



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

## دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي

دراسة ميدانية في وكالة فيزا ترافل للسياحة و الاسفار  
و وكالة رشاش تور للسياحة و الاسفار

من إعداد الطالبتين:

بن كريكري خولة / ميلودي هديل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/19

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ(ة) محمد النمر	(أستاذ محاضر ،جامعة ورقلة) رئيسا.
الأستاذة/ صالحى سميرة	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا.
الأستاذ(ة) صايبي حسينة	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية 2023/2022

## الإهداء

إلى الشمعة التي أضاءت لي طريق الحياة أبي الغالي حفظه الله ورعاه:  
عبد القادر؛

إلى التي حملتني وهنا على وهن أُمي الغالية أطال الله في عمرها: سكينه؛  
إلى إخواني و أخواتي حفظهم الله ورعاهم كل بإسمه؛  
إلى كل الأهل و الأقارب؛

إلى كل الأصدقاء و الصديقات وزملاء الدراسة كل بإسمه؛  
إلى كل من علمني حرفا من التمهيدي إلى الإبتدائي، المتوسط، الثانوي  
والجامعي؛

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى خولة بن كريكري.

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وني، أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح وبفضله تعالى.  
أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة و الأمل، والنشأة على شغف الإطلاع والمعرفة ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة وبمحكمة وصبر برا و إحسانا، ووفاء لهما:  
والدي العزيز ووالدي العزيزة.  
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوننا لي في رحلة بحثي: إخواني وأخواتي.  
إلى زوجي العزيز الذي كان لي سندا وروحا، إلى عائلتي الثانية حفظهم الله.  
إلى أختي وسندي ورفيقة دربي "ندى".  
إلى كل صديقاتي ورفيقاتي التي جمعني بهم مقاعد الدراسة.  
إلى معلمي ومرشدي وقدوتي عمورة جزاها الله عني خيرا.  
إلى الاستاذة المشرفة والغالية على قلبي أسمى تحية و التقدير الجزيل صالحى سميرة.  
إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا، أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي إلى ما بعد التدرج .  
إلى كل من ساعدني بالنصح والإرشاد.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي  
ميلودي هديل

## شكـر و تقديـر

قال الله تعالى : ( و قال رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي و علي والدي و ان اعلم صالحا مرضاه و ادخلني برحمتك في عبادة الصالحين ) (سورة النمل: آية 19)

اول من يشكر و يحمده آناء الليل و اطرافه النهار ، هو العلي القهار الاول و الآخر و الظاهر و الباطن، الذي اغرقنا بنعمه التي لا تحصى و اخلق علينا برزقه الذي لا ينتهي و اناز دروبا فله جليل الحمد و الثناء العظيم هو الذي انعم علينا إذ ارسل فينا عبده و رسوله محمد ابن عبد الله عليه أزكى الصلوات و أظهر التسليم أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا مالم نعلم و حدثنا علي طلب العلم أينما وجد.

لله الحمد كله و الشكر كله أن وفقنا و ألمنا الصبر علي المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع .

و الشكر الموصول الي كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر إلى الدكتورة المشرفة " صالحى سميرة" التي ساعدتنا علي إنجاز بحثنا. كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد، و نشكر كل أساتذة و عمال قسم علوم التسيير.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعوا الله عزوجل أن يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين.

بن كريكري خولة

ميلودي هديل

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة لتحديد دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه المؤسسات، وتمت الدراسة لدى وكالة فيزاترافل للسياحة والأسفار ووكالة رشاش تور من نفس المجال كشريك للمقارنة، حيث تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وإعتمدنا على الملاحظة بهدف التعرف على مفهوم الابتكار التنظيم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها:

- إن للمقارنة المرجعية دور كبير في الابتكار التنظيمي؛
- تحسين عمل الوكالات بمقارنة الأداء مع الوكالات الأخرى؛
- أسلوب المقارنة المرجعية هو أحد الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التحسين الابتكاري التنظيمي؛

### الكلمات المفتاحية:

مقارنة مرجعية، إبتكار، إبتكار تنظيمي، وكالة فيزاترافل، وكالة رشاش تور.

### **Abstract:**

This study aimed to determine the role of benchmarking in organizational innovation as an effective mechanism for finding solutions and alternatives to deal with crises facing organizations. In order to identify the concept of organizational innovation, the descriptive and analytical approaches were used in our study, and this was among the most important results that were reached:

- Benchmarking has a huge role to play in organizational innovation;
- Improving the agencies' work by comparing performance with other agencies;
- Benchmarking is one of the important tools that lead to organizational innovation improvement;

**Key works :** benchmarking , innovation , organizational innovation ,visa travel ,rachach tor ;

## قائمة المحتويات

III.....	الإهداء.....
V.....	شكر و تقدير.....
VI.....	ملخص:.....
VII.....	قائمة المحتويات.....
X/XI.....	قائمة الأشكال والجداول:.....
.XII.....	قائمة الملاحق:.....
.ب.....	توطئة:.....

### الفصل الأول

#### الأدبيات النظرية والتطبيقية حول المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي

2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي.....
3.....	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية.....
3.....	الفرع الأول: مفهوم المقارنة المرجعية.....
3.....	الفرع الثاني: الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية.....
4.....	الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية.....
6.....	الفرع الرابع: مراحل عملية المقارنة المرجعية.....
8.....	الفرع الخامس: منافع و معوقات تطبيق المقارنة المرجعية.....
11.....	المطلب الثاني: مدخل للابتكار التنظيمي.....
11.....	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبتكار.....
14.....	الفرع الثاني: مفاهيم عامة للإبتكار التنظيمي و أهميته.....
15.....	الفرع الثالث: أشكال الابتكار التنظيمي.....
17.....	الفرع الرابع: كيفية قياس الابتكار التنظيمي.....
18.....	الفرع الخامس: عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي.....
19.....	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي.....
19.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....

23	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
26	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
28	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية

30	تمهيد :
31	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
31	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
31	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
32	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة.....
36	الفرع الثالث: طريقة الدراسة.....
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
38	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
40	الفرع الثاني: المعايير المستخدمة في الدراسة.....
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
41	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة.....
41	الفرع الأول: عرض عام لمحتوى المقابلة في وكالة فيزا ترافل.....
42	الفرع الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلة في وكالة رشاش تور.....
43	الفرع الثالث: نتائج المقارنة المرجعية بين الوكالتين.....
44	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
48	خلاصة الفصل.....
50	خاتمة.....
53	قائمة المراجع:.....
57	قائمة الملاحق:.....

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	01-01
6	أنواع المقارنة المرجعية	01-02
7	مراحل عملية المقارنة المرجعية	02-02
17	الابتكار الاضافي	03-02
32	الهيكل لتنظيمي لوكالة فيزا ترافل للسياحة و الأسفار	04-02
34	الهيكل التنظيمي وكالة رشاش تور	05-02
37	نموذج أبعاد المقارنة المرجعية ومفهوم الابتكار التنظيمي	06-02
44	منحنى يمثل الأداء المالي لوكالة فيزاترافل	07-02
45	منحنى يمثل الأداء المالي لوكالة رشاش تور	08-02



## قائمة الجداول والأشكال والملحق

### قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	قبل وبعد المقارنة المرجعية	01-01
13	أهم الفروقات بين الابتكار و الابداع	02-01
27	الفجوة البحثية	03-01
36	يوضح مجتمع الدراسة	01-02
36	يوضح متغيرات الدراسة	02-02
39	أبعاد و متغيرات ومؤشرات الدراسة	03-02
43	نتائج المقارنة المرجعية بين الوكالتين	04-02
44	القيم المالية لوكالة قيزانرافل	05-02
45	القيم المالية لوكالة رشاش تور	06-02

**قائمة الملحق:**

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	دليل المقابلة	01
61	أسئلة المقابلة	02
62	الهيكل التنظيمي لوكالة فيزا ترافل	03
63	الهيكل التنظيمي لوكالة رشاش تور	04
64	زبائن وكالة فيزا ترافل	05
65	الفنادق المتعامل معها من طرف فيزا ترافل	06
66	زبائن وكالة رشاش تور	07

# مقدمة

## أ- توطئة:

يسعى الابتكار التنظيمي الى تحسين الاداء و الانتاجية في المؤسسة وتحقيق المزيد من الاربحية و النجاح فيالأعمال.ومن اجل ذلك،تعتمد المؤسسة علي العديد من الطرق و الاساليب لتطوير و تحسين عملياتها و تحسين منتجاتها و خدماتها احدى هذه الطرق التي يستخدمها القادة التنفيذيون و المديرون في المؤسسة هي المقارنة المرجعية .فالمقارنة المرجعيةتعتبر من الأدوات الهامة التي تساعد في تحديد مدى اداء المؤسسة و منافستها مع مؤسسات اخرى في نفس الصناعة.

تهدف هذه المذكرة الي دراسة دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي.وبالتحديد، سيتم التركيز علي كيفية استخدام المقارنة المرجعية لتحسين ادارة المؤسسات وتحسين الاداء العام للمؤسسة . سيتم ايضا دراسة كيف يمكن استخدام تلك المعلومات للتكيف مع التحديات المستقبلية و الابتكار في الاعمال.

ستتضمن هذه المذكرة مراجعة الادبيات الحالية حول المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي ،واجراء دراسة ميدانية علي عدد من المؤسسات المختلفة لتحليل كيفية استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الاداء في هذه المؤسسات.

ستعتمد المذكرة على مجموعة من المصادر الاكاديمية و التقنية التي ستساعد على تحديد مدى و الانتاجية في المؤسسات . ومن هذه المنطلقات تحاول الدراسة الحالية التعرف على دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي في مؤسسة ترافل لسياحة-ورقلة-.

## ب- الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

كيف تساهم المقارنة المرجعية في تعزيز و تحسين الابتكار التنظيمي بين المؤسستين ؟

### الأسئلة الفرعية:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو المقارنة المرجعية في مؤسسة فيزا ترافل - قسم مسؤول - سيدي خويلد -ورقلة و مؤسسة رشاش تور؟
- في ما تمثل المقارنة المرجعية؟
- هل تولى هذه الوكالات السياحية اهمية للابتكار التنظيمي؟
- هل توجد فروقات على مستوى الوكالات السياحية محل الدراسة في ما يخص اعتمادها المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي؟

### ت- الفرضيات:

1. يبدي المبحوثين اتجاهها عاليا نحو لمقارنة المرجعية في مؤسسة فيزا ترافل \_قسم مسؤول\_ سيدي خويلد \_ ورقلة ومؤسسة رشاش تور.
2. تعتبر المقارنة المرجعية مؤشر حقيقي يعكس الوضعية الابتكارية للمؤسسات الإقتصادية.
3. تولى الوكالات السياحية اهمية كبيرة للابتكار التنظيمي من اجل تعزيز نشاطها في سوق الخدمات.
4. يتوقف اعتماد الوكالات السياحية على الابتكار التنظيمي حسب درجة تطبيقها للمقارنة المرجعية.

### ث- أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بالأساس للتعرف على مفهوم المقارنة المرجعية وانواعه ومراحلها و معوقاته وعلاقته بالابتكار التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- توضيح مفهوم و اهمية المقارنة المرجعية كاسلوب اداري يستخدم في المنظمات؛
  - التعرف على مستوى الابتكار التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - تسليط الضوء علي مفهوم المقارنة المرجعية و دوره في تطوير و تحسين اداء المؤسسات؛
  - تقديم التوصيات العملية بناء على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم الابتكار التنظيمي من خلال تفعيل دور المقارنة المرجعية بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تتعرض لها المقارنة في المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

### ج- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة للمقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي في عدة نقاط مهمة، منه:

المقارنة المرجعية تساعد المؤسسات على تحديد مدى تفوقها أو تخلفها عن المنافسين في السوق، وتوفر لها معلومات قيمة عن الممارسات الجديدة والأفضل لتحسين أدائها وزيادة فرص نجاحها، تساعد المقارنة المرجعية على تعزيز التفكير الإبداعي والإبتكاري في المؤسسة، حيث توفر الفرصة للمؤسسة لتحليل ودراسة تجارب الناجحين في السوق وتحديد الأفكار والإستراتيجيات الجديدة التي يمكن تطبيقها لتحسين أداء المؤسسة وتفوقها على المنافسين؛ تساهم المقارنة المرجعية في بناء ثقافة تعلم من الأخطاء والنجاحات في المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من تجارب المنافسين ومعرفة الأخطاء التي ارتكبوها ومن ثم تفاديها في مؤسستها، وكذلك الاستفادة من نجاحاتهم وتحسين أداء المؤسسة وزيادة فرص نجاحها في السوق، تساعد المقارنة المرجعية على تحديد النقاط القوية والضعف في المؤسسة، ومن ثم تطوير استراتيجيات تحسين النقاط الضعيفة وتعزيز النقاط القوية مما يساعد في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فرص نجاحها في السوق.

لذلك يمكن القول بأن المقارنة المرجعية تعد أداة هامة وفعالة لتحفيز الابتكار التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات، ويجب على المؤسسات الاستفادة منها وتطبيقها بشكل مناسب لتحقيق النجاح والتفوق في السوق.

### ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

- هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي:
- الرغبة الشخصية للتطرق الي موضوع حديث و معاصر ؛
  - نقص البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي؛
  - الأهمية البالغة للموضوع؛
  - التطرق الي هذا الموضوع بغية فتح مجال البحث للمهتمين به مستقبلا؛
  - الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي في الواقع العملي من خلال الجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
  - الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة الميدانية لأبعاد المقارنة المرجعية؛
  - محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.

### خ- حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الوكالات السياحية العاملة الناشطة في ولاية ورقلة وبتحديد وكالة سياحية رشاشا ووكالة السياحة فيزا ترافل؛
- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة في شهر أفريل خلال الموسم الجامعي 2024/2023.

### د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا على منهج الوصفي التحليلي من اجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي.

### ذ- مرجعية الدراسة:

تم إستعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب باللغتين العربية والأجنبية، والمجلات وكذا الرسائل الجامعية ومواقع الانترنت المؤصلة.

### ر- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أودراسة من وجود صعوبات ومنبين الصعوبات التي واجهتنا نجد:

- نقص المراجع المتخصصة بصلب الموضوع، لأن موضوع المقارنة المرجعية في الابتكار يعتبر مدخل جديد في الإدارة، ووجود إختلاف في المصطلحات المستخدمة للمقارنة.

### ز- هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله عرض المبحثين الأساسيين وهما:

- في المبحث الأول: يتم عرض كل من مفهوم المقارنة المرجعية وانواعه ثم الابتكار التنظيمي واشكاله.
- في المبحث الثاني: عرض بعض الدراسات السابقة باللغتين (العربية والأجنبية) حول الموضوع، والمقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة الميدانية للتعرف على واقع دور المقارنة المرجعية ومدى

تأثيرها على الابتكار التنظيمي في المؤسسة، ومن خلاله سنتطرق إلى مبحثين أساسيين هما:

- في المبحث الأول: التطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.
- في المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

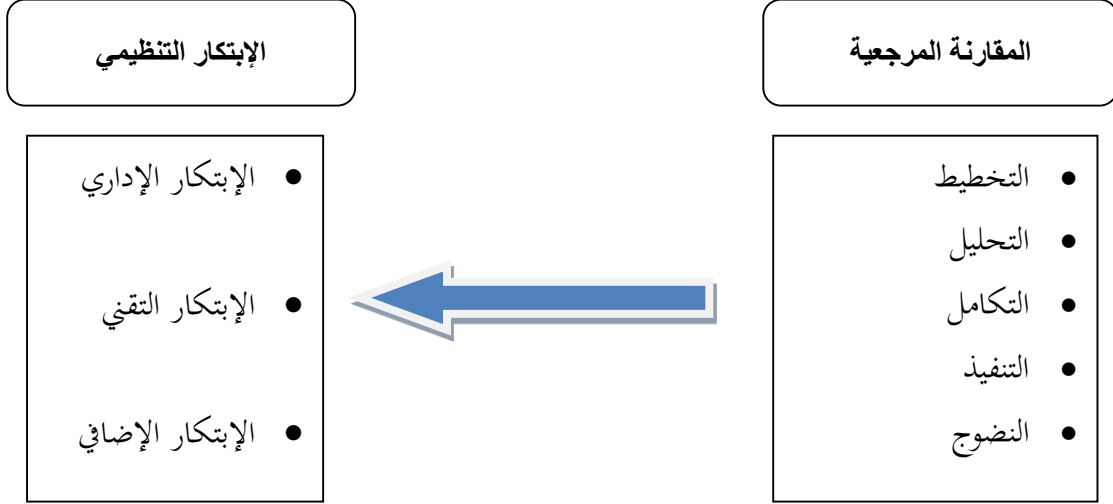
### س- نموذج الدراسة:

تناولت الدراسة موضوع المقارنة المرجعية ودوره في تعزيز الابتكار التنظيمي ، وذلك من خلال دراسته من الناحية النظرية والتطبيقية التي تمت بمؤسسة تراقل لسياحة- ورقلة-.

**المتغير المستقل:** المقارنة المرجعية؛

**المتغير التابع:** الابتكار التنظيمي.

الشكل رقم (01 - 01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي



### تمهيد

تعتبر المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي أحد الأساليب الرئيسية لقياس فعالية الابتكارات و مقارنتها بالأداء المماثل للمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو القطاع . يمكن أن تعزز هذه الطريقة الفهم المستمر لعمليات الابتكار الخاصة بمنظمة ما، و التعرف على أفضل الممارسات و الاستراتيجيات الناجحة المستخدمة في المنظمات المشابهة .

تساعد المقارنة المرجعية أيضا في تحديد الفرص الجديدة للابتكار و تحسين الأداء التنظيمي ، و التعرف على القواعد و القيم و المعايير المستخدمة في الصناعة. و يمكن للمنظمات المشاركة في المقارنة المرجعية استخدام هذه المعلومات لضمان تحسين جودة الابتكار و الابتكارات القادمة ، و زيادة قدرتها على المنافسة في السوق .

وتستند المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي على تحليل المؤشرات العديد من العناصر مثل معدل النمو و الربحية و مستوى الجودة و مدة الإنجاز و نسبة الفشل و نسبة الإنجاز، و التي يمكن استخدامها لقياس الأداء المالي و الأداء العملي و الأداء التنظيمي بشكل عام . و بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تتضمن المقارنة المرجعية التحليل الكمي و النوعي للعديد من الجوانب المختلفة لعملية الابتكار ، مثل العملية التكنولوجية و العملية الإدارية و العملية التسويقية و العملية البيئية و غيرها .

من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمقارنة المرجعية

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي، حيث تعتبر المقارنة المرجعية من مقومات الأساسية لنجاح المنظمات وتميزها، كما تعد المقارنة عنصرا أساسيا وهاما في بروز ما يعرف بالابتكار التنظيمي، أي أن هناك علاقة وثيقة بين المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي تساعد المنظمات في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، وبالتالي ضمان التميز وزيادة، وسنوضح ذلك من خلال المطالب والفروع المتكونة منها، التي تضمنها هذا المبحث.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للمقارنة المرجعية.

يعد مصطلح المقارنة من المصطلحات التي حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب لارتباطه بنجاح المؤسسات التي تطبقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار والسرعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

#### الفرع الأول: : الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية.

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود الى العام 1810 عند دراسة الصناعي الإنكليزي Lowell Francis لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاءت بعد Lowell دراسة الصناعي Henry Ford عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع Assembly Line كأسلوب صناعي متميز و يسمى أيضا بـ: سلاسل الانتاج، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات و إستقطاب الأفكار و محاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكتنفة، التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة و تكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والإستناد عليها في إبداع منتجاتهم و مبتكراتهم في نهاية الستينات و بداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال، ثم إنتقلت تطبيقات هذا الأسلوب الى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة و المؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية و كأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي الى تقييم

و تحسين أداء المنظمات و ذلك في العام 1917.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية.

يعود أصل المقارنة المرجعية ( benchmarking ) إلى علم المساحة، إذ اشتقت من عبارة ( علامة الصفة) bancha mark التي تمثل نقطة مرجعية ( reference point) وهناك تعريفات مختلفة تتعلق بمفهوم المقارنة المرجعية نذكر منها :

<sup>1</sup> صلاح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحظنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة سكيكدة الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2013، ص56.

تعرف المقارنة المرجعية في شركة "زيروكس" بأنها عملية نظامية مستمرة لتقييم الشركات الرائدة في الصناعة من أجل تحديد طرق القيام بمختلف الأعمال التي تمثل أحسن الممارسات، « Best Practices » وكذا وضع أهداف عقلانية للأداء.<sup>1</sup> وعرفها Annevans على أنها " أداة يمكن إستخدامها لمساعدتك في تحسين أعمالك، و أن أي عمل مهما كان نوعه يمكن أن يخضع للمقارنة المرجعية بمعنى أن هذه العملية ليست حكراً على نوع معين من الأعمال دون الأخر.

وقام Spenly بتعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية قيس و مقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبية الأداء تساعد على وضع أهداف جديدة و إكتشاف أفكار جديدة للتحسين.<sup>2</sup> وعرفها Keans على أنها تلك العملية المستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا و الطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر أداء، او بالمؤسسات الرائدة.<sup>3</sup>

البانشماركينغ هو عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات داخل الشركة أو خارجها التي يمكن ان تؤدي الى تحقيق الأداء المتميز، أي أنها مجموعة من القياسات تستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية معينة أو مجال أعمال مقارنة مع المؤسسات الأخرى.<sup>4</sup>

ومن خلال ماسبق يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها: معيار أو مجموعة من المعايير التي يمكن للمؤسسة أو الشركة كنقطة مرجعية لتقييم مستوى أدائها وجودة منتجاتها حيث يمكن وضع معايير من خلال تجربة الشركة نفسها او بالإعتماد على أفضل مستوى أداء للشركة.

### الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية.

#### المقارنة المرجعية الداخلية:

و تتضمن إعتتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة و إعتبارها كأساس للمقارنة مع أداء الوحدات الأخرى، وفي هذا الخصوص يتم التعرف بأفضل التطبيقات للوظائف المتماثلة الأخرى و لا يشترط أن تكون في نفس الصناعة مثال ذلك مقارنة إستقبال المرضى في المستشفيات بخدمات الضيافة الرائدة في الفنادق المتميزة و الإختيار أي من المجالات المشار إليها لابد من مراعاة أسس للمقارنة المرجعية من أبرزها:<sup>5</sup>

- تحديد الأهداف الإستراتيجية حسب أولويتها بالنسبة للمنظمة الراغبة بإجراء هذه المقارنة؛
- تكلفة إجراء المقارنة المرجعية إرتباطا بالمنافع المتحققة منها؛
- الفجوة من حيث الحجم و النوع بين المنظمة و المنظمة المرغوب المقارنة المرجعية معها؛
- الوقت المستغرق واللازم للدراسة و المقارنة؛
- إعتبار التعليم مبدأ لدى المنظمة و جعلها تؤمن بأن لدى الأخرين المتميزين ما تتعلمه منهم.

<sup>1</sup> بلال بلحسن، المقارنة المرجعية أسلوب لتحديد فجوات الأداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي، عرض التجربة السويسرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2015، ص 330.

<sup>2</sup> زرار العياشي، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية و أهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة دراسات و أبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2014، العدد الأول، ص 126/125.

<sup>3</sup> BRILMAN J : **L'entreprise réinventée**. Edition d'organisation 4eme tirage, 1996 paris, p209.

<sup>4</sup> منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل مؤسسات إقتصادية، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 07، جوان 2017، ص 361.

<sup>5</sup> عنان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية بإستخدام المقارنة المرجعية، دراسة تطبيقية في بعض المنظمات صناعة المواد الإنشائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، سنة 2012، ص 56.

### ثانيا: المقارنة المرجعية الخارجية

و تتضمن إجراء المقارنة مع وحدات أخرى رائدة في نفس المجال عمل الوحدة أو مجال آخر و تشمل:

أ- **المقارنة المرجعية التنافسية:** تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا بالمقارنة المرجعية في الأداء إذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات التكنولوجيا الأفراد الجودة التسعير و بقية المجالات الأخرى.

ب- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية و تتضمن مقارنة وظيفية معينة (التسويق، إدارة الموارد البشرية... الخ)، أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثلتها في الوحدات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات أخرى كمقارنة إستقبال المرضى في المستشفيات مع إستقبال الزبائن في الفنادق. كما تبحث المقارنة المرجعية الخارجية عن أفضل الممارسات خارج المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون تنافسية، أين يتم مقارنة منتجات خدمات و عمليات المؤسسة من المنافسين، وظيفية تدرس وظائف مماثلة في المؤسسات المنافسة أو غير المنافسة بشكل مباشر في نفس القطاع، شاملة تبحث عن الممارسات الجديدة و المبتكرة عبر قطاعات متعددة للكشف عن أفضل الأفضل.<sup>1</sup>

### ثالثا: المقارنة المرجعية الإستراتيجية

يطبق هذا النوع عندما تبحث المنظمة عن تحسين أدائها بدراسة الإستراتيجيات الطويلة الأمد و المناهج التي إتبعها المنظمات ذات أحسن التطبيقات لتحقيق النجاح، وتشمل المقارنة الإستراتيجية دراسة المنتجات و الخدمات المنافسة و طرق الابتكار المتبعة إلا أنها يصعب تطبيق هذا النوع في المنظمات المنافسة مما يلزم دراسة منظمات في صناعات (مجالات) أخرى.<sup>2</sup>

### رابعا: المقارنة المرجعية العامة

يبين هذا النوع من المقارنة المرجعية عن كيفية الحصول على البيانات المتعلقة بأداء العمليات من خارج قطاع نشاط المنظمة ويمتاز بالآتي:<sup>3</sup>

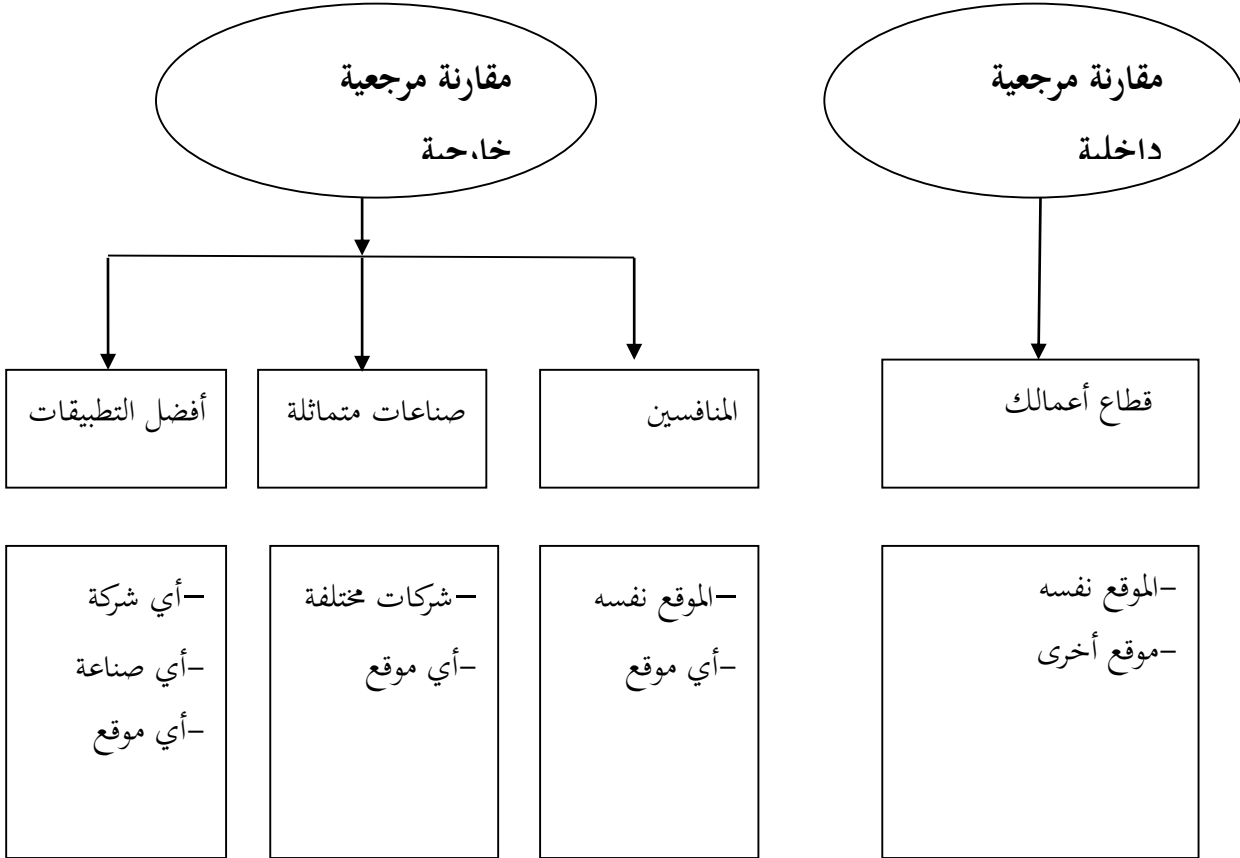
- ✓ يساهم في إحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة؛
- ✓ يساهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة؛
- ✓ يساهم في توفير فرصة لإكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

<sup>1</sup> مواني فطيمة، خوالد مسعودة، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلام وكنالتي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022، ص11.

<sup>2</sup> بلال بلحسن، مرجع سبق ذكره ص331.

<sup>3</sup> سلمان ساهل، قياس جودة الخدمات بإستعمال أسلوب المقارنة المرجعية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي و وكالة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014، ص40.

الشكل (01-02): أنواع المقارنة المرجعية



المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص36.

#### الفرع الرابع: مراحل عملية المقارنة المرجعية

هناك عدة نماذج وضحت مراحل المقارنة المرجعية، سنتطرق فيما يلي إلى أحد هذه النماذج وهو نموذج (Robert Camp)، حيث يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المتبعة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منها في المؤسسة، حيث حدد (Robert Camp) وهو مدير التوزيع في شركة (Xerox) خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق المقارنة المرجعية، هي: نموذج Robert Camp الذي طبقته شركة Xerox:

الشكل (02-02): مراحل عملية المقارنة المرجعية



Source: Asbjorn rolstades, benchmarking-theory and practice, springer science+business meia llc, new york,2001,p5.

**1- التخطيط:** يمثل الخطوة الحاسمة حيث يتم تشكيل فريق يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها وفي ضوء ذلك يتم إختيار الشريك الذي ستجرى المقارنة معه، ويتم خلالها تحديد نوع و طرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ليلي حمريط، دور المقارنة المرجعية في تفعيل التسويق الإلكتروني، دراسة حالة كل من CNEP و Badr بنك وكالتي مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم تسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص19.

**2- التحليل:** أول خطوة هنا هي الفهم الكامل و المعمق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة ثم تحديد حجم ونوع و أسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، و عوامل تفوق الشريك و أخيراً إستقراء مستويات الأداء المستقبلية.<sup>1</sup>

**3- التكامل:** إختيار الجوانب التي ينبغي أن يكون فيها الأداء على ضوء الأهداف المرسومة من أجل الإستفادة من هذه المقارنة لتطوير المنتج في الجوانب التي ظهرت فيها الفجوة و الحصول على دعم الإدارة العليا.<sup>2</sup>

**4- التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تحديد تغييرات الهدف و الإستراتيجية بناء على القيم و المعايير الجديدة يتم تنفيذ تخطيط الأنشطة للمهام التفصيلية و تحديد الموارد اللازمة و النتائج المتوقعة و ينبغي النظر الى المقارنة المرجعية كوسيلة لتحقيق تحسين الأداء لإكتساب التفوق و يجب أن يتضمن التنفيذ قياساً و تقييماً دورياً لمحاولات الوصول إلى الأهداف المعلنة، ويتم تنفيذ الفعلي للتغييرات المخطط لها من خلال تطوير مهارات الموظفين والتدريب و التطوير التنظيمي، غالباً ما يستغرق التنفيذ وقتاً ليكون ناجحاً.<sup>3</sup>

**5- النضج:** أن المنظمة تصل إلى مرحلة النضج عندما تكون أنشطتها و عملياتها متميزة في السوق عن المنظمة الأخرى و لها موقع متميز أو متفوق في السوق و تقدم الأداء الأعلى و الأفضل في السوق.<sup>4</sup> لذلك فإن مفاتيح النجاح في عملية المقارنة المرجعية تحدد بالآتي:

- معرفة الأنشطة و العمليات التي تحدث في المنشأة بقة قبل القيام بمقارنة مرجعية مع المنظمات الأخرى.
- القيام بتجميع البيانات و المعلومات عن المنظمات الأخرى و تحليلها بشكل مفصل و بالتالي إختيار الأفضل لزيادتها و القيام بالمقارنة المرجعية معاً.
- يفضل إشتراك الأفراد العاملين في المنظمة في كل نشاط في عملية المقارنة المرجعية وأخذ آرائهم في مرحلة الدراسة و تنفيذ عملية المقارنة المرجعية.
- يجب عدم التركيز على النتائج فقط للمنظمات الأفضل بل يجب التركيز على الأساليب و الأنشطة والعمليات التي تقود الى تلك النتائج.
- يجب ان تكون المقارنة المرجعية عملية مستمرة مادام هناك تغيير مستمر يحدث لدى المنافسين.

### الفرع الخامس: منافع و معوقات تطبيق المقارنة المرجعية.

#### أولاً: منافع تطبيق المقارنة المرجعية

يمكن إجمال المنافع المتحققة من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بشير محمد موفق لطفي، وهيبه مقدم، إستعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، جامعة مستغانم (الجزائر)، المجلد 11، العدد 10، جانفي 2021، ص62.

<sup>2</sup> منال جبار سرور، مثنى كاظم شاهين، إستعمال المقارنة المرجعية لرفع كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية العراقية)، مجلة أبحاث ميسان، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد34، 2021، ص 582.

<sup>3</sup> حاتم كريم كاظم، إيتسام حيدر موسى، إستعمال تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) في تقويم كفاءة أداء الوحدات الصحية، مجلة الغاري لكلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 18، العدد1، 2022، ص332.

<sup>4</sup> أحمد محمد جاسم الجميلي، إستخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين، دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة ديلي، المجلد15، العدد4، ص 2019.

<sup>5</sup> فائزة إبراهيم محمود، ثائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كأستراتيجية فعالة لتحديد إحتياجات التحسين المستمر و تضيق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 9، بدون سنة، ص21 و22.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي

- ❖ المساعدة في التحديد الصحيح للفجوة الأدائية بين الوحدة و أداء الوحدات الرائدة؛
  - ❖ توفير المناخ الملائم و تعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة و العاملين فيها على تبني التغيير و زيادة الوعي بأن حاجات الزبائن في تغيير دائم و تطوير إمكانية الإستجابة السريعة لمتطلباتهم وعن طريق وضع خطط عمل قابلة لتطبيق؛
  - ❖ تضمن تخصيص الموارد بشكل كفوء و بفعالية أكبر و إستخدام أفضل لأغراض تخفيض التكاليف؛
  - ❖ تحديد العمليات الحرجة و إعطائها الإهتمام اللازم و الأولوية في التنفيذ، بقصد خلق ثقافة التحسين المستمر لتحقيق السباق نحو التمايز و الذي ليس له نهاية محددة؛
  - ❖ تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل؛
  - ❖ المساهمة في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للوحدة و جعلها أفضل مما هي عليه؛
  - ❖ تعزز إمكانية زيادة إنتاجية الوحدة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل وكفوء.
- و يمثل الجدول الأتي حالة المنظمات قبل وبعد المقارنة المرجعية:

الجدول رقم (1-1): قبل وبعد المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق أفكار جديدة	- لا يوجد إبداع
- خيارات متعددة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- أهداف تستند إلى الأداء الأفضل	- أهداف تستند إلى التاريخ
- مستوى فهم عال للسوق	- مستوى فهم منخفض للسوق
- أولويات زبون	- أولويات داخلية
- تحسينات سباق	- تحسينات مستجيبة
- تركيز على الفرص	- تركيز على المشاكل
- سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	- السيطرة الفردية
- الإتجاه صوب القيمة الأفضل	- الإتجاه نحو المقاومة الأقل
- نحتاج لأن نكون أفضل	- نحن جيدون
- إدارة بواسطة الحقائق	- إدارة بواسطة الخبرة
- قادة صناعة	- تابعون صناعيا

1. المصدر: أسماء غربي، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة Cabam عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2012/2011. ص10.



ثانيا: معوقات تطبيق المقارنة المرجعية

هناك عدة معوقات يجب تجنبها وهي:<sup>1</sup>

- القيام بالمقارنة المرجعية لمجرد الإستماع؛
- الشروع في المقارنة المرجعية دون دعم من الإدارة العليا؛
- الرغبة في الحصول على معلومات دون تقديم مايقابلها للشريك المرجعي؛
- إهمال المعلومات المتوفرة مسبقا لدى عامة المؤسسات؛
- إعداد التقرير الخاص بزيارة الشريك المرجعي بعد أكثر من 3 أيام؛
- إعتبار المقارنة المرجعية إستثمار غير محدد ومن الصعب إثبات ربحيتها؛
- إهمال التدريب لفريق العمل من أجل القيام بالمقارنة المرجعية.

---

<sup>1</sup> زرزار العياشي، مرجع سابق ذكره، ص 134.

### المطلب الثاني: مدخل للابتكار التنظيمي

سنناول في هذا المطلب الإطار المفاهيمي للابتكار التنظيمي، من خلال استعراض البعد التاريخي للابتكار ككل، ثم تطرق أهم تعاريفه، وتدعيم ذلك بأشكاله وأهميته، بالإضافة إلى دراسة قياسه و عوامل تعزيزه.

### الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الابتكار

#### أولاً: نشأة وتطور الابتكار

النزعة الى الابتكار innovation هي واحدة من الصفات الاصيلة للانسان منذ أن ظهر على كوكب الأرض، فالانسان في سعيه الدائم للارتقاء بظروف حياته يبحث عن كل جديد يحقق له الارتقاء المنشود وهذا الجديد ايا كانت طبيعته هو ماينطوي عليه مفهوم الابتكار وهو المفهوم الذي تقدم لنا المعاجم تعريفاً مبدئياً له، فتذكر أنه "تقديم شيء جديد سواء كان هذا الجديد فكرة أو طريقة أو أداة"، وعلى الرغم من عملية انتاج الابتكارات قديمة، قدم الانسان نفسه الا أن دراستها بشكل علمي لم تبدأ الا في ستينيات القرن العشرين، و منذ هذا التاريخ وعدد الاوراق العلمية التي تهتم بدراسة الجوانب المختلفة للابتكارات و العوامل الاقتصادية و الاجتماعية المؤثرة على انتاجها و الاستفادة منها في تزايد مستمر.<sup>1</sup>

وتمتد جذور الابتكار الى العصور الوسطى حيث يسمى في ذلك الوقت "التقليد" و هو من استراتيجيات العمل لتكوين حرفيين للاستفادة منهم في محاكاة الواقع المتغير، وقد واجه المجتمع هذه الاستراتيجية و العملية بنوع من الاحتقار، بسب الممارسات التي كان يقوم بها المقلدون الحرفيين حتى عصر النهضة في منتصف القرن الثامن، و التي ظهرت فيه الممارسات الايجابية وتم النظر اليها كنوع من الفن من فنون التعليم، ولا يصل الى مستوى التجديد و الأصالة، حيث أشار "هاثاواي" لبدايات ظهور حقوق الملكية للنماذج في هذا العصر ثم ظهر بعد ذلك مصطلح و مفهوم "الاختراع" و كان ذلك في عصر النهضة و إمتد هذا المفهوم ليشمل مفهومي "الايجاد و الإكتشاف" ليشمل بعد ذلك الكثير و العديد من المجالات في منتصف القرن الرابع عشر بما يتعلق بالمعرفة و العلم و التطبيقات الحياتية.

و برز المصطلح "التغيير" في القرنين السادس عشر و السابع عشر، و كان ينظر للتغيير كعملية طبيعية للتطور في المجتمع، ثم بعد ذلك ظهر مفهوم « new » ويعني خلق و إنشاء الشيء، ويشير هذا المفهوم الى القوة في الانتاجية للفرد و قدراته الابداعية، وقد انتشر استخدام هذا المصطلح في القرن السابع عشر، ثم إنتشر مصطلح "الثورة" و تبنى الأنظمة الجديدة. كل هذه المساهمات العلمية عبر العصور المتتابعة أدت الى ولادة مفهوم الابتكار و توضيح الطريق نحو تأكيد مفهوم يتماشى مع النهضة الاجتماعية و المعرفية و الإقتصادية، و من هذا المنطلق ظهرت أول مفاهيم الابتكار مع وجود ردود الفعل من المجتمع معادية لهذا المفهوم و مناهظة له و تقلل من أهميته.

#### ثانياً: مفهوم الابتكار

لم يكن التحول الى الابتكار و المنافسة القائمة على الابتكار من قبيل الصدفة، بل نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل فترة زمنية، و يعود السبب أن المنظمات لديها الآن قدرات قوية و تكنولوجيا عالية و خبرة فنية و إدارية متعلقة بالابتكار باعتباره نشاط متميز، و الأهم من ذلك أن هذه المنظمات لديها رؤية استراتيجية للابتكار تتحقق من خلال مزاياها التنافسية، و قبل أن

<sup>1</sup> السيد نصر الدين، الابتكار و إدارته، المكتبة الاكاديمية للنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2011، ص14/13

نتطرق الى مفهوم الابتكار التنظيمي و أشكاله، يجب أن ننظر في مفهوم الابتكار ككل بالإضافة الى التمييز بين الابتكار والابداع.

### I. تعريف الابتكار و أهم الفروقات بين الابتكار و الابداع

#### 1- تعريف الابتكار

إن كلمة ابتكار مشتقة من الكلمة اللاتينية INNOVATUS و التي تعني تغيير أو تبديل، وهناك ترجمتين مختلفتين لهذا المعنى،<sup>1</sup>

- تغيير: وهي تعديل ماهو موجود فعلا؛
- تبديل: وهي تعني اختراع وتقديم شيء للوجود سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة؛
- أ- يعرف الابتكار لغة: ابتكر: تكلف البكور، أي بمعنى الباكورة وهي أخذ أول الشيء، ومنه أكل باكورة الفاكهة، أي أكل أولها، و البكر كل فعلة لم يتقدم فعلها.<sup>2</sup>

ب- اصطلاحا: تناول العديد من الباحثين و الكتاب موضوع الابتكار وقاموا بوضع عدة تعاريف، وسنذكر بعضها

• تعريف 1: بالرجوع الى الأدبيات الاقتصادية فإن هذا المصطلح ينسب الى الاقتصادي النمساوي Joseph SHumpeter الذي يعد المنظر الأول للابتكار سنة 1912 وقد عرفه بأنه "النشاط الذي يقود أنظمة وأساليب انتاج جديدة و منتجات جديدة من خلال التغيير في مكونات المنتجات وفي كيفية تصميمها"، أي أن الابتكار يعمل على انشاء أسلوب جديد للانتاج و ادخال تغييرات على مكونات المنتج و حتى على تصميمه بهدف طرح منتج جديد وتنافسي في السوق، كما وصف السيورة التي تتحكم في تحريك الاقتصاد "بالتدمير الابتكاري" بمعنى أن المؤسسات المبتكرة تطرح للسوق منتجات جديدة ومبتكرة و تكنولوجيات حديثة، مما يؤدي الى تدمير المؤسسات الساكنة و غير المبتكرة.<sup>3</sup>

• تعريف 2: أما توم بيترز فأشار الى ان الابتكار هو التعامل مع شيء جديد: أي شيء جديد لم يسبق اختياره، وعرف Jared Lipworth الابتكار بأنه تقديم شيء جديد، و أشار الى مفهوم الابتكار بأنه "العملية التي تحول المعرفة الى قيمة".<sup>4</sup>

#### 2- اهم الفروقات بين الابتكار و الابداع

الابتكار و الابداع وجهين لعملة واحدة، فالعديد من الباحثين يستعملون المصطلحين كمترادفين، حيث يصعب على الباحثين بوضع تعريف واحد للابتكار أو الابداع، فمصطلح الابداع يعود في الاصل الى الكلمة اليونانية kere والتي تعني النمو، و الى الفعل create في الانجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبداع و الذي يعني سبب المحيي.

<sup>1</sup> بوحلاسة ياسمين كورتال فريد، الابتكار في المزيح التسويقي مصدر لتحقيق تميز المؤسسة الفندقية، مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة سطيف، 2022، ص 169.

<sup>2</sup> حاج عبد الحفيظ نسرين، الابداع و الابتكار في ظل الملكية الفكرية، العدد 15، جامعة البليدة 02، بدون سنة، ص 173

<sup>3</sup> بلال زويوش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة أم الوافي، الجزائر، 2017، ص 19

<sup>4</sup> الكر محمد طلبي خيرة، الابتكار و الابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة و الصناعة، المجلد 07، العدد 01، جامعة جلفة، جوان 2016، ص 388

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي

ويرى البعض أن الابداع creativity يتمثل في التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما أو الى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار innovation هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة الى المنتج.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن هناك علاقة تلازمية بين الابداع و الابتكار أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث ان أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير إلى هذا إلى ان الإنسان هو أساس الابتكار، و بالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابداع و الابتكار بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الابداع} + \text{التطبيق}^1$$

ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين الابتكار و الابداع في الجدول التالي:<sup>2</sup>

الجدول رقم (02-01): أهم الفروقات بين الابتكار و الابداع

الابداع creativity	الابتكار innovation	
فردية	جماعية	1- المحاولة
متقطعة ، لحظية	مستمرة ، طويلة	2- العملية
غير قابل للقياس ، محتمل	قابل للقياس ، مؤكد	3- الأثر
استعمال و تعلم طرق التفكير	استعمال الادوات الاستراتيجية	4- التكوين
عصف الافكار	تسيير المشاريع	5- نوع الاجتماعات
تضارب الافكار وتشعبها	تقارب الافكار و الاجماع حولها	6- نوع التفكير
التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق	7- نوع المشرف أو المسؤول
مصدر ressource	كفاءة competence	8- أهميته في المؤسسة

المصدر: الكر محمد طليبي خيرة، الابتكار و الابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة و الصناعة، المجلد 07، العدد 01، جامعة جلفة، جوان 2016، ص390

ويمكن القول أن الابداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه بينما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين و بذلك يفترض الابداع بأن الفكرة جديدة كلياً بالنسبة لمقترحها بينما درجة الجدة ترتبط بمجال معين في

<sup>1</sup> حاج عبد الحفيظ نسرين، مرجع سبق ذكره، ص174.

<sup>2</sup> : الكر محمد طليبي خيرة، الابتكار و الابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة و الصناعة، المجلد 07، العدد 01، جامعة جلفة، جوان 2016، ص390

الابتكار على اعتبار أما الأولى هي عملية ادراكية وعقلية و الثانية عملية تفاعلية، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الابداع يسبق الابتكار هذا ما أكده (david) بأن الابتكار ماهو الا نتيجة للابداع ويستخدم كوسيلة لاجراج المنتج الى السوق.

### الفرع الثاني: مفهوم الابتكار التنظيمي و أهميته

أصبح الحديث عن ادارة و تطوير الابتكار في المنظمات أمرا مألوفاً بين الباحثين والمديرين، حيث ينظر الكثير الى الابتكار على أساس عامل المنافسة بالغ الاهمية، ويفدر ما تولي المنظمات إهتمامها و تطويرها لإدارة الابتكار فسيكون لذلك أثراً حاسماً على بقائها ونموها. وستعرض الى مفهوم الابتكار التنظيمي و أهميته.

### اولاً: مفهوم الابتكار التنظيمي

قام الكتاب و الباحثين بوضع العديد من التعريفات للابتكار التنظيمي نذكر منها:

1/ يعرف الابتكار التنظيمي بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو تجديد في عملية الانتاج او توزيع هذه السلعة أو الخدمة: أي أنه يتضمن مختلف نشاطات المنظمة واشترط تقديم منتجات جديدة.<sup>1</sup>

2/ ينظر للابتكار التنظيمي بأنه مجموعة القدرات التي تتميز بها المنظمات الرائدة و التي تسعى من خلالها لتحديث و تطوير اجراءات العمل وتطوير مواردها البشرية من أجل تحديث و تجديد عملياتها الانتاجية و ابتكار منتجات جديدة للحفاظ على موقعها التنافسي وتوسيع حصتها السوقية ونشاطاتها.<sup>2</sup>

3/ هو كل ابداع او تحسين أو تقليد لتنظيم معين، قد يكون في اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام و النشاطات الوظيفية أو إيجاد آلية تساعد على الخلق و الابداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي... الخ، فهو يشمل كل مكونات التنظيم سواء تعلق الامر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم.<sup>3</sup>

و مما سبق نستنتج أن الابتكار التنظيمي هو ممارسات، أو أفعال التي تؤدي الى التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة في الادارة، وكل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد اللذين يتفاعلون معا لتحقيق أهداف المنظمة أي أنه "عملية خلق آلية تساعد على الابداع من طرف العاملين و تحويل أفكار جديدة إما داخلية أو خارجية الى مخرجات تطبيقية تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين و بالتالي فالابتكار في المنظمات يظهر في شكل ابتكارات إدارية أو تقنية، أو إضافية داخل المنظمة.

### ثانياً: أهمية الابتكار التنظيمي

تقدر أهمية الابتكار التنظيمي من المزايا التي يوفرها، و التي هي كالآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهير شاكر صديق، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، 2021، جامعة تكريت بغداد، ص 184

<sup>2</sup> بلال زويوش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2017، ص 23

<sup>3</sup> منصف بن خديجة ناصر بو عزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، جوان 2017، ص 359.

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة و الفرد.
  - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات.
  - الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام آساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
  - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية و البشرية المتاحة.
  - حسن إستغلال الموارد البشرية و الإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل و التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- وهناك إجماع الباحثين بخصوص أهمية الابتكار التنظيمي لكل المنظمات كونه يمثل مفتاح التفوق التنافسي للمنظمات فالابتكار التنظيمي هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز حيوية تفاعل المنظمة مع بيئتها، كما أنه يعمل على حل المشاكل الداخلية والخارجية للمنظمة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أشكال الابتكار التنظيمي

#### أولاً: الابتكار الإداري

عرفه (نجم عبود نجم، 2003) بأنه مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، وهو التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات و تنظيمات و طرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المنظمة. و يلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الاداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار و تنظيمه و إجراءات نقل أفكاره الجديدة الى منتجات جديدة و من ثم الاسراع في إنشائه للأسواق الجديدة.<sup>3</sup>

وقد أوضح حريم (2004) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للإبتكار الإداري بأنه يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، و تصميم الأعمال و عمليات المنظمة سياسات و إستراتيجيات جديدة، و نظم رقابة جديدة.

إن الابتكار الاداري يحدث ضمن النظم الاجتماعية، من خلال الاهتمام بمنظمة الأعمال بصفة عامة و العلاقات بصفة خاصة، و العلاقات بين الأعضاء التنظيميين، إقترن الابتكار الاداري بالابتكار التقني من خلال تعريف الابتكار الاداري على انه ابتكار في الأداء و السلوك الاداري كما في ابتكار تقنيات جديدة طرائق تدريب حديثة و ابتكار الحلول الفريدة لبعض المشكلات الانسانية و المادة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زينة مفتاحي، أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22/05/2016، ص09،

<sup>2</sup> هادي خليل إسماعيل كرين مصطفى خالد، دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية، مجلد 12، العدد02، 2020، الاردن، ص30،

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2015، ص 344

<sup>4</sup> محمد خالد أبو شرار، ادارة المعرفة و أثرها على الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، غزة، 2019، ص 30/29

### ثانيا: الابتكار التقني

يعرف الابتكار التقني أو (التكنولوجي) وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم و التكنولوجيا في الولايات المتحدة الامريكية بطرائق متعددة، و لكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا الى الخطوات التجارية و الصناعية و الفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة و المصنعة، و الاستعمال التجاري للتجهيزات و العمليات الفنية الجديدة.

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا و التقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها إبتكارية، و ليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون إبتكارية. و يقول (دراكر) أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار و التسويق.<sup>1</sup>

أما (Shumpeter) فعرف الابتكار التقني بأنه يقتصر على المنتجات و العمليات المبتكرة التي تجد التطبيق في القطاع الخاص و يضمن الابتكار التقني الأبعاد الآتية:

- التغيير في الخصائص و تصميم الخدمة و طرق الانتاج و التقنيات في ذات العلاقة مع هدف الابتكار؛
- يتضمن طرق جديدة و معدلة لتلبية حاجات الزبائن؛
- ابتكارات إدارية و تنظيمية، طرق تنظيم نشاطات جديدة؛
- تقديم مهام جديدة، أهداف و إستراتيجيات.

### ثالثا: الابتكار الاضافي

يعرف الابتكار الإضافي بأنه " الابتكار الذي يذهب الى ما وراء الوظائف التقليدية" كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن و تعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان إبتكار إضافي.

يعرفه « Damanpour » الابتكار الاضافي أو المساعدة بأنه " الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الإبتدائية للعمل بالمنظمة".

وفي نفس السياق أشار (Alas, et al) الى أن الابتكار الاضافي هو "ابتكارات مساعدة و إنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية".<sup>2</sup>

يركز الابتكار الاضافي على الاهتمام بالزبون بتقديم خدمات إضافية تجعله أكثر رضا على المؤسسة، لذلك فمن الضروري الاعتماد على إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية، تنطلق من تامين كفاءاتها و مواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف الى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهند محمد عرفة سالم أبو حلوب، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

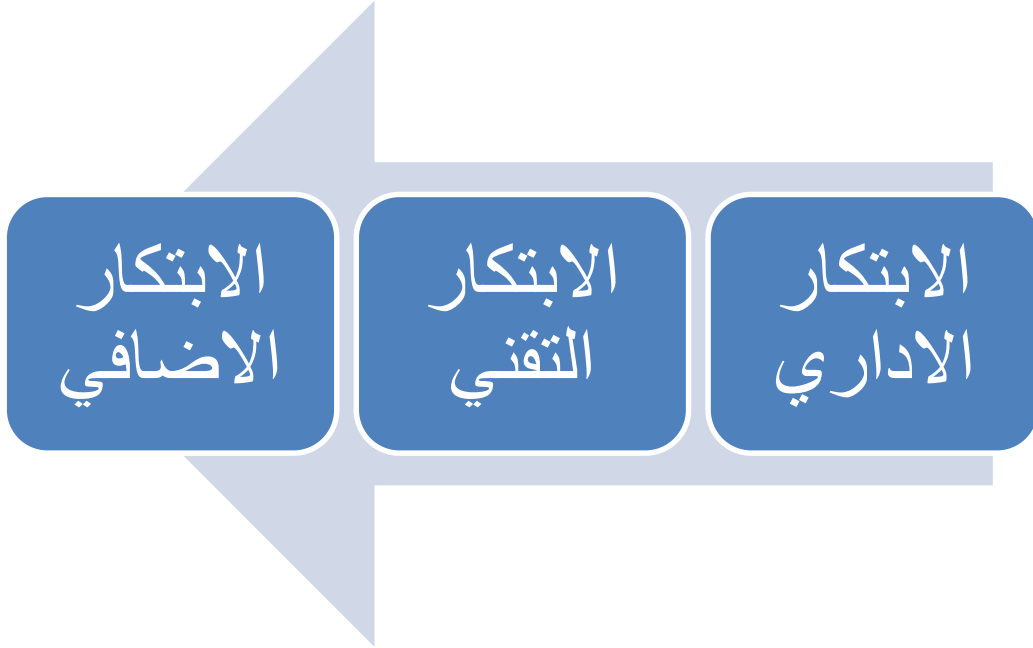
إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2015 ص 36/35

<sup>2</sup> شيشة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، ص 139

<sup>3</sup> إلهام عبيد، أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مؤسسة توزيع الادوية بالجملة، مذكرة مقدمة لإستكمال

متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2016، ص 17

الشكل (02-03): أشكال الابتكار التنظيمي؛



من اعداد الطالبتان: بالاعتماد على دراسات السابقة

بتجميع كل ذلك نستنتج أن الابتكار الاضافي لا يتوقف عند حدود الابتكار التقني المتمحور حول التكنولوجيا و الجديد فيها، بل يتجاوز كل ذلك ويعتبر التكنولوجيا استمرارا في الحفاظ على العملاء و التأكد من أن السلع و خدمات التسليم بطريقة جيدة يحافظ على رضا العملاء و يتفاعل مع المنظمة، و التي تعتمد عليها المنظمة للاستفادة من آرائهم و تقديمها لتجاوز وظائف الادارة التقليدية، و جميع الخدمات الاضافية هي عوامل تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة و تضمن زيادة رأس مالها.

الفرع الرابع: كيفية قياس الابتكار التنظيمي

يعد مفهوم الابتكار التنظيمي بنية مفاهيمية متعددة المستويات إذ يمكن قياسه على مستوى الفرد و على مستوى الفريق والمنظمة و من الناحية المنطقية فإن عملية قياس الابتكار التنظيمي بدأت على مستوى الفرد و ذلك لأن الجذور التاريخية لهذا المفهوم تعود لعلم النفس و التي ركزت في البداية على دراسة الاسباب التي تجعل بعض الافراد أكثر ابتكارا من غيرهم و خلال تلك الفترة استخدمت العديد من المقاييس مثل مقياس اختبار (Torrance) للتفكير الابتكاري و مقياس إمكانية الابتكار الفردي بالاعتماد على مزايا الشخصية و غيرها من المقاييس.<sup>1</sup>

و بعد التطور الفكري الذي حصل عليه موضوع الابتكار في حقل نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي و خصوصا بعد قيام (Amable) بتقديم النموذج التركيبي للإبتكار عام (1983) فقد تغيرت عملية قياس الابتكار التنظيمي و في جميع المستويات وظهرت العديد من المقاييس و اختلاف تركيزها الا أن هنالك بعض المقاييس تستخدم بشكل كبير في أغلب الدراسات و عبر

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة و الابتكار التنظيمي



ثقافات مختلفة لأنها تتصف بالشمول و ببساطة الفقرات التي تتضمنها، و من بين أهم هذه المقاييس هو مقياس (Zhou & George) عام (2001) و الذي استخدم من قبل عدد كبير من الدراسات سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة.

### الفرع الخامس: عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي

توجد في جميع المنظمات و على كل المستويات في الهيكل التنظيمي فرصة للإبتكار في الإدارة، و قد دلت التجارب في الماضي على أنه يندر إن يقع المديرين تحت ضغط قوي يفقدهم الحرية التي تمكنهم من تحسين الممارسات الإدارية التي ينجزون من خلال المسؤوليات الموكلة إليهم، ففي حقيقة الأمر يمنح معظم المديرين قدرا أكبر من الحرية التي يستخدمونها في إنجاز أعمالهم وكذلك من النادر أن ينسب نقص الابتكار الى مستويات إدارية عليا تتميز بقصر النظر.

يوضح (Rasulzada,2007) إن العوامل الشخصية من بين العوامل التي تعمل على تعزيز الابتكار التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

- أ- المرونة؛
- ب- الاستقلالية؛
- ت- الانفتاح على الآخرين؛
- ث- الثقة الذاتية؛
- ج- النشاط و الدافعية؛

أما (Gilson et al, 2005) فقد أكد أنه يمكن تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال العوامل السياقية و التنظيمية المتوفرة في بيئة العمل و من بين هذه العوامل (اللامركزية) التي تساهم في تحفيز الفرد على الابتكار و القيادة التحويلية و إدراك الدعم التنظيمي و التي تعد العوامل المهمة لتشجيع العاملين على تقسيم و إيجاد الأفكار و الحلول المبتكرة التي تخدم عمل المنظمة، فضلا عن الثقافة التنظيمية و نظم المكافآت و قيود الموارد و المناخ التنظيمي الداعم.

<sup>1</sup> الكعبي أحمد سالم، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد السادس، العدد الاول، 30/03/2016، ص 128/129

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي

تمثل الدراسات السابقة إطارا معرفيا للبحث العلمي، وبمناخ البوصلة التي توجه طريق الباحث، حيث توفر له خبرات وتجارب الباحثين السابقين حتى يتسنى له الإستفادة منها في تطوير تصورات ومداخلته البحثية، وتجنب التكرار فيها، وتحقيق الرؤية الشاملة لكافة جوانب الموضوع المبحوث، وبعدها تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة كل منهما على حدة، المقارنة المرجعية والابتكار التنظيمي، وكذا العلاقة بينهما، وفي هذا المبحث سوف نتناول مجموعة من الدراسات التي عالجت موضوع المقارنة المرجعية وكذلك الابتكار التنظيمي في المنظمات وعلاقتها معا أو مع بعض المتغيرات الدراسية الأخرى .

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.

#### 1- دراسة الأولى ل:

اسماء غوي (2012): بعنوان المقارنة المرجعية كداء لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة cabam عين مليلة"

حاولت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على المقارنة المرجعية و الميزة التنافسية والتأكيد على اهمية المقارنة المرجعية في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة ومن أهم النتائج المتوصل اليها أن المقارنة المرجعية تساعد المؤسسة في التركيز على بيئتها الخارجية وتحسين فعالية العمليات التي تقوم بها خاصة في حالة المنافسة المتزايدة ومن خلال دراسة الميدانية توصل الى أن امتلاك مؤسسة ادارة جودة و استراتيجية تنافسية محكمة شجع من قدرتها التنافسية لكنها رغم ذلك لا تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

2-دراسة ثانية:

منصف بن خديجة , ناصر بوعزيز: مجلة الباحث الإقتصادي بعنوان : "دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية"

هدفت هذه الدراسة الى أبراز أهمية ممارسة شماركينغ في تفعيل الابتكارات داخل المؤسسات والتعرف على ابعاد العلاقة بينه وبين رفع القدرات الابتكارية كما تاكد على وضع بعض الاقتراحات المناسبة لنجاح تطبيق المقارنة المرجعية في هذا المجال ومن أهم هذه الاقتراحات:

- ضرورة تهيئة الادارة العليا لثقافة البانشماركينغ وبثها بين العاملين.
- التحسين المستمر والمتزايد لجميع الأفراد في المؤسسة بضرورة تطبيق و انجاح هذا الأسلوب .
- الاعتماد على تجارب المؤسسات في مجال أعمالها أو قطاعات أخرى لمعرفة أنجع الاليات المعتمدة في ممارسة المقارنة مع أفضل الممارسات و استغلالها وفق ما تقتضيه البيئة الثقافية و التنظيمية لتلك المؤسسات.

#### 3-دراسة ثالثة:

بكير محمد موفق لطفي ,وهيبة مقدم: مجلة الاستراتيجية والتنمية بعنوان : استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة جامعة العلوم التطبيقية (ملكة البحرين)

تهدف الدراسة الى استجلاء كيفية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية و مفهومها ودورها في تحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة العلوم التطبيقية بالبحرين , كما توضح أهمية المقارنة المرجعية كأسلوب إداري أوضحت النتائج الدراسة أنه

يمكن المقارنة المرجعية ان تشمل على مستوى الجامعات عدة مجالات حسب الهدف المراد الوصول إليه ومن هذه المجالات يمكن ذكر: الرسالة والرؤية و الأهداف. البرامج, ادارة الشؤون الطلابية , خدمة المجتمع , البحث العلمي, التعليم والتعلم, طرق التقييم. وفي ضوء ما اسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج, اقترح الباحث مجموعة من التوصيات اهمها اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لتشخيص وتحديد نقاط الضعف في مجال إدارة الجودة و الاعتمادية في الجامعات, ومن أجل الارتقاء بها الى مصاف مؤسسات التعليم العالي وبالتالي الرفع من أداءها وتحسين جودة مخرجاتها.

#### 4-دراسة الرابعة:

عماد الدين عادل ابو هاني (2018)، عنوان الدراسة: أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية , كما هدفت هذه الدراسة الى معرفة الفروقات متوسطات استجابات الباحثين حول العلاقة بين المقارنة المرجعية وتحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية تعزى المتغيرات البيوموغرافية التالية (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, سنوات الخبرة).

#### 5-دراسة الخامسة:

وليد عباس جبر الدعيمي: كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة بعنوان دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) دراسة مقارنة بين معمل سميت النجف الشرف ومعمل سميت الكوفة الجديد

تهدف هذه الدراسة الى السعي نحو تطوير وتطبيق المقارنة المرجعية في المعملين قيد الدراسة وعند تطبيق أسلوب المقارنة يتم معرفة مؤشرات الابعاد التنافسية ومن ضمنها (الكلفة) ودورها في تحقيق البعد التنافسي في المعملين ومعرفة الفروق بين المنظمين الباحثين في تبني أسلوب المقارنة المرجعية. كما يحقق البعد التنافسي وهو الكلفة و إمكانية تحقيقها قياسا بالمنافسين لتحقيق الميزة التنافسية , كما أوضحت النتائج الى ان استخدام اسلوب المقارنة المرجعية يؤدي الى معرفة السلبيات التي تحدث في عمليات المنظمة وكيفية معالجتها , كما انه طريقة فعالة لادخال التحسينات فضلا الى ان لها قابلية في تعزيز الأداء التراكمي للمنظمة و يميز المنظمة من خلال التفوق التنافسي عن باقي المنظمات الأخرى .وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة في قياس و

تقويم أداء الشركة بشكل عام , وتشكيل فريق يتكون من عدة من المختصين للقيام بإجراء المقارنة المرجعية لفترة لاح

#### الدراسة السادسة:

مهند محمد عرفة سالم أبو حلوب بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني في الإستراتيجية الوطنية للتصدير" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي في الإستراتيجية الوطنية للتصدير في قطاع غزة.

وقد تم استخدام لاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على جميع أعضاء والبالغ عددهم 153 فردا كعينة مأخوذة من كلية الرافدين الجامعة، والموزعة حسب فئات على مجالس الإدارة والمدراء في المنشآت الصناعية في محافظات غزة بصفتهم الجهة المستوولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي، كما اعتمد الباحث متبعا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام برنامج spss وقد تم استخدام التكرارات، والنيب المتووية، والوسط الحسابي، وتحليل الانحدار البسيط في تحليل فرضيات الدراسة.

خلصت دراسته إلى جملة من النتائج مفادها إن:

- هناك علاقة طردية قوية بين تحليل عناصر التخطيط الاستراتيجي الرؤية- الرسالة- الأهداف السياسات والخطط والبرامج
  - الاستراتيجيات البديلة ( والابتكار التنظيمي، الأمر الذي يدل على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى الابتكار التنظيمي.
  - كما كشفت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول العالقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية: (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، ماعدا العمر حيث توجد فروق في استجابة أفراد العينة حول العالقة بين التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير عمر العاملين.
  - كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة منظمات أفراد العينة حول العالقة بين التخطيط الاستراتيجي والابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات التنظيمية التالية (عمر المنظمة - عدد العاملين - رأس المال المسجل)
- الدراسة السابعة لـ:

الهام عبيد بعنوان " أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة" ، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير قسم علوم التسيير، ورقلة-الجزائر، 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير الابتكار التنظيمي على أداء العاملين، ومن اجل معالجة هذه الإشكالية والتحكم فيها ميدانيا تم اختيار مؤسسة توزيع الأدوية بالجملة بورقلة مكانا لإجراء الدراسة الميدانية، من خلالها التعرف على العالقة بين الابتكار التنظيمي وأداء العاملين.

ولتحقيق أغراض الدراسة تم جمع البيانات باستخدام أداة الإستبانة، حيث تم توزيعها على 60عاملا ، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي "spss" للتحليل ومعالجة البيانات، مع الاعتماد على المنهج الوصفي الذم يسمح لنا بفهم اثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- وجود مفهوم واضح ووعي جيد للابتكار التنظيمي في هذه المؤسسة؛
- وجود مستوى جيد كمقبول لمفهوم أداء العاملين في هذه المؤسسة؛
- لا توجد علاقة ارتباطية قوية بين الابتكار التنظيمي كمتغير مستقل كأداء العاملين كمتغير تابع وهذا عائد لوجود عوامل أخرى مؤثرة في أداء العاملين بخلاف الابتكار التنظيمي في مؤسسة توزيع الأدوية بالجزئية.

الدراسة الثامنة لـ:

دراسة الكعبي ، حميد سالم بعنوان " دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي" ، مجلة المتنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المتنى، المجلد السادس، العدد الأول، 2016.

هدفت الدراسة للتعرف على بيان مستوى التمكين الإداري بأبعاده الرئيسية (المعلومات، القوة، المكافآت، المعرفة)، في الكلية عينة البحث حسب إجابات المبحوثين وتأثيره على الابتكار التنظيمي لدى العامل.

وقد تم استخدام لاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على 118 فردا كعينة مأخوذة من كلية الرافدين الجامعة، والموزعة حسب فئات على (رؤساء الأقسام، الكقررين، الأساتذة والمعيدين)، كما اعتمد الباحث أيضا على المقابلة متبعا المنهجين الوصفي التحليلي، من خلال استخدام برنامج SPSS وقد تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، وتحليل الانحدار البسيط في تحليل فرضيات الدراسة.

خلصت دراستهما إلى جملة من النتائج مفادها إن:

- يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال التمكين الإداري في ظل بيئة الأعمال سريعة التغيير، والذي أصبح الابتكار جوهريا من اجل بقاء المنظمة، ولا يمكن ان يتحقق الا من خلال مجموعة من الاجراءات ومن أهمها التمكين الإداري بأبعاده (المعلومات، القوة، المكافآت، المعرفة)؛
- يسعى عمال المؤسسة على وجود شبه اتفاق كبير جدا بين افراد العينة ان التمكين الإداري يعد جزءا من ثقافة المنظمة؛
- يتعزز الابتكار التنظيمي من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها ومنع الحوافز التشجيعية للعاملين، وامتلاكها هيكلًا تنظيميا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، فضلا عن إدخالها جديدة للعمل تسهم في رفع مستوى خدمات المقدمة للمجتمع؛
- كما استشف الدارس أنه يتحقق التمكين الإداري من خلال توفير المعلومات اللازمة للعاملين، وامتلاكهم الثقة بتحدياتهم من اجل تنفيذ واجباتهم من اجل تنفيذ واجباتهم ومهامهم اعتمادا على المعلومات والمعارف الضمنية التي يملكونها؛
- كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان هناك اتجاهها ايجابيا لدى الباحثين عينة الدراسة بشأن أبعاد التمكين (المعلومات، القوة، المكافآت، المعرفة) وذلك من خلال توافر القوة لدى الباحثين مع الحد من الرقابة والتحكم وتوفير المكافآت ومنحها بعدالة على الجميع، فضلا عن تبادل المعلومات، والمعرفة بين اطراف العمل يمكن الرضا وانعكاسه على أهداف المنظمة؛

### الدراسة التاسعة لـ:

د. شرون رقية، د. عبد الجليل مقدم بعنوان "ادارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - وكالة بشار الجزائر" مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية 28، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، بدون ذكر عدد وسنة النشر.

هدفت هذه الدراسة لتحليل دور إدارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة الأثر والعلاقة بين إدارة المعرفة المتمثلة في: المعرفة التكنولوجية، المعرفة السوقية، المعرفة بقنوات التوزيع، والمعرفة بالمنافسة المحيطة، وقد تم استخدام لاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على 30 فردا كعينة مأخوذة من موظفي مؤسسة موبيليس، كما اعتمد الباحث أيضا على المقابلة متبعا المنهج التحليلي الوصفي ، من خلال استخدام برنامج SPSS لحساب المعاملات الإحصائية. في النهاية توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها:

- ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كل عناصر ادارة المعرفة والميزة التنافسية؛
- اما فيما يخص ادارة المعرفة فان المؤسسة تسعى لتطوير مهارات الموظفين في العمل بما يتناسب والأهداف العامة للمؤسسة.

### الدراسة العاشرة لـ:

محمد خالد أبو شرار، "إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية"، نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2019م.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر ادارة المعرفة على الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية كما توصلت الى وجود أثر إيجابي لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة منفردة في الابتكار التنظيمي. لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 191 فردامن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية، وقت توصلت الدراسة ان مستوى العمليات ادارة المعرفة مجتمعة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، عملية توليد واكتساب المعرفة، عملية تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما تم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

- أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية؛
- توصل الى وجود أثر ايجابي لعمليات ادارة المعرفة مجتمعة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية؛
- وجود أثر ايجابي لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة منفردة في الابتكار التنظيمي لدى شركات الاتصالات الفلسطينية.

### المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي أهم الدراسات الاجنبية:

#### الدراسة الأولى لـ:

1. Agwamba Adolphus Chibuzor, Onwudiwe Uju Jovita, Ugwuegbu Charles Onyemachi  
Discipline: Business Management Imo State University Nigeria, Strategic Journal of  
Business and Social Science (SJBSS) Volume 2. Issue 2 Feb, 2019

#### بعنوان: إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي .

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي متغيرات إدارة المعرفة ( المعرفة، المشاركة والتطبيق واثنين)، حيث تمت دراسة متغير الابتكار التنظيمي وهو الابتكار الفني والإداري. حيث إعتد الدارس على تجميع البيانات من خلال توزيع 23 استبياناً على عينة من 30 موظفًا يعملون في شركة CAMILA OIL LTD Owerri Imo State، وتم اختيارها عشوائيًا من بين 40 مجموعة، حيث تم إجراء تحليل الانحدار بمساعدة SPSS v.20 لتحليل ومعالجة البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها:

- أن تطبيق المعرفة واكتسابها و تقاسم كل ذلك له تأثير كبير على الابتكار التقني والإداري.
- تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي (الإداري والفني).
- النظر إلى ديناميكية بيئة الأعمال اليوم ، والتي تتميز بالسرعة و التغييرات المستمرة والاستثمار في إدارة المعرفة والابتكار من قبل الشركات أمر بالغ الأهمية في خلق ميزة تنافسية مستدامة
- ساهمت الدراسة في الأدب تجريبياً تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتنظيمية أنواع الابتكار. من خلال الإدارة الفعالة والفعالة للمعرفة، ستكون الشركات كذلك قادرة على تعزيز ليس فقط تطوير الابتكار التنظيمي ولكن أيضا تعزيز الجميع أنواع الابتكار.

- كان هكذا استنتجت تلك القاعدة على ديناميكية بيئة الأعمال اليوم التي تتميز ب التغييرات السريعة والمستمرة، والاستثمار في إدارة المعرفة والابتكار من قبل الشركات حاسمة في خلق ميزة تنافسية مستدامة.

### الدراسة الثانية:

2. Seyed Hadi Razavi, Omid Attarnezhad “**Management of Organizational Innovation** ethcon innovation capability”, GSM, Multimedia University Cyberjaya, Selangor, Malaysia and IBS, University Technology Malaysia Kuala Lumpur, Selangor, Malaysia, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 1; January 2013, PP 226.

بعنوان: إدارة الابتكار التنظيمي.

هدفت الدراسة البحث بشكل نقدي في مفهوم الابتكار التنظيمي في الأدبيات الموجودة وتحديدها استراتيجيات وأساليب مختلفة للطرق التي يمكن للمدير أن يقود بها ويدير الابتكار. قد تم التأكيد على الأشكال الهيكلية والقدرة على التكيف وقدرة المنظمات كأساس لإدارة الابتكار ، والنماذج الأخرى التي تعتبر الجو التنظيمي ، والإدارة التشاركية و حوافز للابتكار كشرط أساسي للمديرين ليكونوا قادرين على التنظيم وقيادة المنظمة ابتكار. إلى جانب دور القوى التنظيمية الذاتية بما في ذلك التغيير التكنولوجي والمصالح و القوة في تشكيل التحول التنظيمي والقيم المجتمعية والقدرة على التعلم كمتغيرات مهمة في إدارة الابتكار التنظيمي.

- دراسة الثالثة:(Björkland, 2010) بعنوان:

المقارنة المعيارية كأداة لتحسين المسؤولية الاجتماعية في عمليات الشراء"

### Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in " purchasing

هدفت الدراسة الى تطوير أداة للمقارنة المرجعية يمكن تطبيقها لتحسين المسؤولية الاجتماعية لعمليات الشراء في الشركات، وقد استندت الدراسة على استعراض الدراسات السابقة في هذا المجال الذي يثبت اهمية المقارنة المرجعية في هذا المجال اضافة الى الامداد بالمعلومات حول الممارسات والانشطة التي يمكن تطبيقها بجانب اعتبارها في المقابل من هيكل الدراسة، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال تقارير الاستدامة الخاصة بشركتين في السويد، وكانت نتائج الدراسة تطوير اداة قياس في مجال المسؤولية الاجتماعية للمليات الشراء وهذه الاداة تسهم في تسهيل هيكله الشركات اضافة الى تصنيف وعرض البيانات ذات الصلة واعتماده كمؤشر المسؤولية الاجتماعية في عمليات الشراء، وقدم اختبار الأداة أمثلة ملموسة من الأنشطة التي يمكن استخدامها لمعالجة مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشراء، كما ساهمت الدراسة مساهمة كبيرة في تطوير أداة القياس التي يمكن أن تكون عوناً كبيراً للشركات والمؤسسات في السعي نحو زيادة المسؤولية الاجتماعية في الشراء، كما توفر الأداة التوجيه للشركات التي ترغب في فهم ومعرفة مناطق نقاط القوة ونقاط الضعف.

يمكن اعتبار الدراسة أيضاً مصدر إلهام وتحفيز للشركات على محاولة اكتشاف أفكار جديدة و سبل معالجة المسائل المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الشراء.

دراسة الرابعة:(Putkiranta, 2012) بعنوان :

### Benchmarking: a longitudinal study المقارنة المرجعية دراسة ممتدة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير استخدام المقارنة المرجعية كأداة قياس في شركات التصنيع في فنلندا، وقد كانت فرضيات الدراسة حول تغير اداة القياس عبر الزمن اضافة الى تأثير اداة القياس على الاداء التشغيلي المطلق والتنافسي، ونفذت الدراسة من خلال اجراء مقابلات ممتدة عبر عدة سنوات longitudinally interviewed مع ما مجموعه 23 شركة في عام 1993 و 2004 و 2010 ، وقد تم استخدام استبيان القياس لهذا الغرض وتم التركيز على أفضل الممارسات المستخدمة في الشركات و مستوى أدائها التشغيلي، وتبين خلال النتائج أن استخدام اداة القياس قد تغير مع مرور الوقت على مدى السنوات الـ 15 الماضية فقد نما استخدام القياس بشكل ملحوظ بين عام 1993 و 2004 وتغير من استخدام داخلي للقياس الى القياس التنافسي في حين تراجع هذا الامر في الفترة ما بين عام 2004 و عام 2010 حيث كان القياس التنافسي اقل اهتمام بحيث كان الاتجاه نحو قياس مستويات القسم او المجموعة أو التخلي عن هذه الأداة تقريبا كأداة للتنمية واسباب ذلك لم تكن واضحة ولكن البيانات اظهرت انه لا يوجد علاقة واضحة بين استخدام القياس والنتائج التشغيلية. ونظرا لصغر حجم العينة فقد أوصت الدراسة بان هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث في هذا المجال، وعلاوة على ذلك ، قد يكون هناك أيضا العديد من الأسباب الأخرى التي تؤثر على أداء الشركات ، كذلك فانه من الخطر الادعاء بان استخدام أفضل الممارسات هو السبب الوحيد لتحسين الأداء و ان بعض الممارسات المفضلة قد لا تكون مناسبة لجميع مستويات العملية وبالتالي فإنها تحتاج إلى عناية عند تطبيقها و استخدامها.

دراسة الخامسة: ( Mehregan& et al , 2010 )

بعنوان: "المقارنة المرجعية كنموذج تحسيني " 'Optimisation Model Of Benchmarking An'

هدفت هذه الدراسة الى وضع منهجية كمية لعمليات القياس تمتاز بالبساطة والفعالية والكفاءة تعمل كأداة تعقبه لأدوات القياس الناقدة والتي تعتبر القياس مجرد عملية للحاق بالركب وقد تم تصميم منهجية للقياس بحيث تتكون من ثلاث مراحل: التحديد والتحليل و النتائج.

اما مرحلة التحديد فتركز على ما الذي نريد قياسه بينما اعتمدت مرحلتي التحليل والنتائج على كيفية القياس من خلال تطوير اثنين من تقنيات البرمجة الرياضية الأكثر تداولاً وهما:

Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS), and Goal Programming (GP)

وقد تم نشر المنهجية المطورة والتي تضمنت العديد من المعادلات الرياضية للقياس الكمي على كليات ادارة الاعمال الايرانية واطهرت النتائج كفاءة وفعالية بجانب إمكانية تطبيقها في مختلف بيئات الاعمال.

حيث كانت نموذج TOPSIS يعالج عناوين القياسي (ما) الذي يتم قياسه) بينما نموذج GP يعالج طريقة الوصول إلى المعيار ، ويمكن تطبيق هذه المنهجية كإجراء لحل عملية القياس في منظمات الأعمال.

وتكمن القيمة لهذه الدراسة في ان هذين النموذجين يستخدمان كتقنية للقياس بمنهجية بسيطة اختارت معايير تختلف عن اقرانها، كذلك قد تكون هذه الدراسة هي الأولى من نوعها التي تطور منهجية لقياس كمي وتنتقد القياس التقليدي والذي يركز على مجرد اللحاق بالركب.



### المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي ، تبين أنه يوجد أوجه إلتفاق وكذلك أوجه إختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

#### 1 من حيث المتغيرات:

لم تتفق الدراسة الحالية مع أي من الدراسات من حيث متغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل أو المتغير التابع، وقد اتفقت مع البعض منها من حيث المتغير المستقل (المقارنة المرجعية) كدراسة كل من: أسماء غربي(2018)، ودراسة منصف بن خديجة وناصر بوعزيز، ودراسة بكير محمد موفق لطفي ووهيبة مقدم، ودراسة عماد الدين عادل أبوهاني (2018)، ودراسة وليد عباس جبر الدعيمي.

أما عن متغير الإبتكار التنظيمي كمتغير تابع، فقد اتفقت مع دراسة كل من: الكعبي حميد سالم(2016)، ودراسة شرون رقية عبد الجليل مقدم، واختلفت مع دراسة كل من: مهند محمد عرفة سالم أبو حلوب (2015)، ودراسة إلهام عبيد(2016)، ودراسة محمد خالد أبو شرار(2019)، حيث الإبداع التنظيمي كان فيها كمتغير مستقل.

2 من حيث الزمان: معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعا ما زمنيا أغلبها تم دراستها في حدود العشر (10) سنوات الأخيرة.

3 من حيث المكان: أما من حيث مكان إجرائها، تم إنجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي (2023/2022) في الوكالة السياحية فيزاترافل للسياحة و الأسفار بورقلة\_الجزائر، وقد أنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية مختلفة خلال السنوات من (2019/2012) حيث إشتملت الأماكن التالية:

4 من حيث العينات الدراسة: تنوعت عينات الدراسة في الدراسات السابقة، فنجد من بينها: مدراء، ورؤساء أقسام، وموظفين، والغالب فيها موظفين من مختلف المواقع الوظيفية بشكل عام.

#### 5 من حيث المنهج والأدوات:

- اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، ولم تختلف مع أمنها بما في ذلك الدراسات الأجنبية.

- أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المقابلة كأداة للدراسة أما باقي دراسات السابقة إستعملت الإستبانة كأداة رئيسية.

#### 6 من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدت جوانب منها:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من المقارنة المرجعية والإبتكار التنظيمي؛
- إختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي والتحليلي؛
- قامت الباحثتين بتزويد أسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أدت الى سهولة بناء الإطار النظري للبحث الحالي وإثرائه بمعلومات جد قيمة.

7 إختلاف الدراسات السابقة :

فيما يلي نستعرض الفجوة البحثية للدراسة.

الجدول (03-01) : إختلاف الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابق
ربط الدراسة الحالية بين المقارنة المرجعية والابتكار التنظيمي.	في حدود بحث الطالبين، عدم ربط أية من الدراسات السابقة بين المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي.	- تناولت الدراسات السابقة متغير المقارنة المرجعية من حيث ممارسته، وكذلك ربطها مع متغيرات أخرى (القدرة التنافسية، الابتكار، المقررات الجامعية، تحسين اداء العاملين، البعد التنافسي). - ركزت العديد من الدراسات على دراسة الابتكار التنظيمي وربطها مع متغيرات أخرى (التخطيط الإستراتيجي، أداء العاملين، التمكين الإداري، إدارة المعرفة).
تم التركيز في الدراسة الحالية على وكالتين سياحية، وكالة فيزاترافل و وكالة رشاش تور.	تتوفر العديد من دراسة تناولت متغير المقارنة المرجعية بالمؤسسات الإقتصادية، والقليل جدا من تناولت الابتكار التنظيمي.	قد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة كالمؤسسات التعليمية والجامعية، شركات اتصالات، منظمات خاصة، مؤسسات حكومية، شاغلي الوظائف الإشرافية.
شملت الدراسة الوكالتين فيزاترافل و رشاش تور وبكافة مستوياتهم التنظيمية.	على حد علم الطالبين الدراسة الأولى في الجزائر تربط بين المقارنة المرجعية و القدرة التنافسية.	تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين: - المحلية: والتي طبقت في الجزائر (أدرار، الجزائر العاصمة، البليدة، معسكر). - العربية: والتي طبقت في بعض الدول العربية كالعراق، فلسطين، مملكة البحرين. - الأجنبية: والتي طبقت في بعض الدول كنيجييا، وماليزيا.

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم الطرق إلى مبحثين، حيث تم عرض الإطار المفاهيمي لكل من المقارنة المرجعية والابتكار التنظيمي في المبحث الأول، بالإضافة إلى إبراز دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار التنظيمي، حيث كل المؤسسات مهما كان مجال نشاطها تكون في حاجة للابتكار التنظيمي، سواء للبقاء في مستوى أعلى من الأداء أو للإقتراب منه، إن السيرة التي تقود للابتكار التنظيمي جد معقدة حيث تلعب المعلومة الدور المهم والأرجح فيها، وبصفة عامة هذه المعلومة التي تكون موجودة في الخارج بمعنى آخر تكون مسؤولة على معرفة ما يدور عند الآخرين وهو ما يوضح جليا أن دور المقارنة المرجعية مهم من أجل تحفيز وتأمين الابتكار التنظيمي في المؤسسة، كما قد تؤدي بدورها إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في العمل، وإيجاد حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تعيق العمل، والتصدي للمخاطر وإيجاد طرق فعالة لمجابهتها، كل هذا يساهم في تقدم وتطور المؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها، لاسيما في بيئة الأعمال المعاصرة اليوم التي تتميز باشتداد المنافسة.

وقمنا بعرض الدراسات السابقة في المبحث الثاني التي تناولت المواضيع المشابهة لموضوع دراستنا وتقديم أهم الاختلافات التي ميزت دراستنا عن الدراسات السابقة لها.

وسوف نتطرق في الفصل الثاني الى دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي بعد إسقاطه على أرض الواقع في الوكالتين سياحية وكالة فيزا ترافل و وكالة رشاش تور \_بورقلة\_.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي

## **تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري الى مختلف الجوانب المتعلقة بالمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي، و لبغية الامام بموضوع الدراسة و تكملة للجانب النظري و الاجابة على الاشكالية الرئيسية التي تم تطرق اليها في الفصل الأول حول دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي، قمنا بإجراء دراسة ميدانية لوكالتين سياحية (فيزا ترافل) و (رشاش تور)، وذلك لمعرفة مساهمة المقارنة المرجعية في تعزيز الابتكار التنظيمي للمؤسسة.

و لمعرفة وتحديد دور المقارنة المرجعية للابتكار التنظيمي للمؤسستين محل الدراسة تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة و معرفة العلاقة التي تربط متغيريها، حيث تم إجراء مقابلة مع كلا الوكالتين و ذلك لإجراء أسلوب المقارنة بينهما، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى لجمع المعلومات منها: الملاحظة المباشرة و الاستعانة بالوثائق الخاصة بالمؤسستين.

تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.**

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

قمنا في هذا المبحث بتحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية لموضوع دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي، قصد تنظيم المعلومات بما فيه عرض منهج الدراسة و عينة الدراسة بالإضافة الى الادوات المستخدمة و تحديد متغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.

ارتبط مفهوم المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي بعدة أنواع من المؤسسات، و بغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة تم إختيار وكالتين سياحية فيزا ترافل و رشاش تور لهذه الدراسة، سنتعرض في هذا المطلب الى المنهج و عينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة و الادوات المستخدمة على النحو التالي.

### الفرع الأول: منهج الدراسة.

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نستخدم على ما يلي:

### أولاً: المنهج الوصفي التحليلي.

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة المقابلة من أجل جمع البيانات

### **1- المقابلة الشخصية:** تعد المقابلة من بين الوسائل التي تستخدم بكثرة في البحوث الاجتماعية التطبيقية ذلك لأنها تمكن من

الحصول على المعلومات من مصادرها البشرية.

وتعرف المقابلة على أنها: "محادثة تتم بين الباحث و شخص أو آخرين بهدف الوصول الى حقيقة ما، أو موقف معين يسعى الباحث من خلالها لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة".

أو قد تعرف " على أنها استبيان شفهي مباشر وجها لوجه أو غير مباشر عن طريق الهاتف، الأقمار الصناعية أو محادثة انترنت".

وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية في هذه الدراسة، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع مسؤول التربص و مديري الوكالتين فيزا ترافل و رشاش تور، بهدف تقصي الحقائق و الوصول الى مجموعة من النتائج حول المقارنة المرجعية ودورها في الابتكار التنظيمي

### **2- الملاحظة العلمية:** تمثل الملاحظة العلمية تقنية منهجية يستخدمها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر و معرفة العلاقات

التي تربط بين عناصرها، و تعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث و تسجيل ملاحظاته و تجميعها للاستخلاص بعض النتائج منها، و التي تفيده في بحثه.

### **3- الوثائق الرسمية.**

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة

أولاً: وكالة فيزا ترافل

1-تعريف الوكالة:

أنشأت وكالة فيزا ترافل عام 2000، وهي وكالة سياحو وأسفار، مقرها سيدي خويلد بورقلة، مديريها العام شعيب محمد كمال، تقوم بتنظيم رحلات و أيام سياحية داخل الجزائر و في الخارج أيضا، وتسعى من خلال أنشطتها الى تنظيم أيام دراسية وملتقيات متخصصة.

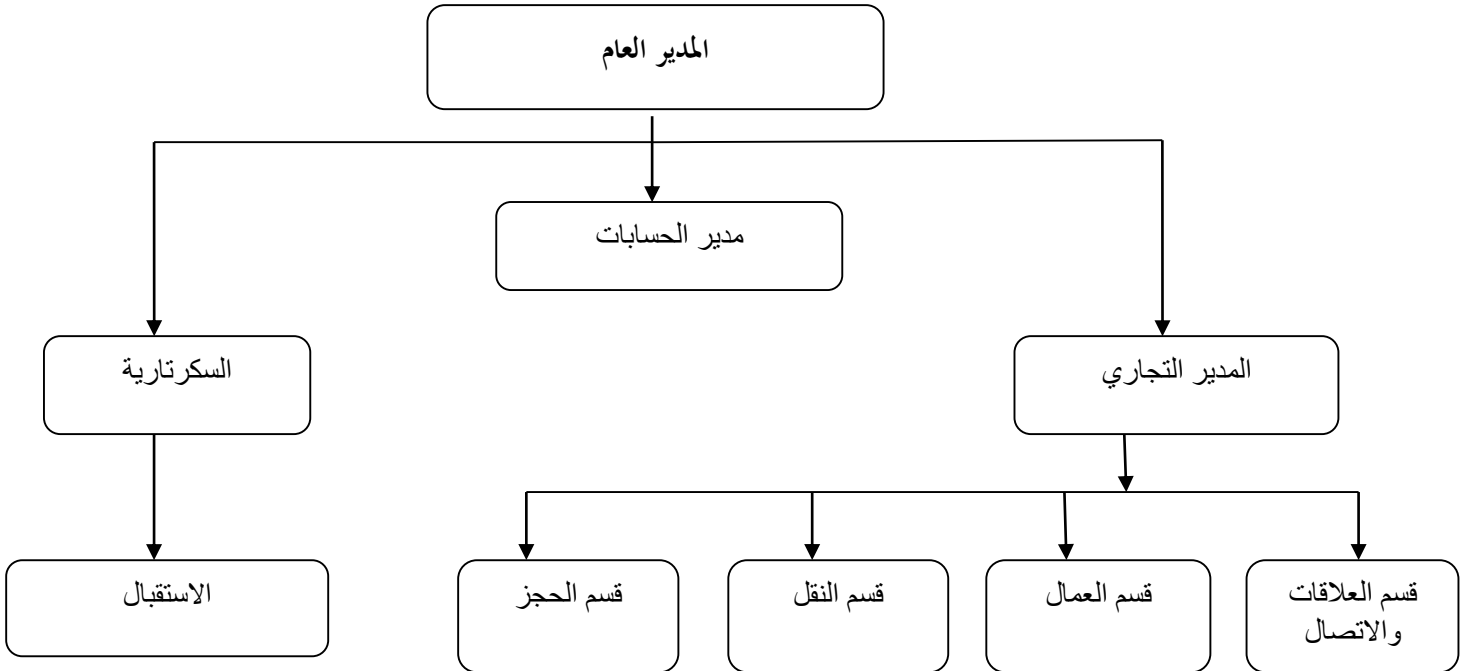
وكالة فيزا ترافل مصنفة ضمن مخطط جودة السياحة في الجزائر (PQTA) حيث تعمل مع العديد من الفنيين ووكالات سياحية من 16 دولة (اليابان، روسيا، صين، ماليزيا، تاوان، إيطاليا، رومانيا، سربيا، بولونيا، فرنسا، اسبانيا، ألمانيا، دنمارك، هونغريا، بولغاريا، أمريكا) وتقوم حاليا على إضافة خمس دول.

و للوكالة فريق عمل ذو خبرة واسعة في المجال السياحي، يسهرون على ضمان أجود الخدمات للضيوف و الزبائن.

2-الهيكل التنظيمي للوكالة:

الهيكل التنظيمي لوكالة فيزا ترافل للسياحة و الأسفار هو مجموعة الطرق و السبل التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينهم، وما هو ايضا إلا البناء الذي يبين و يصور ماتكون منه المؤسسة من إدارات و أقسام و فروع كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (02-04): الهيكل التنظيمي لوكالة فيزا ترافل للسياحة و الأسفار



حيث يتكون الهيكل التنظيمي من:

**المدير العام:** وتتمثل مهامه في:

- مراقبة السير الحسن للوكالة وذلك بإتخاذ القرارات؛
- توكيل المدير العام التجاري بالقائم بجميع المهام ومنحه جميع الصلاحيات؛
- ختم و غمضاء الوثائق الرسمية.

**المدير التجاري:** ومن مهامه:

- القيام بوضع الخطط و البرامج؛
- الاشراف و المراقبة؛
- توزيع الاعمال والنشاطات على عمال الوكالة؛
- التكفل بالعمليات المالية.

**مدير الحسابات:** ومن مهامه:

الاهتمام بكل المبالغ المالية التي تدخل الوكالة و هو مشرف على الاموال الداخلية للادارة، وكذا السهر على الصرف الجيد للنفقات

**قسم السكرتارية:** يعد همزة وصل بين المدير و زبائن الوكالة ومن مهامه:

- استقبال وتسجيل البريد الصادر و الوارد من و الى الوكالة؛
- استقبال المكالمات الهاتفية و تسجيلها في مذكرة خاصة واعلام المدير بها؛
- كتابة التقارير و المحاضر و تنظيم مواعيد المدير.

**قسم العمال:** مهامه:

- القيام بالاعمال الموكلة اليهم من طرف الوكالة؛
- قيام بمراقبة جميع أنشطة الاصطياف و العمرة و التظاهرات و الرحلات؛
- تتبع السياح و إرشادهم و المحافظة على سلامتهم داخل وخارج الوطن.

**قسم النقل:** تعتبر وسائل النقل من الوسائل الضرورية التي تعتمد عليها الوكالة السياحية لنقل زبائنها من مكان الى آخر حيث تقوم الوكالة السياحية بطلب التذاكر مقابل مبلغ مالي متفق عليه، بالاضافة الى خدمة تأجير السيارات و الحافلات داخل وخارج الوطن.

**قسم الحجز:** يعتبر قسم الحجز من الاقسام التابعة لقسم المدير التجاري للوكالة وهو مسؤول عن الحجز من مصادره المختلفة ومن مهامه:

- حجز تذاكر السفر برا أو جوا أو بحرا؛
- إعلان الزبائن بمواعيد الرحلات؛
- الاشراف على جميع الامور المتعلقة بأمر الحجز في الفنادق.

### 3-أهداف الوكالة:

- جعل الجزائر من أشهر الوجهات السياحية في شمال إفريقيا و حوض البحر المتوسط؛
- تطوير نشاطها السياحي و توسع مجالها كإنشاء فروع لها داخل الوطن و خارجه؛



- كسب ثقة الزبون وهذا بدوره يكسبها الشهرة و السمعة الطيبة؛
- ترقية النشاط السياحي بولاية ورقلة و إبراز المعالم الثقافية و التاريخية للزبون المحلي و الاجني؛
- تطوير و تحديد منتجاتها و خدماتها السياحية في أوسع نطاق؛
- الاستغلال الأمثل للموارد السياحية في اوسع نطاق؛
- الاستغلال الامثل للموارد السياحية بجنوب الجزائر.

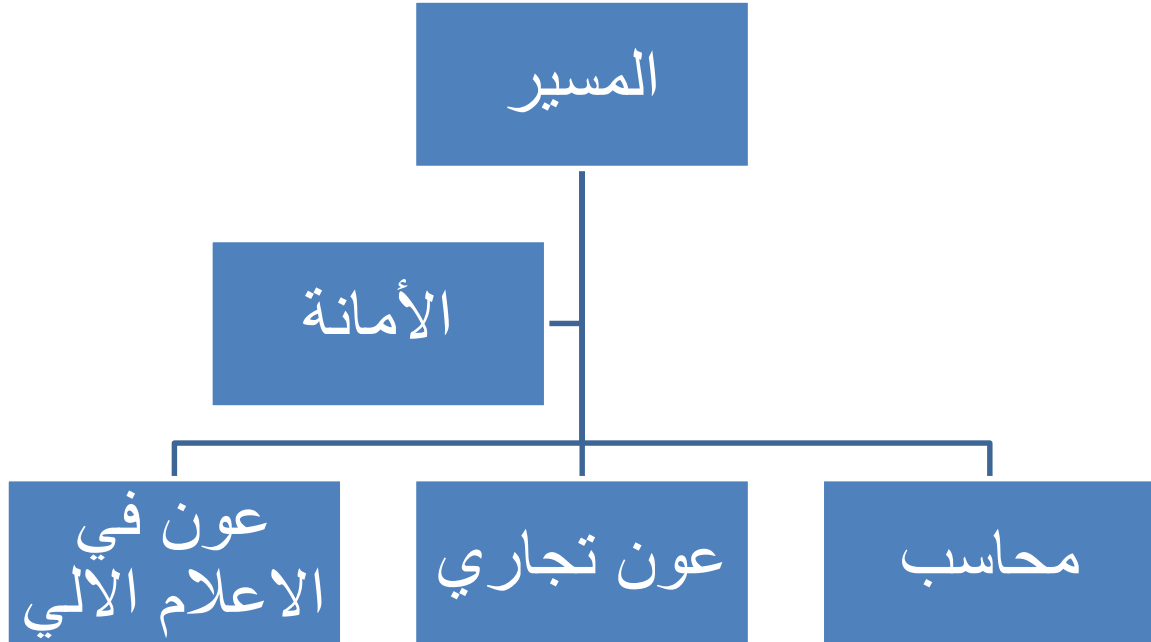
## ثانيا: وكالة رشاش تور

### 1. : تعريف بالوكالة؛

تأسست وكالة رشاش تور للسياحة و الأسفار في 31 أكتوبر 1998 من طرف 04 أشخاص برأسمال مقدر بـ 100.000 دج قسم إلى 100 حصة إجتماعية بقيمة إسمية ذات 1000 دج لكل واحد، سددت قيمتها كاملة و وزعت على الشركاء بنسب مساهمة كل منهم. وقد عدل عقد تأسيسها بخروج 03 أشخاص وبقاء شخص واحد حيث تخضع إلى القوانين و التنظيمات السارية المفعول ولهذا القانون الأساسي. وكان اخر اعتماد لها من طرف وزارة السياحة في 27 جويلية 2011 يتضمن رخصة إستغلال وكالة سياحية و الأسفار من صنف (أ). لها عدة أنشطة في مجال السياحة و الأسفار نالت عدة شهادات تقديرا لمجهودها القيم.

### 2. الهيكل التنظيمي

الشكل (02-05): الهيكل التنظيمي وكالة رشاش تور



شرح الهيكل التنظيمي للوكالة:

المسير:

- يمثل اعلى مستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يشرف على تسييرها، و يسعى دوما لجعلها رائدة في مجال سياحة، و من صلاحياته أيضا:
- اتخاذ القرارات التسييرية؛
- يسعى على تنمية و تحسين المستوى العام للمؤسسة عن طريق التجديد بطرح أفكار جديدة و البحث عن الوسائل اللازمة لتجسيدها؛
- يقوم بالاشراف على سير العمل داخل المؤسسة و المراقبة؛
- يعمل على إقامة العلاقات الخارجية مع المصالح المعنية (الوكالات السياحية الاخرى، مديرية سياحية... الخ)؛
- المصادقة على الوثائق و القرارات المصيرية؛
- تدخله عند حدوث التأزم في الأوضاع.

الامانة: من مهامه

- تنظيم جدول المواعيد الخاص بالمدير؛
- الرد على المكالمات الهاتفية؛
- حفظ البريد الصادر و الوارد؛

المحاسب: من مهامه

- التكفل بكافة الشؤون المحاسبية و الجبائية للمؤسسة بمتابعة الوضع المالي للمؤسسة؛
- متابعة الاجور؛
- المتابعة الجبائية؛
- تسجيل و تحصيل فواتير؛

العون التجاري:

- يهتم بتحقيق كل العمليات التجارية بحيث يتمثل دوره في:
- استقبال الزبائن؛
- خدمة الزبائن و العمل على إرضائهم لكسب ثقتهم؛
- تحديد مواعيد الرحلات.

عون في الاعلام الالي:

- كتابة التقارير حول الرحلات و المخيمات و الخرجات؛
  - وضع البرامج في أجهزة الوكالة لتسهيل عملية استعمالها؛
  - كتابة و طبع الاعلانات، عرض خدمات الوكالة للمؤسسات و الزبائن المتعامل معهم.
- ملاحظة: و كذلك توظف الوكالة عمال موسمين مؤقتين على حسب الطلب مثل مرشدين سياحيين و سائقين.

### 3. أهداف المؤسسة

- تنمية وتطوير السياحة في الجزائر ؛
- التعريف بالمناطق الداخلية و الخارجية للسواح الجزائريين والاجانب؛
- المساهمة في إحياء الثقافة التقليدية؛
- دفع عملية التهيئة بالنسبة للمواقع التاريخية مع المحافظة على نطمها الاصيلي؛

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي

- تحسين الخدمات بتوفير عمال مختصين في الميدان السياحي؛
- إعادة الاعتبار الى المواقع التاريخية؛
- حماية المناطق الطبيعية ذات القيمة السياحية من الزوال.

### الفرع الثالث: طريقة الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: يتكون من وكالتين سياحية بولاية ورقلة

الجدول رقم ( 02 - 01): يوضح مجتمع الدراسة.

المؤسسة	نوع المؤسسة	نوع نشاط المؤسسة	عدد العمال
وكالة فيزا ترافل بولاية ورقلة	وكالة سياحية	خدمانية	11
وكالة رشاش تور بولاية ورقلة	وكالة سياحية	خدمانية	8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات المؤسسة.

#### ثانياً: متغيرات الدراسة.

الجدول رقم ( 02 - 02): يوضح متغيرات الدراسة.

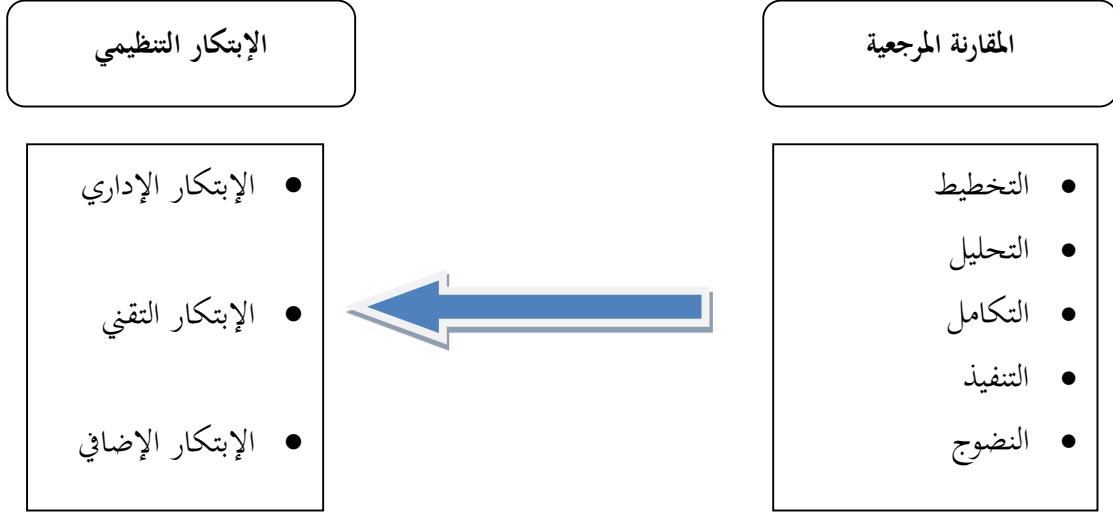
المتغيرات	
المتغير التابع	الابتكار التنظيمي
المتغير المستقل	المقارنة المرجعية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على دراسات السابقة

#### ثالثاً: نموذج الدراسة.

تم تصميم نموذج افتراضي للمبحث كما في الشكل (01-01) والذي يشير إلى العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أبعاد المقارنة المرجعية ومفهوم الابتكار التنظيمي.

الشكل رقم (02- 06): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

أولا: المقابلة:

هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها، واعتمدها كأداة أساسية في دراسة، حيث تتم بين طرفين حول موضوع محدد، منطلقا من أسباب و محققا لغايات، وتهدف المقابلة العلمية الى التعرف على الظاهرة أوالموضوع، بالبحث عن العلل والأسباب، من خلال إلتقاء مباشر بين الباحث و المبحوث، سواء كان فردا أو إثنين أو جماعة، وحسب علاقتهم بالموضوع، وتطرح فيها أسئلة تهدف الى إستيضاح الحقائق من ذوي العلاقة بالحالة أو الظاهرة، و تشخص فيها المعلومات يربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة و المتداخلة لإظهارها قيد البحث و الدراسة.

و يجب على الباحث مراعاة ما يلي من أسئلة المقابلة:

1. التدرج في طرح الأسئلة العامة و السهلة و غير الحساسة؛
2. إضفاء جو من الألفة و المودة و الطمأنينة عند طرح الأسئلة؛
3. تشجيع المستجيب على الإجابة و تعزيزه و تشجيعه و شكره؛
4. إحترام آراء و أفكار و معلومات المستجيب؛
5. أن يبقى الباحث متمسكا بزمام الأمور أثناء المقابلة.

ثانيا: كيفية إجراء المقابلة:

يتم إجراء المقابلة وفق الخطوات التالية:

- ✓ إعداد إستمارة المقابلة إعدادا دقيقا؛
- ✓ معرفة الباحث بموضوع الدراسة تماما و بثقافة و خلفية المستجيبين، و أن يكون مستعدا للإجابة عن تساؤلاتهم؛
- ✓ تحديد الأفراد الذين ستتم مقابلتهم و مكان و زمان المقابلة؛
- ✓ يقدم الباحث نفسه بطريقة لائقة و مقبولة و يذكر الهدف من دراسته و أهمية المعلومات التي سيقدّمها المستجيب و أنّها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي،(كسب ثقة المستجيب)؛

ثالثا: المقابلة نصف الموجهة:

إختيار المقابلة راجع لطبيعة الدراسة الكيفية التي قمنا بها في ميدان الدراسة، حيث يتم تصنيف المقابلات وفقا لمعيارين هما، درجة الحرية التي يتركها القائم بإجراء المقابلة للمستجوب و درجة عمق أو دقة المعلومات المطلوبة، فقد تم إستخدامنا للمقابلة نصف الموجهة لأن درجة الحرية فيها أقل، فيجب على الشخص الذي يتم سؤاله أن يجيب بشكل مباشر قدر الإمكان على أسئلة محددة (و لكن تظل واسعة للغاية).

وتكون الأسئلة شفوية يسألها المقابل و يحصل على إجابات شفوية و يسجل المقابل إما حرفيا أو بإستخدام التسجيل الصوتي أو التسجيل المرئي. أو قد يكتب مذكرات قصيرة يفصلها بعد المقابلة.تعتبر المقابلة إستبيان منطوق، والخطوات الرئيسية لإعداد المقابلة هي نفسها خطوات بناء الاستبيان، حيث يقومالباحث بإعداد دليل المقابلة ويحتوي الدليل على جميع الأسئلة التي توجه خلال المقابلة، و ترتبط هذه الأسئلة ارتباطا مباشرا بأهداف الدراسة، ويمكن تمثيلها في الجدول التالي؛

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي

الجدول رقم ( 02 - 03): أبعاد و متغيرات ومؤشرات الدراسة

عدد الأسئلة الفرعية	عدد الأسئلة الرئيسية	المتغيرات و المؤشرات	الأبعاد	البنية
03	01	تحديد العمليات، اختيار الشريك، نوع المعلومات، طرق جمع المعلومات.	طريقة التخطيط	دور التخطيط في الابتكار التنظيمي
00	01	مهارة المسؤول.	مهارة المسؤول في الابتكار التنظيمي	
<b>03</b>	<b>02</b>	<b>المجموع</b>		
00	01	حجم و نوع و أسباب الفجوة.	فجوة الأداء	دور التحليل في الابتكار التنظيمي
00	01	إستقراء مستويات الأداء المستقبلية.	التنبؤ بمستوى الأداء	
00	01	تفوق الشريك في مجال الإبتكار التنظيمي.	تفعيل الابتكار التنظيمي	
<b>00</b>	<b>03</b>	<b>المجموع</b>		
02	01	وضع برنامج تنفيذي، تحديد المجالات التي تستوجب التغيير.	خطة التغيير	دور التكامل في الابتكار التنظيمي
00	01	المواد و الوسائل التي تؤدي الى تحقيق مستوى أداء أفضل.	إستمرارية تجميع المعلومات	
<b>02</b>	<b>02</b>	<b>المجموع</b>		
00	01	ترجمة الخطوات السابقة الى أفعال و إجراءات تعديل و تطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك.	إحداث التغيير عند التنفيذ	دور التنفيذ في الابتكار التنظيمي
00	01	مراقبة النتائج و مستوى التقدم المتحقق	مراقبة النتائج	
<b>00</b>	<b>02</b>	<b>المجموع</b>		
00	01	الطرق التي تم نقلها و تعلمها من الشريك، تحقيق الأداء الأفضل.	معالجة الجوة السلبية	دور النضوج في الابتكار التنظيمي
00	01	تأكيد النتائج المحققة.	إعادة إجراء المقارنة	
<b>00</b>	<b>02</b>	<b>المجموع</b>		
<b>05</b>	<b>11</b>	<b>المجموع الكلي</b>		

المصدر: من إعداد طالبتين إعتما على دراسات السابقة

ومن خلال الجدول يتضح أن دليل المقابلة يحتوي على مايلي:

- 1- دور التخطيط في تفعيل الابتكار التنظيمي: يحتوي على سؤالين رئيسيين و ثلاثة أسئلة فرعية يتضح من خلالها كيفية التخطيط ومدى أهمية مهارة المسؤول في تفعيل عملية الابتكار داخل المنظمة في هذه المرحلة؛
- 2- دور التحليل في تفعيل الابتكار التنظيمي: يحتوي على ثلاثة أسئلة رئيسية نتعرف من خلالها على حجم ونوع الفجوة الموجودة في المنظمة ومعرفة مستويات الأداء المستقبلية، ومن ثم عوامل تفوق الشريك من خلال الابتكار التنظيمي؛
- 3- دور التكامل في تفعيل الابتكار التنظيمي: يحتوي على سؤالين رئيسيين و سؤالين فرعيين نكشف من خلالها على برنامج تنفيذي لتحديد المجالات التي تستوجب التغيير و كذا معرفة الأدوار و المواد و الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل؛
- 4- دور التنفيذ في تفعيل الابتكار التنظيمي: يحتوي على سؤالين رئيسيين نتعرف من خلالها على عملية تعديل و تطبيق أفضل الطرق المكتسبة من الشريك مع مراقبة النتائج و مستوى التقدم المتحقق؛
- 5- دور النضوج في تفعيل الابتكار التنظيمي: يحتوي على سؤالين رئيسيين نكشف من خلالها على أسلوب معالجة الفجوة السلبية.

#### الفرع الثاني: المعايير التي تم إعتماها في إجراء المقارنة بين الوكالتين:

بعد الإطلاع على ادبيات البحث و الدراسات السابقة قمنا بتصميم قائمة من المعايير تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، كما ركزنا في دراستنا على تحديد نوع من انواع المقارنة المرجعية لتطبيقها على المؤسسة محل الدراسة، وهي المقارنة المرجعية التنافسية بإعتبار هذه الأخيرة متعلقة بصورة مباشرة بأداء المؤسسة. و نذكرها كالآتي:

- الجانب المالي: حيث قمنا بدراسة رأس المال و رقم الأعمال و حجم التكاليف وصافي الأرباح والأموال المالية؛
- جانب الزبائن: وتطرقتنا في هذا الجانب إلى عدد السياح والدول التي نظمت فيها الرحلات ورضا الزبائن؛
- الجانب التسويقي: وفي هذا الجانب التسعير التنافسي وعدد الفروع في الوطني ودعم المرأة الريفية وتقديم رحلات المجانية للزبائن؛
- جانب العمليات الداخلية: وتحدثنا في هذا الجانب عن العمال و رضا العمال و العلاقة مع الموردين و الدورات التكوينية وكافة الأمور الداخلية للوكالة؛
- جانب البيئة و المجتمع: أما هذا الجانب تحدثنا عن العلاقة مع المجتمع المدني ودعم الجمعيات الخيرية و الأعمال الخيرية المقدمة من طرف الوكالة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات المذكورة سابقا من خلال استنتاجات الدراسة.

#### المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة؛

#### الفرع الأول: عرض عام لمحتوى المقابلة في وكالة فيزا ترافل

أجريت المقابلة في وكالة فيزا ترافل للسياحة والأسفار مع مدير الوكالة و الرئيس من خلال إجاباتهم عن الأسئلة الموجهة إليهم وبخصوص ما تعلق بمصطلح المقارنة المرجعية لاحظنا عدم وجود فهم و إستيعاب للمراحل حيث يتم تطبيقها في الوكالة ولكن دون المعرفة بأنها مراحل وخطوات ضمن عملية المقارنة المرجعية؛

ومن خلال سؤالنا عن مرحلة التخطيط وما تتضمنه من خطوات جاء من وجهة مدير الوكالة بأن عملية التخطيط للمقارنة تكون عن طريق دراسة ميدانية للسوق وكذا للشريك المقارن، حيث يقوم بهذه المهمة المدير نفسه بتدخل الرئيس، أما بالنسبة لإختيار الشريك فيكون حسب إختصاص الوكالة، كما أكد على أن تفعيل الإبتكار التنظيمي، يكون من خلال إعتمادهم على أفكار وطرق جديدة إما تكون متعلقة بالإدارة أو الخدمات المقدمة، إلا أنه بخصوص تفعيل الإبتكار التنظيمي فقال أنه يكون بالمشاركة مع مؤسسة ذروة المتعلقة بطرح حلول نوعية تستطيع مواجهة التحديات، بينما قالت المسؤولة بأن تفعيل الإبتكار داخل الوكالة يكون بالإطلاع على ما يجري في السوق وما نفكر به كوكالة وما يجب علينا تغييره أو تجديده من خدمات وخاصة أن الإبتكار التنظيمي أصبح وسيلة لتطوير وتحقيق الميزة التنافسية.

وبالحديث عن مرحلة التحليل حول قدرة المدير على ملاحظة فجوة في الأداء حيث جاء في قول الرئيس " المدير له من القدرة ما يمكنه من ملاحظة فجوة في الأداء المستقبلي أنه يكون بإجراء دراسات معمقة عن طريق إنشاء خلايا خاصة. أما بالحديث عن مرحلة التكامل إتفقت إجابات المدير و الرئيس حول خطة التغيير بحيث يعتمدانها عند ظهور خدمات جديدة أو منافسين جدد كما أن إجراءات التغيير تكون متى ما سمحت الفرصة بذلك وجاء في قول المدير حول أهمية إستمرارية تجميع المعلومات أنه " لا بد من إستمرارية بتجميع المعلومات عن الوكالات الأخرى فيتضح من حديثه أنه يؤكد بشدة على ضرورة الإستمرارية في تجميع المعلومات.

وعن مرحلة التنفيذ أكد المدير في أقواله على مهارة الرئيس في تطبيق إجراءات التغيير عند التنفيذ فجاء في قول المدير " مهارة الرئيس مهمة و ضرورية في كل المجالات " أما فيما يتعلق بإجراءات و خطوات التغيير يتضح من خلال ما جاء فيه حديث مدير الوكالة بأن الخطوات مهمة و ضرورية جدا لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية المقارنة وتحقيق الهدف من جراء العملية. وفيما تعلق بمرحلة النضوج هناك توافق كبير في آراء المدير و الرئيس بأنه لم يتم معالجة ولا فجوة سلبية في الإبتكار التنظيمي، و بأنه لا توجد إعادة لعملية المقارنة لأنه لا حاجة لذلك ما دامت قد تحققت النتائج.



الفرع الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلة في وكالة رشاش تور

أجريت المقابلة في وكالة رشاش تور للسياحة و الأسفار من مدير الوكالة، من خلال إجابته عن الأسئلة الموجهة إليهم وبخصوص ماتعلق بمصطلح المقارنة المرجعية لاحظنا عدم وجود دراية للمصطلح كذلك.

فمن خلال السؤال عن مرحلة التخطيط وما تتضمنه من خطوات أجاب مدير الوكالة بأن عملية التخطيط للمقارنة تكون من خلال مدى فاعلية الطرق المنتهجة كل سنة وبأن إختيار الشريك المقارن يكون على أساس إنتمائهم لنفس النشاط، حيث لانستطيع المقارنة بشريك ليس له نفس نشاطنا، ولأنها مهمة صعبة وتحتاج الى خبير في الموضوع فإن من يقوم بعملية المقارنة يكون عن طريق تشكيل فريق خاص، وهو ما يتفق عليه المدير مع عمال الوكالة، حيث يرون بأن تفعيل الإبتكار التنظيمي يكون بتوظيف الكفاءات والمهارات الفكرية والإبداعية لدى مدير وعمال الوكالة، حيث قال المدير يجب أن أوظف مهاراتي في الإبتكار والإبداع من خلال توظيف عمال مختصين في ذلك أو تبني أفكار جديدة أو تقليد خدمات تنافسية في المجال والتي لها القدرة على التماشي مع الإبتكار التنظيمي.

وبالحديث عن مرحلة التحليل أخبرنا المدير حول قدرته وقدرة عماله على ملاحظته فجوة في الأداء حيث جاء في قول عامل من العمال بأن " المدير له القدرة الكافية على ملاحظته الفجوة في الأداء" كما أشاد المدير في حديثه عن التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي أنه "يكون على أساس الأداء في الحاضر ومدى مواكبة العصرية والحدثة والتطور الحاصل في الميدان مما يدل على ضرورة إستخدام التكنولوجيا في العمل.

أما بالحديث عن مرحلة التكامل أجاب المدير حول خطة التغيير بحيث يعتمدها عند فشل الخطط السابقة، أما فيما يخص إستمرارية تجميع المعلومات قال بأنه يجب أن تكون هناك إستمرارية في تجميع المعلومات حتى تكون على إطلاع دائم بالتطور الحاصل.

وعن مرحلة التنفيذ أكد المدير في أقواله على تطبيق إجراءات التغيير عند التنفيذ حيث يرى المدير بأن بعض مهارات العمال مفتاح نجاح خاصة في عملية المقارنة، بمعنى أن عملية المقارنة تحتاج أشخاص مسؤولين وعلى دراية بأهمية والفائدة المنتظرة من وراء عملية المقارنة.

وفيما يتعلق بمرحلة النضوج قال بأنه لم يتم معالجة ولا فجوة سلبية في الإبتكار داخل المنظمة، وبأنه لاتوجد إعادة لعملية المقارنة غير أنه جاء في قول المدير بعد تعرضنا لخسارة مادية كبيرة وقعت في سنة 2008 جراء إحتراق الفندق الخاص بالوكالة حيث قدرت الخسارة ب4.5 مليار سنتيم تدهورت حالة الوكالة وبفضل تفعيل الإبتكار التنظيمي والمقارنة مع شركاء من نفس المجال بدأت الوكالة بإسترجاع هيبتها في مجال السياحة.

الفرع الثالث: نتائج المقارنة المرجعية بين الوكالتين؛

جدول رقم (02-04): جدول نتائج المقارنة المرجعية بين الوكالتين

المعيار	الوحدة	وكالة فيزا ترافل	وكالة رشاش تور	الفرق
<b>1- الجانب المالي:</b>				
- رأس المال	دج	200000000	100000	1900000
- رقم الأعمال	دج	4931200000	780500000	4150700000
- حجم التكاليف	دج	3698400000	702450000	2995950000
- الأرباح السنوي	دج	1232800000	78050000	1154750000
<b>2- جانب الزبائن:</b>				
- السياح الأجانب	الفرد الواحد	2736	/	
- السياح المحليين	الفرد الواحد	/	128	
- عدد الحجاج	الفرد الواحد	/	630	
- عدد المعتمدين	الفرد الواحد	20	435	
- رضی الزبائن	متوسط/جيد	جيد جدا	جيد	
<b>3- الجانب التسويقي:</b>				
- التسعير التنافسي	عالي/منخفض	عالي	منخفض	
- عدد الفروع في الوطن	الفرع الواحد	5	/	
- دعم المرأة الريفية	متوسط/جيد	جيد	متوسط	
- تقديم رحلات المجانية للزبائن	عالي/منخفض	منخفض	منخفض	
<b>4- جانب العمليات الداخلية:</b>				
- جودة الخدمات	متوسط/جيد	جيدة	متوسطة	
- العلاقة مع الموردين	متوسط/جيد	جيد جدا	جيد	
- عدد العمال	الفرد الواحد	11	08	
- ظروف العمل	متوسط/جيد	جيد جدا	متوسط	
- رضا العمال	متوسط/جيد	جيد جدا	جيد	
- إستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات	متوسط/جيد	جيد	متوسط	
<b>5- جانب البيئة والمجتمع:</b>				
- العلاقة مع المجتمع المدني	متوسط/جيد	جيد	جيد	
- دعم الجمعيات الخيرية	متوسط/جيد	ضعيف	جيد جدا	
- الأعمال الخيرية	متوسط/جيد	جيد	جيد	

المصدر: من إعداد طالبين إعتمادا على الوثائق المقدمة

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ الفروقات الموجودة في المعايير المختارة لتقييم أداء الإبتكار في الوكالتين، سوا ماتعلق بالأداء المالي أ و المتمثل في المجموعة الاولى من المعايير أو الأداء الغير المالي و المثلة في بقية المعايير.

**المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة؛**

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

### 1- الاداء المالي لمؤسسة فيزا ترافل؛

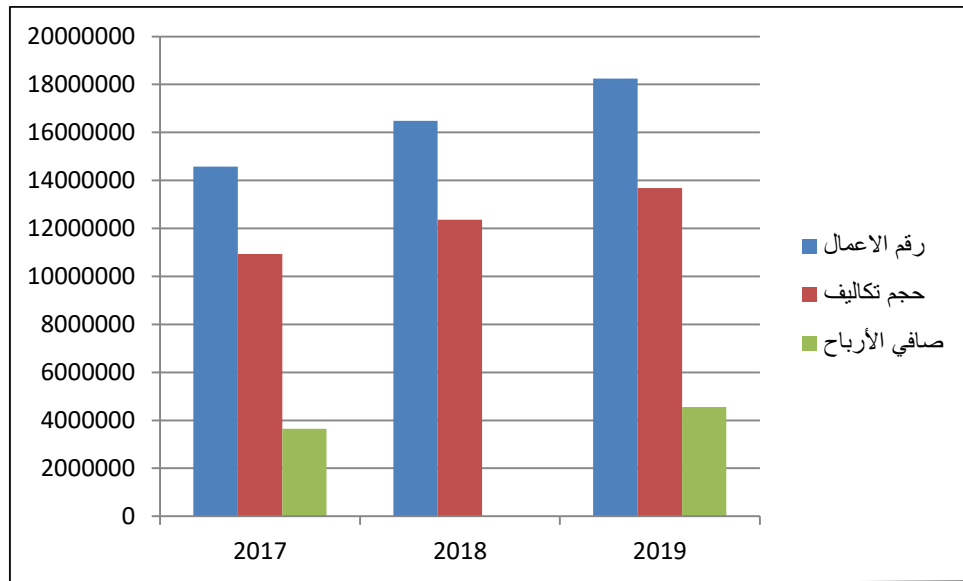
الجدول رقم(02-05): جدول القيم المالية لوكالة فيزاترافل

السنوات	2017	2018	2019
رقم الاعمال	14581000	16490000	18241000
حجم التكاليف	10935750	12367500	13680750
صافي الارباح	3645250	4122500	4560250

المصدر: من إعداد طالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ ان مؤسسة فيزا ترافل حققت ارباح صافية خلال سنوات الدراسة وذلك بتحقيق رقم اعمال يمكنها من تغطية تكاليفها كما هو مبين في التمثيل البياني التالي:

### الشكل رقم(02-07): منحنى بياني يمثل الاداء المال لوكالة فيزاترافل؛



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج excel

من خلال المنحنى نلاحظ أن المؤسسة حققت زيادة ونمو في رقم اعمالها وفي نفس الوقت استطاعت التحكم في حجم التكاليف ادى ذلك الى تحقيق ارباح صافية يمكنها من تجنب المخاطر المالية ويجعل بذلك ادائها المالي جيدا خلال سنوات الدراسة.

2- الاداء المالي لمؤسسة رشاش تور

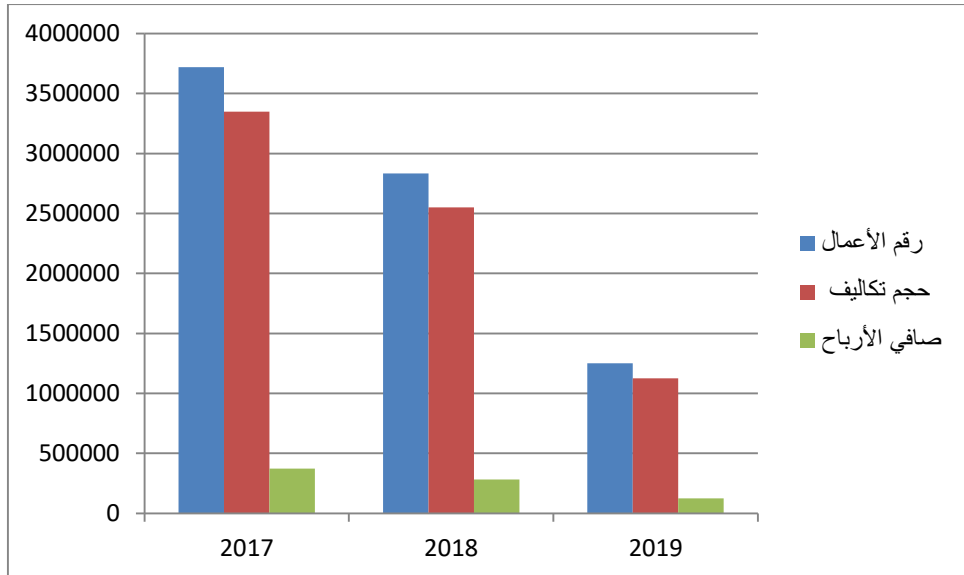
الجدول (02-06): جدول القيم الماليو لوكالة رشاش؛

السنوات	2017	2018	2019
رقم الاعمال	3720000	2835000	1250000
حجم التكاليف	3348000	2551500	1125000
صافي الارباح	372000	283500	125000

المصدر: من إعداد طالبان بالإعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المؤسسة استطاعت تحقيق كل من رقم اعمال وبذلك تحقيق ارباح صافية خلال السنوات ال دراسة كما هو مبين من خلال التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(02-08): منحنى بياني يمثل الاداء المالي لوكالة رشاش؛



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج excel

من خلال المنحنى البياني نلاحظ أن المؤسسة لم تحقق رقم اعمال متزايد خلال سنوات الدراسة مما يمكنها من تغطية تكاليفها وبذلك تكون قد حققت ارباح صافية لا تتناسب مع رقم اعمالها لأم تحقق اداء مالي جيد خلال سنوات الدراسة .

❖ نلاحظ في هذا الجانب أن هناك فرق بين اداء الإبتكار للوكالتين من أجل تحقيق أداء مالي جيد، وهذا من خلال النتائج المحققة، حيث نجد ان هناك فرق في حجم رأس المال، وهذا راجع الى تطور الشركة حيث تمتلك وكالة فيزا ترافل 5 فروع داخل الوطن، وكذا التجديد المستمر للوسائل والمعدات و الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة الخاصة بمجال السياحة، وهذا ما يؤكد الفرق الحاصل في رقم الاعمال، أما عن حجم التكاليف فنجد ان وكالة فيزا ترافل لديها إستثمارات واسعة مقارنة بوكالة رشاش وهذا راجع الى التوسع الكبير للوكالة و إنتشارها في عدة مناطق داخل الوطن، حيث أنها تعة

بر من الوكالات الخمسة الاوائل بالوطن المختصين في سياحة وإستقطاب السياح الاجانب، كما أنها تقوم بالتجديد الم مستمر للموجودات والإدخال المتجدد للتكنولوجيا.

ونلاحظ من الجدول ان صافي الأرباح منخفض مقارنة برقم الأعمال لووكالة رشاش، ويرجع السبب الرئيسي لهذا الإنخفاض الى المشاكل التي تعاني منها الشركة فيما يخص المنافسة في التسعير لجلب الزبائن وكذلك حقوق العمرة و الحج المدفوعة لمديرية شؤون الحج والعمرة حيث تكون لها نسبة أرباح مقدرة بـ 10% من رقم الأعمال وبالتالي مايمكن قوله عن الاداء المالي للشركة أنه أداء منخفض وضعيف خلال سنوات دراسة مقارنة بشركة فيزا ترافل والتي هي في تزايد مستمر وكذلك بالنظر لحجم الوكالة.

### ثانيا جانب الزبائن:

ومن هذا الجانب نجد أن مؤسسة رشاش تور تستحوذ على جانب العمرة و الحج حيث كان عدد الحجاج 630 حاج، و 435 معتمر، خلال سنوات الدراسة وهذا راجع إلى حيوية القطاع في ورقلة، حيث تعد من مبتغى العديد من السياح المحليين وهي زيارة البقاع المقدسة، وبالنسبة للسياحة داخل الوطن للسياح المحليين فهي منخفضة نوعا ما حيث بلغت 128 سائح، وذلك راجع لإختبار الزبائن وكالات أخرى لأن وكالة رشاش شائعة بأن إختصاصها الحج والعمرة، أما وكالة فيزا ترافل فنجد أنها متخصصة في إستقطاب السياح الأجانب داخل الوطن حيث بلغ عدد السياح 2736 سائح أجنبي خلال سنوات دراسة، أما بالنسبة لقطاع الحج و العمرة لم تنشط في هذا المجال حيث كان عدد المعتمرين 20 فقط، وهذا راجع لفكرة الوكالة عند تأسيسها أنها تختص في مجال السياح الأجانب فقط. وذلك ما يؤكد رضا الزبائن والإزداد في عدد السياح خلال سنوات دراسة.

### ثالثا: الجانب التسويقي :

من خلال الجدول نلاحظ ان المؤسسة فيزا ترافل اعطت اهمية تنافسية كبيرة خاصة لاستقطاب السياح الأجانب من خلال تحفيزهم في الأسعار وتقديم تسهيلات خلال الرحلات هذا مايفسر ارتفاع عدد السياح الأجانب الا انها وللأسف اهملت القطاع المحلي بعدم إبتكارها ميزة تمكنها من استقطاب الحجاج او المعمرين وكذا السياح المحليين. بالمقابل فان مؤسسة رشاش تور استطاعت استقطاب عدد هائل من الحجاج ذلك راجع لقدرتها على الابتكار التنافسي من خلال الرحلات وجودة الاسعار وحجزها ايضا لكمية معتبرة من المعتمرين والسياح المحليين الا انها غير قادر على استقطاب السياح الاجانب على غرار نظيرتها مؤسسة ترافل وهذا يبرز توجه كل مؤسسة في عملية الابتكار التنظيمي من اجل الحصول على الأهداف المرجوة والمسطرة كما تكمن ايضا اهمية المقارنة المرجعية في استخلاص هذه النتائج.

### رابعا جانب العمليات الداخلية:

تعد العمليات الداخلية من اهم ميزات المؤسسات السياحية خاصة نظم المعلومات ومدى قدرة المؤسسة تسهيل العمليات على زبائنها وهذا ماكان بارزا في مؤسسة فيزا ترافل والتي لها توجه استقطاب الاجانب وعلاقتها مع مورديها وايضا كيفية ابراز العلاقة مع موظفيها ايضا . وكذلك الامر لم يختلف كثير بالنسبة لمؤسسة رشاش تور كسب رضا عمالها وقدرتها على التحكم التكنولوجي من اجل اعطاء ارضية امنة في التعامل كم انها قامت بدور كبير في رفع من جودة الخدمات جعل شهرتها محليا ترفع وذلك يبرز الجهود المبذولة في هذا الصدد

تعد العمليات الداخلية مفتاح المؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا الجانب على العمليات الداخلية و الإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة و فعالية، وقد ركزنا في هذا الجانب على أربعة معايير وهي:

- **جودة الخدمات:** نجد أن جودة الخدمات لوكالة رشاش متوسطة وهذا راجع إلى سياسة الجودة التي تتبعها الوكالة والساعي ة لتقديم خدمات ذات جودة وأسعار مناسبة، لكنها مقارنة مع وكالة فيزا ترافل نجد هذه الأخيرة تتميز بخدمات ذات جودة عالية، وهذا ما يؤكد حصول الشركة على أغلب شهادات الجودة في الملتقيات الدولية.
- **العلاقة مع الموردين:** تتمثل أهم موارد الوكالات السياحية في مؤسسات النقل و الفنادق و الطيران، حيث أن شركة رشاش لها علاقة متوسطة مع الموردين وذلك راجع لتغيير الموردين للتناسب مع متطلبات زبائنهم من حيث التسعير، أما بالنسبة لفيزا ترافل فلها علاقة جيدة مع مورديها من حيث تعامل وتعاقد المستمر معهم سواء موردين من داخل الوطن أو من الخارج وهذا ما جعلها تفكر في إضافة 5 دول لكي تتعامل معاهم غرار 16 دولة التي تتعامل معهم حاليا.
- **العلاقة مع العمال:** تتميز ظروف العمل بوكالة رشاش بعدم الاستقرار وذلك راجع لظروف العمل الغير ملائمة للعمال وصغر مساحة الوكالة مما يؤدي الى خلق فوضى تجعل العمال مضطربين كما نجد قلة دورات التكوينية لصالح العمال وبالتالي التأثير المباشر على مخرجات وظيفية للبحث والتطوير، وفي المقابل نجد وكالة فيزا ترافل لديها توجه إستراتيجي إتجاه موردائها البشرية سواء من حيث ظروف العمل الجيدة او التكوين والتأطير، حيث نجد الابتكار و التجديد في خدمات الوكالة مقارنة بوكالة رشاش.
- **إستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات:** تتميز وسائل تكنولوجيا لوكالة رشاش بالقدم، وهذا ما أثر على إبتكار و إكتشاف وتطوير خدماتها، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات والإعتماد على الأدوات التقليدية في تحصيل ومعالجة ونقل المعلومات وضعف التكيف مع التكنولوجيا، حيث أن وكالة فيزا ترافل على إطلاع دائم على المستجدات والمتغيرات بسبب حرصها على تقوية نظم المعلومات لديها وتكيف مع التكنولوجيا الحديثة مقارنة مع وكالة رشاش.

### خامسا جانب البيئة والمجتمع:

في هذا الجانب نجد أن شركة فيزا ترافل لاتولي إهتماما واسعا بدعم الجمعيات الخيرية وذلك بسبب الإحتيال من طرف الجمعيات الوهمية فلذلك تستحسن تقديم أفعال الخير بإسمها كوكالة، وكذلك تعطي الأولوية في التوظيف للأقارب وذلك لتجنب تسرب المعلومات والحفاظ على أمن الوكالة وسهولة الإتصال بهم عند الحاجة حتى في أيام العطل، مقارنة مع وكالة رشاش تور فهي نشطة في جانب دعم الجمعيات الخيرية و أفعال الخير وذلك ما يؤكد الشهادات المقدمة لها من طرف الجمعيات، و من ناحية توظيف تعطي الأولوية لأصحاب شهادات الجامعة.

لم يكن لمؤسسة فيزا ترافل الدعم الكافي للمجتمع المدني او الجمعيات الخيرية الا في حدود ضئيلة لا ترقى الى مستوى تطلعات المجتمع من هنا وجب على الاقل تسليط الضوء ولو بجزء أكبر خاصة للعمليات الخيرية التي قد تساهم في تكوين العلاقة الإيجابية بينها وبين المجتمع، وقد تستفيد من هذا عند إبتكارها ميزة تمكنها من استقطاب الحجاج او المعتمرين وكذا السياح المحليين. وكذلك نفس الامر واقع لمؤسسة رشاش تور حيث لم تساهم في فعاليات المجتمع بصورة التي تحسن العلاقة بينها وبين محيطها الخارجي او قد تستفيد من دعمها لمؤسسات خيرية بكسب رواج خاصة في الداخل ويعطيها فرصة أكبر للظهور.

**خلاصة الفصل:**

بعد ماتعرضنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاطه على الجانب التطبيقي وذلك من خلال الدراسة الميدانية لووكالة فيزاترافل للسياحة والأسفار والشريك المقارن وكالة رشاش تور قصد الغطلاع أكثر على دور المقارنة المرجعية في الغبتكار التنظيمي، وتم الإستعانة بالمقابلة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، والتي أجاب عليها مدراء الوكالتين، بالإضافة الى الملاحظة الشخصية للباحثان لواقع هذه المؤسسة. وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الإبتكار التنظيمي يتأثر بالمقارنة المرجعية؛

# الختامة



## خاتمة:

من منطلق حاجة الوكالات السياحية باستمرار مراجعة هياكلها وبرامجها ومواردها وإنجازاتها لتحسين الابتكار التنظيمي، فقد تم تشخيص الوضع الراهن لوكالة رشاش واقتراح أطر جديدة لتطوير الوكالة باستخدام المقارنة المرجعية من خلال تطبيق النموذج المقترح وتحليل فجواته على ضوء إنجازات الوكالات السياحية فيزا ترافل التي تقوم بمراجعة العمليات في المستويات الإدارية مع التركيز على تحديد نواتج التعلم ومؤشرات الأداء، مع إعادة الهيكلة وتعزيز البنى التحتية وفي ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري، وما أسفرت عنه الدراسة المقارنة، تم التوصل إلى نتائج تؤكد صدق الفرضيات من أهمها:

### ❖ نتائج الدراسة:

بعد الاطلاع على تحليل النتائج واختبار الفرضيات توصل البحث الى مجموعة من النتائج وهي على النحو التالي:

إدراك الادارات العليا والوسطى في الوكالات السياحيةين أهمية لدور المقارنة المرجعية فقد لوحظ انهم يدركون أهمية اجراء عملية المقارنة المرجعية المقارنة اداء وكالاتهم مع اداء وكالات الأخرى، وهذا الأمر قد يحقق لهم الابتكاري التنظيمي لذا فإنهم يقومون بالتخطيط والتحليل والتكامل والتنفيذ والنضوج لما يقومون به من أعمال من اجل تحسين عمل الوكالات بمقارنة الاداء مع الوكالات الأخرى باعتبار ان هذا الاسلوب يعد عامل اساسي في تحسين وتشجيع وعطاء قيمة مميزة للعملاء .. أسلوب المقارنة المرجعية هو إحدى الادوات المهمة التي تؤدي الى تحسين الابتكاري التنظيمي إذ تبين الا دارات العليا والوسطى يقومون بإجراء عمليات المقارنة المرجعية من خلال أبعادها الخمسة ( التخطيط و التحليل والتكامل ولتنفيذ والنضوج ) ، وهذا يحقق الابتكار التنظيمي. اما بخصوص النتائج الخاصة بكل مرحلة من مراحل المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق الابتكاري التنظيمي. فقد اظهرت النتائج ما يلي:

1. أن مرحلة التخطيط كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق الابتكار التنظيمي لدى الوكالات السياحية في الجزائر من خلال ادراك أهمية الابتكار عبر اختيار افضل الممارسات الإجراء المقارنة وتوظيف المهارات خلال اجراء عمليات الفحص والمقارنة المستمرة.
2. أن مرحلة التحليل كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق الابتكار التنظيمي لدى الوكالات السياحية في الجزائر عبر الاستعانة بالكفاءات ذات المهارات التي تفهم العمليات الادارية.
- 3 أن مرحلة التكامل كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق الابتكار التنظيمي لدى الوكالات السياحيةين عبر تجميع وفهم المعلومات ومتابعة تفوق الآخرين . .
4. أن مرحلة التنفيذ كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقق التفوق في الابتكار التنظيمي لدى الوكالات السياحيةين من خلال المهارات التي تحدد الطرق الملائمة واختيار الافضل لإحداث التغيير عند التنفيذ.
- 5 أن مرحلة النضوج كأحد مراحل المقارنة المرجعية تحقيق الابتكار التنظيمي لدى الوكالات السياحيةين من خلال السعي المستمر لتطبيق الطرق الافضل وصهرها داخل الوكالة لتبنيها .

## ❖ التوصيات والاقتراحات:

- الزيادة في دعم كل من الابتكار التقني والابتكار الاضافي داخل المؤسسة و إدماجها في نشاطها وسبل تسييرها؛
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبتكرين و المهويين زالعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار الطاقات الإبتكارية في تطوير الاداء الوظيفي لأن إكتشاف المبتكرين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع و الإبتكار؛
- تخصيص هيئة مختصة في البحث و التطوير داخل المؤسسة لتحديد التوجهات المستقبلية للعاملين و إكتشاف آرائهم الإبتكارية وتنميتها بما يفيد المؤسسة و ينمي مكانتها السوقية؛
- ضرورة بناء علاقات و تحالفات مع المؤسسات العاملة في القطاع وغيرها وزيادة قدرات الاستعداد والاستباق لإستغلال التغيرات الخارجية و التعلم منها؛
- الاعتماد على تجارب المؤسسات في مجال أعمالها أو قطاعات أخرى في دول أخرى لمعرفة أنجع الآليات المعتمدة في ممارسة المقارنة مع أفضل الممارسات و إستغلالها وفق ماتقتضيه البيئة الثقافية و التنظيمية لتلك المؤسسات؛
- الحرص على متابعة وتنفيذ الأساليب التكنولوجية الحديثة في المؤسسات محل الدراسة؛
- ضرورة زيادة الإهتمام بعناصر البيئة الداخلية للمؤسسات محل الدراسة ؛
- محاولة ترسيخ فكرة الإبتكار في ثقافة المؤسسات محل الدراسة؛
- يجب على المسؤولين في الوكالات تبنى أسس ومعايير واضحة لإجراء عملية المقارنة؛
- على المسؤولين محاولة فهم العمليات التي تجري في الوكالات الأخرى، والسعي الدائم لإكتشاف الفجوات السلبية؛

## ❖ أفاق الدراسة:

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، ونظرا لعد قدرتنا على الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع، إلا اننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشيء القليل، وفيما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون منطلق جديد لدراسات مستقبلية:

- ✓ دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ✓ دور الإبتكار التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ دور المقارنة المرجعية في تحقيق الولاء التنظيمي؛
- ✓ أثر الإبتكار التنظيمي على أداء المؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ دراسة العلاقة بين المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي من خلال الإعتماد على مجموعة من الأبعاد الأخرى غير تلك المستخدمة في دراستنا.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب:

1. السيد نصر الدين، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011،
2. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
3. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2015،

المجلات العلمية:

1. أحمد محمد جاسم الجميلي، إستخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين، دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة ديالى، المجلد 15، العدد 4،
2. الكعبي أحمد سالم، دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد الاول، 30/03/2016.
3. الكر محمد طليبي خيرة، الابتكار و الابداع في ظل جدلية العلاقة بين الجامعة و الصناعة، المجلد 07، العدد 01، جامعة جلفة، جوان 2016،
4. بشير محمد موفق لطفي، وهيبه مقدم، إستعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين، جامعة مستغانم (الجزائر)، المجلد 11، العدد 10، جانفي 2021،
5. بلال بلحسن، المقارنة المرجعية أسلوب لتحديد فجوات الأداء وأحسن الممارسات في القطاع السياحي، عرض التجربة السويسرية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 13، ديسمبر 2015،
6. بوحلاسة ياسمين كورتل فريد، الابتكار في المزيح التسويقي مصدر لتحقيق تميز المؤسسة الفندقية، مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة سطيف، 2022،
7. حاج عبد الحفيظ نسرين، الابداع و الابتكار في ظل الملكية الفكرية، العدد 15، جامعة البليدة 02، بدون سنة، ص 173
8. حاتم كريم كاظم، إبتسام حيدر موسى، إستعمال تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) في تقويم كفاءة أداء الوحدات الصحية، مجلة الغاري لكلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 18، العدد 1، 2022،
9. زرزار العياشي، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية و أهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة دراسات و أبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة سكيكدة، الجزائر، ديسمبر 2014، العدد الأول،
10. سعد علي العنزي، عامر علي العطوي، العلاقة بين الطاقة التنظيمية المنتجة و الابتكار التنظيمي
11. سهير شاكر صديق، أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 17، العدد 53، 2021، جامعة تكريت بغداد، ص 184
12. شيشة نوال، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17،

13. صلاح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة سكيكدة الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2013،
14. عنان فيصل عبد، قاسم أحمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية بإستخدام المقارنة المرجعية، دراسة تطبيقية في بعض المنظمات صناعة المواد الإنشائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، سنة 2012،
15. فائزة إبراهيم محمود، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كأستراتيجية فعالة لتحديد إحتياجات التحسين المستمر و تضيق الفجوة في أداء الوحدات الإقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العراق، العدد 9، بدون سنة،
16. منال جبار سرور، مثنى كاظم شاهين، إستعمال المقارنة المرجعية لرفع كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية العراقية)، مجلة أبحاث ميسان، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 34، 2021،
17. منصف بن خديجة ناصر بو عزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، جوان 2017،
18. هادي خليل إسماعيل كرين مصطفى خالد، دور الاحتكام للمكانة في تحقيق الابتكار التنظيمي، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية، لمجلد 12، العدد 02، 2020، الاردن،
19. هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس حيدر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، دراسة مقارنة بين معمل إسمنت النجف الشرف ومعمل إسمنت الكوفة الجديد، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة-العراق، العدد 16، 2010.

#### البحوث الجامعية:

#### مذكرات الدكتوراه:

1. بلال زويوش، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة أم البواقي، 2017، ص 23

#### مذكرات الماجستير:

1. أسماء غربي، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة Cabam عين مليلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2012/2011.
2. إلهام عبيد، أثر الابتكار التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مؤسسة توزيع الادوية بالجملة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016،
3. زينة مفتاحي، أثر المناخ التنظيمي على الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 22/05/2016،
4. سلمان ساهل، قياس جودة الخدمات بإستعمال أسلوب المقارنة المرجعية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي و وكالة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014،
5. عماد الدين عادل أبو هاني، أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة"دراسة حالة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، بكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة، 2018.

6. ليلي حمريط، دور المقارنة المرجعية في تفعيل التسويق الإلكتروني، دراسة حالة كل من CNEP و Badr بنك وكالتي مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019،
7. محمد خالد أبو شرار، ادارة المعرفة و أثرها على الابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، غزة، 2019،
8. مهند محمد عرفة سالم أبو حلوب، التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالابتكار التنظيمي، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر غزة، 2015.
9. موافي فطيمة، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لبنكي الفلاحة والتنمية الريفية وبنك السلام وكالتي بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022،

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Agwamba Adolphus Chibuzor, **Onwudiwe Uju Jovita, Ugwuegbu Charles Onyemachi**  
**Discipline:** Business Management Imo State University Nigeria, Strategic Journal of Business and Social Science (SJBSS) Volume 2. Issue 2 Feb, 2019
2. Asbjorn rolstades, benchmarking-theory and practice, springer science+business meia llc, new york,2001,.
3. Bjorklund,m,(2010),”**benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing**”:benchmarking an international journal, vol17,no:03, pp:340-362.
4. BRILMAN J : **L’entreprise réinventée**. Edition d’organisation 4eme tirage, 1996 paris,.
5. Mehregan M, Dehghan Nayeri M, and Reza ghazavati v, (2010), “**an optimisational model of benchmarking**”, benchmarking an international journal, vol17, No:6, pp:876-888.
6. Putkiranta,A,(2012),”**benchmarking:a longitudinal study**”, Baltic journal of management, vol7, No:3, pp:333-348,
7. Seyed Hadi Razavi, Omid Attarnezhad “**Management of Organizational Innovation**” ethcon innovation capability”, University Technology Malaysia Kuala Lumpur, Selangor, Malaysia, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 1; January 2013,



## الملحق رقم (01): دليل المقابلة؛

## دليل المقابلة

التاريخ: / / 2023 الساعة: من .....إلى.....

المكان:.....، المنصب:.....

تحية طيبة

أشكركم على منحنا جزء من وقتكم، أنا هديل ميلودي و بن كريكري خولة طالبتان بجامعة قاصدي مباح وركلة بكلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بقسم علوم التسيير، جئت لمحاورتكم في إطار البحث يتعلق بمذكرة الماستر تحت عنوان دور المقارنة المرجعية في الابتكار التنظيمي.

لذا سنطرح عليكم عددا من الأسئلة، ونرجو منكم الإجابة بشكل مصداقية وجدية قدر ما أمكن.

وشكرا مجددا على تعاونكم

أولا: نبدأ بالحديث عن مرحلة التخطيط؛

1- كيف يخطط المسؤولون لإجراء المقارنة بشكل سليم؟

- من يتولى مسؤولية تحديد العمليات التي ستجري عليها المقارنة؟
- كيف يتم إختيار الشركاء؟ وعلى أي أساس يتم ذلك؟
- كيف يتم تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة؟

2- كيف يوظف المسؤولون مهاراتهم في إنجاز المهام الموكلة لهم في إطار تفعيل الابتكار الإلكتروني مع الوكالات الأخرى؟

ثانيا: بعد أن تحدثنا عن المرحلة الأولى للمقارنة المرجعية نتحدث الآن عن المرحلة الثانية ألا وهي مرحلة التحليل

1- هل يلاحظ المسؤولون وجود فجوة في الأداء؟

2- على أي أساس يتم التنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي؟

3- كيف يسعى المسؤولون لتفعيل الابتكار التنظيمي مع الوكالات الأخرى من خلال إجراء عمليات المقارنة المرجعية؟

ثالثا: الآن نتحدث عن المرحلة الثالثة وهي مرحلة التكامل

1- متى يعتمد المسؤولون خطة واضحة لإجراء التغيير في الوكالة؟

- إذا ما واجهت المسؤول عقبات في صياغة خطط التنفيذ هل يقوم بإجراء تغيير في الخطوات؟
- ماهو الهدف من جراء تفعيل الابتكار التنظيمي في الوكالة؟

2- هل هناك إستمرارية دائمة في تجميع المعلومات المتعلقة بالوكالات الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء المقارنة؟



رابعاً: ننتقل للحديث عن مرحلة التنفيذ وهي المرحلة الرابعة للمقارنة المرجعية

1- هل تأخذ بعين الإعتبار الخطوات و الإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير عند التنفيذ؟

2- هل تطبيق إجراءات التغيير و مراقبة النتائج يحتاج إلى مهارة المسؤولين؟

خامساً: المرحلة الأخيرة وهي مرحلة النضوج

1- هل قمتم قبلاً بمعالجة الفجوة السلبية للإبتكار التنظيمي من خلال إجراء عمليات المقارنة؟ عن طريق نموذج أو بشكل

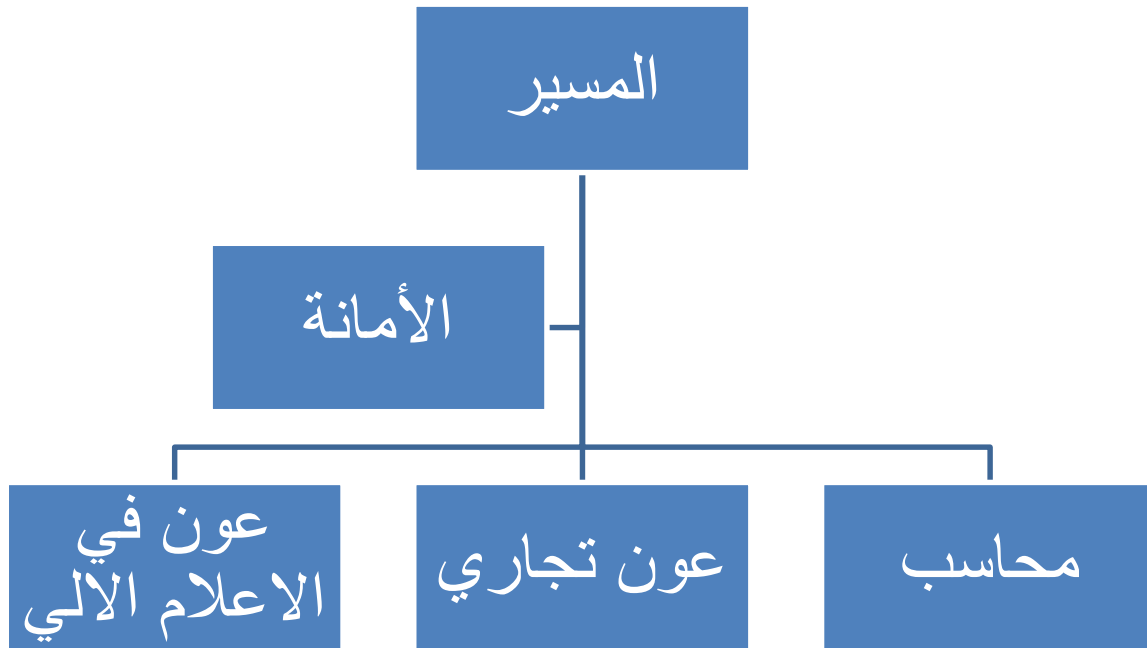
عادي؟

2- إذا ما تم التأكد من النتائج و مستوى التقدم المتحقق هل يقوم المسؤولون بإعادة إجراء المقارنة؟

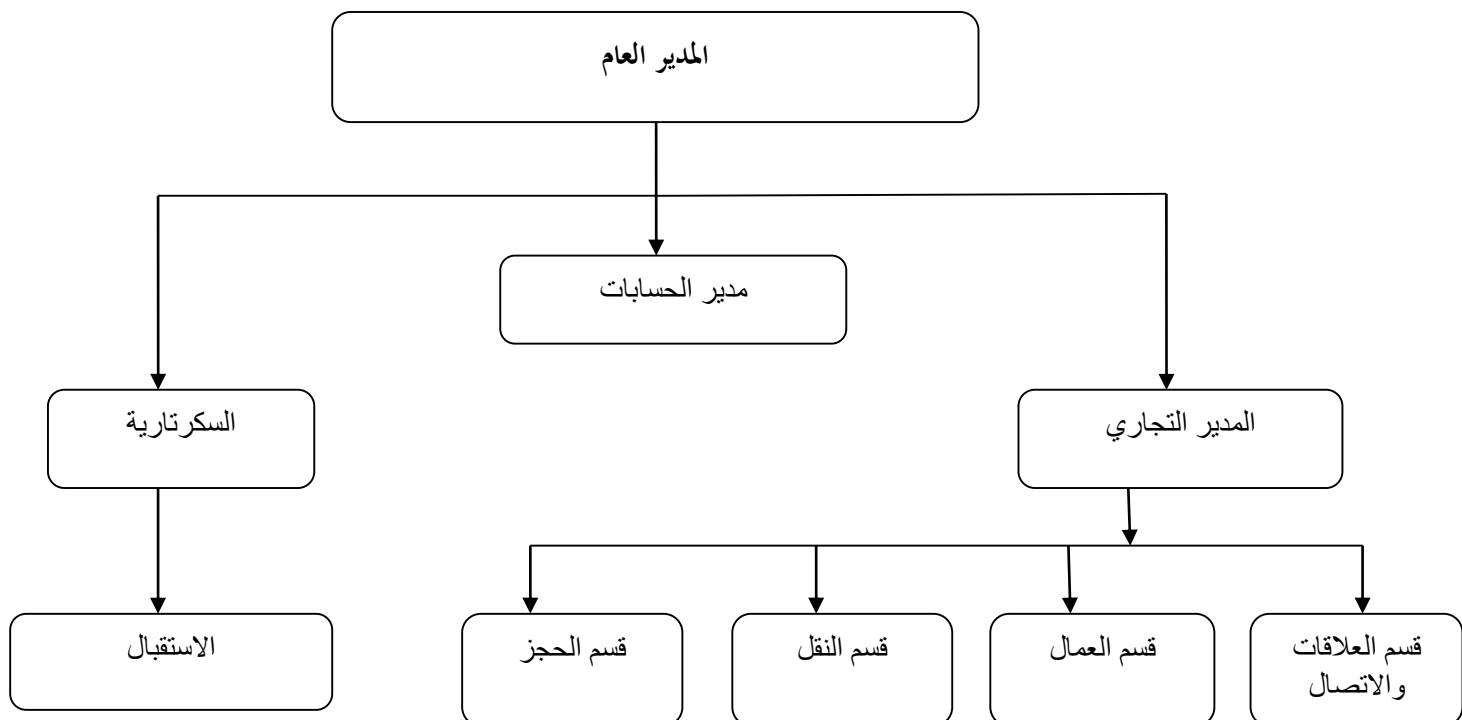
## الملحق رقم (02): أسئلة المقابلة؛

المحور الأول: المقارنة المرجعية		
الاجابة	الأسئلة	الرقم
	هل تستخدم المؤسسة المقارنة المرجعية كأداة لمعرفة مستواها ؛	1
	ما هو مفهوم المقارنة المرجعية بالنسبة للمؤسسة؛	2
	أي نوع من أنواع المقارنة المرجعية تستخدم في المؤسسة؛	3
	كيف تتم عملية المقارنة مع المنافسين ؛	4
	ماهي مصادر المعلومات لمؤسستكم؛	
	ماهي دوافع المؤسسة لتبني أسلوب المقارنة المرجعية؛	5
المحور الثاني: الابتكار التنظيمي		
	هل يتميز مالك المؤسسة بالمرونة و القدرة على التكيف مع المستجدات؛	6
	هل تقوم المؤسسة بادخال تغييرات في شبكات المعلومات في عملياتها الادارية بشكل دائم؛	7
	هل تقوم المؤسسة بادخال اساليب و طرق جديدة لابتكار وتحسين خدماتها؛	8
	ماهو تأثير الابتكار التنظيمي على المؤسسة؛	9
	هل تقوم المؤسسة باجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي؛	10
	هل تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة بشكل دائم؛	11
	هل تحرص المؤسسة على الابتكار كوسيلة لتطوير و تقديم خدماتها؛	12
	هل تركز المؤسسة على متابعة آراء زبائنها كقاعدة تركز عليها لتطوير وتقديم خدماتها؛	13
	هل تقوم المؤسسة بتقديم خدمات مجانية لدعم الجمعيات الخيرية ؛	14
	هل تدخل المؤسسة ابتكارات جديدة تعمل على التنمية في ميزتها التنافسية؛	15
	هل تمتلك المؤسسة هيئة متخصصة في البحث و التطوير؛	16

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لوكالة رشاش تور



الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لوكالة فيزا ترافل للسياحة و الأسفار



الملاحق رقم (05): عدد سياح وكالة فيزا توافل

السنة	عدد السياح المحليين	عدد السياح الاجانب	عدد الحجاج	عدد المعتمرين	الارباح السنوية
2019	/	/	/	/	/
2018	/	970	/	/	/
2017	/	693	/	20	/
2016	/	387	/	190	/
2015	/	151	/	144	/

الملحق رقم(06):الفنادق المتعامل معها من طرف وكالة فيزا ترافل

Alger : new Day – Hani – Soufital – El Aurassi – El Djazaier Ferdli – ABC  
Oran : Assala – Royal – Liberté – 4 points – Plaza  
Batna : Salim – Trajen – Messoaudi – Hazem  
Tlemcen : Marroite – Les Zianides  
Constantine : Novotel – Ibis – Marriote – Protea  
Bejaia : Chrea  
Annaba : Cheraton – Majestic – Sabri  
Sétif : Tadj El Maouada – Park Mall  
Ghardaia : Akham – M'zab – El Djanoub  
Laghouat : El Boustene  
Timimoune : Akham – Gourara  
Ouargla : Lynatel Palace – Aurélie Picard – Tassili  
Biskra : JB – Vescera – Sidi Yahia  
Boussada : El caid  
Taghit : Saoura  
Djelfa : El Amir  
Touggourt : Tidjani  
El Menia : El Boustene  
El Ouad : La Gazel D'or

الملحق رقم (07): عدد زبائن وكالة رشاش تور؛

الإحصائيات الشهرية لشهر : 2018  
 تسمية الوكالة : إقليم السياحة و الأمتار  
 اسم و لقب المبرور : رشيد عبد الحميد  
 عدد المستفيدين : مائتين : 08 : المواقف 00  
 الهاتف : 0675290529  
 الفاكس : 029712084

عدد الزيارات الشهرية (مجموعه على وجهه)	عدد الزيارات الأجنبي أو الغير الزيارات المقيمين في المغرب (مجموعه استقطابية) (مع نسبة المقيمين)	عدد الزيارات الشهرية (مجموعه داخلية) (مع نسبة المقيمين)	أنواع المنتجات السياحية المقدمة من طرف الوكالة رحلات منظمة داخل المغرب
/	/	55	رحلات منظمة داخل المغرب
140	/	300	عروض و جمع
(مع نسبة المقيمين)	/	/	رحلات منظمة خارج المغرب
45	/	240	بيع تذاكر
10	(مع كل عدد المصورات) 00	(مع كل عدد المصورات) 08	حجز فنادق
			اخرى



الإحصائيات الشهرية لشهر : 2019  
 تسمية الوكالة : رطل للسياحة و الأستفار  
 اسم و لقب السيد : رطل عدو المجد  
 عند المستحسن : دالين : 08 : المرقين 00  
 الهاتف : 0675290529  
 الفاكس : 029712084

عدد الزائرين الجزائريين (سياحة خارجية)	عدد الزائرين الأجانب أو الجزائريين المقيمين في الخارج (سياحة استقبالية) (مع تحديد الجنسيات)	عدد الزائرين الجزائريين (سياحة داخلية) (مع تحديد الوجهة)	أنواع المنتجات السياحية المقدمة من طرف الوكالة
/	/	25	رحلات منظمة داخل الوطن
55	/	150	عرة ورحج
(مع تحديد الوجهة)	/	/	رحلات منظمة خارج الوطن
40	/	105	بيع تناكر
05	(مع ذكر عدد العجوزات) 00	(مع ذكر عدد العجوزات) 10	حجر فائق
			اخرى

عدد الزبائن الجزائريين (سياحة خارجية)	عدد الزبائن الأجانب أو الجزائريين المقيمين في الخارج (سياحة استقبالية) (مع تحديد الجنسيات)	عدد الزبائن الجزائريين (سياحة داخلية) (مع تحديد الوجهة)	أنواع المنتجات السياحية المقدمة من طرف الوكالة
/	/	48	رحلات منظمة داخل الوطن
240	/	180	عرة ورجع
(مع تحديد الوجهة)	/	/	رحلات منظمة خارج الوطن
20	/	120	بيع تذاكر
09	(مع ذكر عدد الحوزات)	(مع ذكر عدد الحوزات)	حجز فنادق
	00	10	اخرى

البيانات شهرية لشهر : 2017  
 نسبة أو كذا : رحلات التسيير أو السفر  
 لم وثق التسيير : رحلات عبر الحدود  
 عدد التسيير : تامين : 08. المراكم : 00  
 الهاتف : 0675290529  
 الفاكس : 025712084



الفهـ رس

الفهرس

الإهداء.....Error! Bookmark not defined.

شكر و تقدير .....Error! Bookmark not defined.

ملخص:.....Error! Bookmark not defined.

قائمة المحتويات .....Error! Bookmark not defined.

قائمة الأشكال والجدول:.....Error! Bookmark not defined.

قائمة الملاحق:.....Error! Bookmark not defined.

توطئة:.....Error! Bookmark not defined.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول المقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي

تمهيد.....2

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمقارنة المرجعية والابتكار التنظيمي.....3

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية.....3

الفرع الأول: مفهوم المقارنة المرجعية.....3

الفرع الثاني: الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية.....3

الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية.....4

الفرع الرابع: مراحل عملية المقارنة المرجعية.....6

الفرع الخامس: منافع و معوقات تطبيق المقارنة المرجعية.....8

المطلب الثاني: مدخل للابتكار التنظيمي .....11

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبتكار.....11

الفرع الثاني: مفاهيم عامة للإبتكار التنظيمي و أهميته.....14

الفرع الثالث: أشكال الابتكار التنظيمي .....15

الفرع الرابع: كيفية قياس الابتكار التنظيمي.....17

الفرع الخامس: عوامل تعزيز الابتكار التنظيمي.....18

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمقارنة المرجعية و الابتكار التنظيمي.....19

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية.....19

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....23

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....26

خلاصة الفصل.....28

الفصل الثاني  
الدراسة الميدانية

30	تمهيد :
31	المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
31	المطلب الاول: الطريقة المستخدمة في الدراسة.
31	الفرع الأول: منهج الدراسة.
32	الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة.
36	الفرع الثالث: طريقة الدراسة.
38	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
38	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.
40	الفرع الثاني: المعايير المستخدمة في الدراسة.
41	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
41	المطلب الأول: خصائص نتائج الدراسة.
41	الفرع الأول: عرض عام لمحتوى المقابلة في وكالة فيزا ترافل.
42	الفرع الثاني: عرض عام لمحتوى المقابلة في وكالة رشاش تور.
43	الفرع الثالث: نتائج المقارنة المرجعية بين الوكالتين.
44	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.
48	خلاصة الفصل.
49	خاتمة
53	قائمة المراجع:
57	قائمة الملاحق: