الأهم لتحقيق الميزة التنافسية، مما أوجب الاهتمام البالغ بعامل الإبداع ،  
باعتباره الرابط بين مستوى الموارد البشرية والمستوى المعرفي والعلمي من خلال قيادة الابداع . و في ظل هذه  
المعطيات استلزم على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مواجهة هذه المنافسة القوية و المرتقبة ، بتوفير قاعدة صلبة  
للتأقلم مع المتغيرات الدولية ، و تبدأ بوضع اجراءات انتاج فعالة ، و تحسين نوعية المنتجات ، و خلق منتجات و  
خدمات جديدة ، و تحسين طرق التسيير و الادارة ، و منه ستكون هذه الاخيرة في رهان مع مدى قدرتها على الابداع و  
مدى استيعابها للتغيرات و التطورات العالمية . من اجل معرفة آراء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حول الابداع كألية  
لتحقيق الميزة التنافسية ، تم اختيار عينة عشوائية للدراسة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية معسكر . قسمنا  
هذا البحث الى مبحثين ، خصص الاول لتقديم مفهوم الابداع الاداري من خلال الادبيات النظرية ، أما المبحث الثاني  
فنقدم فيه الدراسة القياسية مع أهم النتائج المتوصل اليها.

المحور الأول : الإبداع الإداري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

بالنظر إلى البيئة المتغيرة التي نعيش فيها والتغيرات ذات الصلة في الأطر المؤسسية، أصبح من الواضح أن هناك حاجة  
ملحة للإبداع الإداري، الذي يشمل على التجديد في الهياكل التنظيمية وفي إدارة العمليات. ومن هذا المنطلق سنحاول  
في هذا المبحث التعرف على الإبداع الإداري، ونتائج تطبيقه من قبل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في صورة إعادة  
هندسة العمليات الإدارية ، وما ينتج عنها من اكتساب لمزايا تنافسية، انطلاقا من مواردها الداخلية . إن التطور الكبير  
الذي يشهده العالم في مجال التغيير والتطوير في المجال الإداري و أساليب العمل في مختلف المؤسسات ، ومنها  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ازدادت أهمية التميز والإبداع، حتى أصبح أحد العناصر الهامة في تسيير أعمالها  
ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الأفكار الإبداعية، لمواجهة  
التحديات والتغلب على المعوقات في العمل والتفوق على العقبات التي تعيق التطلعات المستقبلية للمؤسسة، والارتقاء  
بالفكر الإداري داخلها<sup>1</sup>.

أولا: الإطار العام للإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري هو "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة، والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة،  
وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية  
أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون<sup>2</sup>. كما يتضمن الإجراءات والأدوار ، والبناء التنظيمي والقواعد ، وإعادة تصميم  
العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد ، والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول  
إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المؤسسة.

فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الذي يضيف إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية، وبناء عليه يمكن التمييز نوعين من الإبداع الإداري فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة، أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة. والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية، أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير، والتجديد لعمله الإداري، كاقترح هياكل تنظيمية جديدة ، أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف، ورو المبادرة ومسؤوليات، وصلاحيات واسعة.

لقد عرف بعض العلماء الإبداع الإداري بتعريفات خاصة منها:

❖ أنه عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته<sup>3</sup>.

❖ كما يمكن تعريفه بأنه ذلك الذي يشمل عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة ، وتطوير العقلية البشرية، وتطوير الهيكل التنظيمي<sup>4</sup>.

ثانيا: تعريف قيادة الإبداع الإداري:

يمكن تعريف قيادة الإبداع الإداري ، بأنها " العملية الخاصة بإعادة التصميم للعمليات الإدارية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لتحقيق تحسينات جديدة في الأداء"<sup>5</sup>. وفي العادة فإن أسلوب إعادة قيادة الإبداع الإداري، يشمل على تحليل أساسي وجوهري لكامل مكونات المنظمة وإعادة صياغة كل مما يلي: الهيكل التنظيمي للمنشأة، مهام الوظائف، نظم المكافآت والحوافز، نظام جدولة حركة العمل، عمليات الضبط والرقابة والتحكم، إعادة تقييم فلسفة وثقافة المنظمة.

ثالثا: أهداف عملية قيادة الإبداع الإداري

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم، سوف تمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من تحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء : تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال قيادة الإبداع الإداري إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المؤسسة<sup>6</sup>.

2. التركيز على العملاء : وذلك من خلال توجيه المؤسسة إلى تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3. السرعة : إن إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها<sup>7</sup>.

4. الجودة : تهدف عملية الإبداع الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات العملاء.

5. تخفيض التكلفة : إن قيادة الإبداع الإداري تؤدي تخفي التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة<sup>8</sup>.

6. التفوق على المنافسين: إن قيادة الابداع الاداري تساعد المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بهم ولكن يصعب التفوق عليهم، فقد يتعذر تقليدهم أو تحتفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهم ا لتحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

المحور الثاني : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية معسكر  
نحاول في هذا المبحث دراسة و معرفة واقع الابداع الاداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية ، و ذلك باختيار عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية معسكر  
أولا : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية معسكر : فيما يلي بعض المعطيات حول هذا النسيج . حسب إحصائيات المركز الوطني للإحصاء فان ولاية معسكر بها 1219 مؤسسة صغيرة و متوسطة تابعة للقطاع الخاص ، و 11 مؤسسة صغيرة و متوسطة تابعة للقطاع العام<sup>9</sup> .

1. توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية معسكر  
تمركز أكبر عدد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمعسكر عاصمة الولاية (624) ثم بلدية تغنيف (181) ثم غريس (77) واخيرا بوحنيفية ب ( 68). توزع باقي المؤسسات على مختلف البلديات المتبقية بنسب متفاوتة دليل على ان الولاية تعمل من خلال هذا التوزيع محاولة تحقيق التوازن الجهوي . تتوزع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب النشاطات على اساس توافر مدخلات العمليات الانتاجية من مواد اولية و اراضي ... الخ.

الجدول رقم (01): توزيع أعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب الأنشطة الرئيسية :

المجموع	مواد البناء	المناجم المحاجر	الاشغال العمومية	الاغذية الزراعية	الخدمات	التجارة	الصناعة	الزراعة	
624	7	4	280	68	16	193	28	28	معسكر
68	1	-	15	2	45	5	-	1	بوحنيفية
16	-	1	5	5	-	3	1	1	حسين
1	-	-	-	1	-	-	-	-	الغيشنة
22	2	5	7	1	-	4	-	3	تيزي
38	-	1	5	7	-	12	1	2	فروحة
3	1	-	1	1	-	-	-	-	الكرط
5	-	-	3	1	-	1	-	-	عين فارس
26	-	-	16	4	-	5	-	1	مامونية
181	-	-	63	58	2	39	12	7	تغنيف
33	4	1	13	1	-	12	-	2	سيدي قادة
2	-	-	2	-	-	-	-	-	سهايلية
38	5	-	13	11	-	7	2	-	البرج
16	-	-	9	4	-	-	-	3	خلوية
6	3	-	2	1	-	-	-	-	المنور
26	-	-	14	4	-	5	2	1	الهاشم
28	1	-	20	2	-	2	-	3	واد الابطال

غريس	3	1	26	1	12	28	2	4	77
ماوسة	3	1	4	-	6	5	-	1	20

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستعانة بتقرير مديرية التنمية الصناعية و ترقية الاستثمار لولاية معسكر.

## 2. هيكل نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية معسكر

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في قطاع الصناعة والخدمات تستحوذ على أكبر النسب قدرت على التوالي بـ 29% و 23% يعود ذلك لتوفر المناطق الصناعية بالمنطقة و سهولة انشاء المشاريع الخدماتية، ليلها قطاع المناجم و مواد البناء بنسبة متساوية قدرت بـ 12% راجع ذلك لتوافر الثروات و المواد الاولية النسبية. اما بالنسبة لتلك الناشطة في القطاع الزراعي والتجاري فكانت نسبتها بالتساوي ما بين القطاعين 6% و هي نسب منخفضة بالمنطقة غنية بالأراضي الخصبة و لكن نلاحظ نقص الاستثمارات في القطاع الزراعي قد يعود ذلك لغلاء العتاد و عدم وجود تسهيلات للحصول على القروض الايجارية... أما بالنسبة للتجارة فقد ترجع تلك النسبة المتدنية الى عدم شيوع المؤسسات الناشطة في مجال التجارة .

الجدول رقم (02) يوضح توزيع النشاطات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب القطاعات.

القطاع	النسبة	القطاع	النسبة
الزراعة	6%	الخدمات	23%
المناجم و المحاجر	12%	مواد البناء	12%
الصناعة	29%	التجارة	6%

المصدر : (ANDI(2014)

ثانيا: الدراسة، النتائج و التحليل

تم تقسيم الاستبيان لعينة مكونة من 45 مؤسسة صغيرة و متوسطة تم استرجاع 41 منها بمعدل استجابة 91,11% ، تم الاستعانة ببرنامج SPSS 21.0 في عملية التنقيح و التحليل الاحصائي للبيانات ، و اختبار فرضيات الدراسة التكرارات و النسبة المئوية من أجل عرض خصائص العينة ، ومعرفة مدى موافقة افرادها على عبارات الاستبيان ، كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات واجابات افراد العينة.

## 1. اختبار ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (03) نتائج اختبار الفا كروباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	الفا كروباخ
36	0,76

المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21.0

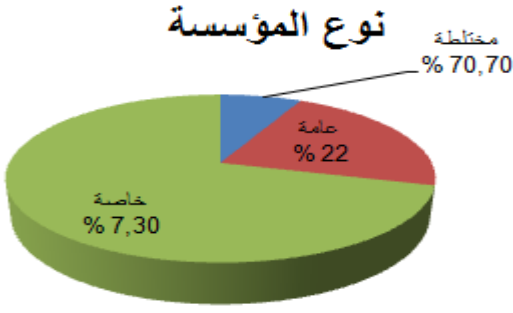
يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معامل الفا كروباخ أكبر من ( 0,6 ) و منه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت بـ (0,76) ، و هي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل. إذ انها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات.

## 2. تحليل عينة الدراسة

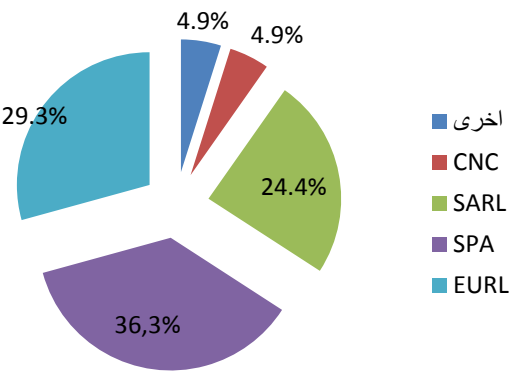
سنقوم من خلال هذا الفرع بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث ستتضمن عرض كامل لخصائص العينة المدروسة ، و  
كذا على عرض نتائج الدراسة . كما سيشتمل على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مساهمة الابداع الاداري في  
تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات عينة البحث .

### 1. تحليل البيانات الخاصة بالمؤسسة

أ. من حيث نوع المؤسسة :

الجدول (04) يوضح توزيع المؤسسات حسب نوعها	الشكل (01) يمثل توزيع المؤسسات حسب نوعها															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>نوع المؤسسة</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>خاصة</td> <td>29</td> <td>70,7 %</td> </tr> <tr> <td>عامة</td> <td>9</td> <td>22,0 %</td> </tr> <tr> <td>مختلطة</td> <td>3</td> <td>7,3 %</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>41</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	نوع المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية	خاصة	29	70,7 %	عامة	9	22,0 %	مختلطة	3	7,3 %	المجموع	41	100	 <p>نوع المؤسسة</p> <p>مختلطة % 70,70</p> <p>عمامة % 22</p> <p>خاصة % 7,30</p>
نوع المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية														
خاصة	29	70,7 %														
عامة	9	22,0 %														
مختلطة	3	7,3 %														
المجموع	41	100														
من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0	من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان															

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين، ان جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم توزيع الاستبيان عليها هي  
مؤسسات خاصة حيث بلغت نسبتها 70,7 %، أما المؤسسات العامة فكانت نسبتها 22,0 % في حين بلغت نسبة  
المختلطة منها 7,3 % . وعليه يعود السبب الى التغير الذي شهده الاقتصاد الجزائري في مرحلة التسعينات والمتعلق  
بتغيير التوجه نحو النظام الرأسمالي. بالإضافة الى البرنامج الحكومي الهادف الى دعم الاستثمارات الخاصة.  
ب. من حيث الاطار القانوني :

الجدول(05) : يوضح توزيع المؤسسات حسب اطارها القانوني	الشكل (02) : يمثل توزيع المؤسسات حسب اطارها القانوني																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>الاطار القانوني للمؤسسة</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>مؤسسة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة EURL</td> <td>12</td> <td>29,3%</td> </tr> <tr> <td>شركة مساهمة SPA</td> <td>15</td> <td>36,3%</td> </tr> <tr> <td>شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL</td> <td>10</td> <td>24,4%</td> </tr> <tr> <td>CNC شركة تضامن</td> <td>2</td> <td>4,9%</td> </tr> <tr> <td>اخرى</td> <td>2</td> <td>4,9%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>41</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	الاطار القانوني للمؤسسة	التكرار	النسبة	مؤسسة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة EURL	12	29,3%	شركة مساهمة SPA	15	36,3%	شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL	10	24,4%	CNC شركة تضامن	2	4,9%	اخرى	2	4,9%	المجموع	41	100%	 <p>اخرى 4,9%</p> <p>CNC 4,9%</p> <p>SARL 24,4%</p> <p>SPA 36,3%</p> <p>EURL 29,3%</p>
الاطار القانوني للمؤسسة	التكرار	النسبة																				
مؤسسة ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة EURL	12	29,3%																				
شركة مساهمة SPA	15	36,3%																				
شركة ذات المسؤولية المحدودة SARL	10	24,4%																				
CNC شركة تضامن	2	4,9%																				
اخرى	2	4,9%																				
المجموع	41	100%																				
المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21	المصدر: من مخرجات EXCEL 2010																					

نلاحظ من الجدول و الشكل ان شركات المساهمة فد احتلت النصيب الاكبر من مجموع المؤسسات الاخرى و ذلك بنسبة 36,3% لتليها المؤسسات ذات الشخص الوحيد و المسؤولية المحدودة بنسبة قدرت ب 29,3% و شركات ذات المسؤولية المحدودة بنسبة 24,4% في حين نجد عدم شيوع شركات التضامن ،اذ ساهمت هذه الاخيرة في العينة بنسبة 4,9% فقط . وتبقى النسبة المتبقية و المتمثلة في 4,9% للمؤسسات ذات اطار قانوني اخر كمؤسسات تعاقدية. ج.من حيث حجم المؤسسة :

الجدول (06) يوضح توزيع المؤسسات حسب حجم العمال	الشكل (03) يمثل توزيع المؤسسات حسب حجم العمال															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>حجم المؤسسة</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>من 01 الى 09 عمال (مصغرة) TPE</td> <td>1</td> <td>2,4%</td> </tr> <tr> <td>من 09 عمال الى 49 عامل (صغيرة) PMI</td> <td>15</td> <td>36,6%</td> </tr> <tr> <td>من 50 عامل الى 250 عامل (متوسطة) PME</td> <td>25</td> <td>61,0%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>41</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	حجم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية	من 01 الى 09 عمال (مصغرة) TPE	1	2,4%	من 09 عمال الى 49 عامل (صغيرة) PMI	15	36,6%	من 50 عامل الى 250 عامل (متوسطة) PME	25	61,0%	المجموع	41	100%	
حجم المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية														
من 01 الى 09 عمال (مصغرة) TPE	1	2,4%														
من 09 عمال الى 49 عامل (صغيرة) PMI	15	36,6%														
من 50 عامل الى 250 عامل (متوسطة) PME	25	61,0%														
المجموع	41	100%														
المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS	المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان															

نلاحظ ان اغلب المؤسسات المستجوبة هي مؤسسات تشغل من ( 50-250) عامل، و هي مؤسسات متوسطة قدرت نسبتها ب 61% ، في حين ان نسبة 36,6% من المؤسسات المستجوبة توظف من (9 الى 49) عامل اي الصغيرة منها ، وفي الاخير المؤسسات المصغرة تلك التي تشغل أقل من 10 عمال بنسبة قدرت ب 2,4% . و عليه فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي أخذت اكبر نسبة ما بين المؤسسات. هـ. من حيث طبيعة النشاط:

الجدول (07) يوضح توزيع المؤسسات حسب طبيعة النشاط	الشكل (04) يمثل توزيع المؤسسات حسب طبيعة النشاط															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>طبيعة النشاط</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>زراعي</td> <td>7</td> <td>17,1%</td> </tr> <tr> <td>صناعي</td> <td>17</td> <td>41,5%</td> </tr> <tr> <td>خدماتي</td> <td>17</td> <td>41,5%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>41</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	طبيعة النشاط	التكرار	النسبة المئوية	زراعي	7	17,1%	صناعي	17	41,5%	خدماتي	17	41,5%	المجموع	41	100%	
طبيعة النشاط	التكرار	النسبة المئوية														
زراعي	7	17,1%														
صناعي	17	41,5%														
خدماتي	17	41,5%														
المجموع	41	100%														
المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS	المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان															

تم توزيع هذا الاستبيان على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط في قطاعات مختلفة، حيث نجد ان اغلبية المؤسسات المستجوبة هي مؤسسات صناعية بلغت نسبتها 41,5% و مؤسسات خدماتية بنسبة 41,4%. في حين المؤسسات التي تنشط في القطاع الزراعي فتمثلت نسبة قدرت ب 17,1% و قد يرجع ذلك الى الرغبة في التوجه الصناعي بدلا من الزراعي.

و. البيانات الخاصة بالمسير (المستوى التعليمي):

الجدول (08) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل (05) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>المستوى التعليمي</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة المئوية</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ابتدائي</td> <td>1</td> <td>2,4%</td> </tr> <tr> <td>متوسط</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>ثانوي</td> <td>8</td> <td>19,5%</td> </tr> <tr> <td>جامعي</td> <td>32</td> <td>78,0%</td> </tr> <tr> <td>بدون</td> <td>0</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>41</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية	ابتدائي	1	2,4%	متوسط	0	0%	ثانوي	8	19,5%	جامعي	32	78,0%	بدون	0	0%	المجموع	41	100%	<p>المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0</p>
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية																				
ابتدائي	1	2,4%																				
متوسط	0	0%																				
ثانوي	8	19,5%																				
جامعي	32	78,0%																				
بدون	0	0%																				
المجموع	41	100%																				
المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0	المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان																					

من خلال الجدول و الشكل السابقين : نلاحظ ان المستوى التعليمي الذي غلب على افراد العينة الاحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 78,0% ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 19,4% ، اما النسبة الاقل فتمثلت في الافراد الذين لديهم المستوى الابتدائي 2,4% في حين تنعدم تماما بالنسبة للذين ليس لديهم مستوى او المستوى المتوسط. و عليه يمكن تفسير هذه النتائج بان أفراد العينة الاحصائية لديهم المؤهلات العلمية اللازمة للابداع، و يشترط من البقية الرفع من مستوى التعليم

ي. البيانات الخاصة بالمسير (الخبرة):

الجدول (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .	الشكل (06) يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th>خبرة المسير</th> <th>التكرار</th> <th>النسبة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>اقل من 5 سنوات</td> <td>1</td> <td>2,4%</td> </tr> <tr> <td>من 5 سنوات الى 10 سنوات</td> <td>7</td> <td>17,1%</td> </tr> <tr> <td>من 10 سنوات الى 15 سنة</td> <td>12</td> <td>29,3%</td> </tr> <tr> <td>أكثر من 15 سنة</td> <td>21</td> <td>51,2%</td> </tr> <tr> <td>المجموع</td> <td>41</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	خبرة المسير	التكرار	النسبة	اقل من 5 سنوات	1	2,4%	من 5 سنوات الى 10 سنوات	7	17,1%	من 10 سنوات الى 15 سنة	12	29,3%	أكثر من 15 سنة	21	51,2%	المجموع	41	100%	<p>المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21</p>
خبرة المسير	التكرار	النسبة																	
اقل من 5 سنوات	1	2,4%																	
من 5 سنوات الى 10 سنوات	7	17,1%																	
من 10 سنوات الى 15 سنة	12	29,3%																	
أكثر من 15 سنة	21	51,2%																	
المجموع	41	100%																	
المصدر: من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21	المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان																		



من خلال الجدول والشكل السابقين : نلاحظ ان المسيرين ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة كانت بنسبة مرتفعة قدرت ب 51,2 % لتليها مرتبة المسيرين ذوي الخبرة متوسطة المجال اي ما بين 10 سنوات الى 15 سنة بنسبة 29,3 % و بنسبة 17,1 بالنسبة للمسيرين اصحاب الخبرة التي ما بين 5سنوات و 10سنوات، ليقصر التسير في المؤسسة المتبقية على المسير ذو الخبرة الاقل من 5سنوات .

## 2. تحليل فقرات الاستبيان:

كما أنه ولاختبار مدى موافقة المستجوبين على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لاجابات عينة الدراسة على جميع العبارات على كل حدى. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

أ. تحليل فقرات الجزء الخاص بالإبداع ( آراء أفراد عينة البحث لفقرات الابداع الاداري)

كانت آراء المبحوثين حول بعد الابداع الاداري موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): النتائج المستخلصة حول الأسئلة المرتبطة بالابداع الاداري

البيان	نعم %	احيانا %	لا %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 تسعى المؤسسة للمحافظة و تأهيل العمال المميزين	77,1	17,1	5,7	1,29	0,572
2 تتيح المؤسسة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	48,6	28,6	22,9	1,74	0,817
3 تقدم المؤسسة حوافز مالية و معنوية فعالة للعامل الجيد	51,4	42,9	5,7	1,54	0,611
4 تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية	48,6	37,1	14,3	1,66	0,725
5 تتخذ المؤسسة اجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين العاملين - اتصالات مجانية بين العاملين-	74,3	11,4	14,3	1,40	0,736
6 تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية الابداع	54,3	14,3	31,4	1,77	0,910

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (10) أكدت نسبة 77,1% من أفراد العينة محل الدراسة أن المؤسسة تسعى للمحافظة وتأهيل العمال المميزين و عليه فقد احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (1,29) و بانحراف معياري قدر ب(0,572) ، و هذا دليل على انها تعمل على احتضان عمالها المؤهلين من خلال عدة اجراءات قد تكون الحوافز من ضمنها. أما فيما يخص الفقرة الخاصة باتخاذ المؤسسة اجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين العاملين فقد احتلت المرتبة الثانية بنسبة اجابة موافقة 74,3% بمتوسط حسابي قدره(1,40) ، و انحراف معياري قدر ب(0,736).و هذا يدل على ان هذه المؤسسات تسعى الى تشجيع التواصل بين الافراد العاملين -المرونة- ،في حين أكدت نسبة

54,3% ان المؤسسة تعقد دورات تدريبية للعاملين ، و بالتالي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره ( 1,77 ) و بانحراف معياري قدر ب(0,910). و هي نسبة مقبولة تدل على ان هذه المؤسسات تتبع في استراتيجياتها تأهيل العمال من خلال التدريب لزيادة الكفاءة و الانتاجية. و فيما يتعلق بالفقرة الخاصة بالحوافز، فانها احتلت المرتبة الرابعة بنسبة 51,4% و هي نسبة لا بأس بها . بمتوسط حسابي قدر ب ( 1,54 ) ، و انحراف معياري قدره ( 0,611 ) و قد يعود ذلك الى عدم شيوع ثقافة الحوافز لدى المسير أو يعود ذلك الى عوامل مالية. و قد احتلت الفقرة المتعلقة بإمكانية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبة الخامسة بنسبة 48,6% و بمتوسط حسابي قدره ( 1,74 ) و انحراف معياري قدر ب(0,817) و هي نسبة منخفضة و تعني ان هناك وجود مركزية في اتخاذ القرارات ، و يختص بها فقط افراد الهيئات العليا. و أخيرا ، فيما يتعلق بفقرة ما ان كانت المؤسسة تقوم باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية ، فوجد انها احتلت المرتبة الاخيرة بنسبة 48,6% و بمتوسط حسابي قدر ب( 1,66 ) وانحراف معياري قدره (0,725) . و هذا يدل على ان مؤسسات عينة البحث لا تتمتع بمرونة الهيكل التنظيمي ، اي انها غير قادرة في معظم الاحوال مجابهة التغير في الظروف.

ب. تحليل فقرات الجزء الخاص بالميزة التنافسية.

تتكون الفقرات الخاصة بالميزة التنافسية من 06 عبارات، تمكن الباحث من معرفة و تشخيص ذهنية المؤسسات عينة البحث ، ما ان كان الابداع الاداري يحقق الميزة التنافسية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حتى تستطيع بذلك البقاء في السوق لمدة اطول وكانت النتائج كما هي موضحة كما في الجدول التالي:

الجدول (11) : النتائج المستخلصة حول الأسئلة المرتبطة بالميزة التنافسية.

البيان	نعم %	احيانا %	لا %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1 نمو حجم المبيعات	85,7	8,6	5,7	1,20	0,531
2 زيادة الحصة السوقية	71,4	25,7	2,9	1,51	0,658
3 تعزيز مستوى رضا الزبون	94,3	2,9	2,9	1,31	0,530
4 تقليص الوقت اللازم لإتمام العمليات ( مع الموزعين, الزبائن.....)	57,1	34,3	8,6	1,09	0,373
5 تخفيض حجم التكاليف (جمع المعلومات, الاتصالات.....)	57,1	31,4	11,4	1,54	0,701
6 تحسين قدرة الاستجابة للضغط التنافسية	68,6	14,3	17,1	1,49	0,781

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان

انطلاقاً من الجدول كانت اراء افراد عينة البحث حول الابداع كونه يحقق الميزة التنافسية كالآتي : ترى نسبة تقدر ب 94,3% أن الابداع يساهم في تعزيز مستوى رضا الزبون، و بالتالي احتلت المرتبة الاولى من حيث الاهمية بمتوسط حسابي قدر ب (1,31) و انحراف معياري قدره (0,530)، و هذا يدل على ان هذه المؤسسات تعتبر الابداع اساس تحقيق رضا و ولاء الزبون. اما فيما يخص الفقرة المتعلقة بنمو حجم المبيعات، فقد احتلت المرتبة الثانية بنسبة 85,7% و بمتوسط حسابي (1,20) و انحراف معياري قدر ب (0,531). مما يدل على أن هذه المؤسسات على دراية بان الابداع يمكن المؤسسة من رفع حج المبيعات ما يحقق لها الربحية و امكانية زيادة الاستثمارات . و فيما يخص زيادة الحصة السوقية ، فقد اكدت نسبة تقدر ب 71,4% ان الابداع حقيقة يساهم في امكانية التوسع و السيطرة على اكبر حصة سوقية ، و عليه جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره (1,51) و انحراف معياري قدر ب (0,658). اكدت نسبة تقدر ب 68,6% ان الابداع يساهم في تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية ، و عليه احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (1,49) و بانحراف معياري قدر ب (0,781) ، و هذا يدل على ان هذه المؤسسات تعلم انه من خلال تبني الابداع او القيام به يمكن المؤسسة مباشرة من مواجهة المنافسين . و فيما يتعلق بالعبارة المتعلقة بإمكانية مساهمة الابداع في تخفيض حجم التكاليف. فقد اكدتها نسبة 57,1% من حجم افراد العينة، بمتوسط حسابي قدره (1,54) و انحراف معياري قدر ب (0,701). و هذا دليل على ان هذه المؤسسات ليست على قدر كافي من الدراية بفعالية الابداع في تخفيض التكاليف. و بالتالي احتلت المرتبة الخامسة . و احتلت المرتبة الاخيرة الفقرة المتعلقة بمدى اعتقاد افراد العينة بان الابداع يساعد في تقليص الوقت لإتمام العمليات ، فقد كانت نسبة المحييين بالموافقة مقدرة ب 57,1% بمتوسط حسابي قدره (1,09) و بانحراف معياري قدر ب (0,373). و هي نسبة مقبولة على العموم و لكن الفرق يدل على ان باقي هذه المؤسسات ، لازالت تعتقد ان الابداع متعلق فقط بالتكنولوجيا و احدث تغييرات في المنتجات ، و انه لا يدخل في مجال الوقت من خلال تقليصه كالابداع في عمليات التوزيع و التي من شأنها ايصال المنتجات او الخدمات بالكمية المناسبة و الوقت المناسب للمستهلك.

### 3. اختبار الفرضيات المتعلقة بالابداع الاداري و علاقته بالميزة التنافسية .

و عليه لدينا:

الفرضية الرئيسية : هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الابداع الاداري و الميزة التنافسية

أ. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في "نمو حجم المبيعات"

H1: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير نمو حجم المبيعات.

H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير نمو حجم المبيعات.

الجدول (12) : قياس درجة الارتباط بين متغيرات الابداع الاداري و متغير نمو حجم المبيعات

نمو حجم المبيعات			المتغير التابع
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل متغيرات الابداع الاداري
0,001	0,540	0,735	

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

من خلال الجدول(12) نستخلص النقاط الآتية :

النموذج معنوي ب 0.001 وذلك عند مستوى 5%، و هذا يؤدي بنا الى رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة القائلة: "هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير نمو حجم المبيعات" تعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرين لان قيمة معامل الارتباط بلغت  $R = 0,735$  و معامل التحديد  $R^2 = 0.540$  يعني ان ما قيمته 54 % من التغيرات في المتغير التابع (نمو حجم المبيعات) ناتج من التغيرات الحاصلة في الابداع الاداري ، وان ما يقارب 46 % تعود الى المتغيرات العشوائية.

فيما يخص المتغيرات المستقلة الخاصة بالإبداع الاداري ذو الدلالة الاحصائية الطردية مع متغير الميزة التنافسية " نمو حجم المبيعات" فقد اقتضت على ثلاث متغيرات هم كالاتي: تسعى المؤسسة للمحافظة و تأهيل العمال المميزين ب (0,015) عند مستوى معنوية 5% ، تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية ب (0,008) عند مستوى معنوية 5% ، تقدم المؤسسة حوافر مالية ومعنوية فعالة للعامل الجيد ب (0,039) عند مستوى معنوية 5% ، أما المتغير المتمثل في: تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية الابداع فهو ذو دلالة احصائية عكسية مع متغير الميزة التنافسية "نمو حجم المبيعات" ب ( 0,017 ) عند مستوى معنوية 5%؛ و الجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول(13): النتائج المستخلصة حول الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الابداع الاداري و متغير نمو حجم المبيعات

نمو حجم المبيعات		المتغيرات المستقلة (متغيرات الابداع الاداري)
A	درجة المعنوية	
0,455	0,015	تسعى المؤسسة للمحافظة و تأهيل العمال المميزين
0,023	0,832	تتيح المؤسسة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات
0,280	0,039	تقدم المؤسسة حوافر مالية ومعنوية فعالة للعامل الجيد
0,274	0,058	تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية
0,087	0,008	تتخذ المؤسسة اجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين العاملين - اتصالات مجانية بين العاملين-
-0,243	0,017	تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية الابداع

المصدر : من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

نستنتج من الجدول أن نمو حجم المبيعات يتأثر بمؤهلات العمال ومرونة الهيكل التنظيمي، بالإضافة الى نظام الحوافر ، فمن خلال قيادة الابداع الاداري في العناصر سابقة الذكر ترتفع المبيعات نظرا لجودتها او نوعيتها او اسعارها وذلك لتوافر المناخ الملائم للإبداع و الانتاج المتقن و الوفير. اما ذلك المتعلق بعكسية العلاقة ما بين الدورات التدريبية و حجم المبيعات فهذا راجع لفترات التكوين و التدريب التي تستغرق ما بين 30 الى 60 يوم و بالتالي قد يكون هناك تراجع في حجم الانتاج ومنه حجم المبيعات .

ب. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في " زيادة الحصة السوقية "

H1 : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير زيادة الحصة السوقية.

H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير زيادة الحصة السوقية.

الجدول(14): قياس درجة الارتباط بين متغيرات الابداع الاداري و متغير زيادة الحصة السوقية

زيادة الحصة السوقية			المتغير التابع
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل متغيرات الابداع الاداري
0,194	0,251	0,501	

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

من خلال الجدول(14) نستخلص النقاط الاتية :

النموذج غير معنوي فقد قدر مستوى الدلالة ب (0,194)، و هذا يؤدي بنا الى قبول فرضية العدم القائلة: "ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير زيادة الحصة السوقية" .

ج. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في "تعزيز مستوى رضا الزبون"

H1: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تعزيز مستوى رضا الزبون.

H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تعزيز مستوى رضا الزبون.

الجدول(15): قياس درجة الارتباط بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تعزيز مستوى رضا الزبون.

تعزيز مستوى رضا الزبون			المتغير التابع
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل متغيرات الابداع الاداري
0,039	0,358	0,599	

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

من خلال الجدول(15) نستخلص النقاط الاتية :

النموذج معنوي ب 0,039 عند مستوى معنوية 5%، و هذا يؤدي بنا الى رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة القائلة: "هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير مستوى رضا الزبون" .

تعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرين لان قيمة معامل الارتباط بلغت R=0.599، و معامل التحديد R<sup>2</sup>= 0.358 يعني ان

ما قيمته 35,8 % من التغيرات في المتغير التابع (تعزيز مستوى رضا الزبون ) ناتج من التغيرات الحاصلة في الابداع

الاداري، وان ما يقارب 64,2% تعود إلى المتغيرات العشوائية. فيما يخص المتغيرات المستقلة الخاصة بالإبداع

الاداري ذو الدلالة الاحصائية الطردية مع متغير الميزة التنافسية " تعزيز مستوى رضا الزبون " فهم كالاتي: تقدم

المؤسسة حوافز مالية و معنوية فعالة للعامل الجيد ب ( 14,9) عند مستوى معنوية 15% ، تقوم المؤسسة باستحداث

تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية ب (0,135) عند مستوى معنوية 15% ، و الجدول الآتي يوضح

ذلك:

الجدول (16): النتائج المستخلصة حول الأسئلة المرتبطة بمتغيرات الابداع الاداري و متغير مستوى رضا الزبون.

تعزير مستوى رضا الزبون		المتغيرات المستقلة (متغيرات الابداع الاداري)
A	درجة المعنوية	
0,161	0,278	تسعى المؤسسة للمحافظة وتأهيل العمال المميزين
-0,004	0,962	تتيح المؤسسة للعاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات
0,160	0,149	تقدم المؤسسة حوافز مالية و معنوية فعالة للعامل الجيد
0,123	0,135	تقوم المؤسسة باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي حسب المتغيرات البيئية
0,103	0,212	تتخذ المؤسسة اجراءات تساعد على تفعيل الاتصال و تبادل المعارف بين العاملين
0,002	0,979	تعقد المؤسسة دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية الابداع

المصدر : من اعداد الباحثين على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

من الجدول السابق نستنتج ان العمل بمبدأ منح الحوافز سواء المالية منها او المعنوية تؤثر على مستوى رضا الزبون فالإبداع الاداري يعمل على الرفع من مستوى الرضا الوظيفي ومنه الى تحقيق الكفاءة الانتاجية وزيادة جودة المنتجات ما يعزز مستوى رضا الزبون. بالاضافة الى ان قيام باستحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي يؤدي الى الاستجابة السريعة لمتطلبات المستهلك (المنفعة المكانية والزمانية والحيازة) ما يعمل مباشرة الى تحقيق رضاه و كسب ولاءه.

د. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في "تقليص الوقت اللازم لإتمام العمليات"

H1: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير زيادة الحصة السوقية.

H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تقليص زيادة الحصة السوقية..

الجدول(14): قياس درجة الإرتباط بين متغيرات الابداع الاداري و متغير زيادة الحصة السوقية

زيادة الحصة السوقية			المتغير التابع
			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	متغيرات الابداع الاداري
0,194	0,251	0,501	

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

من خلال الجدول(14) نستخلص أن النموذج غير معنوي فقد مستوى الدلالة ب (0,194)، وهذا يؤدي بنا الى قبول فرضية العدم القائلة: "ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري وزيادة الحصة السوقية".

أ. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في "تعزير مستوى رضا الزبون"

H1: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تعزير مستوى رضا الزبون.

H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تعزير مستوى رضا الزبون.

الجدول(15): قياس درجة الإرتباط بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير تعزيز مستوى رضا الزبون.

تعزيز مستوى رضا الزبون			المتغير التابع
			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	متغيرات الابداع الاداري
0,039	0,358	0,599	

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

ب. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في "تقليص الوقت اللازم لإتمام العمليات"  
H1 : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير تقليص الوقت اللازم لإتمام العمليات  
H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري وتقليص الوقت اللازم لإتمام العمليات.  
الجدول(17): قياس درجة الإرتباط بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير تقليص الوقت اللازم لإتمام العمليات

تقليص الوقت اللازم لإتمام العمليات			المتغير التابع
			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	متغيرات الابداع الاداري
0,792	0,099	0,315	

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

من خلال الجدول(17) نستخلص أن:

النموذج غير معنوي فمستواه فاق (0,05) وساوى(0,792) ، وهذا يؤدي بنا الى رفض الفرضية البديلة و قبول فرضية  
العدم القائلة: " ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير "تقليص الوقت " .

ج. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في "تخفيض حجم التكاليف"  
H1: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير تخفيض حجم التكاليف.  
H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير تخفيض حجم التكاليف  
الجدول(18): قياس درجة الإرتباط بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير تخفيض حجم التكاليف.

تخفيض حجم التكاليف			المتغير التابع
			المتغير المستقل
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	متغيرات الابداع الاداري
0,884	0,072	0,257	

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0

من خلال الجدول(18) نستخلص أن :

النموذج غير معنوي فمستواه فاق (0,05) وبلغ (0,884)، و هذا يؤدي بنا الى رفض الفرضية البديلة و قبول فرضية  
العدم القائلة: "ليست هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري ومتغير "تخفيض حجم  
التكاليف" .

د. علاقة متغيرات الابداع الاداري بمتغير الميزة التنافسية المتمثل في "تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية"  
H1: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية.  
H0: ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تحسين قدرة الاستجابة للضغوط  
التنافسية.

الجدول (19): قياس درجة الإرتباط بين متغيرات الابداع الاداري و متغير تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية.

تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية			المتغير التابع
مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	المتغير المستقل
0,203	0,248	0,498	متغيرات الابداع الاداري

المصدر : نتائج تحليل الاستبيان على ضوء مخرجات برنامج SPSS 21.0  
من خلال الجدول (19) نستخلص أن النموذج غير معنوي فمستوى المعنوية هنا يفوق (0,05) ويساوي (0,203)، وهذا  
يؤدي بنا الى رفض الفرضية البديلة و قبول فرضية العدم القائلة: " ليست هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات  
الابداع الاداري و متغير "تحسين قدرة الاستجابة للضغوط التنافسية" .  
خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معرفة تأثير الإبداع الاداري في بناء الميزة التنافسية في المؤسسة  
الصغيرة و المتوسطة، حسب الدراسة فان افراد العينة البحثية يرون ان الابداع الاداري يحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق  
بنمو حجم المبيعات، وتحقيق رضا الزبون وذلك من خلال المتغيرات المتعلقة بنظام الحوافز، الدورات التدريبية، تأهيل  
العمال، ومرونة الهيكل التنظيمي. بينما الاخرى المتمثلة في تقليص الوقت تخفيض حجم التكاليف و الاستجابة للضغوط  
التنافسية فلها علاقة ضعيفة بالإبداع الاداري اي ان تغيير في هذا الاخير لا يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية او عدمها.  
بناء على نتائج الدراسة التطبيقية نترح الاتي:

- توعية اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية الابداع، ودوره في بناء تنمية الميزة التنافسية.
- ان تقوم المؤسسات المبحوثة بإعطاء أهمية للبحث والتطوير، وان يكون عملها منظما ومشاريعها محددة بدقة و  
بمخصصات مالية كافية، فعملية البحث والتطوير هي السبيل الناجع الذي من خلاله يمكن المؤسسات الحصول على  
الاساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الانتاج العصري.
- ضرورة اتصال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهياكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي، و توثيق الصلات  
بينهما باعتبار هذه المراكز مصادر هامة لاستقطاب الافكار والابداعات.
- أهمية منح الحوافز المادية و المعنوية للعاملين المتميزين والمبدعين في عملهم بشكل خاص للارتقاء بمستوى الرضا  
عن العمل، وبالتالي زيادة دافعيتهم للانتماء والانجاز.
- ضرورة تجاوز الاساليب التسويقية التقليدية من قبل ادارة هذه المؤسسات، واعتماد أساليب التسويق عبر البرمجيات  
الرقمية التي من شأنها ان تحقق وفورات في الوقت و الجهد.
- تأهيل القطاع المصرفي والجهاز المالي و تفعيل دوره في تمويل النشاطات الاقتصادية من خلال تحسين خدماته و  
خلق ثقافة تعتمد على معايير موضوعية في منح القروض البنكية والشفافية في الحصول على التمويل، بتقليص نسب



الفوائد على القروض وانشاء مؤسسات مالية متخصصة تعرض منتجات مالية جديدة (طريقة الايجار، شركات راس المال  
المخاطرة) ، لان البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الاساسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.  
الهوامش :

- <sup>1</sup> عبابنة رامي والشقران رامي، درجة ممارسة الابداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة العلوم  
التربوية والنفسية، المجلد 14 ، 2013 ، العدد 2 ص 34
- <sup>2</sup> أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ، ص 40
- <sup>3</sup> أميمة بنت عبد العزيز، مفهوم الإبداع الإداري، دار زهران ، الاردن 2003 ، ص 551 / 552
- <sup>4</sup> المؤتمر السنوي الأول في القيادة، جريدة الإتحاد الإماراتية، 2000 / 10 / 17
- <sup>5</sup> ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات القاهرة، الدار الجامعية، ط 7 2003 - ، ص 43
- <sup>6</sup> د. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002 ، ص 4
- <sup>7</sup> عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، 1995 ، ص 1
- <sup>8</sup> هيكل محمد، أثر الحوافز على فعالية الإدارة والإنتاج، مجلة الإدارة، العدد 04 ، القاهرة، 2001 ، ص 15 - 16
- <sup>9</sup> مديرية التنمية الصناعية وترقية الاستثمار لولاية معسكر.