



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع 2021/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر - ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الأستاذ بوبكر ياسين

إعداد الطلبة:

- كحموص نجا

- قرس مروة

لجنة المعاقة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ. عبد الباسط عليه
مناقشها	المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ. خوازم حمزة
مشرقها ومقررا	المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ. بوبكر ياسين

السنة الجامعية 2020/2021



الدعاء:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:

اللَّهُمَّ لَا تَجْعَلْنَا نَصَابَهُ بِالْغَرُورِ إِذَا فَجَّنَا، وَلَا بِالْيَأسِ إِذَا أَخْفَقْنَا

وَذَكْرُنَا أَنَّ الْإِخْفَاقَ

هُوَ التَّجْرِيدُ الَّتِي تُسْقِي النَّفَاجَ، اللَّهُمَّ إِذَا أَمْطَيْتَنَا نِجَاحًا فَلَا تَأْخُذْ
تَوَاضُّعَنَا،

وَإِذَا أَمْطَيْتَنَا تَوَاضُّعًا فَلَا تَأْخُذْ اهْتِزَازَنَا بِكَرَامَتِنَا.

رَبَّنَا لَا تَوَاحَذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَلْنَا

رِبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرَاحَمَا حَمْلَتْهُ عَلَى الَّذِينَ

مِنْ قَبْلِنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَامْفُعَلْنَا عَنْنَا وَأَنْفَدْنَا لَنَا

وَارْحَمْنَا أَنْتَ هُوَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى

الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ.

كلمة شكر و عرفان

الشكر والتقدير:

قال الله تعالى: "فَاذْكُرُوهُ أذْكُرْهُمْ وَاشْكُرُوهُمْ لِيٰ وَلَا تَكْفُرُوْنَ"
الآية (152) من سورة "المّرقّة"

فالحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع.
و عملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من ساعدنا من قربه أو من
بعيد على إنجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة والدعا.

ونخص بالذكر الأستاذ: **بوبكر ياسين**

الذي تفضل بالإشارة على هذا البحث منذ أن كان
 مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية، والذي قدّمه لنا مساعداته
 وتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانهـمـ عـونـاـ لـإـتـمامـ هـذـاـ
 العمل المتواضع



الإهداء

"الحمد لله الذي تتم به الصالات اللهم صلي على سيدنا محمد صلاة تخرجنا من
ظلمات الوهم وتكرمنا بنور الفهم "

"الشكر لله عز وجل على ما قدمه لي من نجاح وتوفيق وفهم وعمل"
وإلى فرة عيني، إلى من وضعت الجنة تحت قدميها، التي حرمت نفسها وأعطيتني،
ومن نبع حنانها سقتني، إلى من وهبتي الحياة وأمنت لي الحب والحنان،
ربتني بلطف وعلمتني كلمة الشرف والحياة،
إلى تلك المرأة العظيمة... صديقتي وحبيبتى... أمي الحنونة "زهية"
إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء الذي تعب كثيراً من أجل راحتى وافنى
حياته من أجل تعليمي،

إلى ذلك الرجل الكريم أبي العزيز "أحمد"
إلى من جمعتهم معى ظلمة الرحم... إلى من أعيش في ظل وجودهم
إلى إخوتي البنات: "سميرة، سمية، سارة، والحبيبة فاطمة"
إلى من أرى التفاؤل بعيونهما والسعادة في ضحكتيهما إلى سendi في هذه الدنيا، أخواي
"يحيى و عزيز"
إلى من يسعد القلب بلقائهما وتأبى العين عن فراقها، إلى من قضيت معها أجمل سنوات
حياتي إلى صديقتي " مروة" .

نهاية

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى : " وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَبِّرِيَ اللَّهُ عَمْلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ " صدق الله العظيم
إلهي لا يطيب الخاطر إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتكم، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين إلى
"سيدينا محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى من يسعد القلب بلقيا هما، إلى روضة الحب ومنبع الحنان إلى أمي العزيزة وجنتي الغالية
"سعودة" "نواره" حفظهما الله ورعاهما.

إلى سبب وجودي في الحياة، من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من كله الله بالبهية والوقار إلى
أبى الغالى "الطيب" حفظه الله.

إلى جدي الغالى "الصادق" رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من قاسموني رحم أمي، وسبحان من جعل الأخوة بيننا فكان الحب عنواننا لنا إلى أخواتي
"مراد" "محمد" "ميساء" "بلال" "سامي" "خديجة"
إلى عماتي: العزيزة على قلبي "حياة"
"نظيرة" "فطيمية" "منيرة" وال غالى "أمل".

إلى من هي سر سعادتي وفريقي إلى من ليس للحياة طعم إلا بوجودها إلى رفيقة دربي،
الغالى "إيمان"

إلى حببى وسندى الغالى: "يحيى".

مروة



الملخص:

يشهد العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ألا و هما الإبداع والابتكار ، فالمؤسسات المبدعة و المبتكرة هي التي تحترق السوق وهذا لتطبيقها ميكانيزمات اقتصادية تساعد على خلق ميزات تنافسية و إبداعية لإرضاء الزبائن و ضمان ولائه لها ، و كذا ضمان بقائهما مسيطرة على السوق على المدى الطويل.

ونظرا لطبيعة الاقتصاد الجديدة والمنافسة الحادة في الأسواق تدفع المؤسسات الجزائرية لتبني أساليب غير تقليدية للمنافسة أو الاحتفاظ بحصتها السوقية الأمر الذي أضحت بالغ الصعوبة في عالم اليوم ، فلا بد من تقديم كل ما هو جديد وتطوير أساليب الإنتاج التقليدية، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بمثابة من بين المؤسسات التي تبدل مجهودات هامة في ميدان الإبداع والابتكار لتحسينهما أكثر فأكثر ، و لكي تكون في مستوى أكبر مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا ما سنوضحه من خلال دراستنا هذه.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، المنافسة، الميزة تنافسية ، مؤسسة اتصالات الجزائرية.

Abstract

The current era is witnessing one of the most important factors on which the success of institutions depends: creativity and innovation, it is creative and innovative institutions that monopolize the market and this is to apply economic crises that help to create competitive and creative advantages to satisfy the customer and ensure their loyalty, and this is to ensure that they remain in control of the market in the long term.

Given the new nature of the economy and intense competition in the markets, Algerian institutions are pushing to adopt unconventional methods of competition or maintain their market share, which has become very difficult in today's world, it is necessary to provide everything new and develop traditional production methods, and the Algiers Telecom Foundation is considered one of the institutions that change important efforts in the field of creativity and innovation to improve them more and more, and to be at a higher level than the competing institutions and this is what we will explain through Our study .

Keywords: Creativity, Innovation, Competition, Competitive Advantage, Algerian Telecommunications Corporation.

رقم الصفحة	المحتوى
I	البسم
II	الدعاء
III	شك وعرفان
IV- V	الإداء
VI	ملخص باللغة العربية
VII	ملخص باللغة الإنجليزية
VIII-IX	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ - ب	المقدمة

الفصل الأول: إطار النظري للإبداع والابتكار والميزة التنافسية

5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار
6	المطلب الأول: تعريف الابتكار
7	المطلب الثاني: أهمية الابتكار
8	المطلب الثالث: أنواع الابتكار
9	المطلب الرابع: مصادر الابتكار
11	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الابتكار
14	المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع
14	المطلب الأول: تعريف الإبداع
15	المطلب الثاني: خصائص الإبداع
15	المطلب الثالث: عناصر الإبداع
16	المطلب الرابع: معيقات الإبداع
19	المطلب الخامس: العلاقة بين الإبداع والابتكار

20	المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
23	المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها
27	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
28	المطلب الرابع: أسباب تنمية الميزة التنافسية
29	المطلب الخامس: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
32	الخلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: لمحه عن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-
35	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-
38	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة-
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها
41	المطلب الثاني: أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات
42	المطلب الثالث: أداة الدراسة
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
44	المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
48	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
61	خلاصة
63	خاتمة
66	قائمة المراجع
71	الملايين

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الابتكار كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية	30
02	مقياس ليكارت الخماسي	43
03	قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة	44
04	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	44
05	توزيع أفراد العينة حسب العمر	45
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	46
07	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	47
08	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين	49
09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياسات تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة	51
10	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التكلفة الأقل	53
11	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التميز	54
12	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الوقت	57
13	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية	58
14	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرابع تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية	59

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	دورة حياة الميزة التنافسية	22
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	40
03	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
04	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر	46
05	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47
06	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة	48

مُهَاجِرَة

مقدمة:

تعتبر التغيرات السريعة التي طرأت في العالم المتمثلة في العولمة، والانفتاح على العالم الآخر وإزالة الحدود، والتغيير التنظيمي، وكذا المنافسة الشديدة بين الشركات للاستحواذ على الأسواق والزيائن بمثابة التحدي الحقيقي لمنظمات الأعمال وقادتها، حيث فرضت عليها واقعاً جديداً يتبعه التعامل والتكيف معه، لتمكن من تحقيق إدارة كفؤ وفعالة قادرة على تجنب المخاطر والفشل و المحافظة على البقاء والنمو وتحقيق الأهداف.

وفي نفس الوقت فإن هذه التغيرات الاقتصادية والدولية أدت إلى إحداث تغيير على مستوى حاجات ورغبات الزيائن وتطورات تكنولوجيا هائلة ، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، إذ لم يعد الشكل التقليدي لمنظمات الأعمال سائداً والذي يعتمد على أن بيئه الأعمال يسودها نوع من الثبات النسبي فيبيئة الأعمال الحالية المؤكدة الوحيدة فيها هو عدم التأكيد والثابت الوحيد هو التغيير ، والقاعدة الوحيدة في النمو هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها، ولمواجهة حالي عدم الثبات والتغيير أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن طرق ووسائل تبني أساليب جديدة تتلائم مع طبيعة هذه التغيرات الحاصلة.

لذا فإن نجاح أي مؤسسة بصفة عامة مرهون بإيجاد تلك الوسائل ولعل الإبداع والابتكار يعتبران من أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لضمان استقرارها ونموها ومحاولة التصدي لقوى المنافسة ، ومما لا شك فيه أن القدرة على المنافسة و التموقع و كسب مكانة سوقية ممتازة يستدعي امتلاك ميزة تنافسية من طرف المؤسسة وفي ظل هذا النسق يمكن القول بأن الميزة التنافسية قد تتحققها المؤسسة من عدة مسببات بما فيها الإبداع والابتكار.

► طرح إشكالية:

ومما سبق يمكن طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما مدى تأثير الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر بمiley ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العلاقة بين الإبداع والابتكار؟
- ما هي الميزة التنافسية، وما هي أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لتنميته؟
- هل يؤثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

► الفرضيات:

بغية الإجابة عن الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

• تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر سياسات لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

إن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية يتطلب اكتساب مهارات عديدة ومستوى عالي من الإبداع والابتكار.

• تبني المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز تمكناً من الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها.

• لا يؤثر الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا موضوع دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية ناتج عن عدة عوامل منها:

• كون الموضوع يدخل في عمق تخصصنا.

• أهمية الموضوع للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على وجه الخصوص.

• كثرة المراجع المتعلقة بالموضوع من كتب ومذكرات وملتقيات.

➤ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

• الأهمية البالغة التي يلعبها الإبداع والابتكار للارتقاء باقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة.

• أهمية الإبداع والابتكار ودوره في تعزيز وتطوير تنافسية المؤسسات الوطنية.

• توعية مؤسسة اتصالات الجزائر بالدور الذي يلعبه كل من الإبداع والابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

➤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

• نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية باعتبارهما أساس النجاح والنمو في ضل الكم الهائل من التغيرات الحاصلة في السوق الوطنية.

• محاولة إبراز العلاقة الوطيدة بين كل من الإبداع والابتكار والميزة التنافسية.

• محاولة دراسة وتقييم دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بميزة.

➤ المنهج المستخدم:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي كما اعتمدنا على مختلف المصادر والمراجع من كتب ومذكرات ماستر ودكتوراه وكذا المقالات المنشورة في مجلات علمي محكمة. أما فيما يخص البحث الميداني، فسيتم إجراء دراسة ميدانية حيث سنقوم بتجميع المعلومات الضرورية بواسطة استبيانات

خصصت لذلك، ومن ثم معالجتها وتحليلها حتى نبرز أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة.

➤ صعوبات الدراسة:

- من أهم الصعوبات التي واجهتنا هي الوضع الصحي الذي يمر به العالم والمتمثل في كوفيد 19.
- عدم التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار في العديد من المراجع والدراسات المنجزة سابقا.

➤ تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة حسب منهجية إلى فصلين:

1. **الفصل الأول:** الإطار النظري للإبداع والابتكار والميزة التنافسية، والذي قسم بدوره إلى مبحثين:

المبحث الأول: احتوى على مفاهيم عامة حول الابتكار، أما في المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للإطار النظري للإبداع أما المبحث الثالث فقد اشتمل على بعض من أساسيات الميزة التنافسية.

2. **الفصل الثاني:** دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بميلة والذي قسم أيضا إلى ثلاثة مباحث:

3. المبحث الأول كان تحت عنوان لمحه عن مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة أما المبحث الثاني فتعلق الإطار المنهجي للدراسة، أما في المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري للابتكار

والابداح

وميزة التنافسية

تمهيد:

إن تحقيق ميزة تنافسية بات يشكل هاجسا لدى العديد من المؤسسات إذا ما أرادت المحافظة على نفسها والبقاء في السوق، وبالتالي فإن الإبداع والابتكار يعتبران من أهم الإستراتيجيات التي تقود لذلك. فأصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين يتمثل في محاولة نشر ثقافة الإبداع والابتكار في جميع مستويات مؤسستهم، والتي تأثر بدورها إيجاباً على تعزيز وقوية مركزها التنافسي مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ومن خلال ما سبق قمنا بتخصيص هذا الفصل للإطار المفاهيمي للدراسة حيث قمنا بتقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث يتضمن:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة لابتكار من تعريف وأهمية، وكذا أهم أنواعه ومصادره وأيضاً بعض أهم العوامل المؤثرة فيه.
- أما المبحث الثاني: فيحتوي على بعض لأهم تعريفات الإبداع وعناصره وخصائصه وأيضاً المعوقات التي تواجهه دون أن نهمل ذكر العلاقة بين الإبداع والابتكار.
- أما فيما يخص المبحث الثالث: فقد خصصناه للميزة التنافسية حيث اشتمل على بعض من تعاريفها ودورها حياتها إضافتاً إلى خصائصها ومصادرها وهذا دون أن ننسى الربط بين هذا المبحث والباحثين السابقين بالمطلب الأخير تحت عنوان الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الابتكار

أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتفى هذا المفهوم الكثير من الغموض والتدخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كـ الإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

المطلب الأول: تعريف الابتكار

لابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين اهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية ،فيتمكن تعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية، أو إنتاج الشخص، أو العملية، أو الابتكارية كأسلوب حياة في البيئة.

- وكموجز لتعريف الابتكار بناء على سمات الشخصية ،نذكر تعريف "سيمبسون" بأنه: "المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير "¹؛
- أما بالنسبة لتعريف الابتكار كناتج جديد: " فهو عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز في التفاعل وبين ما يواجهه في البيئة المحيطة به"؛
- في حين أن الابتكار كعملية: " فهو العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات في مجال ما، ثم تحديد بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحت أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين"².
- وهناك تعريف أخرى ذكر منها:
 - تعريف "بيتز" (**T.peters**) : " الذي عرف الابتكار على أنه هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى".
 - أما "تشيرميرهورن" (**J.R.schermerhorn**) : "وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة".

¹.أسماء خيري: "الإدارة الإبداعية والابتكارات"، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص: 67.

².عبد الفتاح، محمود أحمد: "تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدرب"، المجموعة العربية لتدريب و النشر، مصر، ط1، 2013، ص: 33.

- وعرفه أيضاً "جوزيف شوم بيتر" : "أنه هو الإتيان بتوقيفات جديدة بأشكالها الخمسة : منتجات جديدة، طرق إنتاج الجديدة، أسواق جديدة ، ومصادر جديدة لتجهيز المواد."¹
- وهناك من عرفه أيضاً على أنه: "عملية تحدي الأفكار المقبولة وطرق البحث عن الحلول الابتكارية الجديدة."²
- ومن هنا نقول أن الابتكار هو: "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط بها من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه."³

المطلب الثاني: أهمية الابتكار

يعد الابتكار من أولويات المؤسسة في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، وتكمّن أهمية الابتكار في كونه يتعلّم على تحقيق ما يلي:

- ✓ ينمي ويراكِم المهارات الشخصية والتفاعل في التفكير الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- ✓ يحسن من جودة المنتجات؛⁴
- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تمييز المؤسسة الاقتصادية من حيث التفاضل بالوقت؛
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة المبيعات؛
- ✓ يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار؛⁵

¹. نجم عبدوا نجم: "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 139-143.

². فريد النجار: "ادارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع"، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر، 2014، ص: 54.

³. سليم بطرس جده، زيد منير عبدوا: "ادارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006، ص: 20.

⁴. خولة برkanie: "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهدي، أم لباقى-الجزائر، 2016/2017، ص: 6.

⁵. رشيد فراح، عادل قنور: "ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة البويرة، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017، ص: 416.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار

اختلاف الاقتصاديون في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر لدى يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب ما يلي:

► أولاً: حسب طبيعة الابتكار

1. **الابتكار في المنتوج:** يكون إما بشكل منتوج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهرياً عن تلك الموجودة من قبل أي عملية لإيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة وقد يكون الابتكار في تحسين المنتوج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغيرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتوج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغير في حاجات ورغبات الزبائن لأن كل مؤسسة لا تتطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق.¹

2. **الابتكار التسويقي:** يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته وعلامته التجارية وقد يشمل طرق التوزيع وقواته خدمات إيصال المنتج للمنازل، ويمكن أن يشمل أيضاً أنظمة الترويج والدعائية كالابتكارات في الإشهار وطرقه وتقنياته.²

3. **ابتكار العملية:** تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تتجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات و النشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هذه النشاطات تولد قيمة للزبيون، إذ يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون ابتكارات العملية فيما يلي:

- **تحسين عملية إنتاجية قائمة:** وتعني تحسين الإجراءات، والنشاطات، الأساليب والطرق وأداء العمليات الإنتاجية (الموارد ، الآلات، الطرائق، الأساليب والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية .

- **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية فقد ربط كل من vonderemers و white تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، و لقرار تصميم العملية مكونان :مكون تقني أو هندي، مكون اقتصادي من ناحية الحجم.

¹. الصادق لشہب وآخرون: "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية"، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، ورقة، العدد 7، ديسمبر 2017، ص: 262.

². صباح ترغيني: "دور التعليم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2017-2018، ص:24.

4. الابتكار التنظيمي: يرى *suliman* بأنه مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتأثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكيلية التي تتسم بالمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافاتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات¹.

► ثانياً: حسب درجة الابتكار

ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين:

1. الابتكار الجدي: هو سلعة جديدة تماماً تحل محل سلعة قائمة.
2. الابتكار التدريجي: والذي يعني إجراء تعديل في سلعة موجودة مسبقاً، إلا أن هذا التصنيف يركز على السلعة، في حين أن الابتكار قد يكون فكرة، أو منتج، أو طريقة، أو مؤسسة وبالتالي فإن الابتكار الجدي يقصد به التوصل إلى ما هو جديد لم يكن موجوداً من قبل، في حين الابتكار التدريجي يعني إدخال تعديلات وتحسينات على ما هو قائم من قبل ليصبح جديداً².

المطلب الرابع: مصادر الابتكار

يوجد عدد من مصادر الابتكار التي توفر ل المؤسسة فرص للابداع وابتكار كل ما هو جيد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المنظمة على الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمات ويدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار.

► أولاً: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة)

إن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر للمنظمة فرصة لأن تكون ابتكاريه ومتعددة، لدى يقترح عدد من مصادر الابتكار في هذا الخصوص:

1. مصادر الابتكار غير المتوقعة: هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

¹. الصادق لشهب وآخرون: "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

². بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة ، جامعة غرداية، يومي 14/5/2017، ص:5.

2. **عدم الكفاية:** وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير إلى التناقض إلى ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة لابتكار، مثل شركة seal land (التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

3. **الابتكار على أساس الحاجة العملية ذاتها:** هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وإن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة مثل تطوير نوع التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة، مما دفع إلى تطوير مكونات المنتوج وتجاوز مشكلة التلف.

4. **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق:** المؤسسة تكون مستعدة لابتكار السلعة أو الخدمة أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى مؤسسة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة إلى السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا، حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.¹

► ثانياً: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة

إن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون ابتكارية ومتقدمة ويقترح عدد من مصادر الابتكار في هذا الخصوص:

1. **العوامل السكانية:** وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل.

2. **تبديل الإدراك والرؤى:** حيث أن ذلك يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيماً لابتكار في المجتمع الذي يكونه الأفراد.

3. **المعرفة الجديدة:** حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدراً عظيماً للإثبات بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.²

¹. إسماعيل محمد علي: "إدارة الأعمال من منظور اقتصادي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2016 ، ص:173،172.

². خولة برkanî: "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية" ، مرجع سبق ذكره، ص:8.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الابتكار

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتدخل في تكوينه وتطوره، مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري إن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى. ومع ذلك فإن الدراسات الكثيرة التي درست الابتكار قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة في الإبتكار، وفي هذا السياق نشير إلى أن هناك ثلات مجموعات من العوامل المتربطة وذات التأثير المتبادل في الابتكار وهي:

► أولاً : مجموعة الخصائص الشخصية

لقد ركزت دراسات عديدة على أن مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها وإن كانوا يتفقون على البعض منها وهي على وجه العموم: النظرة إلى المصالح الأوسع، الإنجاب إلى التعقيد، الحدس، الحساسية الجمالية، السماح بالغموض أو الرغبة فيه والاعتماد على الذات.

كما يحدد شاني و لاو (Shani and Law) : مجموعة أوسع من الخصائص للفرد المبتكر وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة وفعالة، مستوى عالي من العمل والمثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحددة نسبياً بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الغير الاعتيادي، الميل إلى المغامرة الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي والشخصية المندفعه. ويلاحظ أن تحديد الشخص المبتكر ليس سهلاً وفق هذه الخصائص لأن الكثير من الأفراد حتى غير المبتكرین قد يظهرون هذه الخصائص.

وفيها يلي مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار كالتالي:

1. **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبتكرین عادة يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايید في الابتكارات بالنظر أخذت تتطلب تداخلاً متزايداً للعديد من الأنظمة والاختصاصات والوظائف.

2. **حالة الشك:** إن المبتكر يمتلك حسن الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة وحالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي ومواصلة التساؤل إلى نتيجة التي لابد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التقسيرات الجديدة لظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لا زال لم يظهر وهذا من خلال تساؤلاته.

3. **الحدس:** إن الحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر في الذهنية الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توصيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جميع المعلومات بحث المشكلة من جميع الوجوه.

4. **الإنجاز الذاتي:** إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي وهذا الأخير يقترن بتحقيق الذات وحب العمل الذي يقوم به مع ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر يخضع لتأثيرات العلم وقواعد الأعمال فإنه يربط إنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين .

5. **النفور من المحددات والقيود:** إن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزية عمقاً ومتسعة أفقاً مالاً يمكن أن يحدها شيء، لهذا فهو ينفر ومن المحددات والقيود التي تحصر الذهن وتهدى من انطلاقه وهذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.¹

► ثانياً: مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تعمل في إطار تنظيمي موحد داخلها من طرف العاملين داخل البيئة التي يعملون فيها وقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت بهذا الشأن أن الظروف التنظيمية يمكنها أن تؤثر على الجهد الابتكاري للأفراد.

ومن أهم العوامل نذكر ما يلي:

1. **استراتيجية المؤسسة:** على المؤسسة أن تجعل من الابتكار مصدراً لميّزتها التنافسية وأحد أبعاد أدائها الاستراتيجي الذي يميّزها عن غيرها من المؤسسات لأن هناك مؤسسات أخرى تتبع استراتيجية مواجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والسلع والخدمات الحالية.

2. **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادات دوراً فعالاً في تحفيز أو إعادة الابتكار. فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجه الحافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات، وأساليب العمل في السوق.

3. **الفريق:** إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفريق وذلك لمعالجة خطرين أساسيين. الأول خطر التخصص الذي يفقد المؤسسات وحده الحركة بين أقسامها وظائفها، والثاني هو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من الإجراءات والقواعد المتبعة، حيث إن الابتكار هو المناخ الملائم الذي يعزز ويدعم العمل الفكري والمهني للباحثين.²

¹. نجم عبد نجم: "ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص الحديثة"، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص ص: 129-134.

². نعيمة لعلوي: "أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، 2013، 2014، ص ص: 28، 29.

4. ثقافة المؤسسة: الابتكار هنا يحث على تدعيم هذه الثقافة من خلال ممارسه الديمقراطية في العمل، و تشجيع الاتصالات الأفقية بين العاملين، والمصالح، هذا ما يدعم الابتكار التفافي القائم على التشارك في كل ما هو متعلق بالعادات والقيم المعتقدات.¹

5. العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يؤثر عميقاً بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعقه فمثلاً: إذا الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فان العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور².

6. الاتصالات: إن الاتصالات تلعب دوراً هاماً في القيادة والإدارة، حيث تعمل على تسهيل انتساب المعلومات ودقتها، ما يسمح بتحسين الأداء في العمل، وخلق روح التعاون أو ما يسمى الإدارة بالمشاركة³.

➢ ثالثاً: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن علاقة الابتكار مع البيئة العامة في المجتمع له أهمية لا تقتصر على الميزات المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة والمنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة فحسب، وإنما أهميتها تكون في الاستعدادات العام من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة ل القيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات ويمكن أن نشير في ما يأتي إلى العوامل البيئة العامة في المجتمع والمؤثرة على الابتكار:

1. **الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:** إن المجتمعات تختلف عن بعضها البعض في تراثها وقيمها والعوامل المؤثرة في مواقفها المختلفة ومنها الموقف أو النشاط الابتكاري.

2. **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية.

3. **أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:** حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي أي كل ما يعنيه هذا النوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة. لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع لكي يبقى ويتطور بما ينفعه في المستقبل⁴.

¹. حسين حريم: "ادارة المنظمات (منظور كلي)", دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2003، ص ص:226.

². نجم عبدو نجم: "ادارة الابتكار المفاهيم و الخصائص الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

³. نعيمة لعلوي: "أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

⁴. إبراهيم بورورو، وأخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مذكرة مكلة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص بنوك، المركز الجامعي لميلة، ميلة-الجزائر، 2013/2014، ص: 9.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول الإبداع من خصائص وعناصر وكذا أهم العوامل المؤثرة فيه، دون أن نهمل العلاقة بين الإبداع والابتكار حسب نظرت بعض الباحثين في هذا المجال.

المطلب الأول: تعريف الإبداع

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً ما قيمة كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع.

لدى سنقوم فيما يلي بعرض لأهم تعاريف الإبداع:

- تعريف Galton: "الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد".
- تعريف Smith: "الإبداع عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقاً".¹
- تعريف Gowan: "الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل".
- وعرف أيضاً على أنه: "إيجاد فكرة جديدة أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة مع تطبيق هذه الأفكار والنظريات والمنتجات ونشرها إلى أوسع نطاق للحصول على التميز عن الآخرين"²
- وهو أيضاً: "التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبوقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وانجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة".
- كما عرف بأنه: "تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجيد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتكنولوجيا والإدارة والتعليم والأدب والفن".³

¹. بلال خلف السكارنة: "الإبداع الإداري"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، ط1، 2011، ص: 11.

². سهيلة عباس: "القيادة والابتكار والأداء المتميز"، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص: 150.

³. جمال خير الله: "الإبداع الإداري"، دار أسماء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008/2009، ص: 7 ، 9.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع

تنصف العملية الإبداعية كما يقول يوسف ميخائيل أسعد في كتابه "سيكولوجية النمطية والإبداعية" بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي :

- ✓ القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛
- ✓ القدرة على استطاق تلك العلاقات والإفصاح عنها؛
- ✓ الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛
- ✓ توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛
- ✓ الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداع لديه؛
- ✓ الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح؛
- ✓ يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصقلها؛
- ✓ يعتمد الإبداع على التفكير الإحصائي الذي له أكثر من حل؛
- ✓ قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة؛
- ✓ قابل الانتقال والتطبيق؛
- ✓ حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها؛
- ✓ قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة؛
- ✓ لا يشترط الجدة لآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه؛¹

المطلب الثالث: عناصر الإبداع

إذا توقفت منشأة ما عن دعم وتعزيز الإبداع أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة (الثقافة التنظيمية السليمة) ولم تهتم بتدريب العاملين فيها كيفية انجاز العمليات الابتكارية الجماعية أو الفردية السليمة وأهملت مستويات الابتكار الشخصي والجماعي، لن تتمكن هذه المنشأة من التكيف مع التحديات العصرية ولن تتمكن من حل مشكلاتها، وبالتالي لن تحصل على المنتجات (الإنتاج) التي تساعدها على البقاء والنجاح. لدى يمكننا القول أن أهم عناصر الإبداع في المنظمة هي:

¹ طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني: "مبادئ الإبداع"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية، ط 3، 2004، ص ص: 26، 27.

1. **المناخ الذي يقع فيه الإبداع:** لابد للإبداع أن يقع في بيئة تساعده على البروز والتطور، والمنظمة هي أفضل بيئة يمكن فيها أن يخرج كل طاقته الإبداعية.
2. **وجود الشخص المبدع:** لابد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية وتحفيزهم وتشجيعهم على استخراج واستغلال أفكارهم الإبداعية.
3. **الإمكانيات:** لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانيات الازمة للابتكار، مهما كانت القدرة الابتكارية ومستوى ارتفاع المعرفة والمهارة لن يتمكن من الاستفادة من هذه القدرات والطاقات ما لم تشجعه، فقد برهنت هذه الدراسات العلمية أن الإبداع التنظيمي ينبع من الإدارة الوعية لثقافة المنشأ¹.
4. **العمليات:** هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، بالرغم من هذه الأساليب تهدر الكثير من الوقت إلا أنها تأتي بتجربة فعالة.
5. **التفكير الاستراتيجي:** يرى العديد من المفكرين الذي اهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عنصر أساسى في عملية الإبداع، إذ يصل هذا التفكير بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير وكذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها القدرة على التفكير في اختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم يكون لها ذلك استثماراً وافرا.
6. **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر من عناصر الإبداع بایجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، حيث تشير الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة فيها².

المطلب الرابع: معيقات الإبداع

معوقات الإبداع كثيرة منها ما يأتي من الشخص نفسه ومنها ما يأتي من قبل الآخرين ، والمحصلة هي أنك أيها المبدع المبتكر يجب عليك الابتعاد عن كل معوقات الإبداع والتفكير الإبداعي سواء أكانت من نفسك أو سوسة الشيطان أو من قبل الآخرين ، عليك أن تتعرف على معوقات الإبداع ليس للوقوع فيها ولكن لتجنبها ومثل ما يقول النبي صلى الله عليه وسلم (من تعلم لغة قوم أمن مكرهم) (رواه الإمام أحمد والترمذى)³.

1. **غياب الهدف:** كيف تتصور أن بإمكانك الابتكار والإبداع وأنت لا تعرف أصلاً لنفسك هدفاً؟! إن أولى خطوات النجاح في الحياة، بشكل عام، هو وضع الهدف، ثم التفكير في أنساب الطرق لتحقيقه؛ فمجرد ما تحدد هدفك، وتحديد الهدف مرحلة شاقة لكن ضرورية، ستطلق قدرات عقلك الكامنة والخلاقة، وستتمكن من التفكير بشكل مبدع في كيفية الوصول إلى هذا الهدف بالذات. تحديد الهدف، إذًا،

¹. محمد لينا جمال: "ادارة التميز والإبداع الإداري"، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص ص: 13، 14.

². محمد داود: "ادارة التميز والإبداع الإداري"، دار ابن النفيس لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص ص: 16، 17.

³. عبد الله عمر الكاف: "مهارات الإبداع والابتكار"، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 2013، ص: 125.

هو أحد المتطلبات الأساسية للتفكير الإبداعي، فاعرف ماذا تريد أولاً، أو كما يقولون: "ثبت العرش ثم انقض".¹

2. **الخوف من الخطأ والفشل :** إن الواقع في الخطأ ليس بعيوب ولا منقصة أبداً، إن وقوعك في الخطأ هو بمثابة خبرة وتعلم لك، إن وقوعك في الخطأ يعلمك عدم الواقع فيه مرة ثانية ، فاحذر أيها المبدع المبتكر بأن يكون ذلك عائقاً لك وأمنتلك الشجاعة واعلم أن كبار مبدعين ومبتكرين هذه الأمة قد وقعوا في أخطاء ، وكان نتيجة هذه الأخطاء هو ما نراه اليوم من إبداعات وابتكارات وتطور .

يقول جورج برنارد شو : النجاح والقوة أن تعبر من فشل إلى فشل دون أن تفقد حماسك واعلم أن الحكمة من وجود الخوف هو التالي:

- ✓ مساعدتك للتقارب من الله سبحانه وتعالى.
- ✓ الابتعاد عن السلوكيات السلبية.
- ✓ أن تحسن من حياتك.
- ✓ وتذكر دائماً أن الخوف إحساس زائف دائماً فلا تخف منه أبداً.
- ✓ الصبر.

لقد علم الله سبحانه وتعالى أنبياءه بالصبر ، فابتلاهم في مواطن كثيرة، فالصبر هو شعار الأنبياء الشهير هو مفتاح النجاح .

ألا ترى المقوله الصينية التي تقول: "العمل بجد وبانتظام ولا حدود للصبر".

انظر كيف الصبر حول بلادهم من بلد مستهلك ، فغير جداً إلى بلد منتج يتتصدر صفوف الدول قوة واقتصاداً.

عليك أيها المبدع المبتكر أن تتحلى بالصبر وتعامل مع ابتكارك وإبداعك بأنه طفلك الذي يحتاج منك إلى رعاية وصبر حتى يكبر ويشتت سعاده ومن ثم ترى بره وقوته، هكذا عليك أن تتعامل مع إبداعك واختراعك، طوره وأنقنه، اختبره عملياً مراراً وتكراراً، استمع إلى قول الخبراء في مجال إبداعك ومن ثم تستطيع أن تخرجه للمجتمع لكي يستفيد منه.²

3. **التقييد بالعادات:** إن التقييد بالعادات والسير على نمط السابقين دون تفكير أو ابتكار ما هو جديد، يقتل أنواع التفكير الإبداعي جميعها؛ فالعادة تمثل استجابة نمطية ومتكررة لأفعال سابقة؛ لذا لا بد من تقديم الشخص دائماً نحو الأمام، والنظر إلى جانب الضعف، والقدرة؛ لتغيير الخيار الأنسب، ولتقديم

¹. محمد علواني: "معوقات التفكير الإبداعي وكيفية التغلب عليها"، مجلة رواد الأعمال، السعودية، عدد 14 جويلية 2020، ص:111.

². عبد الله عمر الكاف: "مهارات الإبداع والابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

الإبداعات، والابتكارات، مع التنبيه إلى أن هناك العديد من العادات والقاليد التي لا تقبل الاجتهاد والإبداع بما يخالفها، كالعادات التي توافق ديننا القويم، والمنصوص عليها في القرآن الكريم، أو السنة النبوية المطهرة، إذ لابد من احترامها، وتعظيمها كما هي¹.

4. الخوف والخجل من الرؤساء: إن من أهم الأمور الضرورية هي تهيئة المناخ الملائم للإبداع والتفكير بحرية ومن دون ضغوط.

احذر الخوف من الرؤساء ، أطلق العنان لتفكيرك وخيالك واعلم انه بشر مثلك لا ملك لنفسه إلا كما تملك أنت فكلنا عبيد للمولى سبحانه. فلماذا الخوف أو الخجل ، بل عليك أيها المبدع المبتكر بأن تطلق العنان لتفكيرك وتبرز قدراتك وإبداعاتك وابتكاراتك .

5. الاعتماد على الآخرين والتبعية لهم: فلا يجب على الشخص المبدع إتباع نهج الآخرين، بل يجب عليه تبني نهجه الخاص القائم على الأدلة، والاجتهادات المبنية على أساس صحيحة وسليمة.

6. حجة ضيق الوقت: إننا لنسمع هذه المقوله من كثير من الناس ألا وهي لا يوجد لدى وقت يعود سبب هذا إلى أسباب كثيرة منها عدم تنظيم الوقت بشكل جيد بحيث يغطي جميع جوانب الحياة الأساسية ، وقد يعود السبب إلى عدم وجود العزيمة والرغبة القوية.

إننا نجد من يقول هذه العبارة يقوم بصرف الأوقات الكبيرة في مشاهدة التلفاز في برامج غير مفيدة له ، ومع هذا يقول ليس هناك وقت للإبداع ، ليس هناك وقت للتفكير والابتكار هذا النوع من البشر ينقصه العزيمة والهمة والإرادة القوية التي يجب أن يحظى بها.

لدى تجنب هذه المقولات وقل نعم لدي وقت وسوف أرتبه، قلل من الأمور التي لا تعود عليك بالنفع، ابدأ بترتيب وقتك والترم به وبداية أطلب المعونة والتوفيق من المولى سبحانه وتعالى.

7. التسويف والتأجيل: إن التسويف والتأجيل هو مبدأ الذي لا يحبون المبادرة والمسارعة في ميادين العمل، دائمًا هم في تأجيل وتسويف لكل ما يعرض في طريقهم من مهام وأعمال، سوف أقوم بعمل هذا غدا ، وعندما يأتي الغد يقول سوف أقوم بعمل هذا غدا وهكذا...

احذر أيها المبدع المبتكر من وسوسه الشيطان، وكن مبادرة، فمتى عرضت عليك المهمة قم بالتحطيط لتنفيذها، واتبع الخطط التي وضعتها.²

¹. <https://mawdoo3.com> Le (07/06/2021) (17:00).

². عبد الله عمر الكاف: "مهارات الإبداع والابتكار"، مرجع سبق ذكره، ص: 129، 128.

المطلب الخامس: العلاقة بين الإبداع والابتكار

قد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عندهما أكثر من الاختلاف الجوهرية بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة تعتبرها فرقاً على الرغم من علاقتهما التكاملية. ونبرز في ما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر الذين كتبوا في هذا المجال:

- أشار (Cook): إلى أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، حيث أن هناك مدخلات للمنظمة المبدعة تشمل على (الأفكار ،العاملين ،التمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على (الإبداع والنمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.¹
- ومن وجهه نظر (Amabile): فإن العلاقة ما بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملة ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر، حيث إن الإبداع هو عملية عقلية خلقة تكتب أفكار مفيدة، وغير مألوفة، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الابتكارية.
- أما القربيوني فقد استخدم الخلق كمصطلح مرادف للإبداع والابتكار واعتبره على أنه ولادة شيء جديد غير مألوفة أو حتى النظر إلى الأشياء الجديدة بطرق جديدة.
- أما بالنسبة لويست وفار (West and faré): في بيان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية إدراك فريدة تكون أحداثها خلال الشخص.²

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل و العلاقة ما بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والأبحاث لم تميز بينهما وقد تم استخدامهما كمصطلحين متزلفين. إما أولئك الذين ينظرون إلى المصطلحين بأوجه مختلفة على اعتبار أن الإبداع مرحلة تسبق مرحلة الابتكار، ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد إيجاد الأفكار الجديدة وغير مألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيز موجهاً نحو التطبيق العلمي لما يأتي به الإبداع من الأفكار وأراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.³

¹. عاكف لطفي خصاونة: "ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص:35، 36.

². رفعت عبد الحليم الفاعوري: "ادارة الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للإدارية، مصر، 2005، ص:10.

³. عاكف لطفي خصاونة، "ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص:36.

المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية منها بصفة خاصة إلى البقاء والاستمرار في النشاط والنمو، ولن يكون لها ذلك إلا إذا امتلكت مزايا التنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات وتكتسب من خلالها رضا المستهلك.

ولخلق هذه الميزة التنافسية التي تتضمن المؤسسة في موقف تنافسي أقوى من المنافسين، يجب على المؤسسة أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في العملية الإنتاجية، وتراعي تقلبات المستهلكين وكذا ثقافة المنظمة والأخذ بآراء الزبائن، ونتيجة لذلك يساهم بدرجات كبيرة في قبوله للمنتج الجديد مع إعطائه ولاته إليه.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

ما نلاحظه في مجال الأعمال أن المؤسسات تسعى جاهدة لاكتساب ميزة تنافسية تميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة سواء من حيث منتجاتها المعروضة أو طريق توزيعها للمنتجات أو غيرها.

➤ **أولاً: مفهوم الميزة التنافسية**

قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية يجب أولاً التعرف على المقصود بالتنافسية.

1. **تعريف التنافسية:** هناك العديد من التعريفات التي تناولت تعريف التنافسية من بينها:
 - "هي قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق"
 - "إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بحيث تتفرد بها المؤسسة عن منافسيها".
 - كما تعرف أيضاً: "بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسيع، ابتكار، وتجديد حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحليّة، وتحقيق التنافسية من خلال مجموعة من المتغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الجودة الشاملة، تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف، تخفيض الأسعار، إرضاء العملاء والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية، المقارنات التطويرية ...
- 1"الخ

¹ صالح محمد: "التنفيذ الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016، ص ص: 117، 118.

2. **تعريف الميزة التنافسية:** وللتعرف على الميزة التنافسية سنعرض بعض التعريفات التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص.

- تعريف بورتر: "يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."

- وعرفاً كولتر: "على أنها قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل الكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أداءها بأساليب تؤدي إلى التمييز¹".

- روبابور: "قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية و تحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين و تحقيق قيمة أكبر للزبون.

- أما غسان لعتبي: "فيقول أنها الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين (كن مختلفاً عن المنافسين) لكن الاختلاف يجب أن يساعد المنظمة على زيادة الحصة السوقية، وأن يساهم في زيادة ربحيتها، (فيقال: أنه إذا لم تمتلك الشركة ميزة تنافسية فيجب ألا تتنافس)".²

- أما علي السلمي: "فيري أن القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتاح للمؤسسة إنتاج قيمة ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمييز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتتفوق على ما يقدمه لهم المنافسين الآخرين".³

- وهناك من يرى: "أن الميزة التنافسية تعني عدم الحاجة لميزة نسبية كي تستطيع التنافس في الأسواق العالمية، وذلك من خلال الاعتماد على التقنية، العنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك. ويمكن التمييز بين نوعين أساسيين للميزة التنافسية، وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز".⁴

من خلال التعريف السابقة يمكننا القول بأن: "المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية و فعالة تؤكد تميزها و اختلفها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار".⁵

¹. سميه عامر بوران: "ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، ط1، 2016، ص: 104.

². بويا ياسين: "حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2016/2017، ص: 47.

³. علي السلمي: "ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 104.

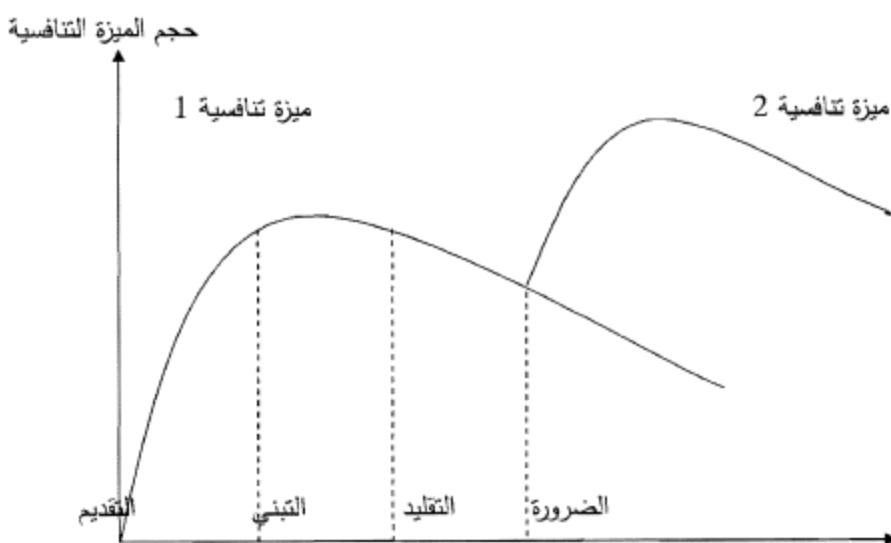
⁴. صالح محمد: "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

⁵. سميه عامر بوران: "ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

► ثانياً: دورة حياة الميزة التنافسية

لا يمكن أن تستحوذ المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتنبّع دورة حياة الميزة التنافسية، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، للتغلب على المؤسسات المنافسة أو التقليل من أثرها. وتكون دورة حياة الميزة التنافسية كما هو موضح في الشكل الموالي :

شكل رقم (1-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بوبكر ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسات المحققة للميزة التنافسية. كونها تحتاج الكثير من التكثير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتنتشر بمرور الزمن¹. ويعزى ذلك إلى القبول الذي تختص به من قبل عدد متزايد من الزبائن، وبقدر تعلق الأمر بالجانب التسويقي فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المحقق من قبل الوسط والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.²

2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسيبي من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا بالتركيز عليها، وتكون الوفورات في هذه المرحلة أقصى ما يمكن، عندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق فإنها بذلك الميزة التنافسية.

¹. نورالدين حامد: دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية، دار خالد الحجازي للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 121.

². بوبكر ياسين: حالة المنافسة وتأثيرها على تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بـ تقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع وأسبقيتها عليه، ومن ثم انخفاض الوفيرات.

4. مرحلة الذروة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أساس تختلف تماماً عن أساس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد¹.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومصادرها

سنتناول في هذا المطلب بعض من أهم الخصائص التي تميز الميزة التنافسية و كذا أهم مصادرها:

➤ أولاً: خصائص الميزة التنافسية

يمكن أن نشير إلى أن الميزة التنافسية لها خصائص أساسية يمكن أن تستخدم من قبل الشركة لتقييم ميزاتها التنافسية وهذه الخصائص هي:

- ✓ أن الميزة التنافسية من الناحية الخارجية تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛
- ✓ أنها تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- ✓ أنها تقدم الملائمة الفريدة بين موارد الشركة والفرص في البيئة²؛
- ✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ إن الميزة التنافسية تبني على اختلاف ليس على تشابه أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة

تنافسية بمحاكاة وتقليل المنظمات الأخرى بل يجب أن تتشاء خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات الأخرى³؛

✓ الاستمرارية أي يجب أن تكون الميزة التنافسية مستمرة وتحقق للمؤسسة السيق على المدى الطويل وليس القصير فقط؛

✓ يجب أن يتلاءم استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تود المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد؛

✓ يجب أن تكون الميزة التنافسية متعددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

¹. سمية عامر بوران: "ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره ص ص: 107، 108.

². عبود نجم: "مدخل إلى ادارة العمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان/الأردن، 2013، ص: 26.

³. أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، ميلة-الجزائر، 2013، ص: 26.

✓ يجب أن تكون للميزة التنافسية بعد استراتيجي يتركز على المدى البعيد، و تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية؛¹

➢ ثانياً: مصادرها

يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر للميزات التنافسية: التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، ومدخل الموارد وفيما يلي شرح مختصر لكل واحدة على حدا:

1. التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكيلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.² وصنفت استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف هي:

أ. استراتيجية قيادة التكلفة: تحاول المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة وتحقق أكبر قدر من الأرباح.³

ب. استراتيجية التمييز: العمل على تمييز استراتيجيات منهج استراتيжи آخر لبناء الميزة التنافسية، يؤمن تمييز الإستراتيجية على تزويد المشترين بشيء ما يكون مختلفاً أو متفرداً والذي يجعل منتج أو خدمة المنظمة يكون متميزاً عن تلك الخاصة بالمنافسين.

وبالتالي تركز إستراتيجية التمييز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة مما يقدمه منافسها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تتناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التمييز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد، هذه الجانب تتجلى في تصميم المنتج، خدمات ما بعد البيع، السمعة الجيدة... الخ.

ج. استراتيجية التركيز: تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المنظمة على استهداف فئة عملاء معينة على عكس كل من استراتيجيات التكاليف المنخفضة والتمييز التي تصمم من أجل سوق أوسع و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ضل إستراتيجية التركيز من خلال:

¹. مسغوني نجوى، قدة حياة: "دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماسثر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لحضر، الوادي-الجزائر، 2017/2018، ص:17.

². علي سويلم الجازى: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، ط1، 2021، ص:41.

³. سمية عامر بوران: "ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، ص: 115.

- ✓ إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- ✓ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي
- ✓ التمييز والتكلفة الأقل معاً.¹

2. الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متوفقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تمتلك هذه الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعوم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً للمزايا تنافسية يمكن تدويلها².

3. مدخل الموارد: إن وضع وتنفيذ استراتيجية معينة يتطلب توفير الموارد والكافاءات الضرورية لإحداث توليفات ذكية. فالحصول على هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة والاستغلال الأمثل لها يتضمن نجاح تحسين استراتيجيات المنظمات وبالتالي يسمح لها بالحيازة على عدة أنماط من المزايا التنافسية التي تمثل ورقة رابحة تجاه المنافسة.

أ. الموارد: ويتم التمييز بين:

- **الموارد الملموسة:** وتصنف إلى:

- **الموارد الأولية:** ولها تأثير كبير على جودة المنتجات لذلك فالمنظمة مجبرة على حسن اختيار المورد والتفاوض معه على أسعارها وجودتها.

- **معدات الإنتاج:** وتمثل أهم أصول المؤسسة فهي المحققات للقيمة المضافة المترتبة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات لذلك تتلزم المنظمة بضمان سلامتها وتشغيلها لتحقيق فعاليتها لأطول فترة ممكنة.

- **الموارد المالية:** ويمكن خلق منتجات جديدة لطرحها في السوق أو توسيعها على نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، فالمنظمة مجبرة لتحقيق حصتها المالية والمحافظة عليها لتدعيم موقفها التنافسي وتطويرها على المدى البعيد³.

- **الموارد الغير ملموسة:** ونميز فيها ما يلي:

- **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحياة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية وكذلك كسب ثقة المتعاملين.

¹. أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص ص:29، 30.

². علي سليم الجازي: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، مرجع سبق ذكره، ص:42.

³. إيتسم بورورو، وأخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

الإطار النظري لابتكار والإبداع و الميزة التنافسية

- **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميه من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي يجعلها في موضوع أسبقية على منافسيها¹.

- **المعلومات:** تجعل البيئة التنافسية للمنظمة في تيقظ مستديم، وفي سياق ذلك تلعب المعلومات دوراً مهما باعتبارها مصدرًا مهما لاكتشاف خطط المنافس ورصد تحركاته وتغيرات الأسواق، كما يمكننا اكتشاف منتج جديد وتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع والوصول إلى السوق قبل المنافسين².

- **المعرفة:** حيث أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزات التنافسية ومنها فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدتها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

- **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع تعتبر مصدرًا متجدداً للميزة التنافسية³.

- **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزيون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.⁴

- **الكفاءات:** تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق والعمل على تقديم أكثر إشباع لتقضيات وحاجات المستهلكين وبذلك تضمن رضاهم ومن تم ولائهم، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتدخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة⁵.

¹. علي سويلم الجازي: نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

². ابتسام بورورو، وأخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

³. سهلاي حيضة: تحوّل تسخير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، نوفمبر، 2005، ص: 36.

⁴. رائد محمود عبد ربه: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص: 115.

⁵. ابتسام بورورو، وأخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها

سنتحدث في هذا المطلب عن أهم أنواع الميزة التنافسية بالإضافة إلى أهم العناصر التي يتم وفقها تحديد الميزة التنافسية.

► أولاً: أنواع الميزة التنافسية

نستطيع أن نميز بين ثلاثة أنواع من الميزة التنافسية هي:

1. ميزة التكلفة الأقل: يمكن لمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل¹.

2. ميزة التميز: تتمثل في تقديم المؤسسات منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة من نوعيها تجعل الزبائن يتعلق بها مثل: الجودة الشاملة خدمات ما بعد البيع.

هناك العديد من مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل لفترة زمنية أطول مثل:

✓ التميز على أساس التفوق التقني؛

✓ التمييز على أساس الجودة؛

✓ التميز على أساس تقديم خدمات معايدة أكبر للمستهلك؛

✓ التميز على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه؛²

3. ميزة اختصار الوقت: بعد تزايد أهمية الوقت للزبائن ازدادت المنافسة القائمة على أساسه، لاسيما عند التعامل مع المنظمات التي تعمل وفق مبدأ الإنتاج وفق الطلب، أي تحقيق الميزة التنافسية على أساس تخفيض عنصر الوقت لصالح الزبائن، من خلال عدة عناصر أهمها: تخفيض وقت تقديم المنتجات الجديدة أو تخفيض دورة الإنتاج أو تخفيض وقت التوصيل أو تخفيض وقت التحميل أو التغيير.³

► ثانياً: محدداتها

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وفقاً للعناصر هامين هما:

¹. علي سويلم الجازى: "نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية"، مرجع سبق ذكره، ص:39.

². شوية أعراب: "دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مریاح، ورقة، 2010، 2011، ص:17.

³. عبد الناصر علّك حافظ، حسين وليد حسين عباس: "الأبعاد القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، ط1، 2016، ص: 114.

1. حجم الميزات التنافسية:

تمر الميزة التنافسية بدورة حياة، كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج لذلك تكون بداية الميزة بمرحلة التقديم حيث تظهر في السوق، تليها مرحلة التبني إذ تحقق الميزة فيها انتشاراً ورواجاً ومصداقية نسبية، وتصبح محل اهتمام من قبل المنافسين لتأتي بعد ذلك مرحلة التقليد ويحدث في هذه المرحلة تراجع وركوداً للميزة، وذلك كون المنظمات المنافسة قامت بتقليد نفس الميزة التنافسية للمنظمة، وكمرحلة رابعة وأخيرة تأتي مرحلة الذروة، فيها تتجلى تحسين وتطوير الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضا العلماء والجذب والحد من جديد، كما أنه كلما كان حجم الميزة التنافسية كبيراً كلما كانت آليات و الزمن وإمكانيات ومتغيرات تقليدها أكثر صعوبة لدى المنافسين¹.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات متربطة، ومن هنا تتحقق الاقتصاديات المستدامة وخاصة عند وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية، ويمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له².

المطلب الرابع: أسباب تنمية الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفاً استثمارياً وتكنيكاً في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصرف بالشمول والديناميكية في حشد جميع المواد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن لتغير التكنولوجيا أن يلخص فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الانترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية، للحصول على ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزيون³؛

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغير أولويات حاجاتهم، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.⁴

¹. بجهة عطية راضي: "ادارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفه والتطبيقات"، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص: 174.

². فاتن عبد الأول منتشى: "الاقتصاد المعرفي"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، ط1، 2019، ص: 85.

³. وسميم أبوغريش: "الذكاء الاقتصادي والبيئة الإستراتيجية"، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص: 107.

⁴. سمية عامر بوران: مرجع سبق ذكره، ص: 110.

3. ظهور فطار جديد في الصناعة: تبرز فرص خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، و الفكرة ليست فقط للوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضاً لإيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

4. تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة المواد الخام الطاقة وسائل النقل الاتصالات...

5. حدوث تغيرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث قيود الدخول والخروج من السوق¹.

نستنتج مما سبق أن لتطوير الميزة التنافسية أسباب فهناك الأسباب الحكومية وما تفرضه الحكومات من قيود على المؤسسة وهناك أسباب متعلقة بتكليف المدخلات التي تستعملها المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وكذلك أسباب متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير أذواقه وتفضيلاته يعتمد على المؤسسة إعادة النظر في ميزتها التي كانت تستقطب بها هذا المستهلك، وكذلك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطوراً وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على تحسين التجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقة غير قابلة للتقليل والمحاكاة².

المطلب الخامس: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية³

الابتكار عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد هامة داخل المؤسسة ، والقدرة على الابتكار تمثل عاملاً هاماً للتميز خاصة في فترات التحولات السريعة للبيئة التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية ، فمواكبة التطورات التكنولوجية مثلاً لا يقتضي تتبع التطورات الحاصلة في التكنولوجيا الأساسية فقط ، وإنما أيضاً التطورات الحالة في التكنولوجيات الناشئة أو المكملة لها .

تبني المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق

¹. <https://www.tadwiina.com> le (17/03/2021) (13:26).

². بوعية عبد الوهاب: "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، 2012/2011، ص: 100.

³. بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ضل المفاهيم الإدارية الحديثة ، جامعة غرداية، يومي 14/15 فيفري 2017، ص: 13،14.

صورة وموقع كتميز أو إيجاد تخصص فعال ، وأن ذلك يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

1. الابتكار ومصادر الميزة التنافسية: فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكاريه وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق ، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة ، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية والجدول التالي يوضح الابتكار ك أحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم:(1-1): يوضح الابتكار ك أحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوضيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب
المرونة	التكيف لقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له
الابتكار	تقديم منتجات جديدة

المصدر: بوبعة عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره ص : 36.

يعني أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري لتنافسية المؤسسة ونموها.

2. دور الابتكار في المنتجات في خلق ميزة تنافسية: يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة كزيادة حدة التنافس بين المؤسسات و التطور التكنولوجي و التغير المستمر في الحاجات و الرغبات وقصر دورة حياة العديد من المنتجات ، ومن أجل القدرة على التنافس في مثل الظروف أدركت المؤسسات ضرورة ابتكار منتجات وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتكليف منخفضة لكي تستطيع الاستمرار والتفوق في محيط تنافسي ، حيث أصبح ابتكار منتجات جديدة او تحسين وتطوير المنتجات الحالية ضروري من أجل تحسين تنافسية المؤسسة وقدراتها على خلق ميزة تنافسية، كما أن ابتكار منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على القديمة بطريقة مختلفة عن المنافسين حتى تصبح أكثر جودة له أثر كبير على الحصة السوقية وربحية المؤسسة.

3. الابتكار التسويقي كأداة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة: ازدادت أهمية الابتكار في التسويق أو السعر زيادة ملموسة لدى مديرى التسويق في الآونة الأخيرة لأن السعر هو المتغير الذي يتضمن إيرادات المؤسسة كما أن السعر له تأثير كبير على حجم المبيعات التي تتحققها المؤسسة وبالتالي على ربحيتها،

وتفاوت أهمية الابتكار في التسعير من مؤسسة إلى أخرى ، ويجب أن يسهم السعر المحدد لمنتج ما يتحقق أهداف التسويقية بإيصال منتجاتها إلى الزبائن الذين هم في حاجة لمنتج بأقل التكاليف وبما يشبع حاجاتهم

خلاصة الفصل:

ما سبق ذكره يمكن اعتبار الإبداع و الابتكار أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ أن الابتكار الناجح يمنح المنتجات والعمليات الإنتاجية للمؤسسة خاصية متفردة تميزها عن المنافسين، حيث أنه كلما وجد إبداع وابتكار كلما كانت ميزة تنافسية و العكس صحيح، وهذا ما سنحاول البحث فيه و تأكيده من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر - هيلة -

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مفاهيم حول الإبداع والابتكار ومختلف العناصر المكونة لهما والميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع والابتكار، وقدد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة كدراسة ميدانية، بغية التعرف على وضعية الإبداع والابتكار داخل هذه المؤسسة ، وما مدى تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية فيها. ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول عبارة عن لمحـة للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فقد كان لتوضيح التأثير المنهجي للدراسة وذلك من خلال تناوله لمنهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة، أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات وأخيراً أداة الدراسة ، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعرض وتحليل نتائج الاستبيان .

المبحث الأول: لمحـة عن مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني في مجال الاتصالات فهي تسعى دائماً لفرض نفسها في السوق نتيجة لشدة المنافسة وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات ، وفي هذا المبحث سيتم التعريف بالمؤسسة من خلال نشأتها ، مهامها وأهدافها ، ثم تحليل بيتها التافسية .

المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

قبل التحدث عن المؤسسة محل الدراسة سنأخذ لمحـة مبسطة عن اتصالات الجزائر بصفة عامة.

➤ أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963 وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد ، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت ، وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر ، وفي سنة 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بخدمة MGSMobile global system (system) وفي سنة 1998م ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات

بتاريخ 05-08-2000 بمقتضى قانون 03-2000 أسست مؤسسة اتصالات الجزائر إثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركبة حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأس المال عمومي يقدر بـ 100.000.000 دج و المقيدة في السجل التجاري تحت رقم 18083-02-b الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس المحمدية 16130 - الجزائر.

وقدّمت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة تحاول اختصارها قدر الإمكان في النقاط التالية:

- من 1962 إلى 1974: تعتبر بمثابة الانطلاق للمؤسسة بعد الاستعمار ، سميت مؤسسة البريد والمواصلات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظراً للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هيكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات ، فقد كان تصميم هيكلها و إدارتها وتسخيرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي بصفة خاصة ، ونظراً لنقص خبرة وتأهيل الكادر الجزائري ، وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية ، مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع الوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة.

- من 1975 إلى 1990: عرفت هذه الفترة إصدار المرسوم رقم 75 / 89 المؤرخ بتاريخ 30 ديسمبر 1975، ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يعدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات ، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهامها الموكلة لها .
- من 1991 إلى 1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى تنوعا وكما مع الأوضاع الداخلية والخارجية الاقتصاد الجزائر ، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع ، حيث يتم تقسيم المديريات الولاية إلى ثلاثة مجموعات وذلك حسب المنطقة ، بحيث يعين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص ، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.
- ما بعد سنة 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو الإصلاحات الاقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعدادا للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتوجهة نحو تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين من بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات ، وبناء على ما نقدم يمكن القول إن قانون 03.03.2000 ، المؤرخ في 06 أوت 2002 أعاد تحديد القواعد العامة للبريد والمواصلات وجعلها في السياق المعمول به عالميا ، كما اقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي .

► ثانيا: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-ميلة-

1. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-ميلة-:

تبعا لlanفتاح الذي تشهده الاتصالات و الإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية ، فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة حيث تأسس في 01-01-2003 بموجب قانون 13/2013 و قدر رأس مالها به 50.000.000 الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر - ميلة -.

فإن مؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- سجلت نشاطات متعددة عن تقديم خدمات ذات جودة و من أجل الاستجابة لاحتياجات زبائنهما أنشأ فروع أخرى لها و هي :

- فرع الهاتف النقال : اتصالات الجزائر للهاتف النقال.
- فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية : اتصالات الجزائر ساتليت.
- فرع خدمات الانترنت : اتصالات الجزائر للانترنت .

لهذه الفروع بعد وطني دولي حيث تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية المجتمع المعلومات في الجزائر .

ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر -مilla- برامج للتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004-2008م و يظهر ذلك في التالي:

- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة في تحويل المعطيات و البيانات .
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال .
- ✓ تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع و متعدد الخدمات .
- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية .
- ✓ تأمين شرايين التحويل (الكابلات ، الألياف) المحلية و الدولية و ذلك عبر تبني تكنولوجيات DWDM حديثة منها تكنولوجيات DWDM
- ✓ تنفيذ نظام إدارة و مراقبة الشبكة.
- ✓ إدخال تكنولوجيات جديدة في الإدارة.
- ✓ بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال و المهتمين بمجال الاتصالات.
- ✓ دعم الشراكة على الصعيدين الوطني و الدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات و الاتصالات.

2. تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع-مilla-:

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر -مilla- عام 2003 و تنشط في مجال الهواتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الانترنت جواب و الاتصالات الفضائية . نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية و التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها و ليس فقط في تعزيز الميزة التنافسية و خفض التكاليف.

إن قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية في الجزائر شهد ولا يزال يشهد تغيرات عميقة و أهمها خلال عام 2008، و خاصة في النطاق العريض و الانترنت المتحركة، مما أوجب على اتصالات الجزائر أن تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة و المتحركة ، و الأقمار الصناعية و الانترنت ، و تقدم للزيون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية .

3. طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميلة) مؤسسة إقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي تقوم اتصالات عبر كامل تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو اللاسلكية . وهذه المؤسسة تتدرج ضمن قطاع الخدمات و تصرف خدمتها مع مختلف الأسواق التالية : موبليس ، الوكالة التجارية لاتصالات ، الاتصالات الفضائية.

4. عروض خدمات المؤسسة:

تسخر اتصالات الجزائر الوسائل الضرورية لتوصيل الزيون بالشركة والخدمات الهاتفية ، إن خدمة الهاتف الثابت تتمثل في :

في نقل المكالمات الهاتفية المباشرة والمتجهة إلى نقطة الانتهاء

- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر
- تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسر الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء ، مع احترام التزاماتها الخاصة بوجود الخدمة وجودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك بالنسبة فبإمكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات، الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات والمؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة 12من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبيق على كل حالة يتولها عند الاشتراك للهاتف الثابت .

المطلب الثاني: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات

➤ أولا: المهام:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني، و من بين مهامها ما يلي:

- ✓ توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك .
- ✓ إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية و تقديرها .
- ✓ ضمان جودة منتجاتها و خدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة .
- ✓ رفع مستوى خدماتها و إنجازاتها تقنيا ، اقتصاديا ، اجتماعيا .
- ✓ تطوير شبكات الاتصال (السلكي و اللاسلكي) .
- ✓ الأمن و الثقة و جودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن

✓ توفر الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة، الصوت، المعلومات، البيانات، الرسائل النصية و الوسائل السمعية البصرية.

- ✓ ضمان الاتصال بين مستعملين الشبكة في الداخل و الخارج .
✓ انجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف .

➢ **ثانياً: الأهداف**

تقوم اتصالات الجزائر - سميلا- بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف ذكر

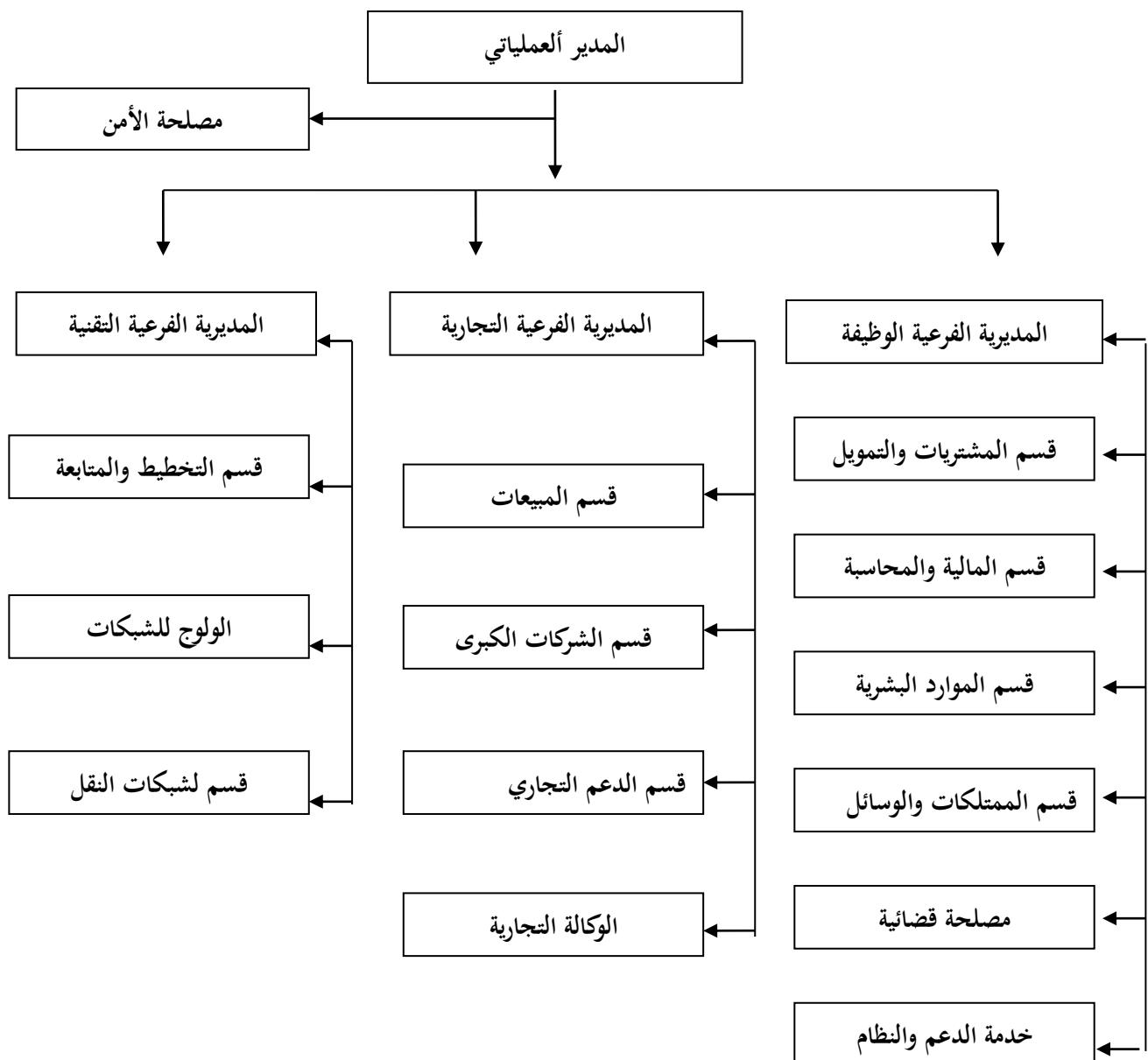
منها:

- ✓ تهدف المؤسسة إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزيائن .
✓ حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع .
✓ تحقيق النمو الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات .
✓ تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة .
✓ تطوير استغلال الشبكات العمومية و الخاصة.
✓ تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين .
✓ تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية
✓ مواكبة التطور التكنولوجي الذي تعرفه سوق الاتصالات من ناحية التقنيات الحديثة في الاتصال.
✓ تكوين موظفيها و إدارتها وفق الأنظمة الحديثة .
✓ إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة و توعية الاتصال من أجل الرضا التام تسعى إلى ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد في الهاتف النقال أو الانترنت ... الخ
✓ دعم الشراكة و التعاون سواء على المستوى الدولي أو الوطني من خلال اتفاقيات اتصالات الجزائر و متعاملين عوميين أو خواص في شتى المجالات .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة-

التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة ، و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية ، وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر " ميلة 193 عامل يوزعون على مختلف مصالحها على النحو التالي :

الشكل رقم: (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

ستتناول في هذا المبحث إيضاحاً لمنهج الدراسة الذي تم اتباعه ، وكذلك مجتمع الدراسة ووصف خصائص الدراسة ، ثم عرض لكيفية بناء أداة الدراسة (الإستان) ، والتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات .

المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها

لقد تم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين بعرض معرفة المنهج المتبع وكذا المجتمع والعينة التي سيوزع عليها الاستبيان.

➤ أولاً: مجتمع الدراسة:

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والذي يستدعي التعامل مع الموظفين، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة، حيث تتكون المؤسسة من 319 عامل
ثانياً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل في 40 موظف لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم توزيع 40 استبيانه على كل واحد منهم وذلك لمعرفة آرائهم المختلفة حول موضوع البحث من خلال وجهات نظرهم حول واقع مساهمة الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية. وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات، كما أنه لم يهمل أي منها لacktام المعلومات بها.

المطلب الثاني: أسلوب الدراسة ومصادر جمع البيانات

➤ أولاً: أسلوب الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور الإبداع و الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، ونظراً لطبيعة الدراسة الميدانية التي تتطلب الحصول على البيانات الازمة من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لهذا الغرض، ومن ثم تفريغ البيانات ومعالجتها وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي ينسجم مع أغراض وطبيعة الدراسة.

➤ ثانياً: مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الآتية:

1. **البيانات الأولية:** و تمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة.

2. **البيانات الثانوية:** تتمثل في بيانات الجانب النظري من الدراسة من كتب و رسائل جامعية والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على أساس عملية حديثة مربطة بالدراسة موضوع البحث، بالإضافة إلى القيام بعملية مسح الدراسات السابقة والتي ساعدت على بناء الجانب النظري للدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

اشتملت أدوات الدراسة التي استخدمناها على مجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي:

➤ أولاً: بناء أداة الدراسة:

نظر الطبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في الدراسة ، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستثناء وذلك نظراً لصعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الملاحظات الشخصية ... الخ ، وعليه فقد تم تصميم استبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة في نفس المجال ، وتم الاعتماد على الاستبيان المعد في دراسة صراح مستور وأخرون بعنوان: "دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية" ، بعد إدخال مجموعة من التعديلات من خلال إضافة وحذف بعض الفقرات واستعمال المصطلحات المعتمدة في دراستنا بالشكل الذي يتماشى مع الجانب النظري للدراسة. وبعد تحديد النقاط والمعلومات الضرورية لتأكيد أونفي فرضيات البحث تم الوصول إلى استبانة والتي بلغ عدد فقراتها 31 فقرة ، تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- **المحور الأول:** المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية يحتوي على 04 عبارات ، كان الهدف منها الحصول على معلومات عامة حول المبحوث (جنسه عمره ، مستوى التعليمي ، وكذا سنوات خبرته)
- **المحور الثاني:** والذي خصصناه لسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها حيث يحتوي على 14 عبارة.

- **المحور الثالث:** يتمحور حول الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة، ويتضمن 13 عبارة حول الطرق التي تتبعها المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

- **المحور الرابع:** فيتضمن 04 عبارات تمحور حوله الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية. ويقابل كل عبارة في الاستبيان خمس خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05	موافق بشدة	موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

و يتم تحليل النتائج الاستبيان من خلال برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "هو من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية بكافة أشكالها كإحصاء الوصفي وتحليل التباين والارتباط والانحدار .

تم استعمال برنامج spss الإصدار (20) في تبويب البيانات المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها. وبعد جمع البيانات تم تمييزها وإدخالها إلى البرنامج حتى نتمكن من قياس اتجاهات المستجيبين حسب مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تحديد طول الخلية وفق هذا المقياس و تم حساب المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى، $4=5-1$) تم يتم تقسيمه على عدد خلايا المقياس وهي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح ($0.80=5/4$)، وبعد ذلك يتم إضافته إلى أدنى قيمة وهي 1 ليصبح طول الخلايا كما يلي:

ـ من 1 إلى 1.80 الإجابات غير موافق بشدة.

ـ من 1.81 إلى 2.60 الإجابة غير موافق.

ـ من 2.61 إلى 3.40 الإجابة محايد.

ـ من 3.41 إلى 4.20 الإجابة موافق.

ـ من 4.21 إلى 5 الإجابات موافق بشدة.

ثانياً: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1. الصدق: للتأكد من صدق قائمة الاستبيان تم عرض محتواها على الأستاذ المشرف بالإضافة إلى مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة و الاختصاص في جامعة ميلة، حيث تم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء بعض التغييرات المطلوبة بشكل دقيق مما يحقق التوازن بين مضمونين الاستبيان في فقراته.

2. الثبات: للتحقيق من مدى درجة ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم الاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة

Alpha de cronbach	قيمة العبارات	المحور
0.976	14	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها
0.983	13	الميزة التنافسية
0.960	04	تأثير الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية
0.992	31	جميع الفئرات

المصر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معال الثبات العام لمحاور الدراسة بلغ 0.992 وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان لمختلف المحاور من خلال برنامج spss "البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية" وذلك بحساب كل من الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية

يتضمن هذا المطلب تحليل مختصر للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، و يتكون من أربع فئات و الممثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي و الخبرة).

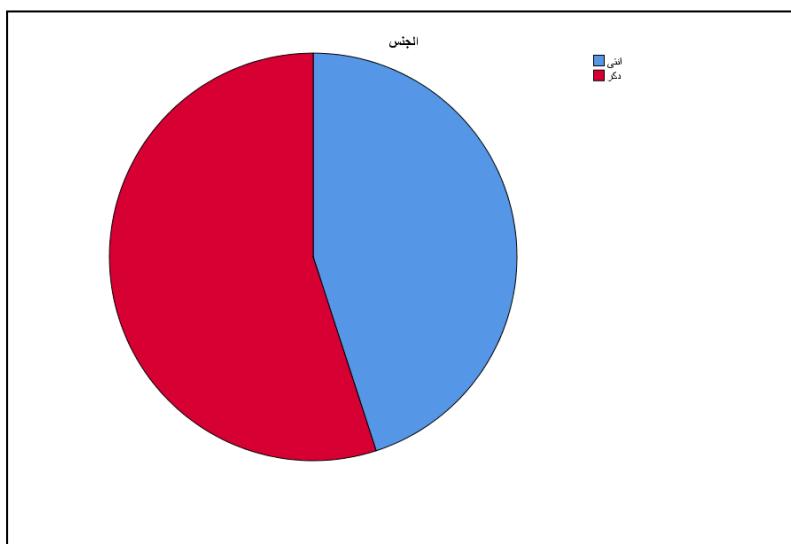
أولاً: الجنس: فيما يلي عرض مختصر لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس: ➤

الجدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	النكر	الجنس
%55	22	ذكر
%45	18	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم (2-1): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الغالبية العظمى من العينة التي شملتها الدراسة ذكور حيث بلغ عددهم 22 أي ما يعادل 55%， أما عدد الإناث 18 وهذا بنسبة بلغة 45% من إجمال حجم العينة.

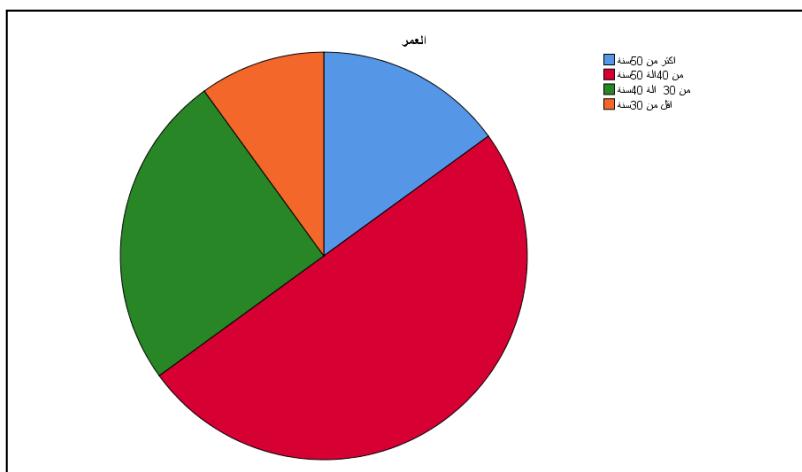
ثانياً: العمر: حيث كان توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم: (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	النكرار	العمر
% 10	04	أقل من 30
% 25	10	من 30 إلى 40
% 50	20	من 40 إلى 50
% 15	06	أكثر من 50
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم (2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 40 و 50 سنة وهذا بأكبر نسبة وهي 50%， تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 25%， أما نسبة 15% فتعود للفئة الأكثر من 50 سنة، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية التي أعمارهم أقل من 30 سنة وهذا بنسبة 10%.

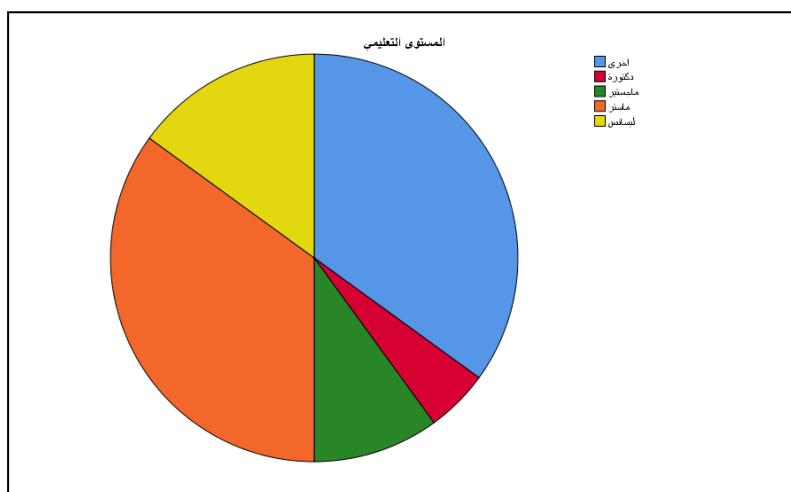
➢ **ثالثاً: المستوى التعليمي:** يتضمن الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم: (5-2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
% 15	06	ليسانس
% 35	14	ماستر
% 10	04	ماجيستير
% 05	02	دكتوراه
% 35	14	أخرى
% 100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم (2-3): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: مما تم ملاحظته من الجدول والشكل أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة هم من الحاصلين على شهادة ماستير و كذا شهادات أخرى بنفس النسبة وهي 35%، يليها الحاصلين على شهادة ليسونس وماجستير بنسبة 15% و 10% على التوالي، لتأتي في المرتبة الأخيرة نسبة 5% والتي تعود للأفراد أصحاب شهادة الدكتوراه.

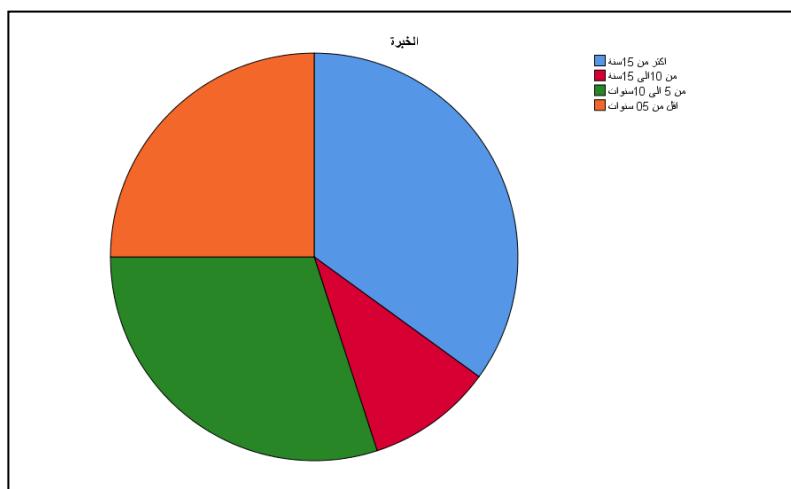
► **رابعاً: الخبرة:** يحتوى الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

الجدول رقم: (2-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	%25
من 5 إلى 10 سنوات	12	%30
من 10 إلى 15 سنة	04	%10
أكثر من 15 سنة	14	%35
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

الشكل رقم (2-4): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن عدد الأفراد المعينين بالدراسة الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات حصلوا على نسبة 25% من المجموع الكلي، فيما كان منهم 12 فردا لديهم خبرة مهنية محصورة ما بين 5 و 10 سنوات وذلك بنسبة 30%，أما بالنسبة للفئة التي تمتلك خبرة تتراوح ما بين 10 و 15 سنة فقد كان عددهم 4 أفراد فحصلوا على نسبة 10% من إجمالي حجم العينة، ولا ننسى الفئة التي كانت خبرتهم أكثر من 15 سنة حيث حصلوا على أكبر نسبة من إجمالي حجم العينة ألا وهي 35%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

سننطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني والثالث وكذا الرابع.

➤ أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني:

سننطرق فيما يلي لإجابات عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها من خلال تقديم كل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري :
1. لدى الموظفين: بوضوح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري:

الجدول رقم: (2-7): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموقفة					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة		
1.09	3.20	4	14	10	10	2	تتوفر مؤسستكم على موظفين متخصصين في وظيفة البحث و التطوير	01
0.86	3.85	4	32	0	2	2	لدى موظفو المؤسسة المقدرة على الإبداع وتطوير العمل	02
0.72	3.70	2	28	6	4	0	يستطيع الموظفون إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها	03
1.12	3.35	2	24	4	6	4	لدى موظفي المؤسسة القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتعددة لأداء العمل في المؤسسة	04
0.86	3.65	4	24	6	6	0	يبادر موظفو مؤسستكم لحل مشاكل العمل	05
0.75	3.45	2	18	16	4	0	يستخدم موظفي المؤسسة أفكارهم ومهاراتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل	06
0.75	3.45	0	24	10	6	0	الموظفون متحفظون للمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة	07
0.87	3.52	الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين والذي تم قياسها بسبع عبارات قد بلغ(3.20، 3.35، 3.45، 3.65، 3.70، 3.85) على التوالي، وبلغت قيمة لكل العبارات 3.52، وانحراف معياري قدره 0.87 وهو متوسط

يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين بدرجة عالية على أنه هناك سياسات لتنمية الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

ويلاحظ أيضاً أن العبارة رقم 01 سجلت نتيجة 3.20 وهذا دليل على أن المؤسسة تتوفر على موظفين متخصصين في وظيفة البحث و التطوير وذلك بدرجة تقدير متوسطة، وهذا لوقعها ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

- و العبارة رقم 02 تحصلت على نتيجة قدرة بـ 3.85 مما يدل على أنه لدى موظفو المؤسسة المقدرة على الإبداع وتطوير العمل، وهذا بدرجة تقدير عالية لوقعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- أما العبارة رقم 03 فتحصلت على نتيجة قدرة بـ 3.70 مما يدل على أن الموظفين يستطيعون إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها، وهذا بدرجة تقدير عالية أيضاً، لوقعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- والعبارة رقم 04 تحصلت على نتيجة قدرة بـ 3.35 مما يدل على أن لدى موظفي المؤسسة القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتعددة لأداء العمل في المؤسسة وهذا بدرجة تقدير متوسطة، كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

- في حين تحصلت العبارة رقم 05 على نتيجة قدرة بـ 3.65 مما يدل على أن الموظفين يبادر لحل مشاكل العمل، بدرجة تقدير عالية، لوقعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- أما العبارتين رقم 06 و رقم 07 فقد تحصلتا على نفس النتيجة والتي قدرة بـ 3.45 مما يدل على أن موظفي المؤسسة يستخدمون أفكارهم ومهاراتهم في مناقشة وحل مشكلات العمل، و تدل أيضاً على أن الموظفون متحفظون للمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا بدرجة تقدير عالية لكليهما، وهذا لوقعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

2. في المؤسسة: : يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بسياسات تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تقديم كل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري:

الجدول رقم: (2-8): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة سياقات تنمية الإبداع والابتكار

في المؤسسة

الرقم	العبارة	درجة الموقفة	الوسط	الانحراف
-------	---------	--------------	-------	----------

المعياري	الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة		
0.97	3.30	2	20	10	4	4	تولى المؤسسة أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم	01
0.97	3.30	2	18	12	6	2	تسعى المؤسسة دوما لاستقطاب وجدب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية	02
0.81	3.60	2	24	12	0	2	تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها عبر وسائل مختلفة وبشكل مستمر	03
1.15	2.70	0	14	8	10	8	تقدم المؤسسة دعم مادي ومعنوي للأفكار المبتكرة	04
1.04	3.20	4	14	8	14	0	تنظم المؤسسة ملتقيات ومحاضرات داخلية وخارجية لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	05
0.76	3.80	4	28	4	4	0	تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	06
0.84	3.75	4	26	8	0	2	تتبع المؤسسة شكاوى وأراء الزبائن للاعتماد عليها في تطوير خدماتها	07
0.93	3.52						الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لسياسات تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة والذي تم قياسها بسبع عبارات قد بلغ(3.80، 3.30، 3.30، 3.60، 2.70، 3.20، 3.75) ،

(3.75) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.52، وانحراف معياري قدره ، 0.93 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 الى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميزة موافقين بدرجة عالية على أنه هناك سياسات لتنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة.

ويلاحظ أيضاً أن العبارتين رقم 01 و رقم 02 تحصلنا على نفس النتيجة والتي قدرة بـ 3.30 مما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم، وأيضاً تسعى دوماً لاستقطاب وجدب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية وهذا بدرجة تقدير متوسطة لكليهما، وهذا لوقوعهما ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

-والعبارة رقم 3 تحصلت على نتيجة قدرة بـ 3.60 مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتسيير كفأاتها عبر وسائل مختلفة وبشكل مستمر، وهذا بدرجة تقدير عالية لوقوعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- أما العبارة رقم 04 فتحصلت على نتيجة قدرة بـ 2.70 مما يدل على أن المؤسسة تقدم دعم مادي ومعني للأفكار المبتكرة، وهذا بدرجة تقدير متوسطة، وهذا لوقوعها ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).
- في حين تحصلت العبارة رقم 05 على نتيجة قدرة بـ 3.20 مما يدل على أن المؤسسة تتنظم ملقيات ومحاضرات داخلية وخارجية لإيجاد حلول المشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة، وهذا بدرجة تقدير متوسطة ،كون النتيجة تقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

- و العبارة رقم 06 تحصلت على نتيجة قدرة بـ 3.80 مما يدل على أن المؤسسة تجري تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية النقنيات الحديثة، بدرجة تقدير عالية، هذا لوعدهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

-لتأتي في الأخير العبار رقم 07 حيث تحصلت على نتيجة 3.75 مما يدل على أن المؤسسة تتبع شكاوى وأراء الزبائن للاعتماد عليها في تطوير خدماتها، وهذا بدرجة تقدير عالية أيضاً، لوقوعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

3. سياسات تنمية الإبداع والإبتكار لدى المؤسسة وموظفيها: في ما يلي سيتم عرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني والذي يشتمل على عبارتين.

الجدول رقم(2-9): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها

الرقم	المؤشر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	3.52	0.87
02	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	3.52	0.93
	الكلي	3.52	0.89

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: من خلال ما تم ملاحظته من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.52 ، في حين حصل الانحراف المعياري على نتيجة قدرة 0.89 ، حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2) و ذلك بدرجة تقدير عالية.

أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن المؤسسة تعتمد سياسات لتنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها .

➤ **ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة للمحور الثالث:**

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية في المؤسسة من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، و الانحراف المعياري :

مizza التكلفة الأقل: يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بدرجة تخفيض التكاليف في المؤسسة من خلال تقديم كل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري :

الجدول رقم: (10-2): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التكلفة الأقل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموقفة						العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ	موافق بشدة		
0.98	3.4	2	20	12	4	2		تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالة للتخفيف من حجم التكاليف	01
0.81	3.85	0	24	8	8	0		تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	02
0.87	3.70	4	20	10	6	0		تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية	03
1.1	3.35	4	16	10	6	4		تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين	04
0.94	3.4							الكل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لميزة التكلفة الأقل والذي تم قياسها بأربعة عبارات قد بلغ (3.4، 3.85، 3.70، 3.35) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.4، وانحراف معياري قدره ،0.94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.6 إلى 3.4)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميزة موافقين على أنه هناك مستوى منخفض لعملية تخفيف التكلفة وهذا الحصول على ميزة تميزها عن باقي المنافسين.

ومما تم ملاحظته أيضاً أن العبارة 02 والتي تقول "تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار" قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.85 و انحراف معياري 0.81 ودرجة تقدير عالية، تليها العبارة 04 "تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية" والتي حصلت بدورها على درجة تقدير عالية بمتوسط حسابي قدره 3.70، أما المرتبة الثالثة

فحصلت عليها العبارة 01 "تسعى المؤسسة لاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيف من حجم التكاليف" بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2.6 إلى 3.4) و الذي قدر بـ 3.4 أي درجة تقدير متوسطة، لتأتي بعدها العبارة 04 "تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.35 ودرجة تقدير متوسطة أيضا.

5. التميز: يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمدى سعي المؤسسة لتميزها عن منافسيها من خلال تقديم كل من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري:

الجدول رقم: (11-2): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التميز

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموقفة					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0.93	3.5	4	20	8	8	0	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها يجعل الزيون يتعلق بها	01
0.92	3.6	6	16	16	0	2	تقديم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها	02
0.59	3.6	2	20	18	0	0	تقديم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى	03
0.87	3.45	2	22	8	8	0	تنبني المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها	04
0.81	3.5	2	22	10	6	0	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة	05
0.82	3.53							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لميزة التكلفة الأقل والذي تم قياسها بخمس عبارات قد بلغ (3.5، 3.6، 3.45، 3.6، 3.5) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.53، وانحراف معياري قدره ،0.82 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة موافقين على أنه هناك مستوى عال لتميز سلعها وخدماتها عن باقي المنافسين.

ويلاحظ أيضاً أن العبارة رقم 01 سجلت نتيجة 3.5 وهذا دليل على أن المؤسسة تقدم منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعيها يجعل الزيون يتعلق بها وذلك بدرجة تقدير عالية، وهذا لوقعها ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- و العبارتين رقم 02 و رقم 03 تحصلنا على نفس النتيجة قدرة بـ 3.6 مما يدل على أن المؤسسة تقدم منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها، وتقدم أيضاً فرص استخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى، وهذا بدرجة تقدير عالية لكليهما، لوقعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- في حين تحصلت العبارة رقم 04 على نتيجة 3.45 مما يدل على أن المؤسسة تتبنى مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها وهذا بدرجة تقدير عالية كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

- أما العبارة رقم 05 فقد سجلت نتيجة 3.5 وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة بدرجة تقدير عالية أيضاً كون النتيجة تقع في الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

6. **الوقت:** يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمدى سعي المؤسسة لتخفيض الوقت المستغرق لأداء أعمالها وتقديم خدماتها:

الجدول رقم: (12-2): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الوقت

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموقفة					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة		
0.95	3.1	2	14	10	14	0	تلترم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار	01
1.03	3.6	4	24	8	0	4	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبائن	02
1.2	3.7	8	24	0	4	4	يعمل الموظفون باجتهاد لتقديم الخدمات بشكل أسرع لزبائن	03
0.68	3.8	2	32	2	4	0	تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن	04
0.97	3.55						الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لميزة التكلفة الأقل والذي تم قياسها بأربع عبارات قد بلغ (3.1، 3.6، 3.7، 3.8) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.55، وانحراف معياري قدره 0.97، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بميـلة موافقين على أنه هناك مستوى عال لعملية تخفيض وقت القيام بأعمالها.

حيث يلاحظ أن العبارة رقم 01 سجلة نتيجة 3.1 وهذا دليل على أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار وذلك بدرجة تقدير متوسطة، وهذا لوقوعها ضمن الفئة الثالثة (من 2.61 إلى 3.4).

- العبارة رقم 02 تحصلت على نتيجة قدرة بـ 3.6 مما يدل على أن المؤسسة تهتم بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبائن، وهذا بدرجة تقدير عالية لوقعهما ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

-في حين تحصلت العبارة رقم 03 على نتيجة 3.8 مما يدل على أن الموظفون في المؤسسة يعملون باجتهاد لتقديم الخدمات بشكل أسرع لزبائن، وهذا بدرجة تقدير عالية كون النتيجة تقع ضمن الفئة الرابعة من 3.41 إلى 4.2).

-أما العبارة رقم 04 فقد سجلت نتيجة 3.5 وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن، بدرجة تقدير عالية أيضاً كون النتيجة تقع في الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2).

7. **الميزة التنافسية:** في ما يلي سيتم عرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثالث والذي يشتمل على ثلاثة مؤشرات. (ميزة التكلفة الأقل ، التميز ، الوقت).

الجدول رقم(2-13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية

الرقم	المؤشر	الوقت	التكلفة الأقل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	التكلفة الأقل			3.4	0.94
02	التميز			3.53	0.82
03	الوقت			3.55	0.97
	الكلي			3.55	0.90

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: من خلال ما تم ملاحظته من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي قدر بـ 3.55، في حين حصل الانحراف المعياري على نتيجة قدرة 0.90، حيث يقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2) و ذلك بدرجة تقدير عالية.

أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن هناك تحقيق للميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

➢ ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الرابع:

سيتم تقديم وعرض إجابات أفراد عينة البحث حول الأسئلة المتعلقة بمدى تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في المؤسسة:

الجدول رقم: (2-14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الموقفة					العبارة	الرقم
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غموافق بشدة		
0.70	3.75	4	24	10	2	0	يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة	01
0.81	3.6	4	20	12	4	0	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيانها في أسرع وقت	02
1	3.9	14	12	10	4	0	يعطي الإبداع والابتكار جاذبية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي تجعلها متميزة عن منافسيها	03
0.84	3.9	10	18	10	2	0	يساهم الإبداع والابتكار في تصميم و تقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة	04
0.84	3.79						الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

التعليق: تبين لنا البيانات الواردة في معطيات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لتأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في المؤسسة والذي تم قياسها بأربعة عبارات قد بلغ (3.9، 3.9، 3.6، 3.75) على التوالي، وبلغت قيمته لكل العبارات 3.79، وانحراف معياري قدره 0.84، حيث أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2)، وهذا يعني أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمilla موافقين بدرجة عالية على أنه هناك تأثير للإبداع والابتكار على الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

ومما تم ملاحظته أيضاً أن كل من العبارة 03 و العبارة 04 والتي تقولان "يعطي الإبداع والابتكار جاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي يجعلها متميزة عن منافسيها"، و "يساهم الإبداع والابتكار في تصميم و تقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة" قد تحصلتا على نفس و أعلى متوسط حسابي والذي بلغ 3.9، و انحراف معياري 1 و 0.84 على التوالي، ودرجة تقدير عالية لكل منها، تليها العبارة 01 "يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغيرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة" والتي حصلت بدورها على درجة تقدير عالية بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري 0.70، لتأتي بعدها العبارة 02 "يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيائتها في أسرع وقت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.6، و انحراف معياري قدره 0.81، ودرجة تقدير عالية أيضاً.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل اثر الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ميلة في الجانب التطبيقي، حيث تعتبر هذه الأخيرة من المؤسسات الأكثر إدراكا بأهمية الاستثمار في الإبداع و الابتكار وهذا ما جعلها تعمل على تفعيل الاتصال بين المؤسسة و زبائنها وتحسين ظروف العمل.

فمن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى أن المؤسسة تبني طرق الإبداع و الابتكار نظرا لما تقدمه من دعم للموسيفين و تحفيزهم لاستغلال قدراتهم الإبداعية سواء في تعاملاتهم الداخلية أو الخارجية مع فروع المؤسسة أو الادارة المركزية حيث تبين لنا أن معظم أنشطة المؤسسة وأقسامها تقوم على استغلالها بعض الطرق الإبداعية والعمل على تتميمتها بغرض الحصول على تحسين الخدمات مما يؤدي بدوره إلى اكتسابها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.

خاتمة

الخاتمة:

اتضمن خلال الدراسة أن التغيرات السريعة في عالم اليوم، تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة، وفي نفس الوقت تقدم فرصا لا حدود لها، ففي ظل البيئة الجديدة لم تعد استراتيجيات الأمس مجده لحل مشاكل اليوم، وحتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أن تتوفر لديها الأساليب والأدوات اللازمة لذلك، إلا أن هذه العملية عادة ما تكون صعبة ما لم تدعّم بالقدرة على الإبداع و الابتكار الذين يمثلان الدعامة الأساسية لأي مؤسسة ترغب في البقاء و التميز في عالم اليوم .

لذا قمنا بالبحث عن دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، كما حاولنا تحديد أهميتها في مؤسسة اتصالات الجزائر التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولقد تم اختيار هذه المؤسسة كميدان للدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة أين تهتم بتقديم ما يتاسب مع ما يريد الزبائن وبشكل أفضل من المنافسين، وهذا هو جوهر الإبداع والابتكار.

❖ نتائج اختبار صحة الفرضيات:

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كالتالي:

بالنسبة للفرضية الأولى: والتي مفادها "تمتلك مؤسسة اتصالات سياسات لتنمية الإبداع والابتكار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئه شديدة المنافسة"، تعتبر صحيحة، وهذا راجع إلى أن نتائج تحليل بيانات الدراسة تدل على أن هناك اتفاق بدرجة عالية من أفراد العينة على أن المؤسسة توفر على سياسات لتنمية الإبداع والابتكار حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.52.

أما بخصوص الفرضية الثانية: القائلة "أن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية يتطلب اكتساب مهارات عديدة ومستوى عالي من الإبداع والابتكار لدى الموظفين" تعتبر صحيحة، وذلك لأننا لاحظنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل باستمرار لتنمية الإبداع والابتكار لدى موظفيها فقد حصلت إجابات أفراد العينة في هذا المجال على درجة تقدير عالية، بوسط حسابي قدره 3.52.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة: التي يشير محتواها إلى أن "تبني المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز تمكّنها من الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها"

قد تم قبولها أيضا، وذلك راجع لما لاحظناه من تحليل بيانات المحور الثالث والذي احتوى على ثلاثة أبعاد (ميزة التكلفة الأقل، التميز، الوقت) حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي قدره 3.55 و انحراف معياري قدره 0.90، و يقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى 4.2) و ذلك بدرجة تقدير عالية.

أما الفرضية الرابعة والأخيرة: "لا يؤثر الإبداع والابتكار على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر" غير صحيحة، لأن نتائج البيانات التي قمنا بتحليلها تشير إلى عكس الفرضية حيث حصل المحور الرابع (تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية) على قبول من طرف أفراد العينة وهذا بدرجة تقدير عالية، وهذا لواقع متوسطها الحسابي الذي قدره 3.79 ضمن الفئة الرابعة (من 3.41 إلى .(4.2

❖ التوصيات والاقتراحات:

- بناءً على نتائج الدراسة يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي نراها مفيدة :
- ✓ ضرورة جعل كل من الإبداع والابتكار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات.
 - ✓ العمل باستمرار على تهيئة بيئه مناسبة للعمال لتفجير طاقاتهم وأفكارهم الإبداعية.
 - ✓ وضع وتحصيص وحدات متخصصة لتطوير الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
 - ✓ يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تأخذ شكوى ورغبات ألمسؤول بعين الاعتبار عند تطوير خدماتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية

1. أسماء خيري: "ادارة الإبداع والابتكار"، دار الراية لنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2012.
2. إسماعيل محمد علي : "ادارة الأعمال من منظور اقتصادي" ، دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
3. بهجة عطية راضي: "ادارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات" ، روابط لنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
4. بلال خلف السكارنة: "الإبداع الإداري" ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان، ط1، 2011.
5. جمال خير الله: "الإبداع الإداري" ، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008-2009.
6. حسين حريم: "ادارة المنظمات (منظور كلي)" ، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2003.
7. رائد محمود عبد ربه: "مبادئ نظم المعلومات الإدارية" ، الجنادرية لنشر التوزيع، الأردن، عمان، 2012.
8. رفعت عبد الحليم الفاعوري: " إدارة الإبداع التنظيمي" ، المنظمة العربية الإدارية، مصر ، 2005.
9. سمية عامر بوران: "ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة" ، مركز الكتاب الأكاديمي الأردن، ط1، 2016.
10. سهيلة عباس: "القيادة والابتكار والأداء المتميز" دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
11. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبدوا: "ادارة الإبداع والابتكار" ، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006.
12. صالح محمد: "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة" ، مركز البحث تطوير الموارد البشرية، عمان ، ط1، 2016.
13. طارق محمد السويدان: "مبادئ الإبداع" ، قرطبة لنشر والتوزيع، الرياض ، المعارف، ط3، 2004.
14. عبد الفتاح، محمود أحمد: "تنمية مهارات التفكير الابتكاري والإبداعي للمدراء" ، المجموعة العربية لتدريب و النشر، مصر ، ط1، 2013، ص: 33.
15. عبد الله عمر الكاف: "مهارات الإبداع والابتكار" ، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض ، 2013.

16. عبد الناصر علّك حافظ، حسين وليد حسين: "الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة", دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2016.
17. عاكف لطفي خصاونة: "ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال", دار و مكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
18. علي السلمى: "ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة، 2001.
19. عبدوا نجم نجم: "مدخل إلى إدارة العمليات", دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
20. عبدوا نجم نجم: "ادارة الابتكار والمفاهيم والخصائص الحديثة", دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
21. عبدوا نجم نجم: "القيادة و إدارة الابتكار", دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
22. علي سويلم الجازى: "نظم المعلومات الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية", دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
23. فاتن عبد الأول منتشى: "الاقتصاد المعرفي", مركز الخبرات المهنية، بميك، ط1، 2019.
24. فريد النجار : "ادارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع", دار منشأة المعرف، الأسكندرية، 2017.
25. محمد لينا جمال: "ادارة التميز والإبداع الإداري", دار خالد اللحياني لنشر والتوزيع، عمان، 2017.
26. محمد داود: "ادارة التميز والإبداع الإداري", دار ابن النفيس لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.
27. نوردين حامد: "دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة التنافسية", دار خالد اللحياني لنشر والتوزيع، عمان، 2016.
28. وسيم أبو عريش: "الذكاء الاقتصادي والبيقة الإستراتيجية" دار من المحيط إلى الخليج لنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- ثانياً: الأطروحات:
29. صباح ترغيني: "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية", أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018.
30. ياسين بوبكر: "حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة", أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.

ثالثاً: المذكرات:

31. أمينة بوداب: "أثر جودة الخدمة المصرفية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية" مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، في علوم التسيير، تخصص: مالية وبنوك، المركز الجامعي لميلة، 2013-2014.
32. أبتسام بورورو وأخرون: "دور الابتكار في استمرارية الميزة التنافسية للبنوك"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسونس، في علوم التسيير، تخصص: بنوك، المركز الجامعي لميلة، 2013-2014.
33. خولة بركانى: "أثر تطبيق التسويق الابتكاري على تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدى، ألم لبواقي-الجزائر، 2016/2017.
34. نعيمة لعلوي: "أثر التسويق الابتكاري في تحسين جودة الخدمات المصرفية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، جامعة المسيلة، 2013، 2014.
35. نجوى مسغوني نجوى، قدة حياة: "دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة حمه لحضر، الوادي-الجزائر، 2017/2018.

رابعاً: المجالات

36. الصادق لشہب وأخرون: "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية"، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، ورقلة، العدد 7، ديسمبر 2017، ص: 262.
37. رشيد فراح، عادل قنور: "ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، جامعة البويرة،الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2017.
38. محمد علواني: "معوقات التفكير الابداعي وكيفية التغلب عليها"، مجلة رواد الأعمال، السعودية، عدد 14 جويلية 2020.

خامساً: الملتقيات

39. سلاليري حيضة: "تحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التفاضلي للمؤسسات و الاقتصاديات، نوفمبر، 2005.

40. شوية أعراب: "دور نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسخير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011، 2010.

41. بوخاري عبد الحميد: "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ضل المفاهيم الإدارية الحديثة ، جامعة غرداء، يومي 14/15 فيفري 2017.

سادسا: الواقع الإلكتروني

42. <https://mawdoo3.com>

43. <https://www.tadwiina.com>

الملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

كلمة الاستبيان

في إطار تحضير مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وذلك من خلالتناول البحث الموسوم بعنوان "دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر -ميلة"-

وحرصاً منا لإثراء موضوع بحثنا أرتأينا أن نضع بين أيديكم أنتم مسيري المؤسسات هذه الاستماراة قصد معرفة مستوى الإبداع والابتكار لدى مؤسستكم ومدى إسهامهما في تحقيق الميزة التنافسية . نتمنى من سعادتكم التفضل علينا بإجابات صريحة لأنها أساساً للنتائج المتوصل إليها ، كما نؤكد لكم بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثة وسرية تامة .

تقبلوا منا أسمى آيات التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالبات: كحموص نجا، فرس مروة

المحور الأول: البيانات الشخصية

أمام الإجابة المناسبة Xيرجا وضع علامة

أنثى	ذكر	2- الجنس
من 40 إلى 50	أقل من 30	3- العمر
أكثر من 50	من 30 إلى 40	
ماجستير	ليسانس	4- المستوى التعليمي
دكتوراه	ماسنير	
أخرى		
من 10 إلى 15 سنوات	أقل من 5 سنوات	5- الخبرة
أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 10 سنة	

المحور الثاني: سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها

الرقم	الأسئلة	غ.م بشدة موافق	محайд	غير موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة
أولاً: لدى الموظفين							
	تتوفر مؤسستكم على موظفين متخصصين في وظيفة البحث و التطوير						
02	لدى موظفي المؤسسة المقدرة على الإبداع وتطوير العمل						
03	يستطيع الموظفون إدراك العلاقة بين الأفكار						

قائمة الملاحق

					وتقديرها	
					لدى موظفي المؤسسة القدرة على تقديم أفكار جديدة ومتميزة لأداء العمل في المؤسسة	04
					يبادر موظفي مؤسستكم لحل مشاكل العمل	05
					يستخدم موظفو المؤسسة أسلوب التقليد في مناقشة وحل مشكلات العمل أو يستخدمون أفكارهم ومهاراتهم	06
					الموظفون تحفرون للمشاركة بأفكار جديدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة	07
ثانياً: في المؤسسة						
					تولي المؤسسة أهمية بالغة لعمليات البحث والتطوير والتصميم 1	08
					تشعى المؤسسة دوماً لاستقطاب وجذب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية	09
					تقوم المؤسسة بتسيير كفاءاتها عبر وسائل مختلفة وبشكل مستمر	10
					تقدم المؤسسة دعم مادي ومعنوي للأفكار المبتكرة	11
					تنظم المؤسسة ملتقيات ومحاضرات داخلية وخارجية لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	12
					تجري المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة	13
					تتابع المؤسسة شكاوى وأراء الزبائن للاعتماد عليها في تطوير خدماتها	14

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	الأسئلة	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: ميزة التكلفة الأقل						
15	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيف من حجم التكاليف					
16	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار					
17	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية					
18	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، و التحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين					
ثانياً: التميز						
19	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبائن يتعلق بها					
20	تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها					
21	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى					
22	تبني المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها					
23	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة					
ثالثاً: الوقت						
24	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار					
25	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبائن					
26	يعمل الموظفون باجتهاد لتقديم الخدمات بشكل					

					أسرع لزيائن	
					تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزيائن	27

المحور الرابع: تأثير الإبداع والابتكار على الميزة التنافسية

الرقم	الأسئلة	غ.م بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة					
28	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيائتها في أسرع وقت					
29	يعطي الإبداع والابتكار جاذبية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة والتي يجعلها متميزة عن منافسيها					
30	يساهم الإبداع والابتكار في تصميم و تقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة					