

**أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة:  
دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" (Mobilis)  
The impact of administrative Innovation in realize the  
excellence of the organization case study Algeria  
communication organization Mobilis**

تاريخ القبول: 30/04/2018

تاريخ الارسال: 03/03/2018

بويهي محمد

جامعة الجزائر 3

mohamedbouihi33@gmail.com

لبوخ فاطمة

جامعة الجزائر 3

fatimalebouk84@gmail.com

يمثل الإبداع أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة ، إذ لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأنها قد تؤدي إلى الفشل والذوال، فمن أجل استدامة تميزها واستمرارها يجب أن يكون الإبداع أحد السمات المميزة لأدائها، وتهدف هذه الدراسة الى استعراض مفهومي الإبداع الإداري والتميز المنظمي، وتوضيح طبيعة العلاقة والتأثير بينهما، ومحاولة التعرف على كيفية استخدام الإبداع الإداري لتعزيز التميز في المنظمة المبحوثة، وقد أظهرت نتائج البحث أن الإبداع بعناصره (الإبداع الفردي، الجماعي، والإبداع المنظمي) يؤثر في تحقيق التميز بأبعاده (القيادة الفعالة، إدارة العمليات والحقائق ، التركيز على النتائج ، تطوير الشراكات، التحسين المستمر والإبداع والتعلم ، تطوير الافراد و اشراكمهم).

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، التميز، إدارة العمليات والحقائق.

**Abstract:**

Innovation is one of the basic requirements of contemporary management, since it is no longer sufficient or even satisfactory to perform the work to all types of organizations in the traditional routines because the continuation of them may lead to failure and disappearance, in order to sustain their excellence and continuity, The aim of this study is to review the concepts of administrative Innovation and organizational excellence, clarify the nature of the relationship and influence between them, And try to identify how to use administrative Innovation to enhance excellence in (Mobilis) , Its components (individual Innovation, collective Innovation, organizational innovation) affect the achievement of excellence in its dimensions (effective leadership, process and fact management, focus on results, development of partnerships, continuous improvement, creativity and learning, development and involvement of individuals).

**Keywords:** Innovation, Excellence, process and fact management

### المقدمة:

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التميز المنظمي، فالتطورات التي أفرزتها ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات معقدة ألقت بظلالها على المنظمات، التي تسعى لتحقيق أهداف عديدة من أهمها تحقيق التميز عن باقي المنافسين، الأمر الذي يتطلب منها أن تقوم بدعم القدرات الإبداعية واستثمارها لتحقيق مخرجات إبداعية تميز المنظمة عن مثيلاتها، فعن طريق دعم الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات، إن المنظمات المتميزة التي تبذل كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي، فيكون الإبداع مصدرا أساسيا للنجاح في البيئة التنافسية الحالية، ومؤشرا للأداء المتميز لها، إن مدخل الإبداع الإداري يمثل أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهو ثروة الفكر والطاقة الذهنية لمواردها البشرية، ولأهمية مدخل "الإبداع الإداري" في تحقيق "التميز المنظمي"، فإن هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير الإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي.

**مشكلة البحث:** تواجه صناعة الاتصالات المتنقلة في الوقت الحاضر تكاليف تشغيلية عالية، في ظل التحول بوتيرة متسارعة نحو الثورة الصناعية الرابعة، وبالتالي فإن مستويات الربحية تعاني، وضغوطا متزايدة، وسط معدلات الانتشار المرتفعة، والطبيعة التنافسية في أسواقها، بتعبير علمي، منظمة الاتصالات الجزائرية موبيليس، من أجل تحقيق مستويات مرتفعة من التميز تمكنها من بناء منظمة اتصالات رقمية مستدامة تخدم توجهات الأفراد وقطاع الأعمال، من الواجب عليها توفير البيئة الملائمة والمشجعة لتعزيز الإبداع، وعليه ستكون مشكلة الدراسة ممثلة في السؤال التالي:

"كيف يؤثر الإبداع الإداري على تحقيق التميز لمنظمة الاتصالات الجزائرية (Mobilis) في ظل التغيرات التي يشهدها سوق الاتصالات المتنقلة؟"

على ضوء إشكالية البحث يمكن إثارة العديد من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مستوى إدراك ممارسات الإبداع الإداري لدى العاملين في موبيليس؟
  - ما مدى إدراك أبعاد التميز المنظمي لدى المبحوثين من عمال موبيليس؟
  - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للإبداع الإداري بعناصره في تحقيق التميز المنظمي، بأبعاده في منظمة موبيليس؟
- فرضيات البحث:** نهدف من خلال هذا البحث إلى التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

1. تهتم منظمة موبيليس بتطبيق الإبداع الإداري على جميع مستوياته كمدخل لتحقيق التميز المنظمي.
2. تحرص منظمة موبيليس على تطبيق أبعاد التميز المنظمي.
3. لا يوجد أثر للإبداع الإداري بعناصره في تحقيق التميز المنظمي، بأبعاده في منظمة موبيليس للاتصالات عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0,05)$ .

أولاً: الأدبيات النظرية:I - التميز المنظمي:

I-1 تعريف التميز المنظمي: حظي مصطلح التميز المنظمي باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب المتخصصين بأدبيات إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، فقد عرّفه (الخرشة والزريقات و نور) : " هو تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الإمكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة علمي، حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة، والتمكين، والنمو لزيادة الرضى الوظيفي وتحسين الأداء<sup>1</sup> "، وحسب (الصيرفي) : "التميز يمثل الخبرة المقدرة والكفاءة الموجهة لأداء أية مهمة بطريقة متميزة من المعرفة الصريحة والجاهزة لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح"<sup>2</sup>، وعرّفت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (The European Foundation for Quality Management) التميز بأنه: " الممارسات المتميّزة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج على أساس المفاهيم الأساسية التي تشتمل التركيز على الأهداف، والعملاء، القيادة، مع ثبات الغاية، العمليات والحقائيق، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والشراكات متبادلة المنافع، والمسؤولية الاجتماعية، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره"<sup>3</sup>، وفي ضوء التعاريف السابقة نقترح التعريف التالي: (التميز المنظمي هو التطبيقات المتفوقة في إدارة أنشطة المنظمة ومهامها ومواردها وتحقيق النتائج المنشودة من خلال مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلزم، أو يتجاوز جميع توقعات المعنيين بها وتحقيق الرضا التام لجميع أصحاب المصلحة رغم اختلاف حاجاتهم ومتطلباتهم).

I-1 مبادئ التميز الأساسية: بشكل عام يقوم التميز على المبادئ التالية:

I-1-1- القيادة الفعالة: تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بوجود قادة إداريين ذوي خبرة إدارية لانهم يمتلكون القدرة في تهيئة المناخ للتميز وتنشيط الإبداع وتحفيز العمل الجماعي، فهم القدوة ولهم دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه<sup>4</sup>، فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو

التميز تحقيق على التغيير عوامل إبراهيم نور، أثر، محمود الزريقات خلف، خالد الخرشة كاسب ياسين<sup>1</sup> نموذجاً، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردنية، المجلد 40، العدد 02، العربية البوتاس شركة: التنظيمي 2013، ص 214.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، التميز الإداري للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2009، ص 06.

<sup>3</sup> Thomas Friedli, Prabir Basu, Daniel Bellm, Jürgen Werani, **Leading Pharmaceutical Operational Excellence: Outstanding Practices and Cases**, Springer Science & Business Media, 2013, p3.

<sup>4</sup> ياسين كاسب الخرشة، خالد خلف الزريقات، محمود إبراهيم نور، مرجع سابق، ص 214.

## أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" (Mobilis)

الإبداع والتميز لما تتمتع به من مهارات قيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد<sup>5</sup>.

**I-1-2- إدارة العمليات والحقائفة:** تعمل المنظمات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والأنظمة المتكاملة والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المنظم، حسب الخطط الاستراتيجية المعتمدة، ويتم متابعة الأداء الناتج عن تطبيق هذه العمليات من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء تقيس مدى رضا مختلف الفئات المعنية واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على نتائج القياس<sup>6</sup>.

**I-1-3- التركيز على النتائج:** التميز بعنصر تحقيق نتائج ملموسة أثرها جميع الفئات المعنية، بما في ذلك العاملون في المنظمة، العملاء، الموردون، المجتمع بشكل عام، وهذا هو الأساس والمعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة<sup>7</sup>، فـ "النتائج" تعبر عما تستطيع المنظمة أن تحققه فيما يتعلق بعملائها وموظفيها والمجتمع والنتائج الرئيسية الأخرى، وإن الحصول على نتائج متميزة يرتبط ارتباطاً مباشراً بكفاءتها القيادية، الاستراتيجية البشرية، وعلاقاتها المتميزة مع شركائها، وكفاءة استخدامها لمواردها وعملياتها<sup>8</sup>.

**I-1-4- تطوير الشراكات:** تؤمن المنظمات المتميزة بضرورة بناء الشراكات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمحيط بها، فهي تقوم باختيار شركائها بطريقة تضمن قيمة إضافية لجميع الفئات المعنية وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الأطراف، وهذه الشراكات قد تعقد مع إحدى فئات المتعاملين أو المجتمع أو المورد، أو المنافسين، ولضمان نجاح الشراكة تعمل الأطراف سوياً على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال الدعم الفني وتقديم الموارد والمعارف اللازمة في أجواء من الثقة والاحترام والشفافية والانفتاح<sup>9</sup>.

**I-1-5- التحسين المستمر والإبداع والتعلم:** المنظمات المتميزة هي منظمات مبدعة تقوم بتطوير عملياتها وتحسينها باستمرار لتكون في مقدمة المنافسين للوصول إلى

<sup>5</sup> مظفر حمد علي، سميرة علي إبراهيم، دور الخصائص النوعية لمخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المنظمي- دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في شركة كورك تيلكوم للاتصالات فرع مدينة أربيل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين الكردية، أربيل، المجلد 20، العدد 06، 2016، ص ص 252-253.

<sup>6</sup> محمد عبود الحاج داوود، مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات-دراسة ميدانية على شركة المواني الهندسية، أطروحة دكتوراة الفلسفة غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، يناير 2013، ص 146.

<sup>7</sup> الرضي عبد الكريم الرضي عبد الفراج، قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً، أطروحة دكتوراة الفلسفة غير منشورة في إدارة الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 1437هـ-2016م، ص 32.

<sup>8</sup> Eva Suarez a , Arturo Calvo-Mora b,\* , José Luis Roldánb, **The role of strategic planning in excellence management systems**, European Journal of Operational Research ;August 24, 2015, Published by Elsevier B.V , p 03.

<sup>9</sup> محمد عبود الحاج داوود، مرجع سابق، ص ص 146-147.

العملاء وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وإذا فقدت المنظمة هذه الميزة فسوف تخرج من السوق<sup>10</sup>، فالإبداع يعتبر ضرورياً لتفهم المنظمة بالتزاماتها نحو المجتمع / البيئة التي تعمل فيها، وتحسين الكفاءة والجودة، وتأمين منتجات وخدمات جديدة مسؤولة اجتماعياً ومدعمة في كامل دورة حياتها من التصميم إلى إعادة التدوير تراعي الاهتمامات البيئية والاجتماعية وتحقق رضا أصحاب المصالح.<sup>11</sup>

**I- 1- 6- تطوير الأفراد وإشراكهم:** المنظمات المتميزة تقوم بتحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء الموظفين المطلوبة، والتخطيط الفعال لجذبهم وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتحقيق تلك الأهداف وتمكينهم لاستنهاض كامل قدراتهم الكامنة، في ظل وجود بيئة عمل متوازنة ومحفزة تحترم وتقبل تنوع الموظفين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المنظمة بخدمتها، فهم تقدر العاملين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمنظمة تحفيزهم وحثهم على المشاركة في عمليات التحسين والإبداع، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم، تفهم احتياجاتهم والتواصل معهم واستخدام الاستراتيجيات والأدوات الملائمة لاستمرارية الحوار معهم.<sup>12</sup>

## II - الإبداع الإداري:

- **تعريف الإبداع الإداري:** قد اجتهد الكتاب والباحثين في تقديم تعريف شامل للإبداع، فحسب (مصطفى، ونصر): " الإبداع هو قدرة الإدارة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنميتها، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة، تساعد على إنجاز عمليات إدارة جديدة، وتقديم برامج تطويرية للعاملين، تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم، مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة<sup>13</sup>، " ويرى (حمادات): " الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرقة التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه"<sup>14</sup>، وعرّف (Soares and Rizzuto) الإبداع بأنه: (الطريقة التي تكتسب المنظمات من خلالها المزايا التنافسية في القطاعات التي تعمل فيها. وبالتالي، فمن الضروري أن تستثمر في الإبداع باعتباره الوسيلة لتبرز بين المنافسين وتحظى

<sup>10</sup> علي السلمي، إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديد، القاهرة، 2002، ص 23.

<sup>11</sup>A. Aryanasli. J, Ghodousi1, R. Arjmandi1.N, Mansouri1, Can excellence management models encompass "cleaner production" and "sustainable business" revolution? (European Foundation for Quality Management as a case study), Int. J. Environ. Sci. Technol. (2016) 13, P 1271.

<sup>12</sup> جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، المفاهيم الأساسية للتميز:

(http://www.kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=183)، تاريخ الاطلاع: (2016/11/21).

عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور إستراتيجي، دار 13 المنهل، 2014، ص ص 117-118.

<sup>14</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 305.

## أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" (Mobilis)

باعتزافهم<sup>15</sup>، وفي تعريف (Dasgunta and Gunta): " يفهم الإبداع علم، انه الإدخال الناجح لأشياء جديدة-المقدرة علم، إبداع-، قد تكون أفكارا، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو تقنيات، أو طرقاً أو أساليب عمل أو ممارسات جديدة باستفاد منها في المنظمة<sup>16</sup>، وفي ضوء التعريف السابقة نقترح التعريف التالي: (الإبداع هو العملية ذات العلاقة بخلق، أو تطوير مُنتج أو خدمة جديدة، أو عملية، أو طريقة أو ممارسة جديدة، أو حلول جديدة للمشكلات، أو أي شيء جديد يعتبر مصدراً لتمييز المنظمة ويؤدي إلى إنشاء أو إضافة قيمة لأصحاب المصلحة).

**III- دور الإبداع في تحقيق تميز المنظمات:** أظهرت العديد من الأبحاث أن المنظمات التي تطبق الإبداعات من أجل تحسين عملياتها وتميز منتجاتها / خدماتها تنفوق علم منافسيها في معايير من حيث الحصة السوقية والربحية، ومعدل نمو المبيعات، كما سلطت الضوء علم الإبداع باعتباره عاملاً ضرورياً لخلق الميزة التنافسية وتحقيقه، بقائها علم الرغم من أن الإبداع هو في نفس الوقت نشاط في غاية الخطورة الذي يتطلب باستمرار الموارد المالية والبشرية الهائلة، لذلك، فإن مهمة المديرين تكون ضمان استمرارية الإبداع، ولكن، من أجل الحد من مخاطر عملية الاستثمار في الإبداع فهم بحاجة علم المعلومات الكافية عن كفاءة وفعالية الموارد التي تستثمرها المنظمة في عملية الإبداع، وإذا كانت القدرة علم الإبداع<sup>17</sup>، والخبرات الاستراتيجية، عمليات ونماذج الإبداع ليست فقط عوامل تسهم علم حد كبير في الحد من مخاطر الاستثمار في الإبداع، ولكنها أيضاً تؤدي إلى تحقيق تميز المنظمة<sup>18</sup>.

**ثانياً- الجانب التطبيقي:** سيتم إسقاط موضوع البحث النظري علم واقع المنظمة الجزئية عبر دراسة تحليلية لمقومات تفعيل مستويات الإبداع الإداري ممثلة بعناصرها (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع المنظم)، في تحقيق التميز المنظم، الممثل بأبعاده (القيادة الفعالة، إدارة العمليات والحقائفة، التركيز علم النتائج، تطوير الشراكات، التحسين المستمر والإبداع والتعلم، تطوير الأفراد وإشراكهم) في منظمة موبيليس.

**II -1- تقديم منظمة اتصالات الجزائر موبيليس:** منظمة (Mobilis) هي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تم تفرعها باسم "أتم، أم موبيليس" (A.T.M Mobilis) في أوت 2003، لتصبح بذلك شركة ذات أسهم (SPA)<sup>19</sup>، إن النجاح

<sup>15</sup> Enrico Rizzuto, Carlos Guedes Soares, Sustainable Maritime Transportation and Exploitation of Sea Resources, Volum 01, CRC Press, USA, 2011, p 562.

<sup>16</sup> Elias G. Carayannis, Urmas Varblane, Tonu Roolah, Innovation Systems in Small Catching-Up Economies: New Perspectives on Practice and Policy, Springer Science & Business Media, USA, 2011, p80.

<sup>17</sup> القدرة علم الإبداع: هي القدرة علم القيام بأنشطة الإبداع وتطوير الإمكانية لخلق الإبداع، من أجل هذه الإمكانية فمن الضروري ان يتم بشكل كامل تطوير وباستمرار نظام الإبداع الذي يسند علم الموظفين المبدعين والإجراءات، والعمليات، الهيكل التنظيمي، الثقافة المبدعة، واستراتيجية الإبداع.

<sup>18</sup> A. Ostojic Mihić, B. Umihanić, S. Fazlović, THE ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN ACHIEVING AND MAINTAINING COMPANY'S BUSINESS EXCELLENCE, Management : journal of contemporary management issues, Croatia, Vol.20 No.1 June 2015 , p 80.

<sup>19</sup> Mobilis le journal, Publication d'ATM Mobilis N°1, 2006, p 2.

المستمر الذي تحققه موبيليس، يفسره التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمة الممثل أساساً بمجموعة المقومات التنافسية التي تركز عليها لإرساء استراتيجيتها التنافسية لذلك تحتل مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر، تنشط منظمة موبيليس في مجال الهاتف النقال والذي يعرف منافسة شديدة بوجود متعاملين أجانبين "نجمة" و "جازي"، اللذان يملكان خبرة كبيرة وانتشار واسع لا ينحصر فقط في الجزائر بل تتعدى إلى العديد من الدول، مما يجعل المهمة صعبة على منظمة موبيليس التي عليها أن تتجند لمواجهة المنافسة القوية ولعل السبيل لذلك هو تطبيق المفاهيم الحديثة في الإدارة والتي من أهمها مفهومي التميز والابداع المنظمي<sup>20</sup>.

**II-2: مجتمع وعينة الدراسة:** إن مجتمع الدراسة هو جميع موظفي المديرية العامة لمنظمة موبيليس بالجزائر العاصمة، التي تضم حوالي 871 عامل بين إطارات ومسيرين وتقنيين ساميين وإطارات عليا موزعين على مختلف المصالح، و نأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع الإطارات المتواجدة في القسم التجاري والتسويقي الذين تم اختيارهم عشوائياً، وقد قمنا باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 95 استبانة تم استرداد 85 استبانة بحيث فقدت 05 استبانات وتم استبعاد 05 استبانات، لأنها لم تستوف البيانات وبذلك بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي حوالي (89.47%) وهي نسبة جيدة.

**II-3: أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحبة، وقد تم اختيار مقاس ليكرت خماسي التدرج، لكونه يُعد أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء والاستجابات، نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته.

**II-4: صدق وثبات أداة الدراسة:** تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على 5 من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وتم أخذ ملاحظتهم بعين الاعتبار فيما يخص أداة الدراسة وإعادة صياغة بعض الفقرات، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach) والذي بلغت قيمته 0.953 حيث تعتبر قيمة مرتفعة ومقبولة للغاية هذه الدراسة.

**II-5: المعالجة الإحصائية:** تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22) لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تحليل أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع).

**II-6: نموذج الدراسة:** إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الإبداع الإداري تم تمثيله ضمن ثلاث محاور أما المتغير التابع فهو التميز المنظم، في هذه الدراسة تمثله ستة محاور، أما المتغيرات الوسيطة فهي العوامل الشخصية والوظيفية التي تشمل: (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)، وبممكن صياغة نموذج الدراسة رياضياً على النحو الآتي:  $Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots$

<sup>20</sup> زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رقية، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الاستراتيجية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 15، العدد 01، 2015، ص 149.

أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" (Mobilis)

الابداع الجماعي ،  $X_3 =$  (الابداع المنظمي).  
 المتغير التابع - التميز المنظمي ،  $X_1 =$  (الابداع الفردي ،  $X_2 =$

## II-7: خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 01 : توزيع افراد عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية و المتغيرات الوظيفية			
متغيرات الدراسة	المسميات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	61.2%
	انثى	34	38.8%
السن	[30-25]	21	24.7%
	[40-30]	38	44.7%
	[50-40]	15	17.6%
	اكثر من 50	11	12.9%
المؤهل العلمي	جامعي	54	63.5%
	دراسات عليا	31	36.5%
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	15	17.65%
	5-10 سنوات	13	15.29%
	10-15 سنة	32	37.65%
	15 سنة فأكثر	25	29.41%
المركز الوظيفي	مدير	2	2.35%
	مدير فرعي	6	7.06%
	رئيس مصلحة	34	40.00%
	مساعد رئيس مصلحة	43	50.59%

**المصدر:** من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS22

نلاحظ من الجدول رقم (01) أنه أن نسبة الذكور بلغت (61.2%) و هي نسبة عالية نوعا ما نظرا لارتفاع عدد الموظفين الذكور في المنظمة موضوع البحث مقارنة بعدد الإناث، وبالنسبة لمتغير السن فقد شكلت الفئة العمرية (30-40 سنة) أعلى نظرا لتركز أعمار أفراد العينة ضمن هذه الفئة، تلتها الفئة العمرية (25-30 سنة) وهو يدل على التنوع في الفئة العمرية لعينة الدراسة حيث أن المنظمة



تعتمد على العناصر الشابة الطموحة بالإضافة إلى الأطارات ذوى الخبرات، وبشكل عام فإن عينة الدراسة شاملة لجميع الفئات العمرية، أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، نجد أن أفراد عينة الدراسة أصحاب مستوى علمي عالٍ، حيث بلغ عدد الأطارات من عينة الدراسة ذات المستوى الجامعي 54 إطاراً، و 31 إطاراً من أصحاب الدراسات العليا وهم، نسب تعكس لنا ارتفاع المستوى التعليمي للمديرين، والمديرين الفرعيين، ورؤساء المصالح ومساعديهم في منظمة موبيليس، كما يرجع هذا إلى طبيعة المراكز الوظيفية التي تنتمي إليها أفراد عينة الدراسة والتي تتطلب مستويات علمية عالية، فحين تمركزت الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة ضمن الفئة (10-15 سنة) تلتها الفئة (15 سنة فأكثر) مما يدل على أن أغلب موظفي المنظمة أصحاب تجربة معتبرة في مجال عملهم، أما بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي، فنلاحظ أن أغلب المبحوثين كانوا من فئة مساعدي رؤساء المصالح الذين بلغ عددهم 43، ومن فئة رؤساء المصالح الذين بلغ عددهم 34، ويتبين لنا أن توزيع المهام والمسؤوليات موزع بطريقة ملائمة تخدم التنفيذ الفعال لتوجهات المنظمة الاستراتيجية.

## II -8: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

II -8-1: التحقق من صحة الفرضية الأولى: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحاور الإبداع الإداري، وذلك وفقاً لمستوياته:

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الإبداع الإداري				
الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإبداع الإداري
2	عالي	0.335	4,08	الإبداع على المستوى الفردي
3	عالي	0.416	3,89	الإبداع على المستوى الجماعي
1	عالي	0.385	4,12	الإبداع على المستوى المنظمي
-	عالي	0.330	4,03	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على نتائج تحليل برنامج SPSS22

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن فقرات الإبداع الإداري على المستوى الفردي، المنظمي، الجماعي، في منظمة موبيليس، حققت مستوى عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.03) وهو أكبر من (3.4)، وبما يبين كذلك أن أكثر الفقرات اسهاماً في تحقيق إيجابية هذا المتغير كانت تتعلق بالإبداع على المستوى المنظمي، التي جاءت في المرتبة الأولى، وهذا ما يشير إلى اهتمام إدارة المنظمة بمرجعة وتحديث وانسجام الإبداعات الفردية والجماعية مع أهداف وغايات المنظمة، ودعمها لعملية الإبداع، وجاء في المرتبة الثانية الإبداع على المستوى الفردي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم مساهمة خاصة في

**أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" (Mobilis)**

إنتاج أفكار جديدة كل في مجال عمله وأن قدرات الافراد الإبداعية هم، مصدر هام للميزة التنافسية، وفي الأخير احتل الإبداع على المستوى الجماعي، المرتبة الثالثة مما يدل أن غالبية عمال المنظمة يتعاونون لإنجاز الاعمال الإبداعية بشكل جماعي، وأن العمل ضمن فرق يساعد على توليد ودعم التفكير المبدع، وإضافة قيمة للعملاء.

**II -8-2:التحقة، من صحة الفرضية الثانية:** تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة:

**الجدول رقم (03):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على التميز المنظمي**

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التميز المنظمي
6	عالي	0.351	4,02	القيادة الفعالة
2	عالي	0.372	4,08	إدارة العمليات والحقائق
4	عالي	0.402	4,05	التركيز على النتائج
5	عالي	0.375	4,03	تطوير الشراكات
3	عالي	0.380	4,06	التحسين المستمر والابداع والتعلم
1	عالي	0.388	4,09	تطوير الافراد واشراكهم
-	عالي	<b>0.356</b>	<b>4,05</b>	الدرجة الكلية

**المصدر:** من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS22

من الجدول (03) نلاحظ ان الوسط الحسابي العام كان عاليا إذ بلغ (4.05) وهو أكبر من (3.4)، وبانسجام نوعا ما في اجابات مفردات العينة وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري البالغ قدره (0.356)، ولقد جاء بُعد تطوير الافراد واشراكهم في المرتبة الأولى، مما يدل على ان منظمة موبيليس تدرك أن نجاحها مرهون باهتمامها بتطوير وتمكين مواردها البشرية وأن إسعادهم هو أهم طريقة لتحقيق أهداف المنظمة، وجاء بُعد إدارة العمليات والحقائق في المرتبة الثانية مما يثبت أن منظمة موبيليس تتبنى تطبيق نظم حديثة ومرنة لإدارة العمليات، في حين احتل بُعد التحسين المستمر والإبداع والتعلم المرتبة الثالثة وهذا ما يبين أن منظمة موبيليس تشجع على تحسين العمليات، واحتل بُعد التركيز على النتائج المرتبة الرابعة وهذا ما يبين أن منظمة موبيليس تقيس بشمولية تحقيق نتائج بارزة فيما يتعلق بالمجتمع المحلي والوطني والدولي، وجاء تطوير الشراكات في المرتبة الخامسة مما يدل على أن منظمة موبيليس تخطط وتدير شراكاتها الخارجية ومواردها الداخلية من أجل دعم السياسات والاستراتيجيات والتشغيل الفعال لعملياتها، بينما حلت القيادة الفعالة في المرتبة السادسة وهذا يثبت أن

لدى منظمة موبيليس، القادة الذين يطورون الرسالة والرؤيا والقيم الخاصة بالتميز وهم نماذج قدوة لثقافة التميز فيها.

**II-8-3: اختبار الفرضية الثالثة:** تم استخدام تحليل التباين، للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة والجدول رقم (04) يبين ذلك.

الجدول رقم (04): نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
الإنحدار	8.623	3	2,874	421.045	0.00 <sup>b</sup>	0.969 <sup>a</sup>	0.940
الخطأ	0.553	81	0.007				
الكلي	9.176	84					

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . **المصدر:** من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS22.

يبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة حيث يتضح أن المتغير المستقل الإبداع الإداري يفسر ما مقداره 96.9% من التباين في المتغير التابع التميز المنظم، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وتدل على أهمية الإبداع الإداري في تحقيق التميز المنظمي في منظمة موبيليس للإتصالات.

الجدول رقم (05): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار تأثير ابعاد الإبداع الإداري في التميز المنظمي

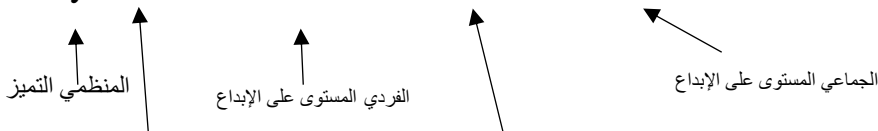
المتغير التابع	مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	الثوابت		المتغير المستقل وابعاده
				Beta	B	
التميز المنظمي Y	,010	2,656	,113		,300	إجمالي الإبداع الإداري
	,000	4,793	,070	,339	,334	الإبداع على المستوى الفردي
	,003	3,120	,027	,106	,084	الإبداع على المستوى الجماعي X <sub>2</sub>
	,000	9,098	,056	,591	,507	الإبداع على المستوى المنظمي X <sub>3</sub>

## أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" (Mobilis)

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . المصدر: من إعداد الباحثان استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS22

يشير الجدول رقم (04) إلى، أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين  $X_1$  الإبداع الفردي،  $X_2$  الإبداع الجماعي، و  $X_3$  الإبداع المنظم، و (التميز المنظم،  $Y$ )، كما يمكن ملاحظة أن الثابت (B) يشير إلى، أن تغييرا بمستوى وحدة واحدة في الإبداع الفردي، الجماعي، المنظم، سيحدث تغييرا بمقدار  $(0.507, 0.084, 0.334)$  في، احتمال، التميز المنظم، كما يتبين أن أعداد المتغير المستقل لها تأثير في، التميز المنظم، بدلالة معاملات (Beta) التي بلغت على التوالي،  $(0.591, 0.106, 0.339)$ ، و قيم (T) المحسوبة على التوالي،  $(4.793, 3.120, 2.656, 9.098)$  و بقم احتمالية بلغت  $(0.000, 0.003, 0.000, 0.010)$  و هي، أصغر من مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبناء على ذلك نرفض، الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الإداري (الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الإبداع المنظم)، على التميز المنظمي في منظمة موبيليس، ومنه يمكننا استخراج معادلة الانحدار المتعدد كإيلي:

$$y = 0.3 + 0.334 x_1 + 0.084 x_2 + 0.507 x_3$$



### الخاتمة.

إن الإبداع الإداري، هو مفتاح النجاح، والمدخل الأهم لدى المنظمة في تحقيق التميز، حيث تتوقف فعالية المنظمة وكفاءتها على تكبيرها، وتعميمها، الإبداعات والممارسات المستندة إلى الإبداع المؤدية إلى تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة، ومواجهة الضغوط التنافسية المائلة والتحديات المستمرة، والعميقة الآثار في نظم الأعمال، وأوضاعها، مما يسمح للمنظمة من امتلاك أسس ومبادئ بناء "التميز المنظمي".

### نتائج البحث: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- اتضح بأن المنظمة محل البحث لديها اهتمام كبير وعالي بالإبداع الإداري وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2- تبين، وجود أدلة عالية لدى، المحه ثند، في منظمة موبيليس، للاتصالات بالجزائر لتطبيق التميز المنظمي بأبعاده مما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 3- هناك أثر الإبداع الإداري، بعناصره في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده في منظمة موبيليس مما يثبت نفي الفرضية الثالثة.

### قائمة المراجع:

- 1- جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، المفاهيم الأساسية للتميز: (http://www.kaa.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=183)، تاريخ الاطلاع: (2016/11/21).
- 2- الرضي عبد الكريم الرضي عبد الفراج، قياس أثر معايير التميز على نتائج الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا،

- 3- أطروحة دكتوراة الفلسفة غير منشورة في إدارة الجودة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 1437هـ-2016م  
 زرواط فاطمة الزهراء، ملاحى رفية، دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق البقطة الاستراتيجية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 15، العدد 01، 2015.  
 4- عزة جلال مصطفى، أحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجى، دار المنهل، 2014.  
 5- عبد السلم، الإدارة التميز، مكتبة الادارة الحديدة، القاهرة، 2002  
 6- محمد الصديق، التميز الاداء، للعاملين بقطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2009  
 7- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.  
 8- محمد عبود الحاج داوود، مطلوبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات-دراسة ميدانية على شركة المواني الهندسية، أطروحة دكتوراة الفلسفة غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، يناير 2013.  
 9- مظفر حمد علي، سميرة علي إبراهيم، دور الخصائص النوعية لمخرجات نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في تعزيز التميز المنظمي- دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في شركة كورك تيلكوم للاتصالات فرع مدينة أربيل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين الكردية، أربيل، المجلد 20، العدد 06، 2016.  
 10- ياسين كاسب الخرشة، خالد خلف الزر بقات، محمود إبراهيم نور، أثر عوامل التغيير علم تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردنية، المجلد 40، العدد 02، 2013.  
 N, Mansouri1, Can excellence .- A. Aryanasl1. J, Ghodousi1, R. Arjmandi119 management models encompass "cleaner production" and "sustainable business" revolution? (European Foundation for Quality Management as a case study), Int. J. Environ. Sci. Technol. (2016) 13.  
 20-A. Ostojčić Mihić, B. Umihanić, S. Fazlović, **THE ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN ACHIEVING AND MAINTAINING COMPANY'S BUSINESS EXCELLENCE**, Management : journal of contemporary management issues, Croatia, Vol.20 No.1 June 2015.  
 21-Enrico Rizzuto, Carlos Guedes Soares, **Sustainable Maritime Transportation and Exploitation of Sea Resources**, Volum 01, CRC Press, USA, 2011.  
 22-Elias G. Carayannis, Urmas Varblane, Tonu Roolah, **Innovation Systems in Small Catching-Up Economies: New Perspectives on Practice and Policy**, Springer Science & Business Media, USA, 2011.  
 23-Eva Suarez a . Arturo Calvo-Mora b.\* . José Luis Roldánb. **The role of strategic planning in excellence management svstems**. European Journal of Operational Research ;August 24, 2015, Published by Elsevier B.V.  
 24-Mobilis le journal, Publication d'ATM Mobilis N°1, 2006.

أثر الإبداع الإداري في تحقيق تميز المنظمة: دراسة حالة منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" (Mobilis)

25- Philip Holden, **The Excellent Manager's Companion**, Gower Publishing. Ltd.

26- Thomas Friedli, Prabir Basu, Daniel Bellm, Jürgen Werani, **Leading Pharmaceutical Operational Excellence: Outstanding Practices and Cases**, Springer Science & Business Media, 2013.