



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

**UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-**

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

**Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion**



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي: .....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر  
تحت عنوان:

## دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتورة:

سنوسي سعيدة

من إعداد الطلبة:

- تومي رونق

- فضة رقية

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يلعبه الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال دراسة عينة مكونة من (80) مفردة من عمال مؤسسة سيدار الحجار بعنابة، حيث تم استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وأفضت الدراسة إلى نتيجة أنه يوجد تأثير للابتكار بمختلف أبعاده متمثلة في التوجه نحو الابتكار، تنمية التغيير والابتكار، والتشجيع والابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة سيدار الحجار بعنابة.

وخلصت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من التوصيات من بينها زيادة الاهتمام أكثر ببعث التشجيع والابتكار، وتنمية التغيير والابتكار في مؤسسة سيدار الحجار من أجل خلق ميزة تنافسية أكبر لها.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

## **Abstract**

This study aims to reveal the role that innovation plays in achieving competitive advantage by studying a sample of 80 individuals from the workers of Sidar El Hadjar in Annaba. A questionnaire was used to collect data from the respondents, and this data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study concluded that there is an impact of innovation, in its various dimensions represented by orientation towards innovation, development of change and innovation, and encouragement and innovation, on the competitive advantage of Sidar El Hadjar in Annaba.

The study ultimately made a set of recommendations, including increasing attention to the dimension of encouragement and innovation, and developing change and innovation at Sidar El Hadjar to create a greater competitive advantage.

**Keywords: Innovation, Competitive Advantage, Economic Institution.**

# الإهداء

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته

\*وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم إلى سندي بعد الله سبحانه "والدي" حفظه الله.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى الحاضرة بروحها في قلبي لا تغيب إلى تلك الإنسانية العظيمة التي طالما تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا إلى "أمي" رحمها الله فرحتي تنقصها وجودك ونجاحي ينقصه فخرك بي. إلى رائحة من أمي إلى أمي الثانية التي لم تلدني خالتي "بسمة" كل الكلام لن يفني ولو بجزء مما تستحق أدعوا الله أن يحفظك.

إلى من ساندني بكل حب وأزاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زرع الثقة والإصرار داخلي إلى من شد الله به عضدي فكان خير معين أخي "علاء"

إلى من يعطيني الأمل ويدفعني إلى النجاح إلى من يساندني في كل خطوة أخطيها أخواتي "شروق، نسرين"

\*إلى صغار البيت وحلاوة الدنيا

غيث، لجين، لؤي، جولان، نوفل، أنفال

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى من سعدت برفقتهم إلى صديقاتي

رقية، إنصاف، جيهان، مريم، فاطمة، آية، حياة.

أسأل الله عز وجل أن يبارك لنا هذا العمل ويرقينا إلى أعلى مراتب العلم.

رونق

# الإهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام

و آخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين

من قال أنا لها نالها و انا لها ، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخفوفاً بالتسهيلات لكني فعلتها الحمد لله لولا

توفيق من الله تعالى ما كنت فعلتها فالحمد لله على فرحة التمام و تحقيق الحلم

إلى نفسي الطموحة جدا ها أنا أقف على عتبة تخرجي و أقطف ثمار تعبي و أرفع قبعتي بكل فخر فالحمد لله

دائما و ابدا على هذا النجاح

أهدي هذا النجاح إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب ، من دعمني بلا حدود و أعطاني بدون مقابل و علمني أن

الدنيا قتال و سلاحها العلم و المعرفة و الأخلاق من كان داعمي الأول في مسيرتي و سندي بعد الله تعالى أبي '

السبت

إلى المرأة التي جعلت مني فتاة طموحة يا من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل و سهلت لي الشدائد

بدعائها أُمي "سامية " أهديك هذا النجاح الذي لولاك لم يكن

من أُمي إلى من كانت السند لي "نعيمة " رحمها الله

إلى خيرة الايام و صفوفها إلى من مدت لي أيديهم في ضعفي و أمنوا بي كنتم سندا لي أخي عبد المالك و

نورهان حفظكم الله و رعاكم

إلى أصدقاء السنين و اصحاب الشدائد الذين كانوا بمثابة إخوتي في مسيرتي رونق أنصاف جيهان، زاز آية حياة

سمية

و ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني و أن يعلمني ما أجهل

و يجعله حجة لي لا علي

# الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل حمدا يليق بجلاله، أشكره على عظيم نعمته وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين صلوات ربي وسلامه عليه.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى نشكر الله سبحانه وتعالى الذي قد أهدانا على أن نجتمع هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يضع لعملنا هذا القبول والنفع لمن يقبل عليه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير والوفاء بكل معانيه

إلى أستاذتنا الفاضلة **سنوسي سعيدة**

المشرفة على هذه المذكرة والتي أفادتنا كثيرا في إثراء معارفنا العلمية.

نُخص بالشكر والامتنان

عمادة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة الشاذلي بن جديد \_الطارف-.

كما لا ننسى أن نشكر كل موظفي مؤسسة سیدار الحجار بعنابة، وخاصة قسم التسويق.

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	مكونات المفهوم لتطوير منتج جديد	01-01
21	مراحل العملية الابتكارية	02-01
32	أسباب الفشل في السياسات التسويقية	03-01
43	استراتيجية الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	01-02
49	دورة حياة الميزة التنافسية	02-02
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01-03
72	نموذج الدراسة	02-03

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	درجات مقياس ليكرت الحماسي	01-03
74	درجة أهمية المقياس	02-03
75	ارتباط فقرات متغير التوجه نحو الابتكار مع البعد ومع محورها	03-03
76	ارتباط فقرات متغير تنمية التغيير والابتكار مع البعد ومع محورها	04-03
77	ارتباط فقرات متغير التشجيع والابتكار مع البعد ومع محورها	05-03
78	ارتباط فقرات محور الميزة التنافسية مع محورها	06-03
79	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	07-03
79	اختبار Shapiro wilk	08-03
81	وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة	09-03
83	وصف وتشخيص فقرات بعد التوجه نحو الابتكار	10-03
84	وصف وتشخيص فقرات بعد تنمية التغيير والابتكار	11-03
85	وصف وتشخيص فقرات بعد التشجيع والابتكار	12-03
87	وصف وتشخيص فقرات محور الميزة التنافسية	13-03
89	الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية	14-03
90	الانحدار الخطي البسيط لأثر تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية	15-03
91	الانحدار الخطي البسيط لأثر تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية	16-03
92	الانحدار الخطي المتعدد لأثر الابتكار على الميزة التنافسية	17-03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	استبيان الدراسة	01
110	تصريح الترخيص	02
111	قائمة المحكمين	03
112	ثبات الاستبيان	04
113	الاتساق الداخلي	05
124	التوزيع الطبيعي	06
124	وصف المتغيرات الشخصية	07
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	08
126	الانحدار الخطي البسيط	09
129	الانحدار الخطي المتعدد	10

## قائمة الرموز

الرمز	المعنى
ط	الطبعة
د.ط	دون طبعة
SBS	الشركة العناية للحديد والصلب
SNS	الشركة الوطنية للحديد والصلب
SIDER	المؤسسة الوطنية للحديد والصلب
sig	القيمة الاحتمالية
spss	برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

## جدول المواد

الصفحة	المكونات
أ	ملخص باللغة العربية
ب	ملخص باللغة الفرنسية
ت	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
ح	قائمة الأشكال
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الملاحق
ذ	قائمة الرموز
ر	جدول المواد
01	المقدمة
36-07	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار</b>
08	تمهيد
<b>09</b>	<b>المبحث الأول: مدخل عام حول الابتكار</b>
09	المطلب الأول: ماهية الابتكار
11	المطلب الثاني: الحاجة إلى الابتكار وأهميته
15	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
<b>18</b>	<b>المبحث الثاني: مراحل الابتكار، مبادئه ونظرياته</b>
18	المطلب الأول: مراحل الابتكار
22	المطلب الثاني: أبعاد الابتكار ومبادئه
24	المطلب الثالث: نظريات الابتكار ومحدداته
<b>26</b>	<b>المبحث الثالث: متطلبات الابتكار، العوامل المؤثرة عليه ومعيقاته</b>
26	المطلب الأول: متطلبات الابتكار
27	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الابتكار

31	المطلب الثالث: معيقات الابتكار
35	خلاصة الفصل
<b>60-36</b>	<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالابتكار</b>
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية
38	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
40	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
42	المطلب الثالث: استراتيجية التنافس
43	المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، محدداتها ومؤشرات قياسها
43	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية ومعاييرها
48	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأهدافها
51	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ووسائل تنميتها
54	المبحث الثالث: مساهمة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
55	المطلب الثاني: مقاربات الميزة التنافسية المبنية على الابتكار
56	المطلب الثالث: تأثير الابتكار على الميزة التنافسية
60	خلاصة الفصل
<b>93-61</b>	<b>الفصل الثالث: دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة</b>
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سيدار الحجار
63	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها
67	المطلب الثاني: نوعية نشاط المؤسسة ومنتجاتها
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأقسامه
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

72	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
73	المطلب الثالث: أداة الدراسة
80	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
80	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
82	المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة
88	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
97	المراجع
104	الملاحق

يشهد العصر الحديث تطورات اقتصادية ومعرفية كبيرة، أضحت فيها الابتكار عنصراً أساسياً في ديناميكية الاقتصاد الحديث، حيث يمثل محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي وتحسين الرفاهية العامة. فالابتكار ليس مجرد مفهوم يتعلق بإدخال تحسينات أو تغييرات طفيفة، بل هو عملية ديناميكية شاملة تسعى إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات القائمة، واستغلال الفرص الجديدة بطرق غير تقليدية. وذلك بتحويل الأفكار الجديدة والمبدعة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تضيف قيمة للمجتمع، كما أنه يعتبر عنصراً أساسياً في التقدم الاقتصادي والاجتماعي، حيث يساهم في تحسين جودة الحياة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول، وتحقيق التنمية المستدامة. ومن خلال الابتكار، يمكن للمؤسسات والأفراد تجاوز التحديات التقليدية، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات القائمة، وفتح آفاق جديدة للنمو والتطور.

كما يُعتبر الابتكار أحد المصادر الرئيسية للتنافسية الاقتصادية للدول والشركات على حد سواء. فعندما يستثمر الفرد أو الشركة في الابتكار، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يزيد من قدرتهم على منافسة المنافسين بشكل أكبر على السوق.

وفي ظل هذه التغيرات السريعة في التكنولوجيا والسوق، تعتبر الميزة التنافسية أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح الشركات والدول في السوق العالمية، حيث ازدادت دوافع المؤسسات للسعي نحو اكتساب ميزة تنافسية تجعل مكانتها في السوق مرموقة، فالميزة التنافسية هي مجموعة من العوامل أو القدرات التي تتيح لشركة ما التفوق على منافسيها وتقديم قيمة مضافة لعملائها، هذه الميزة قد تكون في شكل جودة فائقة، تكاليف منخفضة، خدمة عملاء متميزة، أو ابتكارات مستمرة. ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يجب أن تكون هذه القدرات ومنها الابتكارات المستمرة صعبة التقليد، وذات صلة وثيقة باحتياجات السوق، ومتكاملة بشكل جيد مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ولتحقيق هذه الميزة التنافسية، تتجه المؤسسات إلى تبني استراتيجيات شاملة تتضمن الجودة، والتكاليف والتسويق الفعال، بالإضافة إلى الاهتمام بالابتكار والتميز، من خلال بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، من خلال تبني الأفكار الجديدة وتنفيذها بفعالية، مما يمكنها من تحقيق مكاسب كبيرة في الكفاءة والجودة والتنافسية

## الإشكالية :

للقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل يساهم الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سيدار الحجار بعنابة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلا قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع الابتكار بمؤسسة سيدار الحجار؟

- هل تملك مؤسسة سيدار الحجار ميزة تنافسية؟

- هل يؤدي الابتكار إلى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار؟

## الفرضيات:

يقوم البحث على اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار بمختلف أبعاده (التوجه نحو الابتكار، تنمية التغيير والابتكار، التشجيع والابتكار) على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدها التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتشجيع والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

## أهداف الدراسة:

- توضيح الإطار النظري الفكري للابتكار والميزة التنافسية؛

- إبراز أهمية الابتكار في عالم التنافسية؛

- التعرف على مدى تأثير الابتكار على الميزة التنافسية نظريا وميدانيا؛

- تسليط الضوء على جوانب القصور في تطبيق الابتكار بالمؤسسة؛
- تقديم اقتراحات لتفعيل دور الابتكار في تحقيق التميز للمؤسسات.

### أهمية الدراسة:

ترجع أهمية اختيارنا لهذا البحث إلى ما يلي :

- أن الموضوع يلقي في الحاضر اهتماما على الصعيد الدولي يوازي ماله من أهمية قصوى على المستوى العربي والمحلي في ظل التحولات الراهنة.
- تبرز أكثر أهمية الموضوع في كونه تناول دور الابتكار وأهميته في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات لاسيما في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية التي تتسم بالتكنولوجيا والمعلوماتية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، حيث ظهر الابتكار على أنه وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات من أجل صناعة الفارق والتميز على المنافسين.

### منهج الدراسة:

قصد دراسة الموضوع وتحليله وللإجابة عن الإشكالية التي يثيرها البحث، للوصول إلى النتائج العلمية والعملية المرجوة، ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بهدف التعرف على تأثير الابتكار على الميزة التنافسية ميدانيا من خلال تحليل البيانات وجمعها، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية.

أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والقوانين والإحصائيات والإنترنت، كما قمنا استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

### تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ولاختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، وقد تم تحديد فصلين للجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية البحث، منهج الدراسة وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث.

في الفصل الأول تم إلقاء الضوء على المدخل المفاهيمي للابتكار، وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل المدخل العام للابتكار، وفي المبحث الثاني تم التطرق الى مراحل الابتكار، مبادئه ونظرياته، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى متطلبات الابتكار، العوامل المؤثرة عليه، ومعيقاته.

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى واقع الميزة التنافسية وعلاقتها بالابتكار، حيث تناول المبحث الأول منه الإطار العام للميزة التنافسية وفي المبحث الثاني تم التطرق الى مصادر الميزة التنافسية، محدداتها ومؤشرات قياسها ، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى مساهمة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى أثر الابتكار على الميزة التنافسية ميدانيا بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة، حيث تناول المبحث الأول منه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني تم التطرق الى الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير نختتم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالآفاق المستقبلية للبحث.

#### الدراسات السابقة:

سنحاول فيما يلي استعراض أهم الدراسات والأبحاث التي تمكنا من الإطلاع عليها:

- أجرت الباحثة بن عاشور ليلي من جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2019، دراسة (رسالة دكتوراه) بعنوان: دور وفعالية الابتكار والابداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة-، وقد حاولت الباحثة في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بما هو الدور الذي يمارسه كل من الابتكار والابداع التسويقي في خلق أو تحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الجزائر العاصمة؟، وقد تضمنت هذه الدراسة فصلين نظريين، وفصل تطبيقي عالج الطريقة والإجراءات ونتائج الدراسة ومناقشتها، وفي الختام توصلت الباحثة إلى وجود علاقة متوسطة بين الابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات وبين تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر العاصمة، وعلاقة قوية بين الابداع والابتكار في الاسعار والترويج والتوزيع وبين تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك علاقة قوية بين جميع أبعاد الابتكار والابداع التسويقي والميزة التنافسية بهذه المؤسسات.

- أجرت الباحثة رياض بن غبريد من مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية، سنة 2019، دراسة (ورقة بحثية) بعنوان الابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة NCA Rouiba، وقد حاولت الباحثة في إطار هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي تتعلق بكيفية يمكن للكفاءات الوظيفية أن تساهم في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟، وقد تضمنت هذه الدراسة جزئين، يتمثل الجزء النظري منها في التطرق إلى الميزة التنافسية المستدامة ومساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية، وجزء تطبيقي عالج الإجراء المنهجي للدراسة الميدانية بالإضافة ونتائج الدراسة ومناقشتها، وفي الختام توصلت الباحثة إلى أن أفراد المؤسسة يقرون بدورهم في تفعيل الإبداع والابتكار، ووجود علاقة ذات اتجاه إيجابي بين الإبداع والابتكار واستدامة الميزة التنافسية للمعمل الجزائري للمصبرات NCA Rouiba.

- أجرت الباحثتان عجالي دلال وبن منصور ليليا، من جامعة عباس لغرور بخنشلة، سنة 2017 دراسة (ورقة بحثية) إلى مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد الثاني، المجلد 11، مُجَّد بوضياف، المسيلة، بعنوان:

**The role of innovation management to enhancing the competitive advantage in Algerian High Tech Startups**

وقد حاولت الباحثتان في إطار هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في الشركات الناشئة ذات التقنية العالية، وقد تضمنت هذه الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات عبر دراسة ميدانية بمجموعة من الشركات الناشئة، وفي الختام توصلت الباحثتان إلى أن الابتكار في الشركات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالية هو العامل الوحيد لنجاحها، وهي الأداة الأساسية لخلق مزايا تنافسية في أسواقها، بالإضافة إلى أنه توجد علاقة قوية بين إدارة الابتكار والقدرة التنافسية للاستفادة من الشركات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالية.

- أجرى الباحثون الصادق لشهب من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أحمد بوريش من جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الشيخ هتهات من جامعة الجزائر 3، سنة 2017 دراسة (ورقة بحثية) إلى المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بعنوان: دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة، وقد حاولت الباحثون في إطار هذه الدراسة التطرق إلى الدور الذي يلعبه الابتكار في تنمية الميزة التنافسية لشركة الهندسة المدنية بتقوت، وقد توصلت الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها اعتماد المؤسسة على تبني الابتكار خاصة ما يتعلق بتلبية طلبات العملاء فيما يخص المنتجات التي

تقدمها، وأن الابتكار يساهم في تنويع المنتجات فيعمل على جلب عملاء جدد ناهيك عن المحافظة على العملاء الحاليين.

### صعوبات الدراسة:

العديد من الصعوبات واجهتنا أثناء انجازنا لهذا البحث أهمها نقص المراجع الاقتصادية المتخصصة والحديثة التي تعالج موضوع الابتكار باعتباره حديث، كما واجهنا تضارب وتباين كبير في إجراء الدراسة الميدانية بسبب قصر فترة التربص التي تم منحنا اليها من طرف المؤسسة، وكذلك عدم منح المعلومات الكافية من طرفهم، بالإضافة إلى اتلاف مجموعة كبيرة من استمارات الدراسة والتي تم إهمالها من طرف عينة المؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للابتكار

## تمهيد

يُعَدُّ الابتكار واحدًا من أهم المفاهيم التي تحظى باهتمام بوسع في العصر الحديث، على مستوى جميع الأصعدة المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية، فهو العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الجديدة والمبدعة إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تضيف قيمة ملموسة للفرد والمجتمع على حد سواء. يُعتبر الابتكار محركًا رئيسيًا للتقدم البشري، فهو لا يقتصر على تقديم الحلول للمشكلات القائمة فحسب، بل يتجاوز ذلك ليفتح آفاقًا جديدة للتطوير والتحسين

وسيتناول هذا الفصل الإطار النظري للابتكار، وذلك عبر ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل عام للابتكار
- المبحث الثاني: مراحل الابتكار، مبادئه ونظرياته
- المبحث الثالث: متطلبات الابتكار، العوامل المؤثرة عليه، ومعيقاته

## المبحث الأول: مدخل عام حول الابتكار

يمثل الابتكار أحد أهم أبعاد الأداء والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، التي أصبحت اليوم تحاول أن تكون استباقية من أجل القيام بالمبادرات الابتكارية والابداعية من أجل دخول الأسواق والتفوق فيها، وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية الابتكار، الحاجة اليه وأهميته، بالإضافة إلى أنواعه.

## المطلب الأول: ماهية الابتكار

يعتبر الابتكار مفهوماً ومصطلحاً اقتصادياً، وواحد من أهم المعايير التي تحدد تميز المؤسسة ونجاحها، وبالتالي تطورها وضمناً استمراريتها، وقد مر بعدة مراحل تاريخية قبل ظهوره بالشكل الحالي.

## أولاً: مقارنة تاريخية للابتكار

إن دراسة موجزة للأدبيات لاستكشاف مصطلح الابتكار تبين أن الابتكار موجود كمصطلح حديث في الأدبيات الإدارية، ولكنه في الواقع ليس جديداً في الواقع، فالابتكار يمتد إلى ما قبل وجود الإنسانية نفسها، مما يسلط الضوء على ميل "إنساني" متأصل إلى إيجاد طرق أفضل وجديدة باستمرار لفعل الأشياء ووضعها موضع التنفيذ، وهذا الخيال قديم جداً وراسخ، وقد تمت دراسته من قبل العديد من العلماء ذوي وجهات نظر متنوعة في تاريخ العلوم الاجتماعية.

علاوة على ذلك، فإن أصل كلمة "ابتكار" يأتي من الكلمة اللاتينية "innovatus"، والتي تتكون من مزيج من الكلمتين "in" التي تعني إحداث تغييرات في شيء مؤسس و"novus"، والتي تعني "جديد"، والتي تشير أيضاً إلى "نجم جديد لم يكن معروفاً من قبل"<sup>1</sup>.

## ثانياً: مفهوم الابتكار

- تناول العديد من الباحثين عدة تعاريف حول الابتكار، ومن أهمها ما سيتم التطرق إليه فيما يلي:
- من المنظور الاقتصادي عرفه جوزيف شمبيتر (Schumpeter) فإن الابتكار هو المحرك الوحيد للنمو الاقتصادي، وبدونه يعتبر الاقتصاد في حالة ركود، ولهذا الغرض ينظر إلى الابتكار على أنه مزيج جديد من الوسائل الانتاجية<sup>2</sup>.
  - يعرفه (Peter Drucker) بأنه تخلي المنظم عن القديم، مؤكداً ما قاله شمبيتر من أن الابتكار هو هدم خلاق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Charef Fatima, Lharti Reda, L'innovation technologique : Revue de littérature, International Journal of strategic Management and Economic Studies Issue 03, Volume 02, P 932.

<sup>2</sup> رقيق عبد المالك، مختاري ملوكة، دور الابداع والابتكار في تحقيق النمو الداخلي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023، ص 501.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 61.

- ويعرّفه (Tellier و Loilier) بأنه عملية عقلية مجردة تتمثل في إنشاء رابط بين عنصرين لا يتم احتسابهما عادةً، وبالتالي الترتيب في الهيكل عناصر جديدة موجودة من قبل<sup>1</sup>.
- كما يعرف الابتكار على أنه التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة<sup>2</sup>.
- يعرف الابتكار بأنه عملية يحاول فيها الانسان عن طريق استخدام تفكيره وقدرته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له وليبئته<sup>3</sup>.
- أما توم بيترز (Tom peters) يرى الابتكار بأنه التعامل مع شيء جديد، أي لم يسبق اختياره، وهذا يوسع الابتكار إلى حدود قصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة، ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة، وإنما ابتكاره داخل الشركة وإنما قد يعني أيضا شراءه من الآخرين أو تقليده<sup>4</sup>.
- أما نجم عبود فقد عرف الابتكار بأنه: قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين السوق<sup>5</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أن الابتكار هو قيام المؤسسة بعمل شيء جديد عن طريق وسائل وأجهزة إنتاج جديدة، والتعامل مع سوق جديد، ويشمل ذلك مختلف الأمور الإدارية والتنظيمية، في محاولة تحقيق نمو اقتصادي وتحقيق أهداف جديدة.

### ثالثا: خصائص الابتكار

يتمتع الابتكار بالخصائص التالية<sup>6</sup>:

- الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛

<sup>1</sup> Hanaa Benchrif, Innovation c'est quoi au juste ?, Internationa Journal Of Accounting, Finance Auditing, Management & Economics, N°5, Volume 02, 2021, p 540.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 19.

<sup>3</sup> خطاب أحمد علي عبد الفتاح، دور توليد المعرفة كأحد مراحل إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابتكار الإداري بالشركات الدوائية الأردنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ملحق العدد الثاني، المجلد السابع، جامعة قناة السويس، مصر، 2016، ص 168.

<sup>4</sup> حاج أحمد محمد، ساسي محمد الأمين، أثر الابتكار والعمل على النمو الاقتصادي في دول شمال افريقيا -دراسة قياسية-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، المجلد 17، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2023، ص 570.

<sup>5</sup> جماعي أم كلثوم، الابتكار محدد أساسي لتنمية شركات قطاع النفط الخليجية في ظل حماية الملكية الفكرية، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، العدد الأول، المجلد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص 63.

<sup>6</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص 54.

- الابتكار يمثل الجديد: الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها؛
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن؛
- الابتكار أن تكون المحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، وحتى في حالة صاحب التحسين يكون الأول لما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المنظمات المبتكرة أي صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

### المطلب الثاني: الحاجة إلى الابتكار وأهميته

لم ينشأ الابتكار عبثاً، بل هو محصلة لمجموعة من الاحتياجات التي دعت إليه، وأدت إلى حيازته أهمية كبيرة بالمؤسسات

### أولاً: حاجة المؤسسات للابتكار ودوافعه

أمام كثرة المعلومات المتوفرة والزيادة المستمرة لوتيرة الابتكار، أصبحت المؤسسات في الدول النامية بحاجة ماسة إلى معرفة الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستعمال الأمثل والعقلاني لرأس مالها المعرفي، وتتبع هذه الحاجة من:

### 1- التحولات العالمية وضرورة الابتكار

يعتبر تحدي الابتكار اليوم الشغل الشاغل والدائم للمؤسسات ويتجلى ذلك من خلال الميزانية المخصصة للأبحاث وتطوير منتجات جديدة، وكذلك من التحسين المستمر لفعالية كل أجزاء سلسلة القيم، مهما يكن قطاع النشاط أو حجم المؤسسة، فالكل يعمل على تلبية متطلبات المتعاملين من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، وعلى اعتبار أن الابتكار التكنولوجي والذي تمثله تطبيقات البحث والتطوير وتحسين عملية التنمية، يعزز النموذج التقني الاقتصادي، فإن أي تغيير في النموذج بسبب العولمة يمكن أن يكون له آثار عميقة ليس فقط على القرارات الاستراتيجية للمؤسسات، ولكن أيضاً على الأداء الاقتصادي الكلي، إن هذا الانشغال راجع إلى التحولات العميقة التي يعرفها المحيط الاقتصادي، فمعظم المؤسسات تعمل حالياً في محيط يتميز باضطرابات هامة وتتعدد المعارف والتكنولوجيا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والابداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019، ص 21.

فعولمة الاقتصاد و التحولات التكنولوجية والتغيرات في الطلب، تكون في مجملها العوامل التي تدفع إلى الابتكار، لأن الاقتصاد الجديد أصبح يتميز بالتزايد الهائل للمنافسة وذلك نتيجة فتح أكثر فأكثر للحدود الوطنية للمبادلات التجارية ورؤوس الأموال الأجنبية، إذن فالعولمة من هذا المنظور أدت إلى فتح أسواق جديدة وظهور منافسة عالمية.

## 2- دوافع الابتكار

يمكن ايجاز دوافع الابتكار فيما يلي<sup>1</sup>:

### أ- دوافع ذاتية

- الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية وإبراز الذات؛
- السعي لتقديم مساهمة مبتكرة، وقيمة مضافة عالية؛
- المساهمة في إيجاد حلول للمشاكل والأشياء الغامضة والمعقدة؛
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛
- الرغبة في الاطلاع والمعرفة والبحث وتجريب أكثر من مجال عمل؛
- إشباع الحاجات النفسية الشعورية واللاشعورية بطريقة أحسن وأفضل من السابق والمساعدة على بلوغ الاهداف والمكاسب المادية والمعنوية.

### ب- دوافع خارجية

- الإبداع ضروري لإدارة المشاريع وضمان الحيوية والنمو والاستمرارية والتميز في بيئة النشاط والعمل من خلال إتاحة الفرص للتميز ومواجهة المشاكل والتحديات التي تفرضها الديناميكية المتسارعة للبيئة المحيطة؛
- الابداع ضروري للتصدي للمشكلات والمعوقات التي من المحتمل أن تواجه الفرد في حياته أو مدير المؤسسة في إدارة وتنظيم مشروعه وضمان نموه واستقراره أو حتى المجتمع في تطوره وقدرته على تحقيق الرفاهية والازدهار، من خلال ابتكار خدمات ومنتجات جديدة تضمن تحقيق التميز والرفع من الانتاجية والاستجابة للحاجات المتزايدة والرغبات، إذ يختلف التفكير المطلوب لبلوغ الأهداف وحل هذه المشاكل أو غيرها تفكيراً جديداً غير عادي مختلف من حيث النظرة والطريقة والأساليب والقدرات العقلية.
- الإبداع ضروري لتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير الطاقات الانتاجية والرفع من مردوديتها وإنتاجيتها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

### ج- دوافع مادية ومعنوية

وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الحصول على العائد المادي؛
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة والشهرة؛
- الحصول على علمية أو وظيفية عالية؛
- خدمة المجتمع وضمان تطوره وازدهاره من خلال تحقيق التفوق وضمان استمراره في مختلف المجالات.

### 3- أسباب اللجوء إلى الابتكار

تعتبر الأسباب الكامنة وراء عملية الابتكار في المؤسسة في جميع المؤسسات سواء ذات الانتاج السلعي أو الخدماتي وتتمثل أهم هذه الأسباب في ما يلي<sup>2</sup>:

- **المنافسة الحادة في السوق:** إن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف أشكالها هي بيئة ديناميكية ومتحركة، ولا يكاد يمر يوم دون أن تكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الابتكار وتحمل مخاطره من أجل المحافظة على الحصة السوقية
- **الثورة العلمية التكنولوجية:** والتي أدت إلى التطبيق الفوري تقريبا لنتائج الأبحاث والاكتشافات التي تتعلق بالإنتاج والتصميم وتحسين الجودة فقد كانت الفترة المنصرمة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات مادية قصيرة جدا، وهذا ما شجع على تطوير الأبحاث والإكثار من التعاقدات مع مراكز البحث والجامعات بل وإقامة المختبرات الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها.
- **إمكانية الإنتاج بكميات كبيرة:** وهذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر في التكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة.
- **أزمة الطاقة:** إذ هذا العامل كان له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل من المنتجات الكهربائية والميكانيكية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة.
- **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** والتي تقدم لدعم عمليات الابتكار سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية، حيث لا يكاد يخلو بلد من بعض المنظمات التي ترعى المؤسسات المبدعة خصوصا الصغيرة منها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> بن عاشور ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات منها ما هو بشكل سلع وخدمات، كتلك التي تقدمها الأنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع لمئات بل آلاف المنتجات كما هو الحال في إنتاج بطاقات المناسبات والتهاني.

### ثانياً: أهمية الابتكار

تنبع أهمية الابتكار فيما يلي<sup>1</sup>:

- بناء علاقة وطيدة بين السوق والمنتج الجديد؛
  - تساعد المؤسسات في الحفاظ على حصص سوقية كبيرة وزيادة الأرباح؛
  - تحقيق النمو والتطور عن طريق العوامل غير المسعرة مثل: التصميم والجودة والفردية، وغيرها؛
  - القدرة على استبدال المنتجات التي انتهت صلاحياتها؛
  - تقصير وقت الإنتاج وتسريع تطوير المنتجات الجديدة بالمقارنة مع المنافسين.
- بالإضافة إلى ذلك تتمثل أهمية الابتكار في ما يلي<sup>2</sup>:
- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
  - يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
  - يحسن من جودة المنتجات؛
  - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمة من حيث التنافس بالوقت؛
  - يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
  - يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛
  - يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها؛
  - بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

<sup>1</sup> زين الدين نصري مُجدّ عطون، أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2017، ص 27.

<sup>2</sup> فراح رشيد، قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثاني، المجلد الرابع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 07.

## المطلب الثالث: أنواع الابتكار

سعيها منها لضمان البقاء والتفوق، تلجأ الكثير من المؤسسات إلى الابتكار، الذي يمكن أن يتخذ أشكالا وأنواعا عديدة اختلف الكتاب والباحثون في تصنيفها، ومن التصنيفات الأكثر شيوعا، ما يلي:

أولا: حسب موضوع الابتكار<sup>1</sup>:

## 1- ابتكار المنتجات

يتضمن هذا النوع من الابتكار إنشاء منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة تلي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنتجات أو الخدمات المألوفة في السوق، وهذا يعنى أنه ليس بالضرورة أن يكون الابتكار شيئا جديدا مثل الهواتف الذكية، بل يكفي أن تتم إضافة خصائص جديدة للمنتج أو إضافة استعمالات جديدة مثل السيارات الكهربائية.

## 2- الابتكار في العمليات

يسمى أيضا بالابتكار الإجرائي، ويتمثل أساسا في اعتماد إجراء جديد أو سيرورة جديدة في تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، أو أن يتم تحسين الطريقة بما يؤدي إلى تغيير محسوس في الجودة والتكاليف، ويؤثر بالتالي بشكل إيجابي على أداء المؤسسة من جهة ويعزز تنافسيتها من جهة ثانية، ويتمثل الابتكار في العمليات في إدخال عناصر جديدة في عمليات الإنتاج في المؤسسة بدءا من المدخلات، المواصفات، المهمات وآليات تدفق العمل والمعلومات والمعدات المستخدمة في الإنتاج، أو تقديم الخدمات بقصد خفض التكاليف وزيادة جودة الإنتاج.

## 3- الابتكار التنظيمي

يتضمن هذا النوع من الابتكار والذي يسمى أحيانا بالابتكار الإداري، إحداث تغييرات مهمة في تنظيم المؤسسة من خلال إعادة النظر في هيكلها التنظيمي أو في المسؤوليات وتوزيع السلطات والممارسات الإدارية (كيفية أداء المهام والأنشطة)، كما يمكن أن يتضمن تغييرا في ثقافة المؤسسة وفي كيفية تعاملها مع محيطها الخارجي، ويعد هذا النوع من الابتكار بمثابة تغيير جذري أو استراتيجي، والذي يؤدي في حالة نجاحه إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين ومنه تحسين الأداء العام للمؤسسة.

## 4- الابتكار التسويقي

يسمى هذا النوع من الابتكار أحيانا بالابتكار التجاري، وهو يتضمن اعتماد أو تطوير استراتيجيات أو تقنيات تسويقية جديدة للترويج لمنتجات وخدمات المؤسسة، وقد يتضمن اعتماد طرق توصيل جديدة (تجارة إلكترونية) أو

<sup>1</sup> برياش توفيق، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة: عرض تجارب دولية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، المجلد العاشر، جامعة برج بوعريش، الجزائر، 2023، ص 240.

تصميم جديد أو محسن للتعبئة والتغليف أو طرق جديدة في الترويج مثل الإشهار عبر الوسائط الاجتماعية واعتماد تطبيقات الهواتف الذكية لتسهيل عملية طلب وشراء المنتجات والخدمات. والابتكار التسويقي يتيح للمؤسسة تمييز منتجاتها وخدماتها عن منافسيها والوصول إلى فئات استهلاكية جديدة.

### ثانياً: حسب درجة الابتكار

#### 1- الابتكار التدريجي

هو الابتكار الذي يتم فيه التزايد على مراحل، حيث يتم إجراء التغييرات تدريجياً والنتيجة عموماً تكون في هيئة الابتكار التكنولوجي، حيث تلجأ الشركات الرائدة إلى الابتكار، ويواصلون إدارة دورات حياة المنتج بشكل أفضل، والحفاظ على مجتمعهم من المستخدمين في حالة تشويق مع كل إطلاق منتج جديد، وهذا المفهوم شائع جداً في صناعة السيارات<sup>1</sup>.

#### 2- الابتكار الجذري

حدث هذا النوع من الابتكار قليل، فهو يتمثل في إدخال تكنولوجيا عامة جديدة، تؤثر على تنظيم العمل والانتاجية في عدد كبير من الأنشطة سواء من وجهة نظر المؤسسة أو السوق، يمكن لهذا النوع أن يلعب دوراً استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة على المدى البعيد رغم أن اعتماده وتطويره يشكل تكلفة كبيرة ومخاطرة معتبرة للمؤسسة، لأنه يحتاج فترة زمنية طويلة ويتطلب استثمارات مالية ضخمة، ويعتمد على الاستعانة بالكفاءات المتخصصة حتى من خارج المؤسسة، وعليه فهو يكون محصوراً على عدد قليل من المؤسسات المتخصصة في البحث والتطوير لمثل هذه المشاريع، كما أن تأثيره يكون ظاهراً بالنسبة للمتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن ومنافسين.

إن الابتكار الجذري لا يعتمد بالضرورة على طلب فعلي في السوق، وإنما يساهم في خلق طلب جديد لم يكن وارداً من قبل، وبالتالي يخلق هيكلًا جديدًا في السوق، ويؤدي إلى ظهور صناعات جديدة ومنافسين جدد، فهو مصدر لاستراتيجية الهدم من أجل البناء أو التدمير الابتكاري، الذي ينشأ من داخل الهيكل الاقتصادي ويقوم بالهدم الدائم لعناصره القديمة وخلق عناصر جديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Salima Beleulmi, **Polycopie de cours Initiation En Management de L'innovation**, Université Des Frères Mentouri, Constantine, Algérie, 2020, p 02.

<sup>2</sup> زويوش بلال، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 23.

## 3- الابتكار المزعزع

يشير بعض الباحثين إلى نوع آخر من الابتكار وفقا لهذا المعيار في التصنيف وهو الابتكار المزعزع الذي يكون سببا مباشرا في إحداث تغيرات كبيرة وجوهريّة، ويكون مدمرا للمؤسسات العاملة في الصناعات القائمة ويخترق اسواق منتجاتها، ويستخدم بعض الباحثين والكتاب والاستشاريين مصطلح "الابتكار المدمر" لوصف أي موقف تتعرض فيه صناعة ما لهزة وتتعرّث فيها المؤسسات القائمة التي كانت ناجحة في السابق.

ويرجع الاستعمال الأول لمصطلح الابتكار المزعزع إلى Clayton M. Christensen الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، في عدد شهر ديسمبر من مجلة هارفارد HBR من العام 1995 وصف فيه هذا النوع من الابتكار بأنه "أي موقف تتعرض فيه الصناعة لهزة وتتعرّث فيها المؤسسات القائمة الناجحة سابقا"، ويلخص فكرة الابتكار المزعزع بأنه العملية التي من خلالها تتمكن مؤسسة صغيرة ذات موارد أقل من تحدي المؤسسات القائمة بنجاح، وفي العام 2000 أصدر نفس الباحث كتابا عرض فيه نظريته بعنوان معضلة الابتكار الذي بين فيه كيف تتسبب التكنولوجيا الحديثة في فشل المؤسسات الكبرى، وعرض امثلة كثيرة عن هذا النوع من الابتكار الذي حققته المؤسسات الناشئة والصغيرة التي تعمل أساسا في مجال صناعات الحاسوب<sup>1</sup>.

## 4- الابتكار المفتوح

يعد واحدا من أحدث أنواع الابتكار الذي تشير اليه الكتابات الأكاديمية ما يعرف بالابتكار المفتوح الذي يعني استخدام المؤسسات للأفكار والمعارف والتقنيات المتاحة في السوق والمحيط الخارجي، والسعي للتعاون مع شركاء خارجيين لتطوير منتجات وخدمات جديدة، وهذا خلافا للابتكار الذي يوصف بالابتكار الداخلي كونه يعتمد فقط على المصادر الداخلية للمؤسسة، وقد قدم (Chesbrough) مفهوم الابتكار المفتوح خلال عدة كتابات.

يعبر الابتكار المفتوح عن حقيقة أن الابتكار المعاصر يتم تنفيذه بشكل أقل داخليًا، بعد نمط إنتاج مغلق ومتكامل تمامًا، ولكنه يصبح "مفتوحًا" بمعنى أن العديد من الجهات الفاعلة تشارك في تطويره خلال المراحل المختلفة من التصميم والإنتاج والتصنيع، والتوزيع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بيطاط نور الدين، بوالزليفة ناصر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصادية المال والأعمال، العدد الثاني، المجلد الأول، الجزائر، 2017، ص 180.

<sup>2</sup> Eric Schenk, Claude Guittard, Julien Pénin, Thierry Burger-Helmchen, **L'innovation ouverte : Définition, pratiques et perspectives**, Journal de la Chambre de commerce et d'industrie de paris, France, 2013, p 11.

ثالثا: حسب درجة الحدائة

يمكن تصنيف الابتكار حسب درجة الحدائة إلى خمس فئات أو مستويات، اعتمادا على نوع الحل الموجود عند حل مشكلة الابتكار، وذلك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1- **المستوى 01**: الحل الظاهر أو التقليدي، هو الحل الموجود بطرق معروفة جيدا في مجال معين؛
- 2- **المستوى 02**: الاختراعات الصغيرة داخل النموذج، وتحسين النظام الحالي، عادة مع حل وسط معين؛
- 3- **المستوى 03**: الاختراع الكبير داخل التكنولوجيا، والتحسين الاساسي للنظام الحالي؛
- 4- **المستوى 04**: تم العثور على الحل العلوم، ولكن خارج التكنولوجيا، ونتيجة لذلك ولدت فكرة جديدة للنظام.
- 5- **المستوى 05**: الاكتشاف، يحدث هذا النوع من الحلول عند اكتشاف ظاهرة جديدة وتطبيقها أثناء حل المشكلة.

المبحث الثاني: مراحل الابتكار، مبادئه ونظرياته

يعتبر الابتكار استراتيجية متشعبة حيث يمر يتم عبر مراحل متعددة، ويضم مبادئ تعتبر هي الاساس لتحقيق أهدافه، وسيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مراحل الابتكار، مبادئه، وكذلك نظرياته ومحدداته.

المطلب الأول: مراحل الابتكار

تمر عملية ابتكار المنتجات الجديدة بعدة مراحل متمثلة في:

- **المرحلة 01**: اتباع المنظمة لبعض الخطوات حتى تقوم بتحديد الفرص التسويقية ومنها دراسة وتحليل أهداف المنظمة، تعريف السوق المستهدف، تحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية.
- **المرحلة 02**: تحديد الأسواق التي تقدم لها أفضل الفرص، وتحليل حاجات ورغبات العملاء فيها، من خلال تحديد الفجوات في السوق والتي ربما تقترح حاجات المستهلكين لم تشبع بعد، خاصة إذا عرفنا أن هناك حاجات موجودة وأخرى كامنة<sup>2</sup>.
- **المرحلة 03**: خلق وتوليد الافكار لابتكار المنتجات الجديدة، وهناك ما هو أهم من خلق الأفكار ألا وهو وجود ابتكار تسمح به المنظمة، وهذا الابتكار يتطلب وجود مخطط ابتكار المنتج، وعادة تعتبر فكرة وجود وخلق الأفكار لمنتج جديد ما هي إلا أولى مراحل الابتكار، حيث تبدأ هذه العملية بالبحث عن الأفكار ذات المضامين السلعية أو الخدمية الواعدة من المبدعين والخالقين الذين يجب أن تتوفر لهم الظروف الملائمة والمكافآت الخاصة وكافة المقومات

<sup>1</sup> سماعيل عيسى، محي الدين محمود عمر، بوزركي جيلالي، دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الأول، المجلد 13، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص 643.

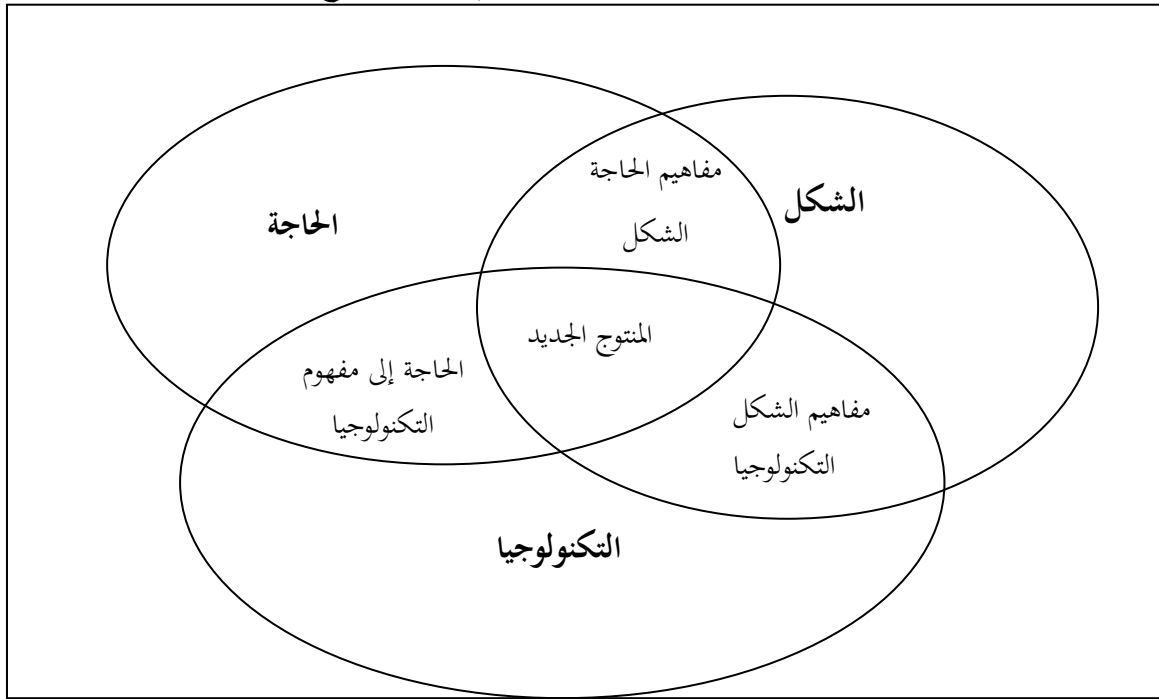
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال الدين مُجَدَّ المرسي، التسويق المعاصر، د.ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 241.

والثقافة التنظيمية للعمل الخلاق والمبدع وإزالة العوائق التي تحد من ذلك، كما يجب أن تتبنى المنظمات المبتكرة استراتيجيات التفكير العبقري لتساعدها في خلق افكار وتطوير منتجات جديدة<sup>1</sup>.

- **المرحلة 04:** بعد حصول المنظمة على أكبر عدد ممكن من أفكار المنتجات الجديدة، يتعين عليها أن تقوم بعملية فحص وتصفية الأفكار لتحديد المرحة منها. وعادة ما تمر الافكار الجديدة بخطوة أساسية خاصة بالغرلة أو التصفية المبدئية، ويتم فيها التأكد من مدى توافق كل فكرة مع عدد من المعايير في هذا المجال مثل رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، واستراتيجياتها ومواردها وإمكاناتها الانتاجية والتسويقية والمالية والإدارية، ومن ثم استبعاد الافكار غير الملائمة، ثم تعمل تهذيب الأفكار وتطويرها، وذلك يتطلب توفر ثلاث عناصر أساسية متمثلة في الشكل، التكنولوجيا، المنفعة<sup>2</sup>.

والشكل الموالي يوضح تقاطع هذه العناصر من أجل تشكيل منتج جديد:

شكل 01-01: مكونات المفهوم لتطوير منتج جديد



المصدر: سامية لحوّل، مولحسان آيات الله، مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>1</sup> سامية لحوّل، مولحسان آيات الله، الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصادي الصناعي، العدد 12، 2017، ص 274.

<sup>2</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 189.

- **المرحلة 05:** بعد تحديد مفاهيم المنتج الممكنة، يتم انتقاؤها للتوصل إلى أقل عدد ممكن أن يخضع إلى الاختبار الذي يتم عن طريق المستهلكين من خلال بحوث السوق بغرض اختيار أفضل وضع للمنتج من بين المفاهيم البديلة له، وتحديد المجموعة المستهدفة من المستهلكين، بالإضافة إلى تحديد ووضع مفهوم للمنتج النسبي بالمقارنة مع علامات المنافسين.
- **المرحلة 06:** مرحلة تحديد الجدوى الاقتصادية، ويعتمد التحليل الاقتصادي على دراسة وتقييم احتمالات البيع وتقديرات التكاليف والربحية لتحديد العائد المالي المحتمل للمنتج الجديد، ومعرفة ما إذا كان سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة أم لا<sup>1</sup>.
- **المرحلة 07:** مرحلة التنمية المادية، وذلك تمهيدا لاختبارها في الأسواق، ويتم تسليم المواصفات الخاصة بالمنتج التي تم التوصل إليها بعد تحديد مفهوم المنتج واختباره إلى قسم البحوث والتطوير بالتنسيق مع قسم بحوث التسويق بالمؤسسة، حتى تقوم بتحويل ذلك إلى منتج فعلي من خلال تحديد مواصفاته والتي تشمل: الحجم، الشكل، الطعم، العبوة، الغلاف، وغيرها، وحتى يمكن التوفيق بين تفضيلات السوق للخصائص الواجب توافرها في المنتج وبين الاعتبارات الفنية والاقتصادية الخاصة به.
- **المرحلة 08:** وضع استراتيجية المنتج الجديد، تستخدم استراتيجيات تطوير المنتج الجديد المتكاملة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجيات ورغبات العملاء بشمل أفضل من المنافسين الآخرين، ويعتمد اختيار هذه الاستراتيجيات على ظروف السوق والفرص المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف في المنظمة<sup>2</sup>.
- **المرحلة 09:** طرح المنتج في السوق، وتعتمد أولا على التسويق باعتبار دوره الحيوي والحاسم في عملية إدارة طرح المنتج الجديد في السوق، من حيث تطوير استراتيجيات وخطط التسويق اللازمة، وإعداد آليات تنفيذها بنجاح، وعلى المنظمة في هذه المرحلة اتخاذ أربعة قرارات رئيسية تتمثل في توقيت طرح المنتج في السوق، مناطق طرح المنتج، تحديد العملاء المستهدفون، وتحديد الاستراتيجية المناسبة لتقديم المنتج في السوق<sup>3</sup>.
- **المرحلة 10:** إثر عملية طرح المنتج في السوق وتسويقه، لا بد من القيام بعملية تقييم شاملة من أجل مقارنة الأداء الفعلي للمنتج الجديد مع الداء المتوقع لمعرفة الانحرافات الموجودة وحجمها، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة،

<sup>1</sup> سامية لحوّل، مولحسان آيات الله، مرجع سبق ذكره، ص 275.

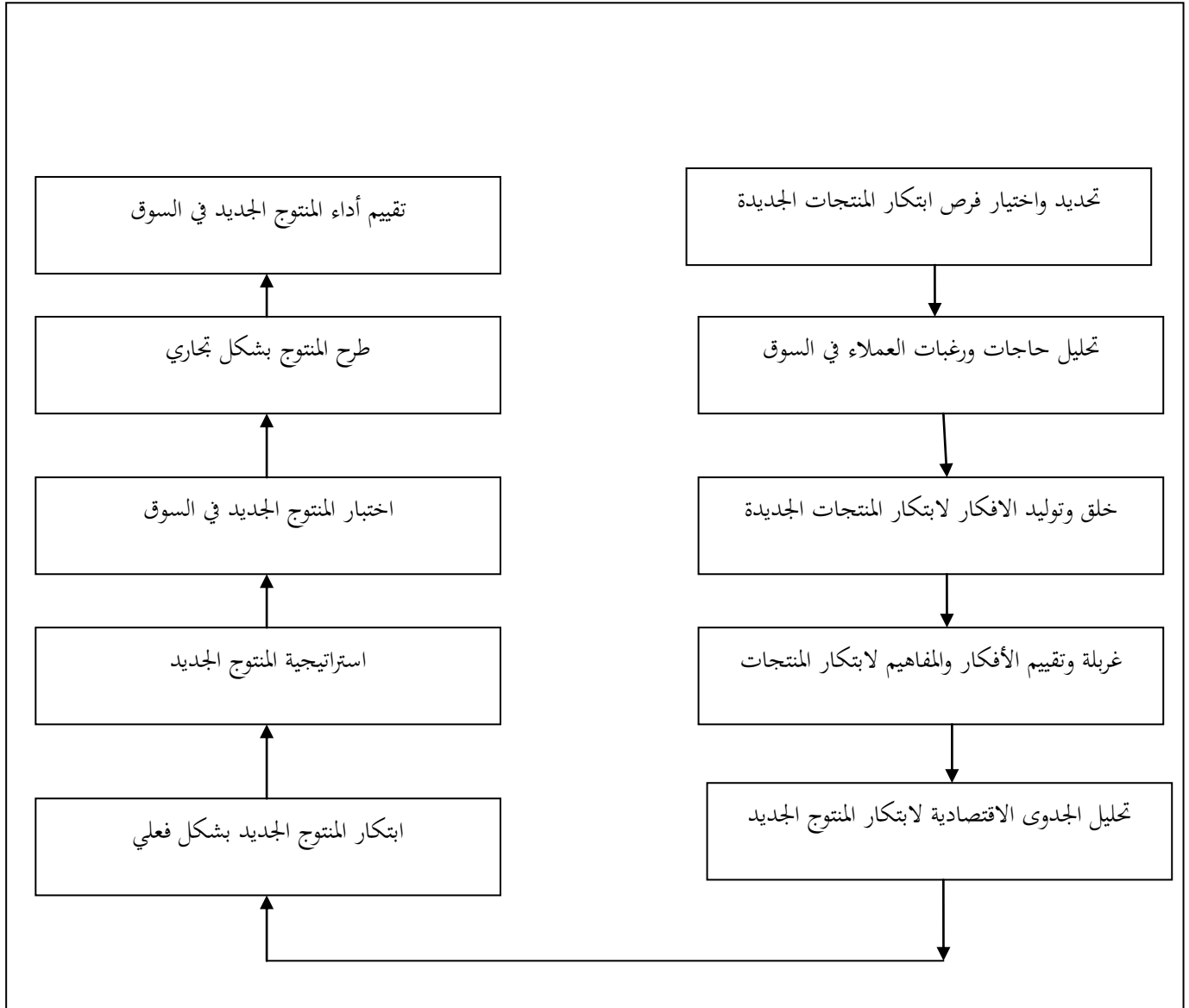
<sup>2</sup> مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، ص 332.

<sup>3</sup> سامية لحوّل، مولحسان آيات الله، مرجع سبق ذكره، ص 278.

من أجل تعزيز عناصر القوة في المنظمة والعمل على التخلص والحد من عناصر الضعف بما يحقق الأهداف المتوقعة من ابتكار المنتج الجديد، مما ينعكس على قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية في السوق<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يمثل المراحل السابقة لعملية الابتكار:

شكل 01-02: مراحل العملية الابتكارية



المصدر: سامية لحوّل، مولحسان آيات الله، مرجع سبق ذكره، ص 274.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 278.

## المطلب الثاني: أبعاد الابتكار ومبادئه

يمر الابتكار بمجموعة من الأبعاد التي تعكس توجهات الأفراد والمؤسسات نحو التغيير، كما أنه يستند إلى مجموعة من المبادئ.

### أولاً: أبعاد الابتكار

تتمثل أبعاد الابتكار فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- التوجه نحو الابتكار:** يشير إلى الرغبة في إيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات والمشاكل الموجودة، سواء كان ذلك من خلال تطوير منتجات جديدة، أو تحسين العمليات القائمة، أو إيجاد أساليب جديدة لتقديم الخدمات. يحفز التوجه نحو الابتكار على الابتكار والإبداع، ويعتبر عاملاً رئيسياً في تطوير المجتمعات وتقدمها، حيث إنه يشمل قبول المخاطر والاستثمار في الأفكار الجديدة وتشجيع الثقافة التجارية التي تعزز الإبداع والتجديد. فعندما يكون التوجه نحو الابتكار جزءاً من ثقافة المؤسسة أو المجتمع، يمكن أن يحدث تأثير إيجابي كبير على التطور والنمو الشامل.

**2- تنمية التغيير والابتكار:** هي عملية تهدف إلى تعزيز القدرة على التغيير والابتكار داخل المؤسسات، وتشمل هذه العملية مجموعة من الجهود والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتحفيز الأفراد على تطوير أفكار جديدة وتنفيذ تغييرات إيجابية، كما تركز على إيجاد بيئة داعمة تشجع على الابتكار وتسهل عمليات التغيير، وتشمل هذه العملية عدة جوانب منها:

- تحفيز الإبداع: من خلال تشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة؛
- بناء الثقافة التنظيمية: بتطوير ثقافة داعمة للابتكار والتغيير داخل المؤسسات تعزز التفكير الإبداعي والمرونة؛
- تطوير المهارات: توفير التدريب والتطوير للأفراد لتطوير مهارات الابتكار وإدارة التغيير؛
- توجيه القيادة: بالعمل على تحفيز القادة على تبني أساليب قيادية تشجع على الابتكار وتدعم عمليات التغيير؛
- استخدام التكنولوجيا: عن طريق استخدام التكنولوجيا والأدوات الحديثة لتحفيز عمليات الابتكار وتسهيل عمليات التغيير.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، د.ط، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 74.

**3- التشجيع والابتكار:** يعتبر التشجيع أساسياً لتحفيز الأفراد والمجتمعات على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها، وذلك من خلال إنشاء بيئة داعمة، تقديم المكافآت والتقدير، تشجيع التعاون والتفاعل بين الأفراد، وتوفير الموارد والدعم، بالإضافة إلى التقدير والمكافآت والتحفيز الإيجابي.

### ثانياً: مبادئ الابتكار

مبادئ الابتكار ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- الابتكار الجوهرى من أجل البقاء، وهو نشاط استراتيجى لا ينفصل عن تطوير استراتيجية الشركة وتنفيذها؛
- 2- هناك أربعة أنواع من الابتكار التدريجى، والجذرى للمنتجات والتقنيات، ونماذج الأعمال الجديدة، والمشروعات الريادية، وكل واحد منها يتطلب مجموعة عمليات وأدوات وفرق عمل ملائمة؛
- 3- توقع حدوث الأسوأ إذا طال انتظارك من أجل البدء بالعملية الابتكارية، وعادة ما تدفع المنظمات التي تماطل في البدء بعملية الابتكار ثمنا باهظا يتمثل في خسارة حصتها في السوق وخسارة الأرباح، فالمنافسة لا تنتظر ويجب عليك ألا تنتظر أيضا، ضع خطة عملك وابدأ في تنفيذها الآن؛
- 4- الابتكار فن اجتماعي ويبيى يرتبط بتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، فالأفراد جوهر عملية الابتكار، ومن تفاعل رؤاهم واهتماماتهم تتولد الأفكار الجديدة التي يمكن تحويلها إلى قيمة جديدة؛
- 5- الابتكار دون طرق منهجية يركز عليها هو بمجرد لعبة حظ، فالجهود العشوائية تجعل الابتكار مخاطرة كبيرة، والطريقة المنهجية السليمة تجعل الابتكار قابلا للتنبؤ ومستداما بدرجة ملائمة؛
- 6- جميع مداخل الابتكار الاستراتيجية ضرورية ومهمة من أجل النجاح، فالطريقة المنهجية للابتكار تتطلب توظيف هذه المداخل؛
- 7- الابتكارات العظيمة تبدأ مع الأفكار العظيمة، فهناك أنواع مختلفة من الاحتياجات، ومن أهم الاحتياجات بالنسبة للمبتكرين تلك التي لم يتعرف عليها أحد، لأنها توفر إمكانية إبداع تطورات مذهلة تضيف قيمة كبيرة وميزة تنافسية؛
- 8- الاستعداد والتصويب إلى الهدف، فالابتكار الفعال يتطلب استهدافا دقيقا جدا، لأن هناك احتمالات عديدة يمكن السعي وراءها، بالإضافة إلى ذلك يعد الابتكار مكلفا من حيث المال والوقت، وبالاستهداف الجيد يمكن استخدام الموارد بحكمة؛

<sup>1</sup> عبد الله اسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 77.

9- وضع النماذج الأولية بسرعة من أجل تعجيل التعلم، فالهدف من أي عملية ابتكار هو الخروج بأفضل الأفكار وطرها في السوق بأسرع وقت ممكن، لذلك يعد الابتكار عملية تعلم، والتعلم السريع له مزايا كبيرة، حيث يؤدي التسريع في وضع النماذج الأولية وتحويلها إلى قيمة كبيرة الأكر الذي يؤدي إلى فعالية عالية في إثراء عملية التعلم ومن ثم الابتكار؛

10- ليس هناك ابتكار دون قيادة، حيث تعبر الشركات بشكل مذهل عن المجتمع البشري، ويعد توظيف آلاف الأشخاص لابتكار المنتجات والخدمات في أنحاء العالم وتقديمها لآلاف بل ملايين العملاء أمرا مدهلا.

### المطلب الثالث: نظريات الابتكار ومحدداته

#### أولا: نظريات الابتكار

لاشك في أن الابتكار قد أصبح مجالا واسعا ومتنوعا جراء هذه التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد للتشكل والتطور.، لهذا فإن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة. وهناك ثلاث نظريات حول الابتكار هي<sup>1</sup>:

#### 1- النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي ( Transcendental Model )

وهي النظرية التي تقوم على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقرة (Genius)، وبالتالي فإن على الشركات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقرى الذين هم القادرون على التوصل إلى الابتكارات الجديدة أسرع وأفضل من غيرهم من غير المبتكرين العباقرة، حتى توفرت لهذه الفئة الأخيرة ظروف وموارد أفضل، وحسب هذا النموذج فإن هناك عددا قليلا من الأفراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

#### 2- النموذج الآلي ( Mechanistic Model )

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها، ولاشك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود المشكلة أو الحادثة القادمة التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 37.

وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والشركات، فالجسور منذ القدم لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة الانتقال من ضفة النهر إلى الأخرى، وناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة نقص الأراضي في مراكز المدن وارتفاع أثمانها، والمصاعد لم تبتكر إلا لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في المباني العالية أولاً ومن ثم في ناطحات السحاب.

### 3- نموذج التركيب التراكمي (Comulative synthesis Model)

وهذه النظرية تقوم على جهود التفكير، التحليل، الترابط، والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة، وغير ذلك مما يكشف عن استنارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

#### ثانياً: محددات الابتكار

لقد اجتهد بعض الكتاب والمنظرين في وضع بعض الصفات والخصائص التي تميز السلوك أو العمل الابتكاري، وأجمعوا على أن الابتكار أو السلوم الابتكاري يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية<sup>1</sup>:

- أن يقدم الابتكار الشيء الجديد لمستعمليه أو الشريحة المستهدفة منه؛
- يجب أن لا يدخل الابتكار في العمليات الروتينية العادية للمؤسسات؛
- يجب أن يجلب الابتكار فائدة من وراء تطبيقه ولو على مستوى الفروع والأجزاء؛
- أن تتم العملية الابتكارية عن أمر مقصود وليس عن أمر عارض، أي أن تكون العملية الابتكارية مسطرة ومنظمة لغرض التحسين والتطوير.

- توفر البيئة الداعمة والمشجعة للطاقت الابداعية والابتكارية؛
- وضع برامج وأساليب محددة للتطوير والابتكار؛
- تقبل الأخطاء والنقد وتشجيع روح المغامرة والتجديد؛
- الاحتكاك والاستفادة من أصحاب الخبرة والاختصاص؛
- التفكير الإستباقي واليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> نوري منير، قلش عبد الله، دور الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ندوة دولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، 13-14 نوفمبر 2007، ص 324.

## المبحث الثالث: متطلبات الابتكار، العوامل المؤثرة عليه ومعيقاته

كغيره من المتغيرات الاقتصادية والاستراتيجية التي تحتاج إليها المؤسسة الاقتصادية، فإن الابتكار يتطلب وجود مجموعة من الأساسيات التي ينبغي توفرها من أجل تحقيق أهدافه، كما أنه يتأثر بمجموعة من العوامل سواء بالإيجاب أو بالسلب والتي تعرف بالمعوقات التي تعيق تحقيقه، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث عبر متطلبات الابتكار، العوامل المؤثرة عليه، ومعيقاته.

## المطلب الأول: متطلبات الابتكار

تتمثل متطلبات الابتكار فيم يلي<sup>1</sup>:

- كفاءة العاملين في البحث و التطوير: حيث تعتبر كفاءة العاملين كعامل محدد للابتكار ولدرجة التجديد أو التحسين في المنتج.
- المخصصات المالية للبحث و التطوير: إذا كانت العديد من الدراسات تؤكد على الاستثمار في البحث والتطوير هو المؤشر الحقيقي للقدرة على الابتكار في المؤسسات، فإن حيازة المؤسسة على موارد مالية معتبرة لا يعتبر شرطا كافيا للابتكار بل لا بد من تخصيص ميزانية للبحث والتطوير تسمح لها بإنجاز مثل هذه الأنشطة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: تعد وفرة الأجهزة والتجهيزات وكذا البرامج الحديثة اللازمة لتطوير الابتكار كبرامج التصميم الحديثة من بين أهم العوامل اللازمة لتحقيق إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعال.
- وفرة المعلومات و قواعد البيانات: حيث لا تعتبر المعلومات الداخلية الناجمة عن البحث والتطوير كافية لمواجهة التطور التكنولوجي، بل على المؤسسة أن توسع حلقة البحث نحو الخارج للحصول على معلومات جديدة، يتم تقييمها وتعديلها فيما بعد لتلبية أنشطة البحث و التطوير.
- التعاون مع الجهات الأكاديمية و المؤسسات: إن التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث فيها من جانب والمؤسسات من جانب آخر يعد عاملا أساسيا للمؤسسات في تحقيق ابتكارات جذرية، بل إن هذه المؤسسات تدعم برامج الدراسات العليا في الجامعات من خلال جلب الطالب إليها وإنجاز بحوثهم وأطروحاتهم عن مشاكل تواجهها أو مواصلة البحث من أجل ابتكار منتج جديد أو إحداث قفزة نوعية في تحسين العمليات الإنتاجية؛

<sup>1</sup> مدلس نجا، متطلبات تحقيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد التاسع، المجلد التاسع، 2014، ص

- دعم و تأييد الإدارة العليا لمسعى الابتكار: إن من أهم متطلبات الابتكار هو اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورته و أهميته، كما أن وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ الملائم لوجود الابتكار ونموه و تشجيعه، بل واعتباره جزء لا يتجزأ من سياسة المؤسسة.
- التنسيق و التكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة: يتطلب الابتكار العمل على وجود تنسيق تكامل بين الإدارات في المؤسسة فكل إدارة في المؤسسة يجب أن تعمل في إطار العمل كفريق واحد متكامل لأن جميع الأنشطة هي متداخلة ومتكاملة في أدائها سواء كان النشاط ماليا، أو النشاط المتعلق بالبحث والتطوير والعراء والإنتاج وغيرها، وتقوم الإدارة العليا باتخاذ القرارات ضمن إطار الخطط و البرامج التي تكون قد وضعتها من أجل تنفيذ عملية الابتكار.
- تقديم الحوافز للعاملين في ميدان الابتكار: تمثل الحوافز الطريقة الأكثر تأثيرا في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالابتكار والمبتكرين، لذلك لا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الابتكار، ومن الضروري أن تكون موجهة لمكافأة النجاح في الابتكار وكذلك مكافأة الذين لم يصلوا إلى نتائج على محاولاتهم، و هذه السمة في الحوافز هي التي تجعل المؤسسة ميدانا فعالا وخالقا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الابتكار

تتدخل العديد من العوامل في الابتكار، وتؤثر عليه، كما أنه رغم كونه يمثل استراتيجية هامة للمؤسسة، إلا أنه تقابله العديد من العراقيل التي تمنع قيامه.

#### أولا: العوامل المؤثرة على الابتكار

يتميز النشاط الابتكاري بالتعقيد، وهناك عوامل عدة متداخلة في تكوينه وتطويره، كما يزيد من درجة تعقيد هو أن هذه العوامل قد تكون فعالة في ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في أوضاع أخرى، ويمكن تحديد العوامل المؤثرة على الابتكار من خلال تصنيفها في عدة مجموعات:

#### 1- مجموعة الخصائص الشخصية

يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر، لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات وخصائص محددة، وفيما يلي بعض هذه الخصائص<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 200.

<sup>2</sup> الصادق لشهب، أحمد بوريش، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 263.

- الميل للتعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات المعقدة والابتعاد عن الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول للبيئة المألوفة والسهلة التي يمكن لكل فرد القيام بها؛
- حالة الشك: يمتلك الفرد المبتكر حس الشك الذي يتحول إلى طرح أسئلة خارجة عن المؤلف، والتي قد تصل حتى إلى البديهيات، مثل تساؤل نيوتن عن سر سقوط التفاحة من الشجرة إلى أعلى خلافا لسقوطها المؤلف نحو الأسفل، فمواصلة التساؤلات لا بد أن يؤدي إلى البحث وإيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهرة القديمة أو التوصل إلى الجديد؛
- الحدس: إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات، فالحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية المثبتة، ويمكن وصف الحدس كما ذكره الكثير من العلماء، حيث تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة أين لا يوجد مخرج بالطريقة المنطقية المنهجية، وسرعان ما تأتي الأفكار الجديدة في أوقات الراحة عادة، مما يدعى بموضه الابتكار؛
- الانجاز الذاتي: يكون الفرد المبتكر محفزا بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا المشكلات تعيقه، بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب دور المحفز.

## 2- مجموعة العوامل التنظيمية

- يعمل الأفراد في المؤسسات في إطار تنظيمي، حيث أن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري، من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين، ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار نجد:
  - استراتيجية المؤسسة: إن استراتيجية المؤسسة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار (الاستراتيجية الاستباقية) أي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون استراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، والأولى تستقطب المبتكرين وتبحث عنهم، وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الابتكاري من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومزاياها<sup>1</sup>.
  - القيادة وأسلوب الإدارة: لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها ممارسة التأثير على الموظفين، بحيث يتعاونون فيما بينهم في تحقيق هدف مشترك، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجتهد من التغيير الخطر الدم يشيع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة،

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، مرجع سبق ذكره، ص 129.

التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة، فإن النمط الثاني يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتينيات القوية، واتصالات أسفل الأعلى<sup>1</sup>.

- **الفرق:** يعرف الفريق على أنه تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك، وقد اثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب الشركات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل، يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار

- **ثقافة المؤسسة:** تعرف ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء، ونجد أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليدها وعادات جديدة، باختلاف الشركات القائمة على الابتكار والتي تفرض أنها تتسم بقدرة عالية من الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

- **الاتصالات:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي الإدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط الشركة، ففي الشركات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة وبين مختلف أقسام الشركة وإدارتها من جهة أخرى، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزءاً من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يجد من قدرة الشركات على الابتكار والذي يكون أصلاً غير مرغوب فيه<sup>2</sup>.

### 3- مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع

إن أهمية البيئة العامة في المجتمع بالعلاقة مع الابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة ( Novelty ) فحسب، وإنما أهميتها تكمن وبأسبقية معينة في النزعات الوطنية والاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي

<sup>1</sup> الصادق لشهب، أحمد بوريش، مرجع سبق ذكره، ص 266.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 266.

به الابتكارات، وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة واستمرارها ومقاومة تغييرها. فالأفراد المبتكرون ينشأون في المجتمع ويتزعمون على تقاليده وتعاليمه وتطلعاته وثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، وبالتالي فإنهم يعملون في إطار وسياق اجتماعي - ثقافي متميز، ويتأثرون بطريقة التفكير وعمل الأشياء ونوع الاستجابة للتغيرات والمواقف المختلفة في المجتمع. فالأفراد كل الأفراد هم تلاميذ وطلبه ثقافتهم العامة في المجتمع، ولاشك في أن الابتكار يعتبر من الأحداث الكبيرة والمهمة لدى الأفراد والشركات التي تتأثر بكل هذه العوامل في البيئة العامة، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى العوامل البيئية العامة في المجتمع والمؤثرة في ابتكار الأفراد والشركات<sup>1</sup>:

- الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع: وهي تمثل مجموع العوامل الاجتماعية، الثقافية والسياسية<sup>2</sup>:
- العوامل الاجتماعية والثقافية: أن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد للاهتمام والإبداع والابتكار، من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحواجز.
- العوامل السياسية: تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والابداع في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى المؤسسة الفرد إلى مستوى المؤسسة ثم المجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المالية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والابداعية.
- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: أن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين هذه العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:
- مراكز البحث والجامعات: تلعب هذه المراكز دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الانساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 2، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>2</sup> الصادق لشهب، أحمد بوريش، مرجع سبق ذكره، ص 266.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 266.

- **نظام البراءة:** نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن تعريف براءة الاختراع على أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، والذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم من اللحاق بسرعة بالمبتكر صاحب الابتكار الأصلي، الذي أنفق الكثير ليصل إلى هذا الابتكار، بل ومنافسته مما يضيع عليه فرصة الانتفاع بالابتكار الذي توصل إليه، وعليه فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، ليكون هذا التعويض حافزا قويا لأجل الابتكار. ومن جهة أخرى، قد يدفع هذا النظام كما يوفره من حماية قانونية اعتماد الأفراد والمؤسسات على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الابتكارات كضمانة للتفوق، ولا شك في أن هذه له تأثير على تباطؤ عجلة الابتكار.

- **أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:** حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة، وحس التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الاحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير في خدمة التطور الانساني عموما ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رفده بالأفكار والمفاهيم والعملية والمنتجات الجديدة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معيقات الابتكار

إن المؤسسات الحديثة المعاصرة تتطلب في العصر الذي نعيش فيه تغييرا وتحولا جذريين في التسيير للانتقال من وضعيات الزحف والجمود أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى مؤسسات قادرة على الإبداع والابتكار والتحديث والنمو، فعلى الرغم من أهمية ودور الابتكار في دعم تنافسية المؤسسات وتطويرها إلا أن هذه العملية تكتنفها العديد من المخاطر والتهديدات التي تعيق توجه المؤسسة في هذا المسعى، ومن أهم هذه العوائق نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1- إمكانية فشل الابتكار التسويقي

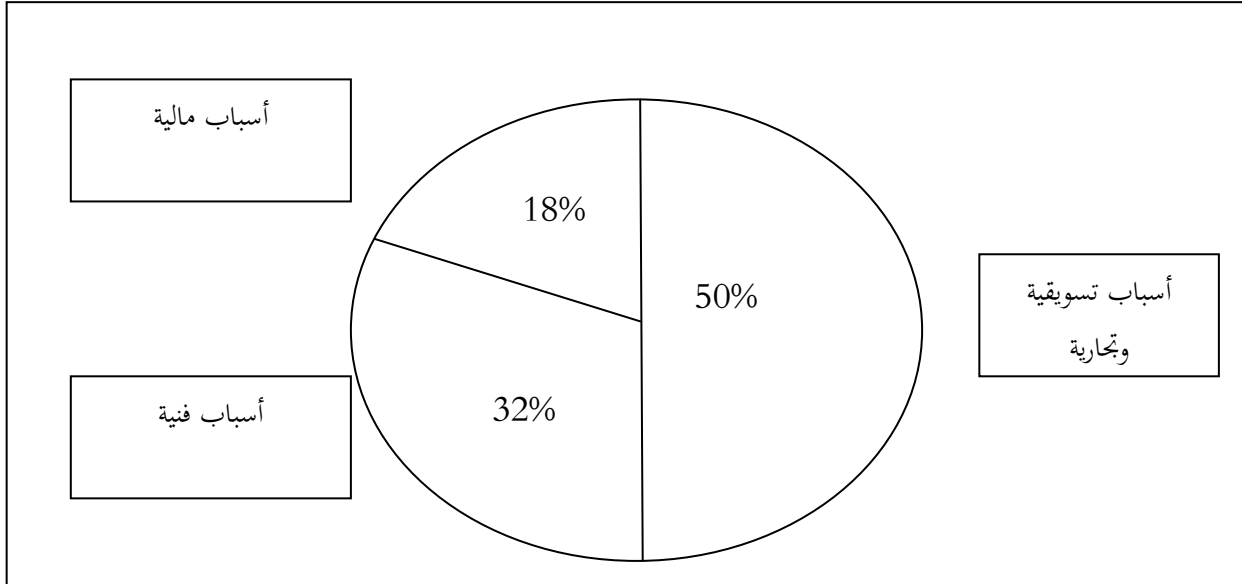
من بين التطبيقات الابتكارية قد تقع المؤسسات في هذا الفشل ولهذا تقوم العديد منها في المفاضلة بين البدائل الابتكارية المتاحة لها، وهذا حتى يتسنى لها تحديد أفضل الفرص الابتكارية القابلة للتجسيد بأقل الأضرار الممكنة وبأعلى

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، مرجع سبق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> سالم حسين، تطوير الصناعة التأمينية الجزائرية في ضوء مقارنة الإبداع والابتكار التسويقي داخل المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019، ص 38

العوائد المتوقعة، ولذلك يجب عليها تحليل عوامل ومتغيرات النجاح والفشل. حيث وجد أنه من أبرز أسباب هذا الأخير وجود فشل أو اخفاق في السياسات التسويقية المحضة وهو يمثل الشكل التالي:

الشكل 01-03: أسباب الفشل في السياسات التسويقية



المصدر: سالم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 38.

يمثل الشكل السابق أسباب الفشل في السياسات التسويقية، حيث تتمثل في:

- أسباب مالية: عدم وجود التمويل اللازم للابتكار؛
- أسباب تقنية: اختلالات في الأداء؛
- أسباب تسويقية وتجارية: عدم معرفة حجم ونوعية الطلب، عدم فهم وتحليل السوق، ضعف التخطيط والاستشراف، عدم تحليل السلوكيات، عدم دراسة استراتيجيات المنافس ... إلخ.

## 2- ارتفاع تكاليف الابتكار

إن عملية الابتكار هي عملية مكلفة جدا من الناحية المالية، فما ينفق على أنشطة البحث والتطوير هي مبالغ جد ضخمة، وهذا ما يفسر عادة بدخول المنتجات الجديدة للأسواق بمبالغ مرتفعة نوعا ما والهدف من ذلك هو تغطية المصاريف الكبيرة المنفقة في هذه المرحلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 38

**3- قصر دورة حياة المنتجات**

إن الزخم الموجود في الأسواق من منتجات كثيرة ومتنوعة وبدائل عديدة ومتجددة ما هو إلا ترجمة لواقع تنافسي محظ بين هذه المؤسسات ومنتجاتها، فظهور تشكيلات وأنواع إنتاجية متتالية ومتلاحقة في الأسواق ما هو إلا دلالة على قصر حياة المنتجات المتواجدة بها، فخلال السنوات الأخيرة يتضح بجلاء انخفاض متوسط دورة حياة المنتجات، وهو ما يجتم على هذه المؤسسات الدخول في عمليات إنتاج جديدة بغض النظر عن هوامش المناورة التي تقوم بها بعضها كأسلوب تنشيط المبيعات الترويجي، في مراحل النحدر وتدهور المنتج، أو إقامة تعديلات طفيفة على المنتج، فحتمية البحث والتطوير وإنفاق تكاليف أخرى على الابتكار أمر لا مفر منه، وفي ذلك قد تجد المؤسسات في قصر الحياة لهذه المنتجات الأمر غير المحبذ وغير المرغوب فيه كون أن مخصصات الإنفاق كانت في فترات قصيرة ومتعاقبة.

**4- إضفاء الصفة الشخصية على الابتكار**

إن قصور النظر الذاتي للموظفين على أن الابتكار هو عملية تكون من اختصاص كبار الموظفين أو أصحاب القرار في المؤسسة فقط، قد يعيق نزعة ومسعى الابتكار ككل، حيث أن ترسيخ الفكر البيروقراطي وثقافة المرؤوسية والأوامر سيعزز من خوف وجمود الموظفين في الاعتماد على قادتهم والتبعية لهم، وسيجعلهم دائما في تقييد بما يناط لهم.

**5- زيادة شدة المنافسة بعد تجسيد الابتكار**

قد يكتب لبعض الابتكارات أن تكون ناجحة ومجسدة بكل واقعية واستحقاق، إلا أنه وعلى الرغم من كل الخطوات والجهود التي مرت بها هذه الابتكارات في سبيل هذا النجاح ستبدأ المنافسة من جديد وبشكل لا يقل مستوى عن ما هو موجود وقائم في السوق، بل سيسعى المنافس بكل جهده أن يتعدى سقف وحدود ما وصل إليه المبتكر الأول، وبالطبع بإمكانه تحقيق ذلك ومزاحمته في السوق والتأثير على حصته السوقية وعلى مبيعاته وأرباحه، وقد يضطر المبتكر الأول إلى حد سحب منتجاته من السوق، ولهذا يتوجب تقدير مدى إمكانية المنافس في اللحاق بالمؤسسة سواء من خلال التقليد أو تقديم منتج جديد أفضل من منتج المؤسسة<sup>1</sup>.

**6- طول فترة الابتكار والتأخر في تنفيذه**

تتميز بعض الصناعات بطول فترة عملية الابتكار، فخلال هذه الفترة حتما ستتغير عوامل ومعطيات كثيرة في الأسواق، مما يجتم على المؤسسة المبتكرة البقاء دوما وباستمرار في حالة رصد ومتابعة كل المتغيرات والتطورات الحاصلة في محيط عملها ومحاولة التأقلم مع كل تلك العوامل والتكيف معها.

**7- القيود البيئية**

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 39.

تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنمية والنشاط الاقتصادي، والنظام السياسي في البلد، وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالبحث والتطوير الوطني، وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف<sup>1</sup>.

**8- مقاومة التغيير:** وهو ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير في نمط العمل ومساره، فيقوم بعض القادة بمقاومة التغيير مما يؤثر سلبا على الابتكار في المنظمة، وذلك للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- التمسك بالمألوف والخوف من المجهول: كون نتيجة الابتكار تعتبر مجهولة؛
- العادات: حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها، وبالتالي لا يسعى إلى الابتكار؛
- الإدراك: وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة، حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة، ومن ثم تتكون الأفكار والاتجاهات والمعاني، ولذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم.

<sup>1</sup> أسماء رتيمي، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، المجلد الثالث، جامعة لونيبي علي، البلدية 02، الجزائر، 2017، ص 102.

<sup>2</sup> أوسري منور، كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدية، الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص 9.

## خلاصة

يعتبر الابتكار عملية تطوير فكرة جديدة أو استخدام طرق جديدة لحل مشكلة معينة بطريقة أكثر فعالية أو إنتاجية، وهو عادة ما يتميز بالإبداع والتفكير الجديد الذي يقود إلى خلق قيمة مضافة كما أنه عملية تطوير وتطبيق أفكار جديدة تساهم في تحسين العمليات أو خلق منتجات وخدمات جديدة.

ويلعب الابتكار دوراً حاسماً في تطور الاقتصاد والمجتمع، حيث يمكنه تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين جودة الحياة، كما أنه تحسين العمليات وتحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي.

وحتى يتحقق نجاح الابتكار في المؤسسات، لا بد من توفر المناخ الملائم، وتوفير جميع متطلباته ومحدداته، وكذلك تطبيق مبادئه التي يركز عليها، فهو يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، والتي تحدد نجاحه من عدمه، كما أن له العديد من المعوقات التي تحول دون تنفيذه، مما يستلزم مقاومتها بغية تجسيد الابتكار في أرض الواقع.

## الفصل الثاني:

الميزة التنافسية وعلاقتها بالابتكار

## تمهيد

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتعزيز مكانتها السوقية، وهذا الأمر يتطلب معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها الاقتصادية خاصة من الجانب التنافسي الذي يقوم على معايير جديدة تمكن المؤسسة من التنافس، وفرضت عليها تحديات جديدة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد محليين وكذلك قادمين من الخارج، لاسيما وأن هذه المستجدات الحديثة على الساحة من عولمة، وحوكمة، وظهور أدوات مالية جديدة، بالإضافة إلى التجديد في المنتجات ودخول الأسواق الجديدة أو ما يعرف بالابتكار، زادت من أهمية المنافسة وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات من أجل الصمود والبقاء في ظل هذه الظروف الجديدة، وبالتالي أضحت لزاماً عليها اكتساب مكانة مرموقة في السوق والتميز بالسبق التنافسي والريادي، إذا أرادت المحافظة على كيانها، ومواجهة التهديدات التي تلوح في الأفق، وذلك عن طريق البحث عن السبل والاستراتيجيات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية تؤدي إلى تفوقها.

وسيتناول هذا الفصل الجانب النظري للميزة التنافسية وعلاقتها بالابتكار، وذلك عبر ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية
- المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، محدداتها ومؤشرات قياسها
- المبحث الثالث: مساهمة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

## المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية

أصبح مصطلح الميزة التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين والاقتصاديين، ونال موضوع تطويرها ينال اهتماما واسعا على جميع المستويات، وذلك بغية مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، وسيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية الميزة التنافسية وذلك عبر مفهومها وخصائصها، أنواعها، بالإضافة إلى استراتيجية التنافس

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

لقد تعدد المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية، واختلف الباحثون في وضع مفاهيم أساسية لها وتحديد مفهوم دقيق لهذا المصطلح الاقتصادي، والتعرف على أهميته ومختلف خصائصه.

## أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين، ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

- تعرف الميزة التنافسية اقتصاديا على أنها "أهم المؤشرات التي تدل على النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والمحافظة على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين"<sup>1</sup>.
- عرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على أنها القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها والتي تتجاوز كلفة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها. كما أن القيمة العالية تنتج عن تقديم أسعار أقل من المنافسين، أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 3.

<sup>2</sup> فيصل غازي عبد العزيز، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 27.

- يتعلق مفهوم الميزة التنافسية بالمنافسة، فالشركة التي ترغب في البقاء والنجاح في السوق يجب أن تمتلك بعض السمات المميزة، ويجب أن تكون لديها ميزة فريدة مقارنة بمنافسيها، فالميزة التنافسية هي الموقع الفريد الذي تطوره الشركة مقارنة بمنافسيها<sup>1</sup>.
  - وعرفها عبد الستار مُجد علي "إنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"<sup>2</sup>.
  - ويعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، الكوادر البشرية"<sup>3</sup>.
- من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

#### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تتصف الميزة التنافسية بعدة خصائص أبرزها<sup>4</sup>:

- 1- **مرنة:** بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية للمنظمة بميزات أخرى بكل سهولة ويسر وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 2- **مناسبة:** بمعنى أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج المسطرة في المدى الصغير والبعيد.
- 3- **نسبية:** لأنها ناتجة أساساً عن المقارنة مع الميزات التنافسية للمؤسسات المنافسة أو المقارنة خلال فترات زمنية معينة.
- 4- **داخلية:** لأنها تتبع في الغالب من الموارد والكفاءات الداخلية المختلفة التي تمتلكها المنظمة من جهة، كما أنها تنعكس في تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة من جهة أخرى.

<sup>1</sup>Ingolf Bamberger, **Le Developpement des Avantages Competitifs dans Les PME**, Revue internationale, Numero 1, volume 1, l'université de Québec, Canda, 1988, p 1.

<sup>2</sup> عبد الستار مُجد علي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، ط1، روابل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص40.

<sup>3</sup> قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012، ص 90.

<sup>4</sup> حسن عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الأعمال، ط1، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 63-64.

**5- خارجية:** توصف الميزة التنافسية بأنها خارجية، لأنها تصدر في بعض الأحيان عن البيئة الخارجية عبر اقتناص المؤسسة للفرص المتاحة وتجنبه للتهديدات المحتملة من جهة، وتحقيقها للقيمة المتوقعة من قبل العملاء والمجتمع من جهة أخرى.

ولكي تكون الميزة التنافسية فعالة وتسهم في تحقيق أهدافها، يجب أن تتصف بثلاثة خصائص أساسية، وهي أن تكون<sup>1</sup>:

- **حاصمة:** أي أن تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
  - **مستمرة:** أي أنها يمكن أن تستمر عبر الزمن.
  - **إمكانية الدفاع عنها:** أي يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها أو إلغائها.
- ويجب أن تتحقق هذه الشروط الثلاثة مجتمعة حتى توصف الميزة التنافسية بالفعالة.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للشركة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها وذلك من خلال قدرة الشركة إما على التميز بتكاليف منخفضة، وإما من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية:

#### 1- ميزة التكلفة الأقل

معناها أن الشركة تعمل على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للمنتج واستمرار تزايد هذه القدرة، حيث أن تخفيض التكاليف ينجم، عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الروسان محمود علي مجّد، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1997، ص 36.

<sup>2</sup> هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مجّد بوزياف، المسيلة، 2009، ص 18.

## - تحقيق ميزة التكلفة الأقل

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي:

- ✓ **مراقبة الحجم:** يمكن للشركة أن تخفض من تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم حيث يجب أن لا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى<sup>1</sup>.
- ✓ **مراقبة التعلم:** إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.
- ✓ **مراقبة الروابط:** إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدراتها التنافسية.
- ✓ **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة. بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.
- ✓ **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجأ الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف<sup>2</sup>.
- ✓ **مراقبة توضع الأنشطة:** سواء كان هذا التوضع يخص الأنشطة فيما بينها، أو يخص العملاء و الموردين، فإن له تأثيرا على عدة عناصر من بينها: مستوى الأجور، وفعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.
- ✓ **مراقبة الرزنامة:** إن الشركات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها لأفضل العمال و الإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة

<sup>1</sup> أبو بكر خوالد، المزيح التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016، ص 131.

<sup>2</sup> الصمادي سامي أحمد، زريقات زياد مجّد، تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة 2000-2009، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد التاسع، الأردن، 2012، ص 98.

إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغيير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

## 2- ميزة التميز

معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك. مثلاً جودة أعلى وخصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

- تحقيق ميزة التميز: إن عوامل الميزة تختلف باختلاف النشاط والقطاع حيث يبين تضافرها الطريقة التي تمكن من تحقيق خاصية التفرد، وبالتالي فالشركة مطالبة بمعاينة الحالات التي يمكن التفرد فيها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة.

- تكلفة التميز: إن الشركة مطالبة برصد التمويل اللازم لتحقيق التميز والتفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المولدة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، وهناك تباين في تكلفة التميز لدى الشركات، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهة نظر هذه الشركات إلى عوامل تطور التكاليف، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً التنسيق بين مراقبة الأسعار، التمويل وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: استراتيجية التنافس

تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع استراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها واستراتيجية التنافس تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية<sup>3</sup>:

1- طريقة التنافس: وهي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد وفق استراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

2- حلبة التنافس: ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.

3- أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

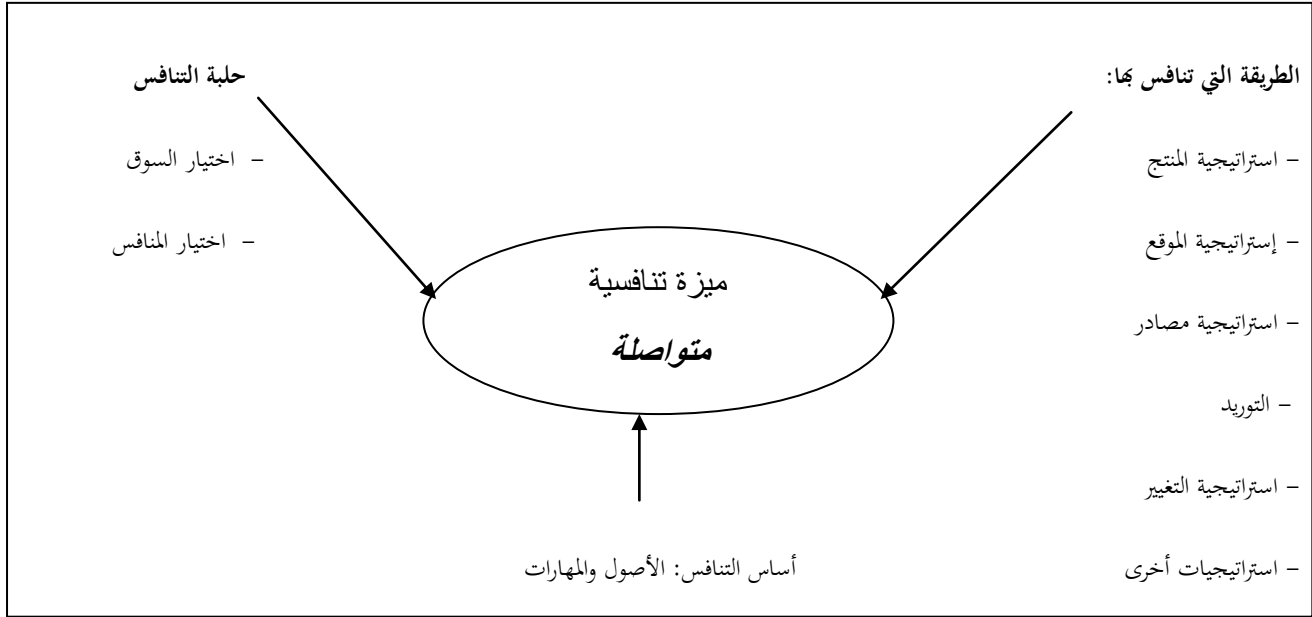
والشكل الموالي يوضح استراتيجية التنافس للمؤسسة للحصول على ميزة تنافسية:

<sup>1</sup> معارف مجّد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص 97.

<sup>2</sup> أبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، د.ط، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 79.

شكل 02-01: استراتيجية الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 79

#### المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية، محدداتها ومؤشرات قياسها

تتميز الميزة التنافسية بتعدد مصادرها، بالإضافة إلى محدداتها، وذلك ما يساعدها على تحقيق أهدافها في المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مصادر الميزة التنافسية ومعاييرها، محدداتها وأهدافها، بالإضافة إلى مؤشرات قياسها.

#### المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية ومعاييرها

##### أولاً: مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزة التنافسية كما يلي:

## 1- التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات إلى استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف محددة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل للمؤسسة<sup>1</sup>.

وصنف "بورتر" استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف، وهي:

## - استراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها توفر اقتصاديات الحجم الكبير، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، ومشتريين واعين بالسعر<sup>2</sup>.

## - استراتيجية التميز والاختلاف:

يمكن للمؤسسة أن تتميز بمنتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم أشكال مختلفة للمنتج، أو سمات خاصة بالمنتج، أو قطع تبديل، أو جودة متميزة، أو ريادة تقنية، أو خدمات متعددة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاته<sup>3</sup>.

## - استراتيجية التركيز أو التخصص:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافية محددة، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، وتعتمد على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج، أو من خلال التمييز والتكلفة معا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سفيان بن عبد العزيز، عمر مطراني، الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد التاسع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2017، ص 169.

<sup>2</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 32.

<sup>3</sup> عبد الله بلوناس، بوزيدي لجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010، ص 17.

<sup>4</sup> معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9 و10 نوفمبر 2010 ص 8.

## 2- الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية، لذلك نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المادية، المعرفية، المالية، والبني التحتية، كما أن توفر هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحصول على ميزة تنافسية<sup>1</sup>.

## 3- مدخل الموارد

إن الحصول على الجودة المطلوبة يضمن وبشكل كبير نجاح المؤسسة، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ- الموارد الملموسة: تصنف الموارد الملموسة إلى ثلاثة أنواع، وهي<sup>2</sup>:

- المواد الأولية: إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذلك يجب على المؤسسات أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر معدات الإنتاج من أهم أصول المؤسسة، والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات. لذلك يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف استمرار الإنتاج بفعالية لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح الموارد المالية بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وفتح قنوات جديدة للتوزيع. لذلك يجب على المؤسسة تحقيق التوازن المالي وتحافظ عليه بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

## ب- الموارد غير الملموسة

- الجودة: تسعى المؤسسة إلى حجز حصص سوقية كبيرة بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات المستهلك أو تزيدها عنها. وتهدف المؤسسة إلى تحقيق الجودة الشاملة من أجل الحصول على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكسب ثقة العملاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد زيدان، بريس عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية: حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2005، ص 6.

<sup>2</sup> بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 39.

<sup>3</sup> وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 132.

- **التقنية:** إن العامل التقني من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التقنية المناسبة لها والتي تجعلها تتقدم على منافسيها.
  - **المعلومات:** يجب على المؤسسة أن تكون على دراية بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها، والتي تلعب فيها المعلومات دوراً مهماً في اكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم ومتغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.
  - **المعرفة:** تتضمن المعرفة المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة المختصة بنشاط المؤسسة، والتي تستمدّها من مصادر متعددة مثل القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية<sup>2</sup>.
  - **أسلوب العمل:** معرفة أسلوب العمل تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، أي الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم، والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة<sup>3</sup>.
  - **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى نوعين:
  - **الكفاءات الفردية:** تمثل الكفاءات الفردية حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات التي تم الحصول عليها من أجل الأداء الأفضل لمهام مهنية محددة، مثل أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب عليه القيام به، سريع التعلم، يملك مهارة اتخاذ القرار وقيادة المجموعة وغيرها. ويمكن للمؤسسة الحصول على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وبشكل يتماشى مع المناصب التي سوف يشغلونها.
  - **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين المجموعات من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة لها، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها. وتدعى الكفاءات بالمحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة أو تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية<sup>4</sup>:
- ✓ تمكن من الوصول إلى عدة أسواق؛

<sup>1</sup> بلالي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>2</sup> سمالي بخصية، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 09.

<sup>3</sup> شاعر التميمي، إياد الحشالي، السلوم الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، العدد الثاني، المجلد الثامن، الأردن، 2006، ص 86.

<sup>4</sup> فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 110.

✓ تساهم بشكل مباشر في قيمة المنتج النهائي؛

✓ يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

### 1- مصدر الميزة

من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

✓ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

✓ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب عن أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة، وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

### 2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط، مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

<sup>1</sup> نيبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

## 3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

## المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأهدافها

تسعى الميزة التنافسية إلى تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة والتي تتمثل في تحقيق موقع تنافسي ومركز مهم في الأسواق، ولأجل ذلك يستلزم توفر محددات تحدد من خلالها الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

## أولاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما:

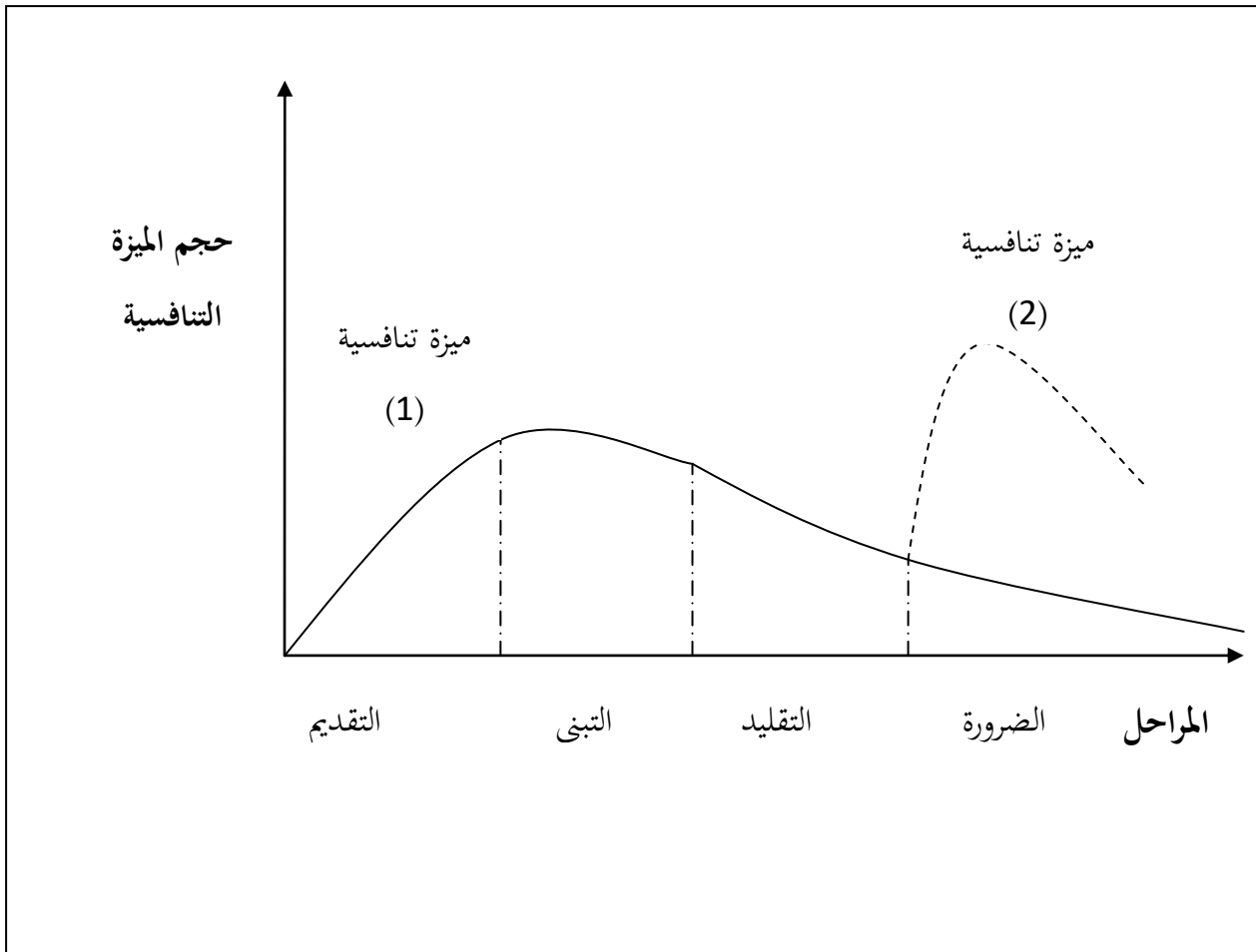
## 1- حجم الميزة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها. وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل<sup>1</sup>.

وتمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> آسيا قاسمي، أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 299.

الشكل 02-02: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ومن الشكل السابق يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية للمصرف تمر في دورة حياتها بأربعة مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

- مرحلة التقديم: وفيها يتم تقديم الميزة التنافسية لأول مرة في السوق المصرفية، لذلك تعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، كما أنها تتطلب الكثير من الإمكانيات المختلفة لترسيخها كون أن العميل سيتعامل معها لأول مرة في حياته.
- مرحلة التبني: في هذه المرحلة يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه وتعرف استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، فيزيد تركيز المؤسسة ليها لكن في المقابل نجد أن المؤسسات المنافسة قد تفتنت لهذه الميزة وبدأت تتحرك لمعرفة مصادر امتلاك المؤسسة لها.

<sup>1</sup> عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 17.

- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يبدأ حجم الميزة التنافسية بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المؤسسة المنافسة للميزة التنافسية التي يحوزها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.
- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية كثيرا، وذلك كون أن المؤسسات المنافسة حصلت على نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزته التنافسية والعمل على تطويرها وتحديثها، أو إنشاء ميزة تنافسية جديدة ومختلفة تماما عن المزايا التي يحوزها المنافسون.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات كبيرة المدى، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له<sup>1</sup>.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>2</sup>:

- **النطاق السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامية:** أو التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولاً إلى المستهلك، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عند المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

<sup>1</sup> قاسم سامر، دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد السادس، المجلد 33، سوريا، 2011، ص 13.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- نطاق النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. وتجدر الإشارة بأن على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار محدوداتها من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية وتعزيز موقفها التنافسي.

### ثالثا: أهداف الميزة التنافسية

- هناك مجموعة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية وهي<sup>1</sup>:
- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف في ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بناء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ووسائل تنميتها

من أجل تطوير تحقيق الميزة التنافسية، تحرص المؤسسة أولا على تنميتها عبر مجموعة من الوسائل، ومن ثم قياسها بمجموعة من المؤشرات، وبالتالي الحكم على جودتها عبر معايير خاصة.

### أولا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية نذكر منها:

#### 1- مؤشرات نوعية

تنصب على أساس مدى درجة رضا الزبون على منتجات المؤسسة، قياسا بالمنافسين الآخرين، من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 80.

<sup>2</sup> روميسة غلوسي، نجاة محمودي، نجاة محمودي، دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بقالة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالة، الجزائر، 2022، ص 50.

- النوعية المتوقعة: وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن؛
- النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند شرائه للمنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقع، وهذا ينعكس على درجة الرضا من عدمه؛
- النوعية القياسية: وهو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

## 2- المؤشرات الكمية

يمكن أن نلخصها في<sup>1</sup>:

- الربحية: تستخدم الربحية كمقياس لتقييم أداء المشروعات، ويمكن تعظيمها عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ولغرض قياس الربحية فإن هناك أربعة طرق مستخدمة لقياسها وهي:

✓ هامش الربح: وتعبّر عن نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المؤسسة، ويتحصل عليها من خلال قسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

✓ العائد على الأصول: يهدف حساب هذا المؤشر إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، هذا الأخير الذي يساوي حاصل قسمة إجمالي الأصول في بداية ونهاية المدة على اثنين، وتعبّر المعادلة التالية عن العائد على الأصول:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}}$$

✓ عائد حقوق الملكية: توضح هذه النسبة ربحية ما يتعلق برأس المال الذي يقدمه مالك المؤسسة، ويتم الحصول عليه من خلال قسمة صافي الربح بعد طرح الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 50.

$$\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة} = \text{عائد حقوق الملكية} \\ \text{متوسط حقوق الملكية}$$

- **الحصة السوقية:** يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة وبين سلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية، فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق وهي<sup>1</sup>:
- ✓ الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق.
- ✓ الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين، ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.
- ✓ حصة السوق المخدوم: تحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.

#### - النمو السنوي للمبيعات

- يعبر هذا المؤشر على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق، لذا تسعى العديد من المؤسسات لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح، ويحسب من خلال قسمة مبيعات السنة الحالية بعد طرح مبيعات السنة المرجعية على مبيعات السنة الرجعية

#### ثانيا: وسائل تنمية الميزة التنافسية

- حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ومستمرة لا بد من العمل على تجديدها من خلال عدة وسائل كالموارد البشرية والجوانب التسويقية والإنتاجية، فكل هذه الموارد والجوانب إذا قمنا بتجديدها وتطويرها ستؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية، ويعتبر الابتكار المستمر أساس تنمية هذه الميزة، ويمكن للمؤسسة تدعيم ميزات التنافسية من خلال الأفراد عن طريق وسائل التنمية الآتية<sup>2</sup>:

- اختيار العاملين الذين يمتلكون قدرة على الابتكار والتطوير الجيد لمهامهم ووظائفهم؛
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة للإنتاج والعمليات؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 50.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 52.

إن البحث عن تنمية مستمرة ومتواصلة للميزة التنافسية، يتطلب من المؤسسة تنمية وتحفيز الابتكار وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء من خلال تقديم عروض تجدد لها موقع لدى العملاء، إضافة إلى توظيف قيم العمل الإيجابية وتوظيف الرصيد الحربي للعاملين.

### المبحث الثالث: مساهمة الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى توفير مختلف عوامل النجاح من خلال مختلف الابتكارات من منتجات أو تكنولوجيا أو طرق إنتاجية، وذلك من أجل تحسين جودة منتجاتها وتقليل التكاليف الخاصة بها مما يؤدي إلى التأثير في القوي التنافسية في مختلف الأسواق، من أجل ذلك سيتم التطرق إلى الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مقاربات الميزة التنافسية المبنية على الابتكار، وتأثير الابتكار على الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

يمكن القول أن الابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل، كما يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية موجهة بالابتكار، ورغم أن كل عمليات الابتكار لا يتحقق لها النجاح إلا أن تلك التي تحرز نجاحا يمكن أن تحقق مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة منتجات فريدة من نوعها يفترق لها منافسوها مما يتيح فرض أسعار عالية، وإذا اعتبرنا أن عمليات الابتكار التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء وتدعيم المزايا التنافسية، فالمؤسسات المبتكرة لا تلجأ اليوم للابتكار لخلق هذه المزايا فحسب وإنما أيضا للهيمنة على الصناعة وقيادتها، ويتضح ذلك جليا في الخصائص الأربع لتنافسية المؤسسة القائمة على الابتكار وهي<sup>1</sup>:

- إن المؤسسات القائمة على الابتكار الجذري ميزتها الأساسية تتمثل في الاختراق الجديد حيث تعمل كمؤسسات رائدة تأتي بمبادئ وقواعد اللعبة الجديدة، وهكذا يكون لها تأثيرا كبيرا في المؤسسات المنافسة في الصناعات كلها؛
- إن المؤسسات القائمة على الابتكار المتدرج (التحسين المتواصل) ميزتها الأساسية تتمثل في التعديلات المستمرة، هي أيضا تؤثر في البيئة التي تعمل فيها ولكن في حدود معينة، وكلما كان هناك عدد كبير من المؤسسات المنافسة على أساس التحسين المستمر كان ذلك سببا في سرعة تغيير الحالة القائمة للصناعة؛
- في بيئة الصناعة التي يعمل بها عدد كبير من المؤسسات المحافظة أي المؤسسات التي تركز على حماية قدرتها وبراءاتها بشكل أساسي فإن الابتكار يكون محدودا، كما أن قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيء مما يجعل بيئة الصناعة المحافظة هي التي توجه المؤسسات إلى الابتكار أو التحسين؛

<sup>1</sup> بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 127.

- في الصناعات كثيفة التغيير فإن المؤسسات فيها تتوجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة تكون حالة مثالية من تفاعلات فعلة وقوية ومتنوعة بين المؤسسات والصناعات لصالح الابتكارات الجذرية أو التحسينات التدريجية.

### المطلب الثاني: مقاربات الميزة التنافسية المبنية على الابتكار

#### أولاً: المقاربة المبنية على الموارد

تركز هذه المقاربة على تحليل القدرات الداخلية المؤسسة، وهو ما يتعارض تماماً مع التحليل الكلاسيكي لـ "poter" الذي يركز على دراسة تأثير العوامل الخارجية، وتعود الجذور النظرية لهذه المقاربة إلى "Edith Penrose" التي طرحت سنة 1959 نظرية نمو المؤسسة، حيث تعتبر أنها حافظة للموارد المادية وغير المادية والبشرية، والتي تعمل من خلالها على تحويل المدخلات إلى مخرجات، ثم تعرضها في السوق لتحقيق الأرباح، ويعتبر "Werefelt" أول من استعمل مصطلح الموارد في تفسير الميزة التنافسية، وكان من الأوائل الذين مهدوا للتصور القائم على بناء الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد.

وتقوم نظرية الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من الاعتماد على خصوصيات المحيط التنافسي في سبيل ترجمة الأداء في السوق، فالنظرية تعتبر المؤسسة هي المستوى الذي يبحث فيه عن الميزة التنافسية، نظراً لما تتمتع به من موارد مادية، بشرية، وتنظيمية، وهي مطالبة بتشغيل هذه الموارد لتجسيد استراتيجية تهدف إلى خلق القيمة التي لا يمكن الاقتداء بها من طرف المنافسين الحاليين أو المحتملين<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المقاربة المبنية على العلاقات

إذا كانت نظرية الموارد تركز على الامكانيات والقدرات الداخلية التي تملكها المؤسسة وتتحكم فيها، فإن مقاربة العلاقات تقترح رؤية جديدة تجاه العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية، حيث تعتبر أن مصدر التفوق يمكن أن يتعدى الحدود الداخلية للمؤسسة إلى نظام تسيير العلاقات المشتركة مع الأطراف الخارجية التي تشكل فيما بينها ما يعرف بسلسلة العرض، والتي تشمل بالإضافة إلى المؤسسة كل من المورد والعميل.

وتقوم هذه المقاربة على تصور أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من مستوى أداء نشاطاتها، وأن تخفض من التكاليف الإجمالية والأخطار الاستراتيجية، وأن تخلق قيمة إضافية للعميل، اعتماداً على علاقات التعاون والتحالف التي تكونها مع الوحدات المكونة لنظام القيمة. كما تركز على أهمية علاقات التعاون التي تربط هذه الأطراف خاصة تلك العلاقات

<sup>1</sup> بلال زويوش، مرجع سبق ذكره، ص 102.

طويلة المدى الناجمة عن الثقة المتبادلة والتي تكون ما يصطلح عليه "ميزة مبنية على العلاقة" والتي تعتبر مصدرا للميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### ثالثا: الحوكمة الفعالة

تعتبر فكرة الحوكمة الفعالة جوهر العملية التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية نظرا لتأثيرها على تكاليف التعاقد وخلق القيمة، فكثيرا ما تتميز العلاقة بين الوحدات المكونة لسلسلة العرض بوجود خطر السلوك الانتهازي لأحد الأطراف خاصة في تبادل المعارف ما قد يؤثر سلبا على سير هذه العملية، ولمعالجة هذه المشكلة تم اقتراح أسلوبين لتفادي مثل هذا النوع من السلوكيات، يعتمد الأسلوب الأول على التعامل ضمن القنوات الرسمية من خلال العقود الموثقة التي تبين حقوق وواجبات كل طرف، أما العامل الثاني والذي يعتبر من العوامل الجديدة في أدبيات الحوكمة الفعالة فهو الاعتماد على الطرق غير الرسمية، من خلال تفعيل الرقابة على النفسية بالاعتماد على موانع مبنية على الثقة المتبادلة وسمعة العلامة التجارية للحد من السلوكيات الانتهازية، فعامل الثقة يلعب دورا مهما في خفض مستوى الشعور بالخطر المرتبط بالسلوك الانتهازي وبالتالي تقليص تكاليف التعاقد<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تأثير الابتكار على الميزة التنافسية

يظهر أثر الابتكار في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيره على:

#### 1- قوى التنافس

ويتجلى ذلك من خلال تأثيره على منافسي القطاع بشكل خاص عندما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات أو الخدمات وكذا تحسينها أو استبدالها، مما يتيح المجال للمؤسسة الاقتصادية ويرفع من قدرتها في استخدام استراتيجية السعر أو النوعية للجذب وتغيير نطاق التفاوض مع الزبائن بعيدا عن منافسيها، ويزيد من حجم حواجز دخول السوق المقامة أمام المنافسين الجدد أو المحتملين، كما يسهل عملية اختراقها ودخولها إلى أسواق وقطاعات أخرى، وتبقى بمقتضاه المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها<sup>3</sup>.

وتنبثق قوة الابتكار على إثارة المنافسة السوقية من خلال<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 107.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 108.

<sup>3</sup> رياض بن غرييد، الإبداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة NCA Rouiba، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الأول، المجلد 12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 422.

<sup>4</sup> سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسات المشروبات الغازية مامي -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 194.

- **التأثير على القوة التنافسية:** عندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن المنافسين، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكاليف الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، وإن استلزم الأمر التضحية بهامش الربح، وعليه فإن التكنولوجيا الحديثة تدعم الاستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة.

وعندما يساهم الابتكار في تدعيم جودة المنتجات، فإنه من يتبنى هذه الابتكارات يستطيع كسب العملاء من المنافسين باتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الابتكارات مبكرا، كلما تمكنت من الاستفادة من هذه الميزة.

- **الابتكار والدخول المحتمل للمنافسين:** إذا تمكنت المؤسسة من بناء ولاء لعلامة منتجاتها، وذلك من خلال الابتكار المستمر، فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، ومن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات أن تسعى وراء استراتيجيات ابتكارية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة.

- **تأثير الابتكار على قوة المشتريين:** يظهر الأثر جليا في الحالات التالية:

✓ إذا أدى الابتكار إلى تنميط المنتجات في السوق، فإن هذا يمكن المشتريين من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات (موردين) أخرى وبسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين؛

✓ إذا ساهم الابتكار بإضافة خصائص جديدة للمنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من الزبائن مما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين العملاء والبائعين.

- **تأثير الابتكار على قوة الموردين:** يمكن إبراز ذلك من خلال:

✓ إذا كان الابتكار في مجال المنتجات أو في أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد إلى آخر، الأمر الذي يجعل المنافسة بين الموردين شرسة، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن؛

✓ إذا توفرت لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة بخصائص معينة بها، تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة، ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على عملائهم<sup>1</sup>.

## 2- الاستراتيجية التنافسية

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 195

ويتجلى ذلك من خلال تأثيره على التكلفة، لأن التكلفة الأقل من الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومساهمة الابتكار في هذا المجال تتجلى في حالتين، سواء بالتحسين المستمر والمتواصل أو بالتعديل الجذري فيما يخص ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج. هذا بالإضافة إلى تأثيره على التميز، وذلك من خلال مساهمته في وضع التصميم والأساليب التي من شأنها أن تقدم سلع أو خدمات بالجودة العالية والسرعة المطلوبة، مما يعطي مبرراً إضافياً للزبائن لاقتنائها، و تأثيره على التركيز من خلال زيادة الإنتاج أو الخدمات للفئة السوقية المستهدفة<sup>1</sup>.

ويكمن أثر الابتكار على الاستراتيجية التنافسية من خلال:

- **تأثير الابتكار على التكاليف:** إن الابتكار الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، من خلال العمل على خفض التكاليف، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وتهيئة الفرصة لمؤسسات صغيرة جديدة للدخول في مجال المنافسة مع مؤسسات كبيرة، وفي هذه الحالة يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها في مجال البحث والتطوير من أجل تحسين وتطوير المنتجات والعمليات بغية خفض التكاليف، وبالتالي يمكن القول بأن البعد الحقيقي للابتكار هو تخفيض التكاليف بصفة عامة، والتكلفة الوحيدة بصفة خاصة<sup>2</sup>.

- **تأثير الابتكار على التميز:** إن التميز الذي تحققه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالابتكار، يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية، ويمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقوا عوائق دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى والتي تسعى للدخول في نفس المجال الصناعي<sup>3</sup>.

- **تأثير الابتكار على التركيز:** يفيد الابتكار في استراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية<sup>4</sup>:

✓ إعطاء صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

✓ تقليص التكلفة؛

✓ زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة.

<sup>1</sup> رياض بن غريد، مرجع سبق ذكره، ص 422.

<sup>2</sup> سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 196.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 196.

فالمؤسسة تلجأ إلى تبني استراتيجية التركيز عندما لا تسمح مواردها وإمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله، أي عدم القدرة على مواجهة المنافسين الأقوياء، مما يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق، وبذلك تصبح استراتيجية الابتكار مدعمة لاستراتيجية التركيز، ودافع قوي لنجاحها.

## خلاصة

يعد اكتساب الميزة التنافسية أمرًا حيويًا لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة، والاستثمار في التكنولوجيا، والتركيز على تلبية احتياجات العملاء، مما يمكنها من تحقيق تميزها في السوق والبقاء في طليعة المنافسة. ومع ذلك، يتطلب الحفاظ على هذه الميزة التنافسية مواجهة التحديات المستمرة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة السوقية فقط من خلال التزام دائم بالابتكار والجودة والتميز في الخدمة، يمكن للشركات تحقيق نمو مستدام ونجاح طويل الأمد.

وفي هذا السياق النجاح تتبنى المؤسسات الابتكار كأحد الاستراتيجيات الهامة التي تساهم في ذلك، وتهيئة المناخ المناسب له، وذلك باعتباره أحد أهم وسائل التنافس الفعال في الأسواق، مما يعني بأن تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بدرجة ابتكارها لمختلف المنتجات.

فالابتكار في المنتجات داخل المؤسسة يساهم في رفع تنافسيتها، كما يؤثر على ميزتها التنافسية من خلال تأثيره على قوى التنافس في السوق، واستراتيجية التنافس، وعبء تخفيض التكاليف وتحقيق التميز. وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال الفصل الثالث عبر الدراسة الميدانية.

## الفصل الثالث:

دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجر

## تمهيد

من خلال هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الوطنية وهي مؤسسة سيدار الحجر للحديد والصلب بعنابة، وذلك من خلال تتبعنا للابتكار بالمؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحقيق هدف هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أي مؤسسة حيث تضمن تقديم الشركة محل الدراسة من حيث تعريفها، ودراسة هيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني فقد خصص إلى الإطار المنهجي للدراسة ثم في الأخير تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سيدار الحجر
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سيدار الحجار

تعتبر مؤسسة سيدار الحجار للحديد والصلب من أقدم المؤسسات الوطنية والرائدة على المستوى الإفريقي والعالمي، وستتطرق في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية للمؤسسة، أهم نشاطات وأهداف المؤسسة، إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة وتعريفها

## أولاً: لمحة تاريخية عن المؤسسة

لقد مرت المؤسسة بعدة تطورات منذ نشأتها عام 1958 إلى يومنا هذا، وفيما يلي لمحة موجزة عن كل المراحل التي مرت بها إلى أن وصلت إلى شكلها الحالي<sup>1</sup>:

## المرحلة الأولى: الشركة العنابية للحديد والصلب SBS

ظهر مشروع الحديد والصلب في مدينة عنابة عام 1958 في إطار ما عرف بمخطط قسنطينة تحت اسم الشركة العنابية للحديد والصلب (SBS)، حيث تم تزويد هذا المشروع عند الإنشاء بفرن عالي مع كافة ملحقاته بقوة إنتاجية تقدر بـ: 400.000 طن في السنة، وكانت هذه المؤسسة في البداية عبارة عن مصنع صغير للحديد والصلب ومصنع الفولاذ يتمثل هدفه في تحويل خام منجم الوزنة إلى مادة جاهزة لتزويد الصناعات الفرنسية بالحديد والصلب.

## المرحلة الثانية: الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS

بعد الاستقلال مباشرة تحولت المؤسسة الصغيرة إلى مركب وطاقة ضخمة لإنتاج الحديد والصلب، وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي والخروج من التبعية الاقتصادية، وقد تم تحويل الشركة العنابية للحديد والصلب SBS إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وبالتحديد بتاريخ 1964.09.03، حيث وُكِّلَ تسييره إلى مسئولين جزائريين بمساعدة أجنبية.

ولقد عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب تضاعف في المشاريع الصناعية أو الفروع، حيث كان للمركب عام 1966 البطاقة الفنية التالية:

- فرن عالي رقم 01 (HF1) بقدرة إنتاجية تقدر بـ: 450.000 طن/ سنة، وقسم تحضير المادة الأولية.
- فولاذ بالأوكسجين رقم 01 (AO1) مع محولين بمقدار 50 طن، كل محول يستعمل (LD) إجراءات تمحيص الحديد بالأوكسجين لمؤسسة الحديد والصلب النمساوية.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- الدرفلة على الساخن (LAC) للمنتجات المسطحة بمقدار 400.000 طن/سنة.
  - في سنة 1969 لوحظ وضع قيد لخدمة الفرن العالي ووحدة الأنايب للتلحيم الحلزوني (TUS) ، للتذكير فقط تم تدشين الفرن العالي رقم 01 (HF1) في 1969.06.19 من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين.
  - في سنة 1972 انطلق الإنتاج في الدرفلة على الساخن LAC والفولاذ بالأكسجين رقم 01(AO1)
  - في سنة 1975 شهد المركب الدخول في خدمة الدرفلة على البارد LAF والفولاذة الكهربائية AE .
  - في سنة 1978 عرف المركب ميلاد وحدة الأنايب بدون تلحيم (TSS) بعدها تبني المركب قرار رفع الإنتاج إلى 2000.000 طن/سنة من الحديد السائل(نظريا)، ولهذا تم إنشاء مصنع للفحم Cokerie وفرن عالي رقم 02 (HF2) بطاقة إنتاجية تقدر ب: 1200.000 طن/سنة.
  - وفي الأخير بين سنتي 1980 و1981 تم بناء فولاذ بالأكسجين رقم 02 (AO2) كما بدأ مصنع الفحم في الإنتاج، أما الفرن العالي رقم 02 فقد بدأ في الإنتاج سنة 1988.
- ويمكن القول بأن بناء هذه المجموعة الصناعية تم خلال خمسة عشرة سنة، حيث اعتمدت المؤسسة في هذه المرحلة بشكل كبير على التعلم عن طريق المحاكاة.

#### المرحلة الثالثة: المؤسسة الوطنية للحديد والصلب **SIDER**

في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات عرفت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب إعادة هيكلة أدت إلى ميلاد المؤسسة الوطنية للحديد والصلب والتي تعرف على العموم باسم سيدار. **SIDER**

#### المرحلة الرابعة: مؤسسة إسبات عنابة **ISPAT-ANNABA**

خلال سنوات التسعينات شهد المركب عدة مشاكل كادت أن تؤدي إلى إفلاسه حيث تراجع الإنتاج في هذه الفترة إلى أدنى مستوياته، وارتفعت التكاليف مع انخفاض في الإيرادات، هذا ما أدى إلى اتخاذ جملة من الإجراءات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه.

ومن أشهرها الدفع بعدد كبير من العمال إلى مغادرة مناصبهم مقابل مبلغ من المال للتخفيف من حدة الخسائر التي شهدتها المركب، وهذا في إطار القانون المسمى بـ **Départ Volontaire**، كما دفع ذلك وفي إطار الخوصصة بالمركب إلى دخول في شراكة مع المجمع **LNM** الهندي، حيث تم توقيع عقد الشراكة بين المركب سيدار ومجمع **LNM** في 2001.10.18، وقد تم تغيير اسم المركب إلى إسبات عنابة **ISPAT-ANNABA** ومن بين الشروط التي وضعتها الدولة الجزائرية لخصوصية مؤسسة سيدار في اتفاقية الشراكة مع مؤسسة إسبات العالمية الرائدة في صناعة الحديد والصلب نذكر:

- مدة العقد عشر سنوات قابلة للتجديد

- الاحتفاظ بالعمال القدماء

- تحسين المستوى العام للأجور

- تكون حصة الدولة تقدر بثلاثين بالمئة وحصة ISPAT سبعين بالمئة.

#### المرحلة الخامسة: مؤسسة ميتال ستيل عنابة **Mittal Steel Annaba**

في هذه المرحلة تم تغيير اسم المركب من ISPAT-ANNABA إلى **Mittal Steel Annaba**، وكان ذلك ابتداءً من 2005.01.01، وذلك بعد تغيير اسم مجموعة ISPAT العالمية إلى **Mittal Steel**.

وقد تم خلال هاتين المرحلتين الرابعة والخامسة عصرة التجهيزات والقيام بالتأهيل التقني لكل وحدات الإنتاج، وأتمتة كل الأنظمة، إذ تتم العملية بتخصيص أربع 04 وحدات لكل سنة، كما تم وضع قيد الخدمة شبكة إنترنت وإنترانت، كما تم خلال هذه المرحلة اختزال الهيكل التنظيمي إلى أبسط ما يمكن.

#### المرحلة السادسة: مؤسسة آرسيلور ميتال عنابة **Arcelor Mittal Annaba**

مجموعة آرسيلور هي مجموعة الفولاذ الأوروبية التي ظهرت إلى حيز الوجود بعد الاندماج الذي تم في 2002.02.18 بين مؤسسة **Aceralia** الإسبانية، مؤسسة **Usinor** الفرنسية و **Arbed** البلجيكية، حيث أصبحت مؤسسة آرسيلور القائد العالمي الأول في ميدان صناعة الفولاذ بإنتاج يقدر بـ 42.8 مليون طن في السنة أي ما يعادل 4.5% من السوق العالمي، لكن هذه المرتبة ما لبثت أن تم الاستحواذ عليها من طرف ميتال ستيل في أكتوبر 2004، ومن أجل ضمان والحفاظ على الموقع الريادي على المستوى العالمي، تم التحالف بين هذه الأخيرة ومجموعة آرسيلور وكان ذلك سنة 2007، تحت اسم آرسيلور ميتال وبالتالي تم تغيير اسم مؤسسة ميتال عنابة باعتبارها أحد فروع أطراف التحالف وهو ميتال ستيل إلى آرسيلور ميتال عنابة.

#### المرحلة السابعة: "مركب سيدار بالحجار"

في سنة 2105 تمكنت الحكومة الجزائرية من استعادة مركب الحديد والصلب وذلك بعد فشل الشريك الهندي من الوفاء بالتزاماته التعاقدية والمتمثلة في رفع الإنتاج الوطني إلى 2.5 مليون طن من مختلف أنواع الحديد تاركا مع الجزائر ديون تقدر بـ 12 مليار سنتيم.

في سنة 2018 تم إنشاء شراكة جزائرية إمارتية " إيميرات دزاير ستيل " لإنتاج الحديد والصلب بعنابة بإنتاج يقدر بـ 1.3 مليون طن من الحديد والصلب سنويا، والذي سيقوم بصناعة مواد لا يتم تصنيعها حاليا بمركب الحجار من بينها منتوجات الحديد والصلب من أنابيب وصفائح حديدية كما سيستفيد من تمويل غضافي لعصرته بمبلغ 23 مليار دينار

من أجل تزويد بقدرات مستقلة للتموين بالكهرباء والمياه المعاد معاجلتها، حيث يهدف إلى : تعزيز الاستثمار الاقتصادي وخلق ثروة مضافة وتوفير 1600 فرصة عمل مباشرة، مع إعادة دمج مصنع صناعة الأنايب الذي يضم 400 عامل والعمل على رفع سقيف الإنتاج من أجل تصديرها إلى الخارج.

### ثانيا: تعريف المؤسسة

تعود الانطلاقة الأولى لمركب الحديد والصلب حاليا أرسيلور ميتال إلى سنة 1958، حيث كان يعرف باسم المؤسسة البونية للحديد والصلب (SBS) التي كانت في البداية عبارة عن وحدة لصنع القوالب والصفائح الحديدية وتصديرها إلى فرنسا بدلا من تصدير المعدن الخام المستخرج من الونزة كما هو الحال قبل إنشاء هذا المصنع الذي يدخل في إطار مشروع قسنطينة حيث قرر "ديغول" آنذاك إنجاز مصنع صغير للحديد والصلب يحتوي على فرن واحد ذو قدرة إنتاجية تقدر بـ 400000 طن سنويا وذلك لتحويا خام الحديد إلى مادة جاهزة، وهذا من أجل تزويد الصناعة الفرنسية بالحديد والصلب. وقد كان غرض فرنسا من هذا المشروع يتمحور حول سببين هما<sup>1</sup>:

- سبب سياسي: وهو دور فرنسا في تعمير الجزائر لا لاستغلال ثرواتها، وتفكير شعبها كما جاء في الملف الذي طرح أمام منظمة الأمم المتحدة من طرف جبهة التحرير الوطني.
  - سبب اقتصادي: يتمثل في صافي المعادن الموجهة نحو فرنسا واستغلال قدرات اليد العاملة الجزائرية بأجر زهيد.
- وبعد الاستقلال مباشرة تحول هذا المشروع الصغير إلى مركب وطاقة ضخمة في إنتاج الحديد وهو يهدف إلى تدعيم الاستقلال السياسي للخروج من التبعية الاقتصادية، وبالتالي الخروج من دائرة التخلف، حيث تم تأميمه من الشركة البونية للحديد والصلب (SBS)، ليتحول إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS) وذلك بتاريخ 03 سبتمبر 1964 بمرسوم رقم 64/276 المؤرخ بنفس التاريخ، والتي وكلت بتسيير المركب وتحقيق الأهداف المسطرة له .
- وبعد عملية إعادة الهيكلة بمقتضى المرسوم رقم 83/628 المؤرخ في 05 نوفمبر 1985، انبثقت عنه الشركة الوطنية للحديد والصلب (سيدار) تحت رعاية وزارة الصناعة الثقيلة والذي يشمل على 24 فرع.
- ويتواجد مركب سيدار الحجر للحديد والصلب في شمال شرق الجزائر، بالتحديد على بعد 15 كلم من جنوب شرق مدينة عنابة، ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم (16) والطرق الوطني رقم (56)، كما يربطه بميناء عنابة السكة الحديدية. ويحتل مساحة تقدر بـ 800 هكتار منها:

- 300 هكتار مخصصة لورشات الإنتاج.

- 200 هكتار مخصصة للخدمات الاجتماعية.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

- 200 هكتار مخصصة لخدمات الأخرى.

- إضافة إلى مساحة خاصة لتخزين المياه.

وقد تم اختيار مدينة عنابة لإقامة هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة في هذه المنطقة والتي نذكر منها قرب الميناء، وجود سكة حديدية لنقل المواد الأولية والمنتجات، توفر اليد العاملة: عنابة - الطارف - قلمة، القرب من سد بوناموسة لتزويد المصنع بالمياه.

### المطلب الثاني: نوعية نشاط المؤسسة ومنتجاتها

تتنوع أنشطة المؤسسة في ميدان الحديد والصلب، كما أنها كغيرها من المؤسسات تسعى لتحقيق أهداف اقتصادية

### أولاً: نوعية نشاط المؤسسة

تقوم مؤسسة سيدار الحجر بتلبية متطلبات السوق بمنتجات الحديد والصلب باستعمالها المواد الأولية المستخرجة من منجم الوزنة، والفحم الحجري المستورد عادة من أمريكا أو أستراليا .

ولقد اتخذت مدينة عنابة الموقع لإقامة مثل هذا المركب لعدة اعتبارات متوفرة بهذه المنطقة والمتمثلة في القرب من ميناء عنابة وذلك لتصريف المنتجات إلى الخارج أو استيراد المواد الأولية التي يحتاجها المركب، بالإضافة إلى وجود شبكة السكة الحديدية لنقل المواد والسلع إلى كافة التراب الوطني، ضف إلى ذلك القرب من السدود منها سد بوناموسة وسد الشافية لتزويد المركب بالمياه التي يحتاجها لإنتاج الحديد والصلب، وكذا قرب المركب من سوق اليد العاملة المتواجدة في مناطق عنابة، قلمة والطارف<sup>1</sup>.

### ثانياً: منتجات المؤسسة

تقوم مؤسسة سيدار الحجر بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولى من الفولاذ الجاري والخنائر فمن جهة تتضمن الصناعة الأولى<sup>2</sup>:

- صناعة الحديد المصهر والفولاذ

- صناعة المنتجات المسطحة (الصفائح المعدنية)

- صناعة المنتجات الطويلة

- صناعة الأسلاك والقضبان الحديدية

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول التسويق.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- صناعة الأنايب من غير لحام.

بينما تتضمن الثانية أي صناعة التحويل الأولى للفولاذ الخاثر ما يلي:

-صناعة الفولاذ الخاثر

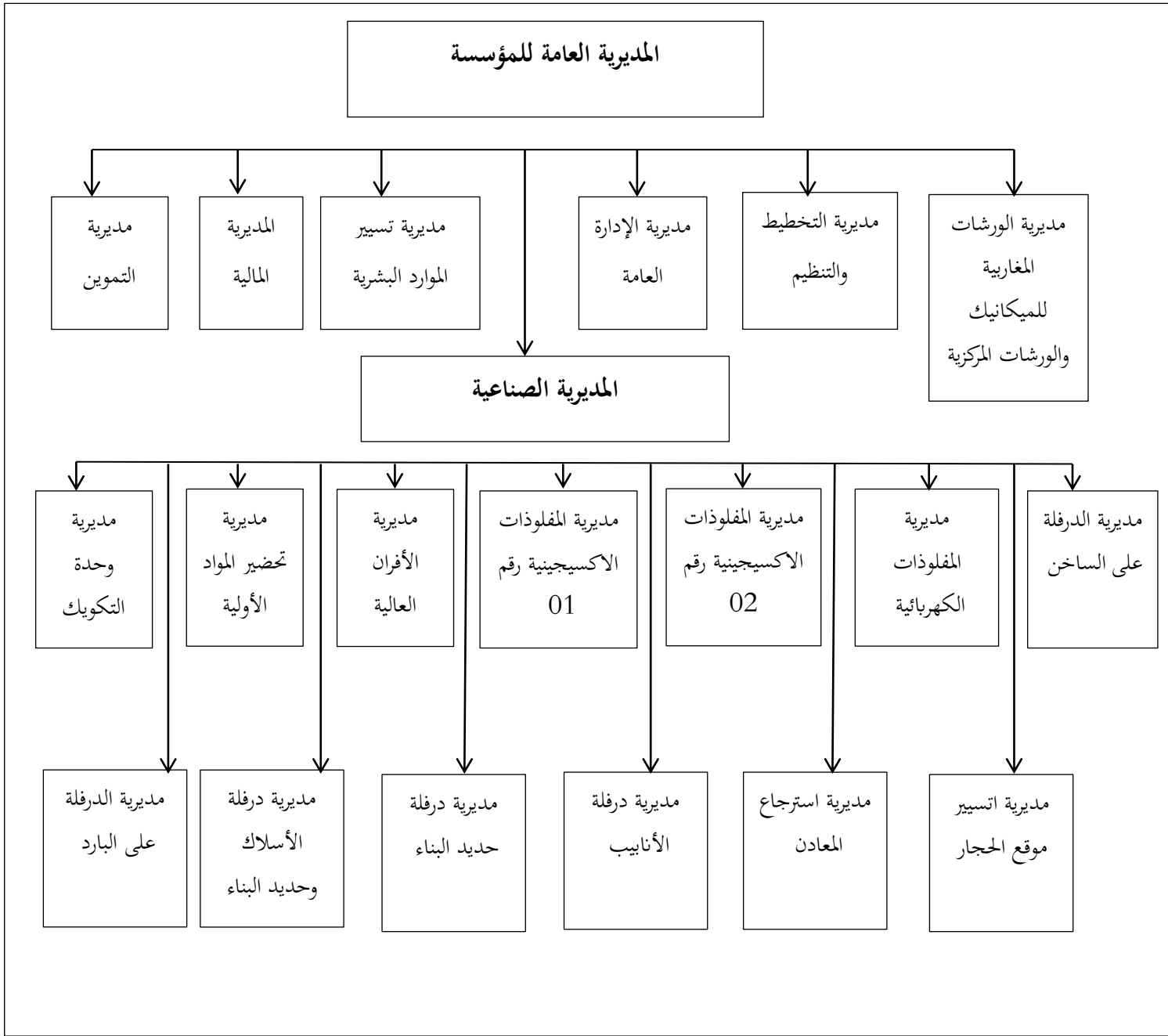
-صناعة المنتجات المسطحة

-صناعة المنتجات الطويلة

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأقسامه**

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 03-01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من قسمين رئيسيين<sup>1</sup>:

1- قسم خاص بمتابعة الإنتاج وهو ما يسمى ب مديرية العمليات (الإنتاج)

تنقسم المؤسسة حسب الإنتاج إلى عدة مناطق خاصة بنوع المنتج الذي تنتجه نذكر:

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول التسويق.

- المنطقة الساخنة: بها الفرن العالي HF ، المرحمة COKERIE ووحدة إضافة المعدلات PMA لإنتاج حديد الزهر.
- منطقة المفولذات: ACIERIES تستقبل حديد الزهر وتحوله إلى أشكال مختلفة حسب الطلب حيث نجد ACO1 , ACO2 , ACE.
- منطقة المنتجات المسطحة: PPL تستقبل منتجات ACO1 وتحولها إلى لفائف حديدية مختلفة أين نجد بها الوحدات التالية: LAC, LAF, RPA :
- منطقة المنتجات الطويلة PLG تستقبل منتجات ACE, ACO2 وتحولها إلى قضبان حديد رقيقة على شكل لفائف أو طويلة بمختلف معاييرها أين نجد كل من LFR,LRB

2- قسم آخر به مختلف المديرية من خدمات ومالية وأهمها مديرية الموارد البشرية.

وتنقسم هذه المديرية إلى الأقسام التالية:

- قسم خاص بالصحة والأمن والمحيط وقطاع طب العمل.
- قسم خاص بالموارد البشرية نذكر فيها ما يلي:
- ✓ تسيير الموارد البشرية: لكل منطقة إنتاج سبق ذكرها قطاع خاص بتسيير موارده البشرية أضف إليهم قطاع الخدمات والجذوع المشتركة وقسم الصيانة العامة.
- ✓ الأقسام الأخرى تعني بالتكوين، إدماج العمال، قسم المتابعة القضائية.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

#### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور المتغير المستقل المتمثل في الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سيدار الحجر، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع الابتكار والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانيا: مصادر جمع البيانات

### 1- المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

### 2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

#### • الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقدمت مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة المبحوثين.

- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

#### • الوثائق والسجلات

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

• الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لدور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار

الحجار بعنابة.

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 19 فيفري إلى 19 أبريل 2024.
- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من الباحثين من موظفي مؤسسة سيدار الحجار للحدديد والصلب بعنابة.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعالج هذا المطلب مجتمع الدراسة وعينته بالإضافة إلى نموذجها

#### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة سيدار الحجار للحدديد والصلب بعنابة.

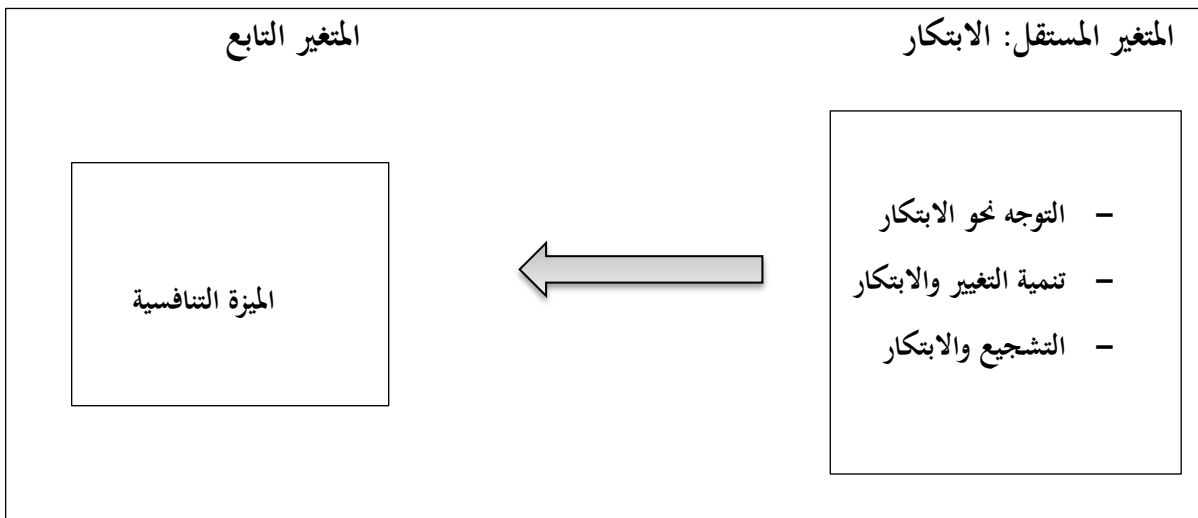
#### ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع 120 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي مؤسسة سيدار الحجار، وتم استرجاع 80 منها، فيما كانت 40 استبانة غير مسترجعة.

#### ثالثاً: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في الابتكار، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يمثله الشكل الموالي:

شكل رقم 03-02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

## رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،
  - معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛
  - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبيان ومؤشر لترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
  - الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
  - اختبار shapiro wilk من أجل اختبار التوزيع الطبيعي
  - الانحدار الخطي البسيط: من أجل معرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع
  - الانحدار الخطي المتعدد: من أجل معرفة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل مجمعة في المتغير التابع
- بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

## المطلب الثالث: أداة الدراسة

## أولاً: وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة سيدار، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملاً، وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

- المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس الابتكار بالمؤسسة وهي في 18 فقرة موزعة على 3 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: التوجه نحو الابتكار: ويتضمن 6 فقرات
- البعد الثاني: تنمية التغيير والابتكار: ويتضمن 6 فقرات

- البعد الثالث: التشجيع والابتكار: ويتضمن 6 فقرات.

• المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير الميزة التنافسية، والمقدرة ب 10 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم 03-01: درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات:

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات =  $0.8 = 5/1-5$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-1.8]: ضعيفة جدا

- المجال: [1.8-2.6]: ضعيفة

- المجال [2.6-3.4]: متوسطة.

- المجال [3.4-4.2]: مرتفعة

- المجال [4.2-5]: مرتفعة جدا

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03-02: درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
قيمة الوسط	1-1.8	1.8-2.6	2.6-3.4	3.4-4.2	4.2-5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: قياس صدق وثبات الاستبيان:

### 1- قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالاً بكل توجيهاتهم شكلاً وجوهراً، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

### 2- قياس الاتساق الداخلي للاستبيان

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور مع البعد الذي تنتمي إليه ومع محورها هذا المحور الذي تنتمي إليه الفقرات، وكانت النتائج كالتالي:

#### - محور الابتكار

#### أ- بعد التوجه نحو الابتكار

الجدول رقم 03-03: ارتباط فقرات متغير التوجه نحو الابتكار مع البعد ومع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
01	0.631**	0.561**
02	0.736**	0.493**
03	0.675**	0.554**
04	0.610**	0.338**
05	0.457**	0.280*
06	0.644**	0.452**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد التوجه نحو الابتكار مع البعد الذي تنتمي إليه، ومع المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.457، والحد الأعلى 0.736، في حين تراوح معامل الارتباط مع المحور بين 0.280 و0.561.

وعليه فإن فقرات بعد التوجه نحو الابتكار متسقة داخليا مع البعد ومع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

ب- بعد تنمية التغيير والابتكار

الجدول رقم 03-04: ارتباط فقرات متغير تنمية التغيير والابتكار مع البعد ومع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع المحور
07	0.630**	0.466**
08	0.759**	0.502**
09	0.673**	0.419**
10	0.739**	0.580**
11	0.783**	0.618**
12	0.443**	0.397**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد تنمية التغيير والابتكار مع البعد الذي تنتمي إليه، ومع المحور جميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.443، والحد الأعلى 0.783، في حين تراوح معامل الارتباط مع المحور بين 0.397 و0.618. وعليه فإن فقرات بعد تنمية التغيير والابتكار متسقة داخليا مع البعد ومع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

## ج- بعد التشجيع والابتكار

الجدول رقم 03-05: ارتباط فقرات متغير التشجيع والابتكار مع البعد ومع محورها

معامل الارتباط مع المحور	معامل الارتباط مع البعد	الفقرة
0.531**	0.431**	13
0.283*	0.556**	14
0.393**	0.684**	15
0.489**	0.775**	16
0.418**	0.534**	17
0.312**	0.564**	18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد التشجيع والابتكار مع البعد الذي تنتمي إليه، ومع المحور دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.431، والحد الأعلى 0.775، في حين تراوح معامل الارتباط مع المحور بين 0.283 و0.531. وعليه فإن فقرات بعد التشجيع والابتكار متسقة داخليا مع البعد ومع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

## - محور الميزة التنافسية

الجدول رقم 03-06: ارتباط فقرات محور الميزة التنافسية مع محورها

معامل الارتباط مع المحور	الفقرة
0.626**	01
0.440**	02
0.626**	03
0.619**	04
0.483**	05
0.514**	06
0.663**	07
0.531**	08
0.477**	09
0.465**	10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور الميزة التنافسية مع المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور بين 0.440 و0.663. وعليه فإن فقرات محور الميزة التنافسية متسقة داخلياً مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

وإجمالاً فإن جميع فقرات الاستبيان متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، ومع محورها، وبالتالي فإن أداة الاستبيان متسقة ومتناسكة داخلياً، مما يؤكد صلاحيتها للدراسة.

**3- قياس ثبات الاستبيان:**

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-07: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور الابتكار في المؤسسة	18	0.75
محور الميزة التنافسية	10	0.71
معامل ألفا كرونباخ الكلي	28	0.80

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الابتكار في المؤسسة القيمة 0.75، وبلغت قيمته لمحور الميزة التنافسية 0.71، فيما بلغت قيمة الفيا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.80 أي 80% وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

**4- اختبار التوزيع الطبيعي**

تم استخدام اختبار شايبرو لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزي الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 03-08: اختبار Shapiro wilk

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
الابتكار	0.972	0.076	طبيعي
الميزة التنافسية	0.978	0.190	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل الابتكار 0.076، وبالنسبة للمحور الثاني التابع الميزة التنافسية فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.190، أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الابتكار كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

#### المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

جدول رقم 03-09: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	37	46.30
	أنثى	43	53.80
السن	أقل من 25 سنة	11	13.80
	من 25 إلى 35 سنة	21	26.30
	من 36 إلى 45 سنة	29	36.30
	أكبر من 45 سنة	19	23.8
المستوى التعليمي	متوسط أو ثانوي	10	12.5
	بكالوريا	14	17.5
	ليسانس	23	28.7
	ماستر	27	33.8
	شهادات عليا	06	7.5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	12.5
	من 5 إلى 10 سنوات	19	23.8
	من 11 إلى 15 سنة	17	21.3
	أكثر من 15 سنة	34	42.5
الوظيفة	مدير	00	00
	رئيس مصلحة	12	15
	موظفة	68	85
المجموع		80	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

## 1- الجنس

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 43 موظفة بنسبة 53.8%، وهي النسبة الأعلى، وأيضاً من 37 موظف أي 46.3% من عينة الدراسة أي أن الأغلبية هي فئة الإناث.

**2- السن**

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة هي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 36.3%، تليها فئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 26.3%، ثم فئة أكثر من 45 سنة ب 23.8%، وأخيرا فئة الموظفين من يملكون أقل من 25 سنة بنسبة 13.8%.

**3- المستوى التعليمي**

يشير الجدول السابق أن فئة من يملكون مستوى ماستر هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة 33.8%، ثم تليها فئة من يملكون شهادة ليسانس بنسبة 28.7%، تليها فئة حاملي شهادة البكالوريا ب 17.5%، وبعدها فئة ذوي مستوى متوسط أو ثانوي بنسبة 12.5%، وأخيرا أصحاب الشهادات العليا ب 7.5%.

**4- سنوات الخبرة**

يشير الجدول السابق إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة المرتبة الأولى بنسبة 42.5%، يليها عدد الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.8%، ثم فئة من يملكون عدد سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 21.3%، وأخيرا فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 12.5%.

**5- الوظيفة**

يوضح الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين بنسبة 85% بينما يمثل رؤساء المصالح النسبة المتبقية والتي تقدر ب 15%، في حين لم يتم ورود مدير المؤسسة ضمن أفراد العينة.

**المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة**

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو الابتكار بأبعاده الثلاثة، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور الابتكار

- بعد التوجه نحو الابتكار

جدول رقم 03-10: وصف وتشخيص فقرات بعد التوجه نحو الابتكار

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تمتلك المؤسسة قسم للبحث والتطوير	4.02	0.74	06	مرتفع جدا
02	تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المتميزين والابتكاريين في عملية التوظيف	4.43	0.65	01	مرتفع جدا
03	تسعى المؤسسة لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين	4.20	0.71	05	مرتفع جدا
04	تسعى المؤسسة إلى معرفة أذواق الزبون في المنتجات	4.22	0.76	04	مرتفع جدا
05	تضع المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها وعملياتها الانتاجية.	4.36	0.73	02	مرتفع جدا
06	تسعى المؤسسة لإنتاج سلع وخدمات جديدة وتنظيم الرقابة عليها	4.32	0.65	03	مرتفع جدا
	<b>التوجه نحو الابتكار</b>	<b>4.26</b>	<b>0.44</b>	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة بعد التوجه نحو الابتكار مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.26، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.43 و 4.02، وهي جميعاً قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة الثانية " تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المتميزين والابتكاريين في عملية التوظيف"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.65.
- جاءت الفقرة الخامسة " تضع المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها وعملياتها الانتاجية" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.36، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.73.
- احتلت الفقرة السادسة "تسعى المؤسسة لإنتاج سلع وخدمات جديدة وتنظيم الرقابة عليها" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.32، وانحراف معياري قيمته 0.65. تليها الفقرة الرابعة " تسعى المؤسسة إلى معرفة أذواق الزبون في المنتجات" بوسط حسابي قيمته 4.22، ثم الفقرة الثالثة " تسعى المؤسسة لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين" بوسط حسابي بلغ 4.20.

- جاءت الفقرة الأولى: تمتلك المؤسسة قسم للبحث والتطوير في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 4.02، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة.
  - يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية التوجه نحو الابتكار للمؤسسة، والاهتمام الكبير به.
- بعد التوجه نحو الابتكار

جدول رقم 03-11: وصف وتشخيص فقرات بعد تنمية التغيير والابتكار

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
07	تسعى المؤسسة إلى تبني التغيير المناسب استجابة للتغير في البيئة المحيطة	4.45	0.67	02	مرتفع جدا
08	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة.	4.53	0.59	01	مرتفع جدا
09	تأخذ المؤسسة الأفكار الابتكارية للموظفين بعين الاعتبار	4.28	0.67	04	مرتفع جدا
10	تعتمد المؤسسة على أساليب تقنية جديدة لرفع مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين	4.40	0.58	03	مرتفع جدا
11	تملك المؤسسة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة	4.02	0.79	06	مرتفع جدا
12	تعمل المؤسسة باستمرار على استحداث وتطوير برامج ابتكارية	4.06	0.64	05	مرتفع
	تنمية التغيير والابتكار	4.29	0.44	-	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

- يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد التغيير والابتكار مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.29، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.53 و 4.02، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.53 للفقرة الثامنة "تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.67.
  - جاءت الفقرة السابعة "تسعى المؤسسة إلى تبني التغيير المناسب استجابة للتغير في البيئة المحيطة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.45، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.67.

- احتلت الفقرة العاشرة " تعتمد المؤسسة على أساليب تقنية جديدة لرفع مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين " المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.40، وانحراف معياري قيمته 0.58.
- جاءت الفقرة الحادية عشر: تملك المؤسسة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 4.02، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة.
- يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية تنمية التغيير والابتكار، والاهتمام الكبير به.

### بعد التشجيع والابتكار

#### جدول رقم 03-12: وصف وتشخيص فقرات بعد التشجيع والابتكار

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	تسعى المؤسسة إلى تنمية معارف مواردها البشرية	4.21	0.80	03	مرتفع جدا
14	تمنح المؤسسة حوافز مادية لتشجيع العمال على تقديم اقتراحات فيما يخص تطوير منتجاتها.	4.18	0.79	04	مرتفع
15	تنمي المؤسسة معارف كفاءاتها البشرية من خلال الدورات التكوينية	4.37	0.58	01	مرتفع جدا
16	يتم التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة لتطوير منتجاتها.	4.16	0.70	05	مرتفع
17	تقوم المؤسسة بمتابعة آراء الزبائن وشكاويهم كقاعدة في تطوير منتجاتها وخدماتها القديمة أو ابتكار منتجات جديدة.	4.30	0.58	02	مرتفع جدا
18	تدخل المؤسسة تقنيات جديدة ومتطورة من أجل الرفع من جودة منتجاتها	3.86	1.11	06	مرتفع
	<b>التشجيع والابتكار</b>	<b>4.18</b>	<b>0.44</b>	<b>-</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد التشجيع والابتكار مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.18، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.37 و 3.86، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.37 للفقرة الخامسة عشر " تنمي المؤسسة معارف كفاءاتها البشرية من خلال الدورات التكوينية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.58.
- جاءت الفقرة السابعة عشر "تقوم المؤسسة بمتابعة آراء الزبائن وشكاويهم كقاعدة في تطوير منتجاتها وخدماتها القديمة أو ابتكار منتجات جديدة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.30، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.58.
- احتلت الفقرة الثالثة عشر " تسعى المؤسسة إلى تنمية معارف مواردها البشرية" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.21، وانحراف معياري قيمته 0.80. تليها الفقرة الرابعة عشر بوسط حسابي قيمته 4.18، ثم الفقرة السادسة عشر بوسط حسابي بلغ 4.16.
- جاءت الفقرة الثامنة عشر: تدخل المؤسسة تقنيات جديدة ومتطورة من أجل الرفع من جودة منتجاتها في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.86، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة.
- يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية التشجيع والابتكار، والاهتمام الكبير به.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور الميزة التنافسية

جدول رقم 03-13: وصف وتشخيص فقرات محور الميزة التنافسية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
19	تسعى المؤسسة إلى انتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	4.31	0.72	02	مرتفع جدا
20	تساهم المؤسسة عند تخفيض تكاليف الخدمة إلى تسويق منتجات بأقل تكلفة من المنافسين وتساهم في زيادة رضا الزبون	3.80	1.10	10	مرتفع
21	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها للزبائن	4.07	0.68	09	مرتفع
22	تتميز المؤسسة بقدرة عالية في الاستجابة لحاجات المتعاملين	4.11	0.71	07	مرتفع
23	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات جديدة ومتطورة ترضي حاجات الزبون	4.22	0.72	04	مرتفع جدا
24	تعتمد المؤسسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل ضبط جودة منتجاتها	4.30	0.70	03	مرتفع جدا
25	تستفيد المؤسسة من كفاء العاملين لديها في تعزيز مزاياها التنافسية	4.22	0.72	04	مرتفع جدا
26	تعمل المؤسسة على التحكم في السعر والجودة	4.08	0.73	08	مرتفع
27	يمكن الابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات وهذا بأقل تكلفة	4.37	0.58	01	مرتفع جدا
28	يساهم الابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزبائنها في أسرع وقت.	4.20	0.78	06	مرتفع
	<b>الميزة التنافسية</b>	<b>4.03</b>	<b>0.40</b>	<b>-</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الميزة التنافسية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 4.03، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.37 و 3.80، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.37 للفقرة السابعة والعشرون " يمكن الابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات وهذا بأقل تكلفة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.58.
- جاءت الفقرة التاسعة عشر " تسعى المؤسسة إلى انتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.31، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.72.
- احتلت الفقرة الرابعة والعشرون المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.30، تليها الفقرة الخامسة والعشرون، والثالثة والعشرون معا بنفس قسمة الوسط الحسابي الذي بلغ 4.22.
- جاءت الفقرة الثامنة عشر: تساهم المؤسسة عند تخفيض تكاليف الخدمة إلى تسويق منتجات بأقل تكلفة من المنافسين وتساهم في زيادة رضا الزبون في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.80، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة.
- يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة، والاهتمام الكبير بها.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع، وكذلك الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغير المستقل على التابع.

#### اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعده التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار

الحجار عنابة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر لبعده التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عنابة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر لبعده التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة.

جدول رقم 03-14: الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.001	0.162	8.11	3.542	أثر التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية
0.151		1.44	0.148	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0.162)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المنخفض بين التوجه نحو الابتكار في المؤسسة قيد الدراسة ميزتها التنافسية، وبلغ مستوى الدلالة 0.151 وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يبين عدم معنوية النموذج، أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة سيدار الحجار، كما أن قيمة t بلغت 1.44 وهي قيمة منخفضة أقل من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$  أي عدم وجود أثر لبعده التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعده تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة

سيدار الحجار بعنابة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر لبعده تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر لبعده تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة.

جدول رقم 03-15: الانحدار الخطي البسيط لأثر تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.001	0.098	8.59	3.790	أثر تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية
0.387		0.86	0.089	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0.098)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المنخفض بين تنمية التغيير والابتكار في المؤسسة قيد الدراسة وميزتها التنافسية، وبلغ مستوى الدلالة 0.387 وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يبين عدم معنوية النموذج، أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة سيدار الحجار، كما أن قيمة t بلغت 0.86 وهي قيمة منخفضة أقل من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية  $H_0$  أي عدم وجود أثر لبعده تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبعده التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عنابة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر لبعده التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عنابة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر لبعده التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عنابة.

جدول رقم 03-16: الانحدار الخطي البسيط لأثر التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	معامل الانحدار $\beta$	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.001	0.667	5.08	1.63	أثر التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية
0.001		7.91	0.60	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة  $\beta$  تساوي (0.667)، و هي تعبر عن معامل الانحدار بين تنمية التشجيع والابتكار في المؤسسة قيد الدراسة وميزتها التنافسية، وبلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة سيدار الحجار، كما أن قيمة t بلغت 7.91 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض الفرضية  $H_0$  أي يوجد أثر لبعث التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

من أجل اختبار فرضية الدراسة الرئيسية المتعلقة بتأثير المتغير المستقل على التابع، يتم دراسة الانحدار الخطي المتعدد الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار بمختلف أبعاده (التوجه نحو الابتكار، تنمية

التغيير والابتكار، التشجيع والابتكار) على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار بعنابة عند مستوى

دلالة  $\alpha = 0.05$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار

الحجار بعنابة

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار

بعنابة

جدول رقم 03-17: الانحدار الخطي المتعدد لأثر الابتكار على الميزة التنافسية

مستوى الدلالة sig F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان	
0.001	21.026	0.454	0.673	0.001	-	3.746	1.728	الثابت	أثر الابتكار على الميزة التنافسية
				0.517	0.059	0.651	0.054	التوجه والابتكار	
				0.311	-0.094	-1.021	-0.085	تنمية التغيير والابتكار	
				0.001	0.679	7.689	0.616	التشجيع والابتكار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 21.026 بمستوى دلالة احصائية بلغ sig F=0.001 وهي أقل من 0.005 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية للابتكار بأبعاده الثلاثة (التوجه نحو الابتكار، تنمية التغيير والابتكار، التشجيع والابتكار) على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجر، حيث بلغ معامل الارتباط 0.673 أي أن كل زيادة في الابتكار بالمؤسسة بوحدة انحراف واحدة تؤدي إلى زيادة في الميزة التنافسية بنسبة 67.3%، في حين بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> 0.454، وهو ما يشير إلى أن الابتكار بأبعاده الثلاثة يفسر ما يقارب 45% من تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، أما النسبة الباقية تعزى إلى عوامل أخرى، لم يتم إدراجها في نموذج الدراسة.

وبالتالي: نقبل الفرضية H<sub>1</sub> ونرفض الفرضية H<sub>0</sub> أي يوجد أثر للابتكار على الميزة التنافسية للمؤسسة.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

الميزة التنافسية = 1.728 + 0.616 التشجيع والابتكار.

## خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجر بعنابة.

في بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مؤسسة سيدار الحجر بعنابة، حيث تبين أن بعد التشجيع والابتكار له أثر على الميزة التنافسية، بخلاف بعدي التوجه نحو الابتكار وتنمية التغيير والابتكار اللذان لا يملكان أثرا على الميزة التنافسية بالمؤسسة، كما توصلنا إلى أن الابتكار بصفة عامة يؤثر على الميزة التنافسية لمؤسسة سيدار الحجر بواسطة بعد التشجيع والابتكار، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى أهم الاستنتاجات والوصول إلى أبرز التوصيات التي تقود إلى تقوية مواطن الضعف في الأبعاد التي ليست لها تأثير على الميزة التنافسية.

الخاتمة

يلعب الابتكار دوراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية سواء على مستوى الشركات أو الدول، فلم يعد مجرد أداة لتحسين المنتجات والخدمات، بل أصبح عاملاً أساسياً في إعادة تشكيل العمليات الإنتاجية والتسويقية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعزيز جودة المنتجات، في الاقتصاد الحديث، وأصبحت القدرة على الابتكار شرطاً ضرورياً للبقاء والنمو في سوق عالمي يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشرسة.

فالمؤسسات التي تستثمر في الابتكار وتطوير تقنيات جديدة وتطبيق أفكار إبداعية قادرة على تحقيق تقدم ملموس على منافسيها، مما يتيح لها ليس فقط الاحتفاظ بعملائها الحاليين ولكن أيضاً اجتذاب عملاء جدد.

### نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

### النتائج النظرية:

بعد التطرق إلى موضوع دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية تم التوصل إلى ما يلي:

- الابتكار يعزز من قدرة الشركات على تحسين عمليات الإنتاج من خلال استخدام تقنيات حديثة وأساليب إنتاج متقدمة؛
- تستطيع المؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة تلي احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة، هذا التنوع في المنتجات يمكن أن يعزز الولاء للعلامة التجارية ويجذب عملاء جدد، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة؛
- يفيد الابتكار في استراتيجية التركيز عن طريق إعطاء صورة أحسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق وتقليل التكاليف؛
- يؤثر الابتكار على الاستراتيجية التنافسية من خلال تأثيره على التكاليف والتميز.

### النتائج الميدانية:

- على المستوى الميداني والدراسة التي اجريت بمؤسسة سيدار الحجار، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- لا يوجد أثر لبعث التوجه نحو الابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عنابة.
- لا يوجد أثر لبعث تنمية التغيير والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عنابة.

- يوجد أثر لبعء التشجيع والابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار عناية.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للابتكار على الميزة التنافسية بمؤسسة سيدار الحجار بعناية.

❖ توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لتبادل الأفكار والخبرات؛
- وضع نظام مكافآت لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة؛
- وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس مدى نجاح جهود الابتكار وتأثيرها على الميزة التنافسية؛
- تعزيز التوجه نحو الابتكار وتدعيمه في مؤسسة سيدار الحجار؛
- تنمية أكثر لسبل الابتكار في المؤسسة بغية تعزيزه.

❖ أفاق البحث:

- أثر الابتكار التسويقي على الميزة التنافسية؛
- دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق برنامج Amos.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية

أولاً: الكتب:

1. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2008
2. ثابت عبد الرحمان الادريسي، جمال الدين مُجد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
3. حسن عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. عبد الستار مُجد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي، الطبعة الأولى، روابل للطباعة والنشر، الأردن، 2000.
5. عبد الله اسماعيل، مفهوم الابتكار والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
6. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
7. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
8. مصطفى يوسف كافي، الابتكار والإبداع التسويقي وفلسفة التوجه نحو التسويق الأخضر، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
9. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1998.
10. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
11. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.

ثانيا: الرسائل الجامعية

1. أبو بكر خوالد، المزيج التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
2. آسيا قاسمي، أثر العولمة على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
3. بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
4. بن عاشور ليلي، دور وفعالية الابتكار والابداع التسويقي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على مستوى الجزائر العاصمة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
5. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
6. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس-)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
7. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
8. الروسان محمود علي محمد، أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1997.
9. روميصة غلوسي، نجاة محمودي، نجاة محمودي، دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بقالملة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالملة، الجزائر، 2022.

10. زويوش بلال، السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الدوافع والمحددات دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية لولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
11. زين الدين نصري محمد عطون، أثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على الابتكار في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2017.
12. سالم حسين، تطوير الصناعة التأمينية الجزائرية في ضوء مقارنة الإبداع والابتكار التسويقي داخل المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
13. سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسات المشروبات الغازية مامي-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
14. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
15. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
16. فيصل غازي عبد العزيز، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
17. قوراري مريم، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012.
18. معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.

19. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009.

20. وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

### ثالثا: المجالات و الدوريات العلمية.

1. أسماء رتيبي، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، المجلد الثالث، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، الجزائر، 2017.

2. برياش توفيق، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الابتكار في المؤسسات الناشئة: عرض تجارب دولية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الأول، المجلد العاشر، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2023.

3. بيطاط نور الدين، بوزليفة ناصر، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصادية المال والأعمال، العدد الثاني، المجلد الأول، الجزائر، 2017.

4. جماعي أم كلثوم، الابتكار محدد أساسي لتنمية شركات قطاع النفط الخليجية في ظل حماية الملكية الفكرية، مجلة الدراسات الحاسوبية والمالية المتقدمة، العدد الأول، المجلد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.

5. حاج أحمد محمد، ساسي محمد الأمين، أثر الابتكار والعمل على النمو الاقتصادي في دول شمال افريقيا -دراسة قياسية-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، المجلد 17، جامعة البلدة 02، الجزائر، 2023.

6. خطاب أحمد علي عبد الفتاح، دور توليد المعرفة كأحد مراحل إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابتكار الإداري بالشركات الدوائية الأردنية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ملحق العدد الثاني، المجلد السابع، جامعة قناة السويس، مصر، 2016.

7. رقيق عبد المالك، مختاري ملوكة، دور الابداع والابتكار في تحقيق النمو الداخلي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023.

8. رياض بن غريد، الابداع والابتكار كمدخل لمساهمة الكفاءات في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة **NCA Rouiba**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الأول، المجلد 12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019
9. سفيان بن عبد العزيز، عمر مطراني، الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مجلة إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد التاسع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2017،
10. سماعيل عيسى، محي الدين محمود عمر، بوزركي جيلالي، دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد الأول، المجلد 13، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020.
11. شاكر التميمي، إياد الخشالي، السلوم الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، العدد الثاني، المجلد الثامن، الأردن، 2006.
12. الصادق لشهب، أحمد بوريش، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
13. الصمادي سامي أحمد، زريقات زياد محمد، تحليل تنافسية المصارف التجارية الأردنية للفترة 2000-2009، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد التاسع، الأردن، 2012.
14. فراح رشيد، قنور عادل، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثاني، المجلد الرابع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
15. قاسم سامر، دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري بمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد السادس، المجلد 33، سوريا، 2011
16. مدلس نجا، متطلبات تحقيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد التاسع، المجلد التاسع، 2014.

رابعاً: الملتقيات والندوات العلمية

1. أوسير منور، كواش زهية، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011.
2. سملاي يحصية، بلالي أحمد، الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004.
3. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.
4. محمد زيدان، بريش عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية: حالة الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2005.
5. معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 9 و10 نوفمبر 2010.
6. نوري منير، قلش عبد الله، دور الابداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ندوة دولية حول المقاوله والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي، خميس مليانة، الجزائر، 13-14 نوفمبر 2007.

باللغة الأجنبية

1. Charef Fatima, Lharti Reda, L'innovation technologique : Revue de littérature, International Journal of strategic Management and Economic Studies Issue 03, Volume 02
2. Eric Schenk, Claude Guittard, Julien Pénin, Thierry Burger-Helmchen, L'innovation ouverte : Définition, pratiques et perspectives, Journal de la Chambre de commerce et d'industrie de paris, France, 2013.
3. Hanaa Benchrifa, Innovation c'est quoi au juste ?, Internationa Journal Of Accounting, Finance Auditing, Management & Economics, N°5, Volume 02, 2021.

4. Ingolf Bamberger, Le Developpement des Avantages Competitifs dans Les PME, Revue internationale, Numero 1, volume 1, l'université de Québec, Canda, 1988.
5. Salima Beleulmi, **Polycopie de cours Initiation En Management de L'innovation**, Université Des Frères Mentouri, Constantine, Algérie, 2020

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة إستراتيجية  
المستوى: ماستر 2

استبيان حول

دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة سيدار الحجار -

أخي المجيب/ أختي المجيبة

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على واقع الابتكار في مؤسسة سيدار الحجار، وتحديد دوره في تحقيق الميزة التنافسية. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة، والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتكم بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

تحت اشراف

د. سنوسي سعيدة

من اعداد:

تومي رونق

فضة رقية

السنة الجامعية 2023-2024

الجزء الأول: المعلومات الشخصية: ضع علامة (x) على الإجابة الملائمة

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	من 25 إلى 35 سنة		
	من 36 إلى 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	متوسط أو ثانوي	المستوى التعليمي	3
	بكالوريا		
	ليسانس		
	ماجستير		
	شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه)		
	المدير	الوظيفة	4
	رئيس مصلحة		
	موظف		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
	من 05 إلى 10 سنوات		
	من 11 إلى 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

## الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: ضع علامة (x) على الإجابة الملائمة

رقم	الفقرات	درجة الموافقة				
		تماما	غير موافق	محايد	موافق	تماما موافق
المحور الأول: الابتكار في مؤسسة سيدار الحجار						
البعد الأول: التوجه نحو الابتكار						
1.	تمتلك المؤسسة قسم للبحث والتطوير					
2.	تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المتميزين والابتكارين في عملية التوظيف					
3.	تسعى المؤسسة لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين					
4.	تسعى المؤسسة إلى معرفة أذواق الزبون في المنتجات					
5.	تضع المؤسسة ميزانية خاصة لتطوير منتجاتها وعملياتها الانتاجية.					
6.	تسعى المؤسسة لإنتاج سلع وخدمات جديدة وتنظيم الرقابة عليها					
البعد الثاني: تنمية التغيير والابتكار						
7.	تسعى المؤسسة إلى تبني التغيير المناسب استجابة للتغير في البيئة المحيطة					
8.	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة.					
9.	تأخذ المؤسسة الأفكار الابتكارية للموظفين بعين الاعتبار					
10.	تعتمد المؤسسة على أساليب تقنية جديدة لرفع مستوى خدماتها مقارنة بالمنافسين					
11.	تملك المؤسسة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة					
12.	تعمل المؤسسة باستمرار على استحداث وتطوير برامج ابتكارية					
البعد الثالث: التشجيع والابتكار						
13.	تسعى المؤسسة إلى تنمية معارف مواردها البشرية					
14.	تمنح المؤسسة حوافز مادية لتشجيع العمال على تقديم اقتراحات فيما يخص تطوير منتجاتها.					
15.	تنمي المؤسسة معارف كفاءاتها البشرية من خلال الدورات التكوينية					
16.	يتم التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة لتطوير منتجاتها.					
17.	تقوم المؤسسة بمتابعة آراء الزبائن وشكاويهم كقاعدة في تطوير منتجاتها					



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
Université chadli benjdid - el tarf-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion  
قسم علوم التسيير  
Département Des Sciences De Gestion

جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJID  
جامعة الشاذلي بن جديد  
UNIVERSITE CHADLI BENDJID

الطارف في : 05 / 02 / 2024

رقم : 52 / 2024 / ج / ك ع / ا ق ع ت / 2024

إلى السيد / مصنع سبدار التتار  
دالة كناية

الموضوع : تصريح بإجراء ترخيص

فسي إطار استكمال طلبة السنة الثانية ماستر مسارهم الدراسي وفق متطلبات التخرج والتحضير للذكرة التخرج، تطلب من سيادتكم إفادتهم من الرصيد الوثائقي والخبرات الموجودة على مستوى هيئتمكم، والصماح لطلبة الآتية أسمائهم من إعداد ترخيص قصير الاجل:

الطالب (ة) : لومى ر. ولىق

الطالب (ة) : ذينة ر. قينة

وعليه فإننا نلتمس منكم أخذ هذا الطلب بعين الاعتبار، وذلك لتأكيد التحصيل العلمي والميداني للطلبة في ظل الإمكانيات المتاحة والقوانين المعمول بها.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
رئيس مكلف بقسم علوم التسيير  
الدكتورة  
فريدة كافي

امضاء وختم الهيئة المستقلة  
SIDER EL MADJAR  
Service  
Formation  
BP 2055 ANNABA  
AIBI Amel

الملحق رقم 03: قائمة المحكمين

رقم	اسم الاستاذ	الدرجة العلمية	جامعة الانتساب
01	بوسيف سيد أحمد	استاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد
02	عبيدات سارة	استاذة محاضرة	جامعة الشاذلي بن جديد
03	بن قديدح سفيان	استاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	80	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,808	28

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	18

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	10

## الملحق 05: الاتساق الداخلي

## Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5
x1	Corrélacion de Pearson	1	,237*	,250*	,057	,261*
	Sig. (bilatérale)		,034	,025	,617	,019
	N	80	80	80	80	80
x2	Corrélacion de Pearson	,237*	1	,593**	,588**	,114
	Sig. (bilatérale)	,034		,000	,000	,314
	N	80	80	80	80	80
x3	Corrélacion de Pearson	,250*	,593**	1	,448**	,077
	Sig. (bilatérale)	,025	,000		,000	,498
	N	80	80	80	80	80
x4	Corrélacion de Pearson	,057	,588**	,448**	1	-,035
	Sig. (bilatérale)	,617	,000	,000		,761
	N	80	80	80	80	80
x5	Corrélacion de Pearson	,261*	,114	,077	-,035	1
	Sig. (bilatérale)	,019	,314	,498	,761	
	N	80	80	80	80	80
x6	Corrélacion de Pearson	,556**	,257*	,157	,208	,280*
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,165	,065	,012
	N	80	80	80	80	80
التوجه نحو الابتكار	Corrélacion de Pearson	,631**	,736**	,675**	,610**	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80

## Corrélations

		x6	التوجه نحو الابتكار
x1	Corrélacion de Pearson	,556**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	80	80
x2	Corrélacion de Pearson	,257*	,736**
	Sig. (bilatérale)	,022	,000
	N	80	80
x3	Corrélacion de Pearson	,157	,675**
	Sig. (bilatérale)	,165	,000
	N	80	80
x4	Corrélacion de Pearson	,208	,610**

	Sig. (bilatérale)	,065	,000
	N	80	80
x5	Corrélation de Pearson	,280*	,457**
	Sig. (bilatérale)	,012	,000
	N	80	80
x6	Corrélation de Pearson	1	,644**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
التوجه نحو الابتكار	Corrélation de Pearson	,644**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

### Corrélations

		x7	x8	x9	x10	x11
x7	Corrélation de Pearson	1	,622**	,489**	,340**	,215
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,055
	N	80	80	80	80	80
x8	Corrélation de Pearson	,622**	1	,522**	,501**	,427**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
x9	Corrélation de Pearson	,489**	,522**	1	,407**	,291**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,009
	N	80	80	80	80	80
x10	Corrélation de Pearson	,340**	,501**	,407**	1	,575**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
x11	Corrélation de Pearson	,215	,427**	,291**	,575**	1
	Sig. (bilatérale)	,055	,000	,009	,000	
	N	80	80	80	80	80
x12	Corrélation de Pearson	-,095	,043	,016	,201	,566**
	Sig. (bilatérale)	,402	,702	,886	,073	,000
	N	80	80	80	80	80
تنمية التغيير والابتكار	Corrélation de Pearson	,630**	,759**	,673**	,739**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80

### Corrélations

		x12	تنمية التغيير والابتكار
x7	Corrélation de Pearson	-,095	,630**

	Sig. (bilatérale)	,402	,000
	N	80	80
x8	Corrélation de Pearson	,043	,759**
	Sig. (bilatérale)	,702	,000
	N	80	80
x9	Corrélation de Pearson	,016	,673**
	Sig. (bilatérale)	,886	,000
	N	80	80
x10	Corrélation de Pearson	,201	,739**
	Sig. (bilatérale)	,073	,000
	N	80	80
x11	Corrélation de Pearson	,566**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	80	80
x12	Corrélation de Pearson	1	,443**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
تنمية_التغيير_والابتكار	Corrélation de Pearson	,443**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

### Corrélations

		x13	x14	x15	x16	x17
x13	Corrélation de Pearson	1	,036	,233*	,341**	,186
	Sig. (bilatérale)		,753	,038	,002	,099
	N	80	80	80	80	80
x14	Corrélation de Pearson	,036	1	,338**	,284*	,095
	Sig. (bilatérale)	,753		,002	,011	,400
	N	80	80	80	80	80
x15	Corrélation de Pearson	,233*	,338**	1	,531**	,224*
	Sig. (bilatérale)	,038	,002		,000	,046
	N	80	80	80	80	80
x16	Corrélation de Pearson	,341**	,284*	,531**	1	,530**
	Sig. (bilatérale)	,002	,011	,000		,000
	N	80	80	80	80	80
x17	Corrélation de Pearson	,186	,095	,224*	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	,099	,400	,046	,000	
	N	80	80	80	80	80
x18	Corrélation de Pearson	-,151	,187	,257*	,224*	,104

	Sig. (bilatérale)	,182	,097	,021	,046	,360
	N	80	80	80	80	80
التشجيع_والابتكار	Corrélation de Pearson	,431**	,556**	,684**	,775**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80

### Corrélations

		x18	التشجيع_والابتكار
x13	Corrélation de Pearson	-,151	,431**
	Sig. (bilatérale)	,182	,000
	N	80	80
x14	Corrélation de Pearson	,187	,556**
	Sig. (bilatérale)	,097	,000
	N	80	80
x15	Corrélation de Pearson	,257*	,684**
	Sig. (bilatérale)	,021	,000
	N	80	80
x16	Corrélation de Pearson	,224*	,775**
	Sig. (bilatérale)	,046	,000
	N	80	80
x17	Corrélation de Pearson	,104	,534**
	Sig. (bilatérale)	,360	,000
	N	80	80
x18	Corrélation de Pearson	1	,564**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
التشجيع_والابتكار	Corrélation de Pearson	,564**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x1	Corrélacion de Pearson	1	,237*	,250*	,057	,261*	,556*	,204	,312*	,236*	,324*	,426*	,181
	Sig. (bilatérale)		,034	,025	,617	,019	,000	,069	,005	,035	,003	,000	,107
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x2	Corrélacion de Pearson	,237*	1	,593*	,588*	,114	,257*	,295*	,039	,084	,066	,003	,115
	Sig. (bilatérale)	,034		,000	,000	,314	,022	,008	,733	,459	,560	,979	,310
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x3	Corrélacion de Pearson	,250*	,593*	1	,448*	,077	,157	,413*	,279*	,140	,228*	,124	-,055
	Sig. (bilatérale)	,025	,000		,000	,498	,165	,000	,012	,215	,042	,273	,629
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x4	Corrélacion de Pearson	,057	,588*	,448*	1	-,035	,208	,170	,009	,020	-,062	-,093	-,003
	Sig. (bilatérale)	,617	,000	,000		,761	,065	,131	,936	,859	,583	,413	,977
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x5	Corrélacion de Pearson	,261*	,114	,077	-,035	1	,280*	,204	,070	,297*	,277*	-,016	-,075
	Sig. (bilatérale)	,019	,314	,498	,761		,012	,070	,537	,008	,013	,890	,506
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x6	Corrélacion de Pearson	,556*	,257*	,157	,208	,280*	1	,124	-,032	,215	,152	,228*	,072
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,165	,065	,012		,273	,779	,055	,178	,042	,527
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x7	Corrélacion de Pearson	,204	,295*	,413*	,170	,204	,124	1	,622*	,489*	,340*	,215	-,095
	Sig. (bilatérale)	,069	,008	,000	,131	,070	,273		,000	,000	,002	,055	,402
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

ملاحق

x8	Corrélation de Pearson	,312*	,039	,279*	,009	,070	-,032	,622*	1	,522*	,501*	,427*	,043
	Sig. (bilatérale)	,005	,733	,012	,936	,537	,779	,000		,000	,000	,000	,702
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x9	Corrélation de Pearson	,236*	,084	,140	,020	,297*	,215	,489*	,522*	1	,407*	,291*	,016
	Sig. (bilatérale)	,035	,459	,215	,859	,008	,055	,000	,000		,000	,009	,886
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x10	Corrélation de Pearson	,324*	,066	,228*	-,062	,277*	,152	,340*	,501*	,407*	1	,575*	,201
	Sig. (bilatérale)	,003	,560	,042	,583	,013	,178	,002	,000	,000		,000	,073
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x11	Corrélation de Pearson	,426*	,003	,124	-,093	-,016	,228*	,215	,427*	,291*	,575*	1	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000	,979	,273	,413	,890	,042	,055	,000	,009	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x12	Corrélation de Pearson	,181	,115	-,055	-,003	-,075	,072	-,095	,043	,016	,201	,566*	1
	Sig. (bilatérale)	,107	,310	,629	,977	,506	,527	,402	,702	,886	,073	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x13	Corrélation de Pearson	,244*	,014	-,074	-,058	-,025	,252*	,055	,208	,257*	,433*	,801*	,633**
	Sig. (bilatérale)	,029	,905	,513	,608	,827	,024	,629	,065	,021	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x14	Corrélation de Pearson	,098	-,062	,000	,075	,055	,247*	-,065	-,055	-,195	-,027	,052	,026
	Sig. (bilatérale)	,385	,583	1,000	,506	,625	,027	,567	,627	,084	,812	,644	,817
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x15	Corrélation de Pearson	,007	,162	,151	,121	,063	-,058	-,113	-,041	-,148	,111	,144	,173
	Sig. (bilatérale)	,949	,150	,180	,284	,579	,607	,318	,717	,189	,326	,204	,124

ملاحق

	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x16	Corrélation de Pearson	,065	,119	,085	,073	-,091	,049	-,050	,061	,060	,178	,220	,286*
	Sig. (bilatérale)	,569	,292	,452	,521	,420	,665	,662	,590	,596	,113	,050	,010
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x17	Corrélation de Pearson	-,134	,183	,187	,160	-,021	,140	,200	,113	,163	,237*	,066	,152
	Sig. (bilatérale)	,236	,104	,096	,157	,855	,215	,075	,317	,148	,034	,563	,178
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
x18	Corrélation de Pearson	,126	,189	,384*	,052	-,078	-,130	-,035	,113	-,199	-,031	-,010	-,006
	Sig. (bilatérale)	,264	,094	,000	,647	,492	,251	,760	,317	,077	,784	,927	,961
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
الابتكار_في _المؤسسة	Corrélation de Pearson	,561*	,493*	,554*	,338*	,280*	,452*	,466*	,502*	,419*	,580*	,618*	,397**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

Corrélations

		x13	x14	x15	x16	x17	x18	الابتكار في المؤسسة
x1	Corrélacion de Pearson	,244*	,098	,007	,065	-,134	,126	,561**
	Sig. (bilatérale)	,029	,385	,949	,569	,236	,264	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x2	Corrélacion de Pearson	,014	-,062	,162	,119	,183	,189	,493**
	Sig. (bilatérale)	,905	,583	,150	,292	,104	,094	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x3	Corrélacion de Pearson	-,074	,000	,151	,085	,187	,384**	,554**
	Sig. (bilatérale)	,513	1,000	,180	,452	,096	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x4	Corrélacion de Pearson	-,058	,075	,121	,073	,160	,052	,338**
	Sig. (bilatérale)	,608	,506	,284	,521	,157	,647	,002
	N	80	80	80	80	80	80	80
x5	Corrélacion de Pearson	-,025	,055	,063	-,091	-,021	-,078	,280*
	Sig. (bilatérale)	,827	,625	,579	,420	,855	,492	,012
	N	80	80	80	80	80	80	80
x6	Corrélacion de Pearson	,252*	,247*	-,058	,049	,140	-,130	,452**
	Sig. (bilatérale)	,024	,027	,607	,665	,215	,251	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x7	Corrélacion de Pearson	,055	-,065	-,113	-,050	,200	-,035	,466**
	Sig. (bilatérale)	,629	,567	,318	,662	,075	,760	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x8	Corrélacion de Pearson	,208	-,055	-,041	,061	,113	,113	,502**
	Sig. (bilatérale)	,065	,627	,717	,590	,317	,317	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x9	Corrélacion de Pearson	,257*	-,195	-,148	,060	,163	-,199	,419**
	Sig. (bilatérale)	,021	,084	,189	,596	,148	,077	,000

ملاحق

	N	80	80	80	80	80	80	80
x10	Corrélation de Pearson	,433**	-,027	,111	,178	,237*	-,031	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000	,812	,326	,113	,034	,784	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x11	Corrélation de Pearson	,801**	,052	,144	,220	,066	-,010	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000	,644	,204	,050	,563	,927	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x12	Corrélation de Pearson	,633**	,026	,173	,286*	,152	-,006	,397**
	Sig. (bilatérale)	,000	,817	,124	,010	,178	,961	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x13	Corrélation de Pearson	1	,036	,233*	,341**	,186	-,151	,531**
	Sig. (bilatérale)		,753	,038	,002	,099	,182	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x14	Corrélation de Pearson	,036	1	,338**	,284*	,095	,187	,283*
	Sig. (bilatérale)	,753		,002	,011	,400	,097	,011
	N	80	80	80	80	80	80	80
x15	Corrélation de Pearson	,233*	,338**	1	,531**	,224*	,257*	,393**
	Sig. (bilatérale)	,038	,002		,000	,046	,021	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x16	Corrélation de Pearson	,341**	,284*	,531**	1	,530**	,224*	,489**
	Sig. (bilatérale)	,002	,011	,000		,000	,046	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x17	Corrélation de Pearson	,186	,095	,224*	,530**	1	,104	,418**
	Sig. (bilatérale)	,099	,400	,046	,000		,360	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
x18	Corrélation de Pearson	-,151	,187	,257*	,224*	,104	1	,312**
	Sig. (bilatérale)	,182	,097	,021	,046	,360		,005
	N	80	80	80	80	80	80	80
الإبتكار_في_المؤسسة	Corrélation de Pearson	,531**	,283*	,393**	,489**	,418**	,312**	1

ملاحق

Sig. (bilatérale)	,000	,011	,000	,000	,000	,005	
N	80	80	80	80	80	80	80

Corrélations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6
y1	Corrélacion de Pearson	1	,190	,435**	,251*	,177	,263*
	Sig. (bilatérale)		,091	,000	,025	,115	,019
	N	80	80	80	80	80	80
y2	Corrélacion de Pearson	,190	1	,202	,190	,166	-,036
	Sig. (bilatérale)	,091		,072	,092	,140	,752
	N	80	80	80	80	80	80
y3	Corrélacion de Pearson	,435**	,202	1	,447**	,168	,346**
	Sig. (bilatérale)	,000	,072		,000	,137	,002
	N	80	80	80	80	80	80
y4	Corrélacion de Pearson	,251*	,190	,447**	1	,170	,363**
	Sig. (bilatérale)	,025	,092	,000		,131	,001
	N	80	80	80	80	80	80
y5	Corrélacion de Pearson	,177	,166	,168	,170	1	,263*
	Sig. (bilatérale)	,115	,140	,137	,131		,019
	N	80	80	80	80	80	80
y6	Corrélacion de Pearson	,263*	-,036	,346**	,363**	,263*	1
	Sig. (bilatérale)	,019	,752	,002	,001	,019	
	N	80	80	80	80	80	80
y7	Corrélacion de Pearson	,394**	,213	,294**	,341**	,142	,288**
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,008	,002	,209	,010
	N	80	80	80	80	80	80
y8	Corrélacion de Pearson	,235*	,116	,137	,151	,152	,096
	Sig. (bilatérale)	,036	,308	,225	,182	,177	,396
	N	80	80	80	80	80	80
y9	Corrélacion de Pearson	,350**	-,020	,150	,325**	-,052	,372**
	Sig. (bilatérale)	,001	,863	,185	,003	,645	,001
	N	80	80	80	80	80	80
y10	Corrélacion de Pearson	,178	-,084	,276*	,208	,385**	,051
	Sig. (bilatérale)	,113	,457	,013	,064	,000	,656
	N	80	80	80	80	80	80
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	,626**	,440**	,626**	,619**	,483**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80

## Corrélations

		y7	y8	y9	y10	الميزة التنافسية
y1	Corrélation de Pearson	,394**	,235*	,350**	,178	,626**
	Sig. (bilatérale)	,000	,036	,001	,113	,000
	N	80	80	80	80	80
y2	Corrélation de Pearson	,213	,116	-,020	-,084	,440**
	Sig. (bilatérale)	,057	,308	,863	,457	,000
	N	80	80	80	80	80
y3	Corrélation de Pearson	,294**	,137	,150	,276*	,626**
	Sig. (bilatérale)	,008	,225	,185	,013	,000
	N	80	80	80	80	80
y4	Corrélation de Pearson	,341**	,151	,325**	,208	,619**
	Sig. (bilatérale)	,002	,182	,003	,064	,000
	N	80	80	80	80	80
y5	Corrélation de Pearson	,142	,152	-,052	,385**	,483**
	Sig. (bilatérale)	,209	,177	,645	,000	,000
	N	80	80	80	80	80
y6	Corrélation de Pearson	,288**	,096	,372**	,051	,514**
	Sig. (bilatérale)	,010	,396	,001	,656	,000
	N	80	80	80	80	80
y7	Corrélation de Pearson	1	,366**	,425**	,208	,663**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,064	,000
	N	80	80	80	80	80
y8	Corrélation de Pearson	,366**	1	,338**	,343**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,001		,002	,002	,000
	N	80	80	80	80	80
y9	Corrélation de Pearson	,425**	,338**	1	,000	,477**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		1,000	,000
	N	80	80	80	80	80
y10	Corrélation de Pearson	,208	,343**	,000	1	,465**
	Sig. (bilatérale)	,064	,002	1,000		,000
	N	80	80	80	80	80
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	,663**	,531**	,477**	,465**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80

الملحق رقم 06: التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الابتكار_في_المؤسسة	,111	80	,016	,972	80	,076
الميزة_التنافسية	,116	80	,010	,978	80	,190

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 07: وصف المتغيرات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	46,3	46,3	46,3
	أنثى	43	53,8	53,8	100,0
Total		80	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	11	13,8	13,8	13,8
	سنة 25-35	21	26,3	26,3	40,0
	سنة 36-45	29	36,3	36,3	76,3
	أكبر من 45 سنة	19	23,8	23,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

المستوى\_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط أو ثانوي	10	12,5	12,5	12,5
	بكالوريا	14	17,5	17,5	30,0
	ليسانس	23	28,7	28,7	58,8
	ماستر	27	33,8	33,8	92,5
	شهادات عليا	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

## ملاحق

		الوظيفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	12	15,0	15,0	15,0
	موظف	68	85,0	85,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

		سنوات_الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	12,5	12,5	12,5
	من 5 إلى 10 سنوات	19	23,8	23,8	36,3
	من 11 إلى 15 سنة	17	21,3	21,3	57,5
	أكثر من 15 سنة	34	42,5	42,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم 08: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### Statistiques

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0250	4,4375	4,2000	4,2250	4,3625	4,3250	4,4500
Ecart type		,74587	,65301	,71865	,76266	,73336	,65168	,67317

### Statistiques

		x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5375	4,2875	4,4000	4,0250	4,0625	4,2125	4,1875
Ecart type		,59414	,67868	,58677	,79516	,64325	,80652	,79705

### Statistiques

		x15	x16	x17	x18	y1	y2	y3
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3750	4,1625	4,3000	3,8625	4,3125	3,8000	4,0750
Ecart type		,58190	,70160	,58244	1,11086	,72205	1,10694	,68943

## ملاحق

### Statistiques

		y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10
N	Valide	80	80	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1125	4,2250	4,3000	4,2250	4,0875	4,3750	4,2000
Ecart type		,71146	,72871	,70081	,72871	,73250	,58190	,78595

### Statistiques

		التوجه نحو الابتكار	تنمية التغيير والابتكار	التشجيع والابتكار	الابتكار في المؤسسة	الميزة التنافسية
N	Valide	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2625	4,2938	4,1833	4,2465	4,1713
Ecart type		,44277	,44552	,44501	,31636	,40384

الملحق رقم 09: الانحدار الخطي البسيط

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التوجه نحو الابتكار <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,162 <sup>a</sup>	,026	,014	,40106

a. Prédicteurs : (Constante), التوجه نحو الابتكار

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

## ملاحق

1	Régression	,338	1	,338	2,100	,151 <sup>b</sup>
	de Student	12,546	78	,161		
	Total	12,884	79			

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التوجه\_نحو\_الابتكار

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,542	,437		8,110	,000
	التوجه_نحو_الابتكار	,148	,102	,162	1,449	,151

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تنمية_التغيير_والابتكار b		. Introduire

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,098 <sup>a</sup>	,010	-,003	,40447

a. Prédicteurs : (Constante), تنمية\_التغيير\_والابتكار

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,124	1	,124	,756	,387 <sup>b</sup>
	de Student	12,760	78	,164		
	Total	12,884	79			

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

b. Prédictors : (Constante), تنمية\_التغيير\_والابتكار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,790	,441		8,596	,000
	تنمية_التغيير_والابتكار	,089	,102	,098	,869	,387

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التشجيع_والابتكار <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667 <sup>a</sup>	,445	,438	,30275

a. Prédictors : (Constante), التشجيع\_والابتكار

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,734	1	5,734	62,563	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,149	78	,092		
	Total	12,884	79			

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التشجيع\_والابتكار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,639	,322		5,089	,000
	التشجيع_والابتكار	,605	,077	,667	7,910	,000

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

**الملحق رقم 10: الانحدار الخطي المتعدد**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التشجيع_والابتكار, التوجه_نحو_الابتكار, تنمية_التغيير_والابتكار <sup>b</sup>		. Introduire

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 <sup>a</sup>	,454	,432	,30436

a. Prédicteurs : (Constante), التشجيع\_والابتكار, التوجه\_نحو\_الابتكار

تنمية\_التغيير\_والابتكار

b. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,843	3	1,948	21,026	,000 <sup>b</sup>
	de Student	7,040	76	,093		
	Total	12,884	79			

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), التشجيع\_والابتكار, التوجه\_نحو\_الابتكار, تنمية\_التغيير\_والابتكار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,728	,461		3,746	,000
	التوجه_نحو_الابتكار	,054	,083	,059	,651	,517
	تنمية_التغيير_والابتكار	-,085	,083	-,094	-1,021	,311
	التشجيع_والابتكار	,616	,080	,679	7,689	,000

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Corrélation simple	Corrélations	
			Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	التوجه_نحو_الابتكار	,162	,074	,055
	تنمية_التغيير_والابتكار	,098	-,116	-,087
	التشجيع_والابتكار	,667	,661	,652

a. Variable dépendante : الميزة\_التنافسية

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,4526	4,6020	4,1713	,27197	80
de Student	-,83106	,57035	,00000	,29853	80
Valeur prédite standard	-2,642	1,584	,000	1,000	80
Résidus standard	-2,730	1,874	,000	,981	80