



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

اثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة العالية لإنتاج السميد و مشتقاته

المشرف	اعداد الطلبة	
بوبر ياسين	بن يحي فاطمة الزهراء	1
		2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	زيد جابر
مشرفا ومقررا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	بوبر ياسين
ممتحنا	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميلة	محبوب فاطمة

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

"صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه، ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه، وبعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع، اتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ البروفيسور "بوبكر ياسين" الذي شرفني بالإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته المستمرة، كما نرفع كلمة شكر وعرفان لكل معلم وأستاذ أفادنا بعلمه، من أولى مراحل الدراسة حتى لحظة كتابة هذه الأسطر.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل التوفيق والسداد وان يجعلنا هداة مهتدين.

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين"

الطالبة: بن يحي فاطمة الزهراء



حان تخرجي

ها أنا اليوم أقف بين صفوف أصحاب العلم وعلى ناصية الحلم أرفع رأسي شامخاً بكل فخر ،
لأزف فرحتي لكم، وأنطقها بعلو صوتي حتى يسمعي من لا يسمع.

أبي الغالي، أتمنى أن أكون بهذا الإنجاز قد عوّضتك ولو بقليل من عرق جبينك ووجهك المتعب
الذي طالما أرهقه الهم والحزن وكدر الأيام، حتى ترى ثمارك تزهر .

أما أُمي الغالية، فبدعوانتك نقش اسمي على الوشاح وأصبح حقيقة .أقول لك يا حبيبتي يا من
تحتك جنة عرضها السموات والأرض، يا من تفتح دعواتك لها أبواب السماء، بفضلك تيسرت السنوات
العجاف، ولين الحديد أمام إرادتك، إنحنائي لك يا من ذبلت زهرة شبابها لتزهرنا.

إلى صديقتي الأولى بالحياة أنت وتوأم روحي رائحة أُمي وفرحة قلبي إلى سندي بهذه الحياة فلة
حفظك الله أينما كنت.

إلى صاحبة القلب الطاهر الرقيق وريحانة حياتي وسعادة أيامي، إلى من تقاسمت معها حلاوة
الحياة أنت الصغيرة حورية وفقك الله في دراستك ورزقك النجاح.

إلى أحن وأنقى قلبين في الدنيا، إليكما أهدي ثمرة جهدي وتعب سنين مضت يا من كنتما الحصن
الدافئ والدعاء الصادق والدعم الذي لا يتوقف لولا محبتكما ووجودكما في حياتي لما وصلت إلى ما أنا
عليه اليوم جدي و جدتي.

المُلخَص

أولاً: باللغة العربية

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية، باعتبار الابتكار من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق التميز والاستمرارية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة. كما يسعى البحث إلى إبراز دور الابتكار بأبعاده المختلفة في تحسين أداء المؤسسة ورفع قدرتها على اكتساب مكانة تنافسية في السوق . وقد تم اختيار مؤسسة العالية لإنتاج السميد ومشتقاته كدراسة حالة، بهدف التعرف على مدى اعتمادها على الابتكار في مختلف أنشطتها، سواء في المنتجات أو العمليات أو الجوانب التنظيمية والتسويقية، وتحليل تأثير ذلك على تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى دراسة حالة واستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار يعد عنصراً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال تحسين جودة المنتجات، وتطوير أساليب الإنتاج، والاستجابة لمتطلبات الزبائن، بما يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق التميز في السوق. كما بينت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تبني بعض الممارسات الابتكارية التي تساعد على تحسين موقعها التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الميزة التنافسية، المؤسسات الاقتصادية، مؤسسة العالية لإنتاج

السميد ومشتقاته.

ثانياً: اللغة الانجليزية

This research aims to study the impact of innovation on enhancing competitive advantage within economic institutions, considering innovation as one of the most important factors contributing to achieving excellence and sustainability in the contemporary business environment characterized by

intense competition and rapid changes. The study also seeks to highlight the role of innovation, in its various dimensions, in improving institutional performance and increasing the institution's ability to gain a competitive position in the market.

The study selected Al-Alya Institution for Semolina and Derivatives Production as a case study in order to identify the extent of its reliance on innovation in its various activities, whether in products, processes, or organizational and marketing aspects, and to analyze the impact of this on achieving competitive advantage. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted, in addition to a case study method and the use of appropriate data collection tools.

The study concluded that innovation is an essential element in enhancing competitive advantage through improving product quality, developing production methods, and responding to customer requirements, which contributes to increasing efficiency and achieving distinction in the market. The results also showed that the institution under study seeks to adopt certain innovative practices that help improve its competitive position.

Keywords: Innovation, Competitive Advantage, Economic to produce Semolina and Its Derivatives Institutions, Al-Alya Institution

الفهرس

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
II	شكر وعرفان
III	الإهداء
V	الملخص باللغة العربية
VI	الملخص باللغة الإنجليزية
VII	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
02	المبحث التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة
١	تمهيد
١	أولاً: إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية
ب	ثانياً: متغيرات الدراسة
ب	ثالثاً: فرضيات الدراسة
ج	رابعاً: اسباب اختيار الموضوع
ج	خامساً: اهمية الدراسة
د	سادساً: اهداف الدراسة
د	سابعاً: الدراسات السابقة
هـ	ثامناً: حدود الدراسة
و	تاسعاً: منهج وادوات الدراسة
و	عاشراً: خطة البحث
13	الفصل الأول: الاطار النظري للابتكار
14	المبحث الأول: مدخل للابتكار
03	المطلب الأول: تعريف الابتكار
04	المطلب الثاني: خصائص الابتكار
05	المطلب الثالث: اهمية الابتكار
06	المطلب الرابع: اسس الابتكار
08	المبحث الثاني: اساسيات الابتكار
08	المطلب الأول: انواع الابتكار

10	المطلب الثاني: مصادر الابتكار
13	المطلب الثالث: مستويات الابتكار
13	المطلب الرابع: مراحل الابتكار
16	المبحث الثالث: استراتيجيات الابتكار و معوقاته
16	المطلب الأول: استراتيجيات الابتكار
18	المطلب الثاني: نظريات الابتكار
20	المطلب الثالث: معوقات الابتكار
23	خلاصة الفصل الأول
24	الفصل الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية
26	المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة
26	المطلب الأول: تعريف التنافسية
28	المطلب الثاني: أهمية التنافسية
30	المطلب الثالث: أنواع التنافسية
32	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
32	الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية
33	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
34	الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
41	المبحث الثالث: محددات و مؤشرات الميزة التنافسية و دور الابتكار في تحقيقها
41	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
43	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
44	المطلب الثالث: الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية
46	خلاصة الفصل الثاني
47	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة العالية لإنتاج السميد ومشتقاته
49	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الأول: تعريف مؤسسة العالية لإنتاج السميد ومشتقاته
49	المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة العالية لإنتاج السميد ومشتقاته
50	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
51	الفرع الرابع: استراتيجيات و اهداف المؤسسة محل الدراسة

52	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية
52	المطلب الأول: مصادر واساليب جمع البيانات و المعلومات
52	المطلب الثاني: بناء اداة الدراسة
54	المطلب الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
56	المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات و محاور الدراسة
56	المطلب الأول: خصائص العينة
59	المطلب الثاني: اختبار صدق و ثبات اداة الدراسة
60	المطلب الثالث: تفسير و تحليل مجالات و محاور الدراسة
68	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل الثالث
77	الخاتمة
80	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة

الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور العوامل الشخصية	53
02	مقياس ليكارت الخماسي	54
03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	54
04	خصائص أفراد عينة الدراسة	56
05	نتائج اختبار صدق وثبات الإستبيان	59
06	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الوصول الى ابتكار المنتج	60
07	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات ابتكار العمليات	61
08	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الابتكار التسويقي	63
09	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الابتكار التنظيمي	64
10	ملخص نتائج الفصل الاول الخاص بالابتكار	65
11	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الميزة التنافسية	66
12	إختبار K-S لتوزيع البيانات	68
13	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الأولى	69
14	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الثانية	70
15	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الثالثة	71
16	ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الرابعة	71
17	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار وابتكار المنتج	72
18	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار وابتكار العمليات	73
19	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار والابتكار التسويقي	73
20	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار والابتكار التنظيمي	74
21	ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار والميزة التنافسية	74

قائمة

الاشكال

الرقم	عنوان الاشكال	الصفحة
01	توزيع متغير الجنس	57
02	توزيع متغير العمر	57
03	توزيع المستوى	58
04	توزيع الخبرة	59

قائمة

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
89	الاستبيان	01
92	قائمة المحكمين	02

مقدمة:

ان التحولات والتطورات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات، والتي أدت إلى تغيير طبيعة الأعمال سواء على المستوى الدولي أو المحلي جعلت المؤسسات تواجه الكثير من الصعوبات والتحديات في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة، مما أدى بهذه المؤسسات وبمختلف أشكالها عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمتية إلى البحث عن طرق غير تقليدية لمواجهة مختلف التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية.

في ظل الظروف الراهنة تسعى المؤسسات جاهدة للمحافظة على ميزتها التنافسية وضمان بقائها ونموها واستمراريتها، ولعل أن أهم مصادر التميز في الوقت الحالي هو الابتكار والذي يمكن المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها عليها ظروف بيئة الأعمال الحالية.

إن التقدم العالي والتطور التقني وتزايد حدة المنافسة بالإضافة إلى التغيرات المتسارعة جعلت المؤسسات تدرك أهمية الابتكار ودوره في التوصل إلى منتجات وعمليات وتقنيات وأسواق وأساليب جديدة تحقق لها تقدماً تنافسياً، حيث أصبح الابتكار النشاط الأهم بالنسبة للمؤسسات المعاصرة.

إذا أرادت المؤسسات ضمان التميز والتفوق وتجنب خطر المنافسة، والقدرة على مواكبة التطورات الحالية فلا بد لها من تبني الابتكار كنشاط منظم وممنهج داخل أنظمتها.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن حصر الإشكالية والجوانب المنهجية لهذه الدراسة في ما يلي:

أولاً: إشكالية البحث:

إن أحد الإنشغالات الأساسية للمؤسسات المعاصرة هو كسب ميزة تنافسية وضمان بقائها ونموها واستمراريتها، خاصة في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتطور المستمر والمتسارع وهذا جعلها تقوم بتبني إستراتيجيات مختلفة للحصول على ميزة تنافسية ومركز قوي في السوق، ومن بين هذه الإستراتيجيات الابتكار.

وعليه تتضح الإشكالية في السؤال التالي:

ما أثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

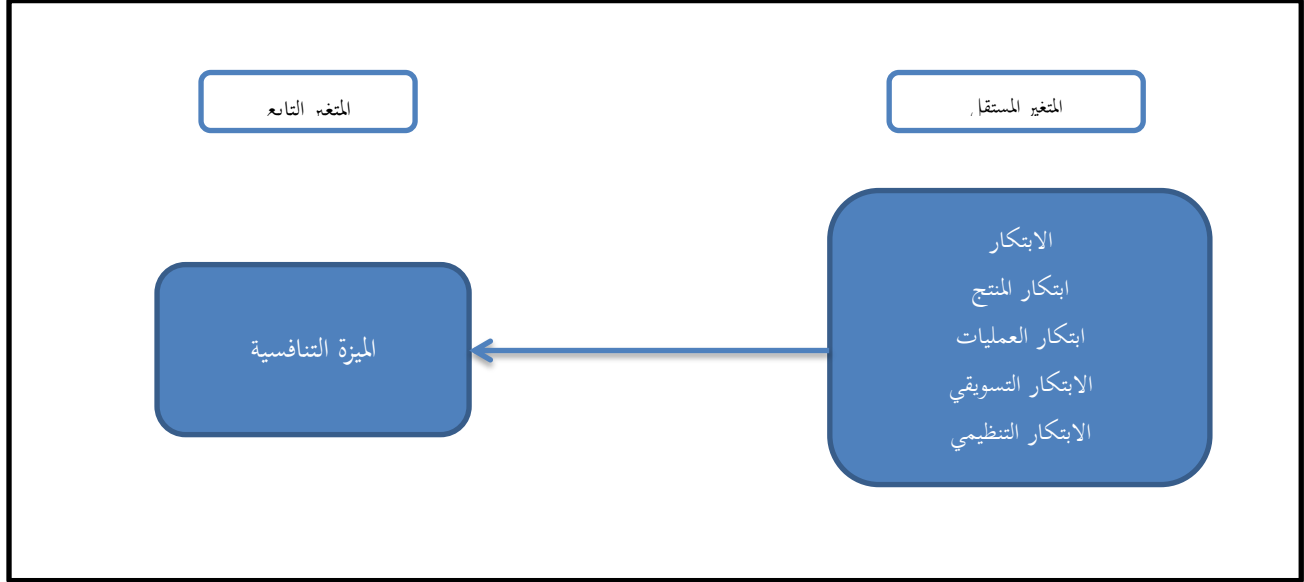
أما الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث يمكن طرحها وفق ما يأتي:

1. ما مدى تأثير ابتكار المنتج في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟
2. ما مدى تأثير ابتكار العمليات في تعزيز الميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟
3. ما مدى تأثير الابتكار التسويقي في تعزيز الميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

4. ما مدى تأثير الابتكار التنظيمي في تعزيز الميزة تنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

ثانياً: متغيرات الدراسة:

نموذج الدراسة حيث يتطلب المعالجة المنهجية لمشكل الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية، تصميم نموذج إفتراضي في الشكل التالي الذي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة المشاره في مشكلة الدراسة.



ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضيات التي إنطلقنا منها كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يلعب الابتكار اثر هام في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الاولى: هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين ابتكار المنتج والميزة التنافسية.

الفرضية الثانية هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين ابتكار العمليات والميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية.

الفرضية الرابعة هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية.

رابعاً: أسباب إختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

1. أن الموضوع يعتبر حديث الساعة سواء ما تعلق بالابتكار أو بالميزة التنافسية.
2. طبيعة الموضوع الذي يدخل أساسا في التخصص المدروس.
3. ضعف الاهتمام بإدارة الابتكار في المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية ومنها الجزائر.
4. ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث.
5. قناعتنا الخاصة بالدور الذي ينطوي عليه الابتكار من فائدة لأي مؤسسة اقتصادية ناشطة في بيئة تنافسية.

خامساً: أهمية الموضوع:

يستمد الموضوع أهميته من عدة منطلقات هي:

1. أن موضوع الابتكار يعد من مواضيع الساعة التي تحظى بإهتمام كبير من قبل الباحثين، كما أن نمو وتطور ونجاح المؤسسات يرتكز بشكل كبير على قدرتها على إبتكار كل ما هو جديد، سواء كان فكرة جديدة، أو منتج جديد، أو حتى عملية جديدة.
2. أن إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وذلك في ظل بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتسم بحدة المنافسة فيها، حيث تسعى المنظمات الحديثة إلى بناء وتعزيز ميزتها التنافسية وذلك بالإعتماد على مفاهيم معاصرة، والتي من أهمها الإبتكار.
3. أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير القارئ بما أحدثه الابتكار والميزة التنافسية في عالم الأعمال خاصة مع النقص الملاحظ في معالجة هذا الموضوع.
4. نتائج الدراسة واستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمؤسسات الاقتصادية.
5. تكمن أهمية البحث كذلك في كونه زاوية من الزوايا التي تعالج موضوع الابتكار ودوره في المؤسسات فهو تكملة لمواضيع أخرى لها صلة بالموضوع.
6. عدم وجود دراسات ميدانية كافية، اهتمت بالابتكار، وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية وعلى وجه خصوص في ولاية ميلة.

7. تعزز هذه الدراسة من كفاءة الأداء المتفقة مع عصر المعرفة والتكنولوجيا، والتي تنهكس بشكل ايجابي على القطاع الإقتصادي، وذلك من خلال سعي لتجديد والابتكار لتقديم خدمات جديدة بأساليب متطورة، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.

سادسا: أهداف البحث:

نهدف من خلال هذه الدراسة الى تسليط الضوء على الجانب النظري للابتكار والميزة التنافسية، من خلال التطرق إلى مفاهيمهم الأساسية ومختلف الجوانب المتعلقة بكل منهما، أما من الناحية العملية فسنتعرف على أهمية الابتكار في المؤسسة محل الدراسة، وإلى أي مدى تولي مؤسسة العالية للسميد إهتماما بالابتكار. بالإضافة إلى معرفة دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات المتوفرة بالمكتبة الجزائرية والتي تدور حول الموضوع الابتكار والميزة التنافسية. أما الدراسات السابقة والتي تناولت صميم الموضوع سيتم محاولة تقديم بعضها والتي نذكرها فيما يلي:

1. الدراسات العربية

دراسة بعنوان: " أثر الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال."، إعداد: بوالشعور، حنان، وبن زايد، مريم. (2022). مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 1.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يساهم الابتكار في الجوانب التسويقية (الترويج، التسعير، التوزيع) في تعزيز الحصة السوقية والميزة التنافسية لشركات الاتصالات. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستمارات الاستبيان. ولخصت أن الابتكار التسويقي المستمر يساهم بشكل مباشر في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة قدرتها على منافسة الشركات الأخرى.

دراسة بعنوان: " أثر الابتكار الإداري والتكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات التحويلية"، إعداد: العتيبي، بندر فهد. (2020). المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 3.

ركزت على قياس أثر نوعين من الابتكار (التكنولوجي والإداري) على الميزة التنافسية من حيث (خفض التكلفة، الجودة، والمرونة) وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار التكنولوجي (تطوير الآلات والعمليات)

له الأثر الأكبر في خفض التكاليف، بينما الابتكار الإداري يساهم في تسريع اتخاذ القرار والتحسين المستمر للجودة.

دراسة بعنوان: " دور ابتكار المنتجات في دعم التميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"،
إعداد: قدي، عبد المجيد. (2018). مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 18.
بحثت الدراسة في كيفية استغلال المؤسسات الصغيرة لمرونتها لتقديم منتجات مبتكرة تمكنها من البقاء ومنافسة الشركات الكبرى. وأشارت النتائج إلى أن ابتكار المنتجات (سواء بتقديم منتج جديد تماماً أو تعديل جوهري) هو السلاح الأقوى للمؤسسات الصغيرة لفرض نفسها في السوق.

2. الدراسات الأجنبية

دراسة بعنوان: " Innovation and Competitive Advantage in the Digital Era "
إعداد: Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019. Harvard Business Review, 97(4).
ركزت الدراسة على أثر التحول الرقمي وابتكار نماذج الأعمال (Business Model Innovation) كأداة لتعزيز الميزة التنافسية، كما أكدت أن المؤسسات التي لا تكتفي بابتكار المنتج فقط، بل تبث الابتكار في "نموذج عملها" وآلية تقديم القيمة للعميل، تحقق ميزات تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين

دراسة بعنوان: " Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change "
إعداد: Tidd, J., & Bessant, J. (2021). (7th ed.). John Wiley & Sons.
ركزت على دراسة الأبعاد الأربعة للابتكار (المنتج، العملية، الموقع، والنموذج الذهني) وأثرها التراكمي على الأداء التنافسي للشركات الاقتصادية، وبينت الدراسة أن الابتكار ليس حدثاً عشوائياً بل عملية إستراتيجية منظمة، والمؤسسات التي تملك "ثقافة ابتكارية" تحقق نمواً مستداماً ومستويات ربحية أعلى مقارنة بالمنافسين التقليديين.

ثامناً: حدود الدراسة:

تتحد الدراسة بالمجالات التالية:

- ❖ المجال المكاني: إقتصرت تطبيق الدراسة الميدانية على مؤسسة العالية للسמיד، الواقعة في الجنوب الشرقي لولاية ميلة بالقرب من الطريق الوطني رقم 5 بين ولايتي سطيف وقسنطينة وتحديداً بين مدينتي شلغوم العيد وتاجنانت.
- ❖ المجال البشري: إقتصرت الدراسة الحالية في جانبها التطبيقي على عينة مكون من 55 فرد.
- ❖ المجال الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال شهري أبريل وماي من سنة 2026.

تاسعا: منهج وادوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية والأولية وهو المنهج الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة، حيث جمعت البيانات الأولية من خلال إستخدام الإستبيان، أما البيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال الكتب والمراجع العلمية المتعلقة بموضوع البحث.

وإعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليل الإحصائي لتحليل بياناتها الأولية، وذلك من خلال إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) .

عاشرا: خطة البحث:

خطة البحث مقسمة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي ، كل فصل يعالج عنصراً من العناصر التي نراها مهمة لتناول الموضوع، وذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالية:

- **الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار** "يتضمن الإطار النظري ومفاهيم الابتكار، حيث تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول :مدخل للابتكار ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق إلى مفاهيم الابتكار تعريفه وخصائصه وأهميته وأساسه، أما المبحث الثاني فيتناول أساسيات الابتكار من خلال أربعة مطالب بداية من انواع الابتكار ومصادره ومستوياته ثم مراحله ، أما المبحث الثالث فيتناول استراتيجيات الابتكار ومعوقاته من خلال ثلاثة مطالب وهي استراتيجيات الابتكار ونظرياته وختاماً معوقات الابتكار.
- **الفصل الثاني: "مدخل الى الميزة التنافسية "** يتضمن الإطار النظري ومفاهيم ، حيث تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل لتنافسية المؤسسة ثلاثة مطالب، حيث تم التطرق إلى مفاهيم التنافسية تعريفها وخصائصها وأهميتها وأساسها، أما المبحث الثاني فيتناول ماهية الميزة التنافسية من خلال ثلاثة مطالب بداية من مفهوم الميزة التنافسية وانواعها ومصادرها ، أما المبحث الثالث فيتناول محددات الميزة التنافسية وعلاقتها مع الابتكار من خلال ثلاثة مطالب وهي محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها وختاماً تم تجسيد العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية تحت عنوان الابتكار كأداة لتحقيق الميزة التنافسية.
- **الفصل الثالث: "دراسة حالة مؤسسة العالية لانتاج السميد و مشتقاته "** وهو عبارة عن دراسة حالة حول اثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: حيث أخذنا مؤسسة العالية لانتاج السميد ومشتقاته كعينة وقد شمل هذا الفصل ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول: التعريف

بالمؤسسة محل الدراسة، تطرقنا فيه إلى التعريف بمؤسسة العالية للسميد لمحة عن مؤسسة العالية للسميد، الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة إستراتيجيات وأهداف المؤسسة محل الدراسة، ويتناول المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية حيث تطرقنا فيه إلى تحديد عينة الدراسة. الخصائص الديموغرافية الأفراد عينة الدراسة أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات ويتناول المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة، تطرقنا فيه إلى الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة إستعراض نتائج البحث، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الاول

الاطار النظري للابتكار

تمهيد

يشهد العصر الحديث تغيرات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذه التغيرات جعلت المؤسسات المعاصرة تعيش في محيط شديد التغيرات وكثير التقلبات مما جعلها تتجه نحو التطوير والتحسين والتجديد والابتكار للتكيف مع الازمات الجديدة.

ان الابتكار اصبح اليوم من اهم عوامل بقاء ونمو المؤسسات في ظل البيئة المتغيرة ومتسارعة النمو، وذلك باعتباره النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية، مما دفع المؤسسات الى الاستثمار اكثر في الابتكار من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها بوتيرة اسرع من المنافسين او ان تكون اكثر قدرة منهم على الاستجابة لحاجات الزبائن ، وذلك للحفاظ على حصتها السوقية فالمؤسسات الناجحة في الوقت الحاضر هي التي تقوم على الابتكار.

سوف نتناول في هذا المحور موضوع الابتكار وذلك من خلال التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الاول: مدخل للابتكار

المبحث الثاني: اساسيات الابتكار

المبحث الثالث: استراتيجيات الابتكار ومعوقاته

المبحث الاول: مدخل للابتكار

لقد اصبح الابتكار من اهم المفاهيم الحديثة والتي لها تأثير كبير في مجال الاعمال _ حيث ينظر اليه على انه عاملا مهما لإنشاء الثروة وبقاء المؤسسة واستمراريتها ، ان موضوع الابتكار استحوذ على اهتمام العديد من الباحثين في مختلف الميادين ورغم ذلك فان مفهومه يكتنفه الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة به كالإبداع والاختراع والاكتشاف ، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على مفهوم الابتكار والعلاقة بينه وبين الابداع والاختراع والاكتشاف واهم خصائصه واهميته واسسه.

المطلب الاول: تعريف الابتكار

تعددت المفاهيم التي عالجت تعريف الابتكار ، حيث يمكن التطرق الى اهم التعاريف كما يلي:

- يعرف سيمبسون الابتكار على انه المبادرة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير.¹
- اما توم بيترز عرفه بأنه التعامل مع شيء جديد اي شيء لم يسبق اختياره وهذا يوسع من الابتكار الى حدوده القصوى لان الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات.²
- و يعرفه فيلدهوزن بانه نشاط معارفي يتضمن تطويرا واستخداما لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير واتخاذ القرارات وضبط العمليات المعرفية.³
- كذلك فقد عرف البعض الابتكار على انه عملية انشاء الفكرة الجديدة وتحويلها الى قيمة اعمال جديدة ، والجديد الذي يأتي به الابتكار يمكن ان يكون منتجا جديدا او تكنولوجيا جديدة او خدمة جديدة.⁴

¹ اسماء خيري، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الاولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012، ص 76.

² طارق نبيل، محمد الدسوقي، إدارة الابتكار والتطوير، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص 19.

³ نسمة محمد عبد الفتاح محمد، التفكير الابتكاري لدى عينة من الاطفال المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة جامعة المنصورة، المجلد الثامن، العدد الرابع، مصر، افريل 2022، ص 303.

⁴ عدنان عبد المجيد قباجة، اثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل جامعة فلسطين الاهلية، المجلد 4، العدد 5، فلسطين، مايو 2020، ص 24 .

- كما عرف الابتكار على انه عملية مبدعة تؤدي الى ايجاد فكرة جديدة لا مثيل لها ووضعها موضع التطبيق.¹

ومنه نستخلص ان الابتكار هو عملية تبدأ بالبحث عن الفكرة وتطويرها ثم تجسيدها ميدانيا وتسويقها سواء كان ذلك من خلال تطبيق الافكار الجديدة او من خلال اعادة مزج الأفكار السابقة والتي تترجم الى العديد من الاشكال سواء كانت منتج جديد او طريقة جديدة، كما انه عملية شاملة ومنتشرة في كافة المستويات ، حيث له دور كبير في تحسين كافة أنشطة ووظائف المؤسسة كما يحقق لها تفوقا تنافسيا لضمان بقائها واستمراريتها.

المطلب الثاني: خصائص الابتكار

ان للابتكار مجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:²

- الابتكار يعني التميز (اي الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين) حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.
- الابتكار يمثل التجديد اي الاتيان بالجديد كليا او جزئيا وهو بذلك يمثل مصدرا من اجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها .
- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص وهي خاصية من خصائص الابتكار التي تستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير معروف لحد الان.
- الابتكار ان تكون المتحرك الاول في السوق، وفي هذا تمييز صاحب الابتكار ان يكون الاول في الوصول الى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وحتى في حالة التحسين عليه ان يكون الاول بما ادخل على المنتج من تعديلات وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة اي ان صاحب الابتكار اسرع من منافسيه في التوصل الى الفكرة وادخال ما هو جديد.

¹ دبون نجاة، لفريد حياة، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات دراسة ميدانية بالوكالات السياحية الوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2024/ 2025، ص 3.

² عبد الحميد رولامي، صفاء بياضي، واقع الابتكار الحكومي في الدول العربية وسبل تطويره تجربة الجزائر والامارات، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، العدد 7 سبتمبر، 2018، ص 535.

ونجد ايضا ان للابتكار جملة من الخصائص التي وضعها (مايكل ويست) ورفقائه نذكر

منها مايلي:¹

- الابتكار هو عبارة عن منتج ملموس او غير ملموس (خدمة) او عملية او اجراء داخل منظمة ما وقد تكون نقطة البداية للابتكار هي فكرة جديدة ولكن لا يمكن ان نسميها ابتكار في حد ذاتها.
- ينبغي ان يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المعني تطبيقه فيه حتى لو لم يكن جديد.
- لا ينبغي ان يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني .
- ان يهدف الابتكار الى تحقيق فائدة للمنظمة او بعض اقسامها.
- ان يتسم الابتكار بعمومية اثره .

المطلب الثالث: اهمية الابتكار

في وقتنا الحالي زادت درجة الاهتمام بالابتكار على المستوى الكلي والجزئي اذ اصبح معيارا يحدد على ضوءه درجة تقدم الدول ورفقها بل اكثر من ذلك اصبح ينظر اليه على انه مصدرا لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والشيء الملاحظ ليوم هو ان ما تتفقه المؤسسات اليوم من مبالغ مالية كبيرة على انشطة البحث والتطوير لخير دليل على ادراك اهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات وبالتالي صار محل اغراء الكثير من المؤسسات التي تسعى الى تحقيق ارباح كبيرة ومعدلات نمو عالية والاستمرار في سوق المنافسة خصوصا وان المؤسسات اليوم تعيش في محيط كثير من التقلبات والتغيرات، وبأتي في مقدمة هذه التغيرات التطور المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في اذواق المستهلكين والزيادة الكبيرة في حجم المعرفة اذن كل هذه التطورات وغيرها تفرض على المؤسسات امتلاك قدرات وطاقات ابداعية تمكنها من ايجاد حلول وافكار جديدة للمشاكل التي قد تواجهها وتسمح لها من سبق تقلبات وتحولات المحيط²

ويمكن تلخيص اهمية الابتكار في النقاط التالية:³

¹ كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي واثره في تحسين جودة الخدمة السياحية دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2020، ص 85.

² سامي مباركي_ محمد قريشي، دور الابتكار التكنولوجي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2016، ص 409.

³ روميسة غلوسي، نجاة محمودي، دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، الجزائر، 2022/2021، ص 25.

- تحدد على ضوءه درجة تقدم الدول والامم، وهو مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- مؤشر هام على مدى تقدم المؤسسات ، فالمؤسسات تتفق مبالغ باهظة على أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول على النتائج.
- قابلية تفاعل المؤسسة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل افضل من منافسيها في السوق، اي اكتساب ميزة تنافسية في السوق .
- بقاء المؤسسة المبتكرة مدة اطول بفضل خلق وتنويع الافكار الابتكارية لمواجهة مختلف الازمات مع مرور الزمن .
- الابتكار هو اهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المطلب الرابع: اسس الابتكار

يعتمد الابتكار على تطبيق الافراد ما يمتلكونه من ايمان ورغبة واتقان في ممارسة حقل معرفي معين، وقد حدد بيتر دريكر اسس الابتكار بما يلي:¹

- تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت اهميتها بتفاوت المجالات والاوقات.
- لكي يكون الابتكار فعالا يجب ان يكون بسيطا وضرورة ان يركز على اهداف محددة.
- ادراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل، ثم يقدرن بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص.
- يجب ان تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب اموالا قليلة وعددا قليلا من الافراد وسوقا صغيرة ومحددة .

ونجد ايضا مجموعة من الاسس تتمثل في:²

- المنتج يمثل النتيجة النهائية لإحدى عمليات الابداع والابتكار.

¹ محمد هلسة، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار واهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال فلسطين العدد السادس، فلسطين، ديسمبر 2016، ص 285.

² برك نعيمة، الابتكار في المنتجات الاستراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر مؤسسة موبيليس نموذجا، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس ، الجزائر، العدد الثامن ، 2013، ص 233.

- الامكانيات فهي شرط ضروري واكيد لكي تتم عملية الابتكار حيث كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة او المهارة فلن يتمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للإبداع والابتكار.
- هناك العديد من الاساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار وقد يتطلب الامر وقتا طويلا وجهدا كبيرا لتعلم هذه الاساليب.
- فيما يتعلق بالابتكار الشخصي والجماعي فيتكون الابتكار الشخصي من عنصرين اساسيين
العنصر الاول هو زيادة القدرة على استخدام الجانب الايمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبدئية بالإضافة الى اطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعوقة للقدرات الابتكارية اما
العنصر الثاني فلا يتضمن فقد اعادة بناء الذات الاجتماعية والمشاركة مع الآخرين بل ايضا
تعلم عادات جديدة تساعد على كون الفرد اكثر قدرة على الابتكار .

المبحث الثاني: اساسيات الابتكار

تعد الابتكارات من اهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والاستجابة لمتغيرات البيئة التنافسية ولا يقتصر الابتكار على فكرة جديدة فقط بل يشمل مجموعة من الابعاد التي تفسر طبيعته وتطوره داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق يهدف هذا المبحث الى تسليط الضوء على انواع الابتكار المختلفة ومصادره التي تغذيه ومستوياته التي تعكس درجة حدائته وتأثيره اضافة الى مراحلها التي يمر بها منذ توليد الفكرة الى تجسيدها عمليا وذلك لفهم شامل لدوره في دعم الاداء وتحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الاول: انواع الابتكار

امام التنوع الكبير للابتكارات وتعدد مجالاتها تصبح مسألة وضع اطار عام لتصنيفها غاية في الصعوبة، ما جعل الباب واسعا امام الباحثين لاستحداث اساسات يعتمد عليها في تصنيف الابتكارات و بصفة عامة هناك صنفين للابتكار حسب طبيعة الابتكار، حسب درجة الابتكار، والتي بدورها تنقسم الى عدة انواع من الابتكارات وهي كالاتي:

اولا: حسب طبيعة الابتكار

يضم هذا التصنيف اربعة انواع من الابتكارات وهي كالتالي:

- ابتكار المنتج: يكون اما بشكل منتج جديد او خدمة جديدة او مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل اي عملية لإيجاد افكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة وقد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحال او القديم من خلال ادخال تحسينات عليه او زيادة ادائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال احداث تغييرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتج ان يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير او التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن في كل مؤسسة

التطور او تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والانهيار مقارنة بالمؤسسات الاخرى الموجودة في السوق.¹

- ابتكار العمليات: وهو يخص ابتكار اسلوب الفن الانتاجي ، ويعرف بانه "كل تجديد أو تغيير في اساليب الإنتاج يهدف الى تحسين الانتاج وتخفيض تكاليفه" ويهدف أيضا الى تحسين اداء الاسلوب الفني للإنتاج مما يترتب عنه نتائج ايجابية في المردودية والكمية ومنه فان تحسين اساليب الانتاج عن طريق استغلال الابتكار يؤدي الى رفع فعالية الجهاز الانتاجي وتحسين جودة المنتجات ، وبالتالي تحقيق ارباح اكثر وضمان ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.²
- ابتكار تسويقي: يشير إلى اعتماد طريقة تسويقية جديدة يمكن أن تؤدي إلى إحداث تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تعبئته أو وضعه أو ترويجه أو تسعيره . والهدف من الابتكار التسويقي هو تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل، وفتح أسواق جديدة أو وضع المنتجات في السوق بطريقة جديدة.³
- ابتكار تنظيمي: هو تطبيق وتنفيذ أسلوب تنظيمي جديد من خلال تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية الابتكار التنظيمي يعمل على زيادة أداء الشركة عن طريق تخفيض التكاليف الإدارية وتكاليف التحويلات المالية، كما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي في مكان العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية.⁴

ثانيا: حسب درجة الابتكار

و تنقسم الى نوعين:

¹ حمدات رحيق ،حمدات لبنى، الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بالخدمات الصحية دراسة حالة مصلحة عيادة بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2023/2022، ص23.

² وناني سليمان، دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة العالية للسميد ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة ،أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، السنة الجامعية : 2023-2022، ص 10.

³ حامدي أحلام، دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر ،السنة الجامعية : 2020-2019، ص06.

⁴ قاسم صفوان الشاغوري، متطلبات الابتكار في العمل الحكومي دراسة حالة هيئة التميز والإبداع في سورية ، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (تخصص الإدارة التنفيذية)، المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA)، سوريا، 2021، ص16.

- ابتكار جذري: هو تغيير في منتج ما أو طريقة عملا مختلفة تماما عن المنتج أو طريقة العمل السابقة ومن خلال هذا التغيير الجذري يحقق دورة ابتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة ودفع التقدم في المجتمع عموما.¹
- ابتكار تدريجي: هذا النوع يتوصل إليه من خلال التحسين وإدخال تغييرات صغيرة وكبيرة تمكن من تطوير المنتج وملائمة استخداماته، غير أن هذا النوع قليل الحماية وسهل التقليد خاصة في حال الإقبال الكبير على هذا المنتج.²

المطلب الثاني: مصادر الابتكار

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدة مصادر لتحقيق الابتكار، نورد البعض منها على سبيل المثال في ³:

- انطلاقا من أفكار قطاع نشاط آخر يمكن للمؤسسة أن تبتكر اعتمادا على أفكار قطاع نشاط آخر؛ وتكيف تلك الأفكار من أجل إستعمالها في سيرورة إنتاجها الخاصة وأسواقها المملوكة.
- إنطلاقا من البحث عن أسواق جديدة البحث عن أسواق جديدة غير مستغلة يعتبر من الطرق التي يمكن أن تدر عائد إبتكار، فالإبتكار يمكن أن يحدث بالدخول في مقاربة مستحدثة بواسطة أنشطة معينة الخلق أسواق جديدة مثل التجارة عبر الإنترنت.
- انطلاقا من عقود الشراكة مع مؤسسات أخرى إن الشراكة في الصناعة التحالفات والتعاون تعتبر من الطرق المؤدية للدخول في الابتكار، عقود الشراكة هذه تسمح بتقاسم الموارد والأخطار والدخول في أسواق جديدة .

¹ عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (فرع التحليل الاقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية : 2011-2012، ص09.

² عادل رضوان، دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (تخصص: تحليل اقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية : 2015-2016، ص17.

³ قويدر بن كشرودة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص05.

- انطلاقا من التراخيص اكتساب التراخيص من المبتكر يسمح للمؤسسة بانتهاز تكنولوجيا محمية بواسطة براءة اختراع ؛ هذه المقاربة ميزتها السرعة والتكلفة المنخفضة وأقل الأضرار
 - انطلاقا من النمو الخارجي وهي تركز على امتلاك مؤسسة مبتكرة، فالنمو الخارجي عن طريق الاستحواذ يعتبر المقاربة الأسرع : ولكن خطر التكامل يمكن أن يكون مرتقعا.
- كما أشار بيتر دروكر إلى وجود سبعة مصادر للابتكار باعتباره نشاط منظما وعقلانياً ، والتي توفر للمنظمة فرص الإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهي كما يلي
- أولاً: مصادر الابتكار في البيئة الخاصة¹
1. الأحداث غير المتوقعة كثيرة في المؤسسات التي ابتكرت منتجات جديدة بواسطة أحد مهندسيها أو بعض فرق البحث فيها بطريقة الصدفة، بل أن بعضها ضاعف أرباحه كما هو الحال في شركة (Carporation Don Cullen of Transmet) التي اكتشفت نوعاً من رقائق الألمنيوم التي تستخدم في سقوف المنازل، أو كما حدث مع اكتشاف تصلب البلاستيك والذي أدى إلى فواد لا تحصى في عالم اليوم.
 2. التنافر إن هذا المصدر شائع في توفير مناخ أو فرص إبداعية وابتكارية جديدة، فالاختلاف بين ما يحصل فعلاً وبين ما يفترض حصوله أو الفرق بين الأداء الفعلي والمخطط بعد فرصة تبرز من خلالها بعض الابتكارات التكنولوجية المهمة.
 3. متطلبات العملية الإنتاجية إن العمليات الإنتاجية المتسلسلة التي تنتهي بتقديم المنتج النهائي، كانت مصدراً للفنيين والمهندسين ذوي المهارات وبعد النظر لتطوير عمليات أو منتجات من خلال ملاحظة العملية بدقة عالية مع التركيز على التغيرات التي تطرأ على المدخلات عند تحويلها إلى مخرجات.
 4. تغيرات في الصناعة أو السوق من الطبيعي أن تحصل تغيرات في القطاعات الاقتصادية نمواً أو ضموراً، توسعاً أو إنكماشاً نتجتاً لعوامل متعددة منها طبيعة الصناعة والتطور التكنولوجي وأذواق المستهلكين وغيرها، وبالتالي والمواكبة هذه التغيرات فإن المؤسسة يجب أن تبذل وتقدم ما

¹ محمد قريشي _صفاء بياضي، الابتكار التكنولوجي في المؤسسات أنواعه ومصادره والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، المجلد1، العدد34، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر، افريل 2018 ص 285.

هو جديد، وبالنسبة لعالم اليوم فإن الإبداع والإبتكار هما العملية الأثمن في الاقتصاد الجديد ومن دون سبل متدفق من الأفكار فإن الأعمال سبحكم عليها بالتقادم.

• ثانيا: مصادر الابتكار في البيئة العامة¹

1. التغيرات السكانية: إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المؤسسة على

التفكير الإبداعي. فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن

أن تخلق فرص للإبتكار، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكان

الشائعة مما يجعل ما كان سائدا من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين

طرأت عليهم تغيرات لا بد من الإستجابة لها.

2. التغيرات في الإدراك والأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع إن فرص الإبتكار يمكن

تطويرها عندما تتغير الإفتراضات العامة للمجتمع. فالمواقف والمعتقدات وغيرها يمكن

أن تكون مصدر يشد همة المؤسسة نحو الإبتكار، فعلى سبيل المثال الشعور إتجاه

الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبسيطة وطلب ما هو ضروري وبأسر الطرق

وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية، حيث يتم

الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والإستعانة بكتب الطهي، وهذه العادات

أصبحت أكثر شيوعا من ذي قبل، إضافة إلى التغير في حجم العائلة وعدد الأطفال

وما يصاحبه من إعادة توزيع الدخل العائلة، هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة

وعادات التسوق دفعت إلى الإبتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة

لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

3. المعرفة الجديدة التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق

جديدة. فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحيانا إلى التكامل بإتجاه تكوين

قاعدة المنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال

الإتصالات كذلك الحال فيما يخص المؤسسات العاملة في مجال البرمجيات الجديدة،

حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعيا أحيانا، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة

التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

¹ وناني سليمان ، مرجع سبق ذكره ، ص18.

المطلب الثالث: مستويات الابتكار¹

قام كالفن تايلور (Taylor 1965) بتحليل ما يزيد على مائة تعريف للابتكار، وانتهى إلى وجود خمسة مستويات هي :

- مستوى الابتكار التعبيري Expressive Creativity: وتتمثل في الرسوم التلقائية، وفي التعبير المستقبل دون حاجة إلى مهارة أو أصالة أو نوعية الإنتاج .
- مستوى الابتكار الإنتاجي: Productive Creativity: وفيه تقييد النشاط الحر التلقائي وضبطه وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة .
- مستوى الابتكار الاختراعي Inventive Creativity: وأهم ما يميز هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يضمن مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير اعتيادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل .
- مستوى الابتكار الانبثاقي: Emergentive Creativity: ويمكن الاستدلال على هذا النوع من الابتكار بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة .
- مستوى الابتكار التجديدي Innovative Creativity: ويستدل على هذا النوع من الابتكار بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات التصورية الفردية .

المطلب الرابع: مراحل الابتكار

ان العملية الابتكارية تتكون من المراحل التالية:²

1. إيجاد المشكلة حيث يكتشف الفرد أن شيئاً ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه وأنه يسبب اضطراباً أو إزعاجاً لا بد من معالجته .
2. الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون بدون أي تنقيح أو تقييم.
3. الحضانة بعد تجميع المعلومات ، فان الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عندما عدم القيام بأي نشاط ، وهذا في العادة مبرر ليذهب الفرد

¹ هند غدايفي، أحمد فرحات ، الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 775.

² نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 38.

بالتمشي او السرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة . وبينما المشكلة تتضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات ، فان اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والوقائع في نمط له دلالة او معنى.

4. التبصر وهذا هو الحدس الذي يومض في العقل بالحل او الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع ايضا قد يكون اثناء التمشي او قبل النوم او بعده أو عند الغسل.

ويمكن أن تضع وصفا ملائما لمراحل العملية الابتكارية المتكاملة كما حددناها من الفكرة إلى السوق، من خلال ثلاث مجموعات من العوامل حيث كل مجموعة تمثل مرحلة من مراحل تطور العملية الابتكارية وكالاتي¹:

- أولا عوامل التحسس: وتضم هذه المرحلة عوامل الادراك والتمييز لعمل شيء ما في مجال ما، وجمع المعلومات والحقائق، ومن ثم ايجاد المشكلة. ويمكن ان تلاحظ ان الشركات الابتكارية تكون ذات ادراك مسبق بضرورة وأهمية الابتكار وبالتالي فان باحثيها يبحثون عن المجال أو المجالات التي تكون قابلة للبحث ومن ثم جمع المعلومات وايجاد الموضوع للابتكار أو المشكلة للحل الخلاق اما في الشركات التقليدية فين المشكلات تستمر وتتفاقم ومن ثم يأتي الادراك الأحق لأهمية البحث عن الحل.
- ثانيا عوامل الالتماع: تتضمن عوامل احتضان المشكلة وايجاد الفكرة الجديدة أو الحل الجديد بطريقة مفاجئة وغير متوقعة في الغالب ، والواقع ان ومضة الالهام أو الابتكار هذه لا تمثل نشاطا واعيا كليا وانما هي ترتبط بما دون الوعي بالأنشطة الذهنية التي لا يمكن السيطرة عليها او ادارتها بشكل واعى من قبل الفرد المبتكر ، كلما كانت المعلومات والخبرات لدى الفرد حول الموضوع أو المشكلة أكبر زاد انغماره في الموضوع او المشكلة.
- ثالثا عوامل الجني: تتضمن هذه المرحلة عوامل قبول الفكرة الجديدة او الحل الجديد والتطبيق والتسويق التجاري ، وكذلك التحسينات اللاحقة على المنتج الجديد حتى يصل إلى مرحلة النضوج ، وقد يكون مجديا للشركة الابتكارية أن تنظر نظرة طويلة الأمد للأفكار الجديدة حيث أن بعض الافكار الجديدة لا تقبل لطموحها ولكن بعد فترة تعاود الظهور كأفكار ملائمة،

¹بن ناقة فاطمة الزهرة زروقي نور الهدى ، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة ميدانية - شركة النسيج TAYAL ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التسيير الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر ،السنة الجامعية : 2021/2020، ص07.

وبعض الافكار تكون مقبولة الا انها تفشل في التحول إلى منتج جديد، أو تتحول الى منتج جديد ولكنها لا تتجح في السوق، ومثل هذا الفشل يكون ذكيا لان ما سيأتي بعده سيكون اكثر نجاحا فقط في التحول الى منتج جديد والى منتج ناجح تجاريا في السوق . وانما ايضا تكون ذات امكانات كبيرة لتطوير منتجات لاحقة .ورغم هذا التصنيف للعوامل الا ان العملية الابتكارية هي عملية متكاملة ومتداخلة ما بين هذه المراحل وعواملها ، دون ان يعني هذا عدم مراعاة هذه المراحل التي غالبا ما تكون مرشدا او جيذا ومنهجيا في التقدم في ايجاد الحلول الخلاقة وتوليد الافكار الجديدة.

المبحث الثالث: استراتيجيات الابتكار ومعوقاته

نظراً لأهمية الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية، فقد تعددت الاستراتيجيات المتبعة لتطبيقه وظهرت عدة نظريات لتفسيره، كما يواجه الابتكار مجموعة من المعوقات التي قد تحد من نجاحه داخل المؤسسة.

المطلب الاول: استراتيجيات الابتكار

تعرف استراتيجيات الابتكار أنها مجموعة السياسات والتوجهات والقرارات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بصورة منهجية في مختلف مجالات النشاط المؤسسي، بما يساهم في خلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹.

إن للابتكار أربعة إستراتيجيات والتي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها حسب ظروفها وإمكانياتها، وهذه الإستراتيجيات هي:

1. إستراتيجية الإبتكار الجذري: هي إستراتيجية هجومية (Offensive Strategy) وتدعى أيضا إستراتيجية قائد السوق (Market Lead) أو الإستراتيجية الإستباقية هدفها أن تكون المؤسسة الأولى في مجالها في إدخال المنتجات والطرق والتكنولوجيا الجديدة، وفيما بعد تكون الأولى في تطوير الأجيال الجديدة، وتتطلب هذه الإستراتيجية جهودا كثيفة للبحث والتطوير والتطبيقات الهندسية، لأن القيادة الفنية تستلزم موارد كبيرة ومقدرة على تحمل مخاطر لا يستطيع تحملها إلا المنظمات الكبيرة².
2. استراتيجية الإبتكار التحسين الجوهرية: وهي إستراتيجية دفاعية وتعرف بإستراتيجية إبتاع القائد. فنظرا لكون الإستراتيجية الأولى خطيرة ومكلفة تفضل بعض المنظمات تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة المتعلقة بالدخول الأول للسوق حيث يحمل الإبتكار عدم التأكد الفني والاقتصادي، وتتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث والتطوير مع قدرة هندسية كبيرة تمكنها من الإستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قائد السوق³.

¹ موسى جمعة، إستراتيجيات الابتكار وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التطوعية، مجلة آفاق ثقافية، العدد الثاني والأربعون، السنة الثامنة، الجزائر، مارس 2026، ص 633.

² وناني سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ عظمي دلال، دور الابتكار البيئي في إستدامة صناعة الاسمنت شركة لافارج (Lafarge) العالمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2017، ص 670.

3. إستراتيجية الإبتكار التحسين الموجه نحو التميز: هي إستراتيجية تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال تعديلات على المنتج أو الخدمة الحالية وتكييفه ليقدم قسما محدد من السوق، وتتبع هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج أو الخدمة لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.¹

4. إستراتيجية الإنتاج الكفاء: هي إستراتيجية تعتمد على الكفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأهم عناصرها المنافسة السعرية والتوريد الفعال وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي، ولكن بالمقابل تستلزم كفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج، وترتبط هذه الإستراتيجية بالإبتكار من جانبيين، الأول هو منحى الخبرة والثاني هو أن كثير من الإبتكارات تبقى حتى أوقات متأخرة قابلة لتحريك وتطوير العدد من مزاياها.²

و حسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق يمكن تقديم تصنيفا اخر لاسراتيجيات تتمثل فيما يلي³:

- استراتيجية دفع التكنولوجيا : Technologie push stratégie تركز هذه الاستراتيجية على النظام التشغيلي داخل المؤسسة وبذلك فإن محور الإبتكار هو الإنتاج وحدود قدرته الفنية بينما ينحصر دور التسويق في خلق السوق لبيع المنتجات وبهذا الخصوص أشار "R .M.PRICE" إلا أن أهم الأسباب الأساسية لإخفاق هذه الاستراتيجية هو وضع دفع التكنولوجيا في مقابل سحب السوق وعدم القدرة على تحويل دفع التكنولوجيا إلى سحب السوق.

- استراتيجية سحب السوق : Market_Pull strategie يركز الإبتكار في هذه الاستراتيجية على الزبون واحتياجاته ورغباته، حيث يعتمد على السوق لابتكار المنتج مع

¹ إيمان بن قيصر، الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ARPR)، المجلد 10، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2021، ص 123.

² عظمي دلال، مرجع سبق ذكره، ص 700.

³ حذفاني أمير، دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات/ نقاوس - ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية: 2018/2019، ص 94.

أقل قدر من الاهتمام بالتكنولوجيا الموجودة وعمليات الإنتاج، فيكون بذلك للجهد التسويقي وبحوث السوق وآراء رجال البيع والموزعين دورا كبيرا في توجيه الابتكار واتجاهاته المستقبلية.

- الرؤية الوظيفية المتبادلة Interfunctional View يحقق الابتكار هنا من خلال التفاعل الوظيفي القائم على التعاون والتنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة التصميم الهندسة، الإنتاج، التسويق... إلخ، وبالرغم من أفضلية هذه الاستراتيجية إلا أنها صعبة التنفيذ بالنظر إلى التنافس القائم بين الوظائف المختلفة. وعليه يمكن القول بأنه لا توجد استراتيجية مثلى للابتكار بشكل مطلق، وإنما يمكن لكل مؤسسة تحديد الاستراتيجية الملائمة لها حسب ظروفها الداخلية والخارجية وإمكانياتها وحجمها وطبيعة المجال الذي تعمل فيه ، مما يتطلب التحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل وضع استراتيجية تحقق لها ميزة تنافسية في السوق، وعليه تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر إذا كانت في صناعة تتميز بالتغير العالي، حيث لا تكون في هذه الصناعة ميزة تنافسية طويلة الأمد وإنما تكون سلسلة متواصلة من المزايا التنافسية التي تنشأ عن التحسين المستمر الذي يوصف بالسلاسل من السباقات في كل واحدة منها هناك ميزة تنافسية محدودة ، فإن مدخل الابتكار الجذري الذي يحل صناعة محل صناعة وعملية ومنتج محل عملية ومنتج سابقين هو الملائم وفيه يمكن العمل على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الربوع الاقتصادية للابتكار ، ويتم تحقيق ذلك بالاستثمار في البحث والتطوير وأصوله المتخصصة التي تمكن من تحقيق سلسلة من الابتكارات الجذرية.

المطلب الثاني: نظريات الابتكار

لاشك في أن الابتكار قد أصبح مجالا واسعا ومتنوعا جراء هذه التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد

للتشكل والتطور، لهذا فإن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة، وهناك ثلاث نظريات حول الابتكار هي¹:

- النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental Model) :وهي النظرية التي تقوم على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقرة (Genius) وبالتالي فإن على الشركات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقرى الذين هم القادرون على التوصل إلى الابتكارات الجديدة أسرع وأفضل من غيرهم من غير المبتكرين العباقرة، حتى توفرت لهذه الفئة الأخيرة ظروف وموارد أفضل، وحسب هذا النموذج فإن هناك عددا قليلا من الأفراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.
- النموذج الآلي (Mechanistic Mode) :تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد وتلح عليهم من أجل حلها، ولاشك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود المشكلة أو الحادثة القادمة التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة. وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والشركات، فالجسر منذ القدم لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة الانتقال من ضفة النهر إلى الأخرى، وناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة نقص الأراضي في مراكز المدن وارتفاع أثمانها، والمصاعد لم تبتكر إلا لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في البنايات العالية أولا ومن ثم في ناطحات السحاب
- نموذج التركيب التراكمي (Cumulative synthesis Model) :وهذه النظرية تقوم على جهود التفكير، التحليل الترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار، ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة، وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة، وغير ذلك مما يكشف عن استتارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

¹تومي رونق وفضة رقية، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (تخصص: إدارة استراتيجية)، جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-، الجزائر، السنة الجامعية 2024/2023، ص24.

المطلب الثالث: معوقات الابتكار

ان الابتكار يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات سواء كان على مستوى الأفراد أو الجماعة أو المنظمات. حيث أن فهم هذه الصعوبات يساعد على مواجهتها وتحطها، ومن بين هذه المعوقات تذكر ما يلي¹:

- التمويل غير الملائم (Inadequate Funding) كل مشروع لإبتكار جديد يتطلب تمويلا مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطوره المتعددة، فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولى المخصص للبرنامج، وعدم توفير هذا التحويل يحد من فعالية الابتكار .
- تجنب المخاطرة: (Risk Avoidance) أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك، والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مرحلة، لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطر مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل ذلك عندما جربناه في السابق". إلخ. لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.
- الصوامع الوظيفية: (Functional Silos) إن الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة، ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم التخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.
- الالتزام بالوقت: (Time Commitment) الوقت نادر وهو الأكثر قيمة في الشركات وعمل الإدارة بتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب، وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحل قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق المقاييس غير السليمة (Incorrect

¹سهم طرشاني، ثقافة الابتكار الإداري كمدجل استراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية دراسة عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 13، جامعة البليدة، الجزائر، 2019، ص 34.

Measures) تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات (Intangibles) مثل السمعة، والمعرفة. واجتذاب المواهب والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة.

بالإضافة إلى المعوقات السابقة هناك معوقات أخرى للابتكار تصنف على أساس معوقات داخلية للمنظمة وأخرى خارجية وهي كما يلي:¹

1. المعوقات الداخلية للمنظمة

- مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة : إن عدم رغبة الجهات الادارية المسؤولة من التغيير ربما لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطرا عليها وعلى المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه بالجمود الإداري.
- التطبيق الحرفي للقوانين والجدية في الروتين الإداري : وهو من أكثر الأساليب ازعاجا للأفراد المبدعين ويسبب لهم التذمر على الإدارة، فالأفراد الجدد في تعاملاتهم الإدارية نجدهم في الغالب يتغلون بالمظاهر والشكليات متجاهلين المضامين والأهداف، وبعض المنظمات تعتبر معيار التقييم للأفراد ، هو مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالالتزام بأوقات الحضور والمغادرة.
- عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة : لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد العوامل في تطوير المنظمات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى وينبغي أن تتوفر بعض المؤهلات في القائد حتى يثق به العاملون.

2. المعوقات الخارجية للمنظمة

- القيم الاجتماعية: إن الابتكار هو الخروج عن المألوف لذا فانه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات فمعظم المبدعين والعلماء والمفكرين اعترضتهم اشد الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة

¹فاطمة الزهراء بورتان وهواري معراج، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، جامعة الاغواط، الجزائر، جوان 2017، ص 268.

- لأنهم قد يخالفوا المعتاد كما ان الحكمة تأتي ممن تقدم لهم السن لأن التقييم الابتكاري على أساس السن من أكبر المعوقات للأفراد المبتكرين.
- معوقات أخرى إضافة الى كل ما سبق فإنه قد يتعرض المبتكر والعملية الابتكارية عوائق أخرى، مثل الظروف المعيشية، فالابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجديد، ولا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش لذا لا يجد الفرد المبتكر الظروف المهنية الملائمة.

خلاصة المحور

يعد النشاط الإبتكاري من أهم النشاطات التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا يمكن لأي منظمة تسعى إلى البقاء والنمو والتطور أن تتجاهله، حيث أن الإبتكار يعتبر اليوم من أهم عوامل بقاء ونمو المؤسسات وتطورها .

من خلال التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للإبتكار يمكن القول أن الإبتكار هو عملة تبدأ بالبحث عن الفكرة. وتطويرها ثم تجسيدها ميدانيا وتسويقها، سواء كان ذلك من خلال تطبيق الأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة، حيث يمكن للإبتكار أن يكون عبارة عن فكرة جديدة، أو منتج جديد أو حتى عملية جديدة. كما أن هناك مجموعة من الاسس التي تعمل على تشجيعه وتحفيزه في ظل ظروف معينة أو العكس في ظل ظروف أخرى.

إن للإبتكار مجموعة من التصنيفات والتي بدورها تنقسم إلى عدة أنواع تسمح للمؤسسة بالتنوع في ابتكاراتها على مختلف المستويات. يعتمد الابتكار على مجموعة من المصادر والتي من خلالها يمكن للمؤسسة إبداء وابتكار كل ما هو جديد. كما أن الإبتكار يحدث على مستويات مختلفة داخل المؤسسة والتي تتيح للمؤسسة التنوع في إبتكاراتها على مختلف المستويات.

بالإضافة إلى ذلك توجد مجموعة من الإستراتيجيات الإبتكارية والتي يمكن للمؤسسة الإختيار من بينها وذلك حسب ظروفها وإمكانياتها، اضافة الى مجموعة من النظريات التي تحول العمل العشوائي الى منهجية منظمة ، و لكل نشاط يواجه الإبتكار العديد من المعوقات والتي على المؤسسة العمل على تجنبها من أجل ضمان نجاح إبتكاراتها.

الفصل الثاني

مدخل الى الميزة التنافسية

تمهيد

في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، خصوصاً جزء الزخم العلمي المهول الذي واكب المنظومة المعرفية والتكنولوجية وانفتاح العالم على كل أرجاء المعمورة مجارة الإفرازات العولمة وانعكاساتها الغير متناهية، تسعى المؤسسات المختلفة إلى تطوير قدرات وكفاءات تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها بكل ما تملك من طاقات وما تتوفر عليه من إمكانيات تلجأ هذه المؤسسات إلى عدة استراتيجيات تنافسية تتناسب وقدراتها الداخلية من جهة، وتتوافق وقيودها الخارجية من جهة أخرى، بغية تحقيق ميزة تعطيها الأفضلية مقارنة بمنافسها، وترشيد أدائها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل القيود البيئية المتزايدة المليئة بالمخاطر والتهديدات وكذلك المفعمة بالفرص السائحة. ومن أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة في المنافسة، والتي تعد مصدر خطر وتهديد حقيقي يحتم على المؤسسات ملائمة أوضاعها مع البيئة المحيطة، بقاء المؤسسة في الأسواق واحتلالها موقعاً تنافسها جيداً مرهون بتطوير قدرتها التنافسية واكتسابها الميزة التنافسية.

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال الأعمال الحالية. فلقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية وعلى اختلاف أحجامها وأنشطتها تواجه بيئة جديدة تنصف بعدم الاستقرار والتأكد وتعدد وتعدد متغيراتها، فلقد أصبحت هذه المؤسسات تواجه منافسة غير مسبقة في ظل التدفق غير المحدود للمعلومات مما جعل كل واحدة من هذه المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية بهدف البقاء في مجال الأعمال، الأمر الذي يتطلب إتباع سياسات استراتيجية وأساليب حديثة تتناسب وهذه التطورات تعد الميزة التنافسية من التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات والتطورات وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى :

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: محددات تحقيق الميزة التنافسية ومؤشراتها وعلاقة الابتكار بها

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

يمتاز مفهوم التنافسية بالحدثة النسبية كونه لا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وقد كان أول ظهور له خلال الفترة 1981-1987، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات وظهور النظام الاقتصادي العالمي الجديد إضافة إلى بروز ظاهرة العولمة فكان التوجه العام للمؤسسات الاقتصادية نحو تطبيق الاستراتيجيات التنافسية. أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات. سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والاقتصاد في الآونة الأخيرة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم وأهمية التنافسية وأنواعها ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: تعريف التنافسية

لقد اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية. فينبطق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم أوسع بكاد يشمل جميع نواحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس التنافسية. تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة هي المستوى الأنسب لتطبيق فكرة التنافسية، لأن التنافس الفعلي يكون ما بين المؤسسات وليس ما بين الدول والصناعات.

- تعرف التنافسية بأنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".¹
- ويقصد بالتنافسية "الجهود والإجراءات الابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية التسويقية. الإنتاجية. الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".²
- تعرف التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا المؤسسة ما على

¹سهال زرزور، "دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص42.

²زرزار العياشي وغياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 165.

الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية¹.

من خلال التعاريف السابقة وعلى اختلاف وجهات النظر فيها إلا أنها تشترك في أبعاد تعريف التنافسية كما يلي²:

__ أن التنافسية تهدف إلى التفوق على المنافسين.

__ تعتمد التنافسية على تقديم منتجات تحقق رضا الزبون وتكسب ولاءه.

__ مقومات التنافسية هي: الجودة، الابتكار، السعر، التوقيت المناسب.

__ تقاس التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات هي الربحية، التكلفة الإنتاجية، الحصة السوقية .

__ تعبر التنافسية عن قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، فيما تعبر المنافسة عن حالة التزاحم بين المنظمات في السوق لكسب لجذب العملاء والتفوق على المنافسين.

__ تشمل التنافسية كل الجهود سواء على المستوى الإداري التسويقي الإنتاجي، وغيرها من مجالات التفوق في المؤسسة.

و على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف للتنافسية بأنها قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمجابهة في السوق، هذه القدرة تنعكس في المحافظة وتطوير موقعها التنافسي لأطول فترة ممكنة.

في الأخير، يمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق من خلال قدرتها على كسب عملاء والمحافظة عليهم وتلبية حاجاتهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، وذلك من خلال عدة مداخل كجودة السلع والخدمات المقدمة والمرونة واحترام الآجال وغيرها من الأساليب التي تجعل العميل يوفّر المال والجهد والوقت.

وتتميز التنافسية بالخصائص التالية:³

¹ حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2017-2018 ص22.

² سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2021، ص233.

³ زرار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص166.

- _ التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية.
- _ سرعة الانتشار الجغرافي لظاهرة الرواج والكساد.
- _ التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية.
- _ اتساع انتشار التحالفات الإستراتيجية.
- نستطيع من خلال التعاريف السابقة أن نستخلص أهداف التنافسية¹
- _ تؤدي التنافسية إلى تطوير المنتجات
- _ الحفاظ على نصيب المؤسسة في السوق
- _ تحسين ربحية المؤسسة
- _ زيادة القدرة على مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

المطلب الثاني أهمية التنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.²

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن

¹ شرقاوي آسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية - دراسة حالة مؤسسة: "دليس فود كومباني". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010، ص 10.

² بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 71.

التنافسية في الإنتاجية بحيث لابد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية¹.

لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك في اقتصاد تنافس معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز، وهو ما يسمح بالمنافسة على الرغم من ارتفاع التكاليف، ويحتاج النهوض بالجودة والنوعية إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة وإبداع أشكال التميز والإتقان في المنافسة وإذا كان الاندماج أو الانفتاح على العالم ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمراً حتمياً أمام الدول العربية. والنامية عموماً، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها لتحقيق النمو الداعم والرفاهية ليست نتيجة حتمية بل تخضع القوانين المنافسة المفتوحة على مستوى الدول والشركات وحتى الأفراد وتتمثل أبرز التحديات التي تطرحها السنة. العالمية الجديدة في تعزيز القدرة على توليد الدخل واستمرارية النمو في ظل هذه البيئة الدولية التي أصبح شعارها. البقاء للأفضل، مما يستدعي تحديث الهياكل الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتطوير النهوض بالعنصر البشري وتحسين بيئة الأعمال وجذاب رأس المال الأجنبي.

ويعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية للاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء ترفع التحديات المذكورة وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات، وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات وإستراتيجيات ومؤشرات.

وفي اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة، فهي التي تؤثر في المؤسسات التي تحتاج إلى تنمية، فضلاً عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عميم كما تؤثر في الأمم التي الرقم في استدامة مستويات معيشة أفرادها وزيادتها، مما عزز من مناخ التنافس ورسح القناعة بأهمية التنافسية تلك التغيرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، إضافة إلى التطورات العلمية والتكنولوجية².

وعلى العموم توجز أهمية التنافسية في النقاط التالية³:

¹ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² فاطمة الزهراء العولي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى الفا للوثائق، عمان الأردن، 2000، ص 111.

³ بوبرصة خديجة، النقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم . مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال - تخصص استراتيجيات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر، 2014-2015، ص 80-81.

- ارتفاع العائد والمردود ومنه ضمان مستوى أفضل للدخل، ومستوى معيشة جيد.
- ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية.
- الاستقرار الوظيفي المتنامي والنمو الفاعل المستمر سواء في مجال العمل أو النشاط الاقتصادي الذي يمارسه هذا الفرد في إطار المجتمع.
- اختراق الأسواق الأجنبية المختلفة بفعالية وجدارة .
- ضمان بقاء واستمرار نشاط المؤسسات وتحسين أدائها من خلال استغلال أمثل وكامل لكل مجالات وميادين التنافس.

المطلب الثالث: انواع التنافسية

يوجد عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب مجال البحث، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي¹:

- التنافسية حسب معيار السعر : تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي :
- _ التنافسية السعرية إن التنافسية السعرية تعنى أنه يمكن للبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن سعر صرف العملة الوطنية له تأثير كبير على قدرتها التنافسية.
- _ التنافسية غير السعرية تنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية والتنافسية التقنية، ويمكن التمييز بينهما كما يلي :
- * التنافسية النوعية تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنه يمكن للبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة .
- *التنافسية التقنية تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.
- التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية تنقسم التنافسية إلى التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي :

¹ مخفى امين ،المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، دمشق، 2011، ص 09.

- _ التنافسية الكامنة تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري، والابتكار.
- _ التنافسية الجارية تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، ومناخ الأعمال، وعمليات الشركات واستراتيجياتها.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيدين الدولي والعالمي. ويعود ذلك إلى مواكبة المتطلبات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، حيث يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدف استراتيجي تسعى أي مؤسسة اقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد. وذلك بهدف البقاء والاستمرار في الأسواق ولا يتم ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات لتحقيق التميز على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملائها. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها، وأنواعها، ومصادرها .

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب الى كل من تعريف الميزة التنافسية و خصائصها و اهميتها

اولا: تعريف الميزة التنافسية

- تعرف الميزة التنافسية بأنها استخدام المؤسسات لقدراتها الداخلية لاغتنام الفرص وتقليل حدة التهديدات، فضلا عن إعاقة نقاط الضعف الداخلية مما سيكون لديها إمكانية أكبر للحصول على ميزة تنافسية مقارنة مع منافسيها¹.
- و لقد عرف الاقتصادي بوتر "Portar الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع².
- و تعرف ايضا بانها قدرة المؤسسة على خلق عوامل الانتاج اللازمة لصناعة معينة ، والتي تستند الى مهارات بشرية عالية والى قاعدة علمية قوية.³

¹ نور الدين لمعابيرية، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه (الطور الثالث)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024/2023، ص50.

² عمران شعبان الهادي هرون، خالد عمر معتوق بن سليمان، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة شؤون، العدد الخامس، الجزائر، ديسمبر 2024، ص10.

³ حمدي جمال الدين وناصر خالد، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارة قسم علوم التجارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2010، من 54.

- و يعرفها محسن أحمد الخضيرى بأنها: " إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفوق فيها في مجالات الإنتاج التسويق التموين، الكوادر البشرية.¹

ويمكن أن نلخص مفهوم الميزة التنافسية بأنها القدرة على التفوق والتميز على المنافسين وذلك من خلال الأداء المتميز من الناحية التقنية والإدارية والتسويقية والاستغلال الأفضل للكفاءات والقدرات المتاحة لدى المؤسسة بطريقة استراتيجية، من أجل تقديم خدمات أو سلع ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تحقق للعملاء مستوى من المنافع الفائقة والرضا عليها، هذا ما يضمن لها الحفاظ على مكانة في السوق وتحقيق الأفضلية التنافسية في ظل محيط متغير من أجل الاستمرارية والبقاء والنمو.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:²

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة التعليمية السبق على المدى الطويل.
- أن تكون مرنة وبالتالي يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة .
- أن تكون متجددة ومناسبة مع متطلبات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
- أن تتناسب هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة التعليمية لتحقيقها .
- أنها تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- أن يكون هدفها تحديد المقاييس ذا الصلة لتقييم أداء وفعالية المؤسسات التعليمية التي تسعى للمنافسة.
- أن تحقق الربح من خلال إمدادها بمعلومات أفضل حول المنتجات أو الخدمات الغير معروفة أو لا يمكن الوصول إليها من قبل المستهلكين.
- أن ينبثق مفهومها من عملية التجربة والخطأ التي ينفذها العاملون في المؤسسات .تتطلب وجود بيئة تنظيمية مستقرة لتعزيز المنافسة للمؤسسات.

كما حددت مجموعة من الخصائص تتمثل في¹ :

¹ زيد جابر ، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2018-2019، ص 80.

² شريف محمد توفيق مختار صالح، وائل وفيق رضوان، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط. ، مجلة كلية التربية ، المجلد 37، العدد 85، الجزء 3، جامعة دمياط، مصر، ص344.

- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الخاصية تبعد المؤسسة عن فهم الميزات التنافسية في إطار مطلق.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والطويل.
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على باقي المؤسسات المنافسة.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

إن خلق ميزة تنافسية هدف تعمل على بلوغه أي مؤسسة ذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف سواء بشكل عام أو بشكل خاص، وهذه الأهداف جميعها تعمل على الإرتقاء بالاقتصاد الوطني وجعله اقتصادا تنافسيا يملك قدرة التأثير، ومن أجل ذلك فإن صناعة الميزة التنافسية هدفها الرئيسي تعزيز قدرة الاقتصاد على التعامل مع العالم الجديد بفعالية وكفاءة، ويتم ذلك من خلال صنع اقتصاد تنافسي يملك العديد من الخصائص والقدرات التي تؤهله للتفوق²

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية³ :

- زيادة ربحية المؤسسة تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- رفع القدرات التنافسية إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها. بما يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد .

¹ حذفاني، أمير، دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات / نقاوس ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص38.

² زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر". مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص13.

³ جرجو شهنار، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل- ENICAB. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 51.

- كسب ولاء العميل التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.
- تسهيل تلبية حاجيات العميل إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها. يزداد في خبرة المؤسسة ودرابقتها بحاجياتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- المحافظة على الحصة السوقية تفيد الميزة التنافسية للمؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية، وذلك من خلال ارتفاع العائد والمردود.

و يمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي¹:

- ضمان بقاء واستمرار نشاط المنظمات وتحسين أدائها من خلال استغلال الأمثل لفعالها التنافسي.
- خلق فرص للنمو من خلال إحتراق أسواق جديدة.
- إكتساب حصة سوقية جديدة بحيث تجعلها متفوقة على منافسيها.
- تعزيز الإنتاجية والإرتقاء بنوعية وبمستوى الإنتاج الرفع من مستوى أداء المؤسسات إكتساب ولاء الزبائن والعملاء من خلال تخفيض الأسعار مع تقديم منتجات ذات جودة .
- تعد بمثابة سلاح في يد المؤسسة لمواجهة تحديات السوق ومناورات للمنظمات، ويأتي ذلك من خلال تنمية المؤسسة معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية حاجيات زبائنهم المستقبلية.
- تعد بمثابة معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة دون غيرها من المؤسسات، وذلك لقدرتها على خلق نماذج جديدة ومتفردة من السلع والخدمات.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين وهما التميز في التكلفة حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين. هذه الميزة تنشأ من قدرة

¹ بن الزين، حمزة. دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص 28.

المؤسسة على تقليل التكلفة وبيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وب نفس الجودة يقصد بها تلك الميزة التي تمتلكها المؤسسات وتساهم في خلق نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين أما النوع الثاني فهو التميز عن طريق الاختلاف أو ما يسمى بالتمييز إذ يعتبر القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف لا يكون مميزا إلا إذا لوحظ في السوق.¹

1. ميزة التكلفة الأقل: وتعني قدرة المؤسسة على تعميم إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف أقل بالمقارنة مع المنافسين، بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر، فهي تعني أيضا القدرة على إنتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، ولا يتأتى ذلك فقط بالضغط على تكاليف الإنتاج بل يتعداه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار تكاليف التسويق والخدمات المقدمة ونفقات البنية التحتية للمؤسسة، بحيث يمكن أن يكون كل نوع من هذه التكاليف مصدرا لميزة التكلفة الأقل، إذ تسمح التكاليف المنخفضة بهوامش ربح مرتفعة وأسعار منخفضة، والأسعار المنخفضة مقارنة مع المنافسين تتيح للمؤسسة إمكانية الحصول على حصص سوقية جديدة والحياة على ميزة التكلفة الأقل يتم بالاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي²:

- مراقبة الحجم: ان التوسع في تشكيلة المنتجات يمكنها من الحياة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق، أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف ويختلف الحجم الذي يحكم التكاليف من نشاط إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى.
- مراقبة التعلم هو نتيجة الجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء فالمسيرين مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.
- مراقبة الروابط يمكن القول أن المؤسسة ما قد حسنت موقعها في ميدان التكاليف، في حال تمكنها من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها بشكل أفضل من جهة أخرى.

¹ معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013، ص96.

² رجم أنيسة ونداجي مروان، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، السنة الجامعية 2020-2021، ص53.

- مراقبة الرزنامة عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية في بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع الموردين ذوي خبرة ودراية.
 - مراقبة الإجراءات تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل.
 - مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له عادة تأثير على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين
2. ميزة تمييز المنتج: حيث تعنى قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر العميل (جودة أعلى، خصائص فريدة وتوفر خدمات ما بعد البيع لذا من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز¹.
- وحتى تتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في² :
- الإجراءات التقديرية ومن بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعا
 - _ خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة
 - _ الخدمات المقدمة
 - _ كثافة نشاط ما
 - _ كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط
 - _ الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط كإجراءات خدمات ما بعد البيع عملية.
- هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

¹ عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجنت، العدد السادس، ديسمبر الجزائر، 2015، ص 71.

² ناصري حورية وصبياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص38.

- الروابط يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة
- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها
- الروابط مع الموردين
- الروابط مع قنوات التوزيع
- الرزنامة : قد تحوز المؤسسة ميزة التميز لكونها السابقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.
- التوقع: قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها .
- الإلحاق: قد تتجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.
- التعلم وأثار بته قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء للتكاليف، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.
- التكامل بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.
- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز .
- ولتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل نفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز .

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

إن اعتماد المؤسسة على الميزة التنافسية واحدة يعرضها على الخطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، حيث تستدعي الحياة على الميزة التنافسية بالتعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة.¹

حيث توجد هناك ثلاث مصادر أساسية تدعم قدرات المؤسسات على الحصول على الميزة التنافسية وهي²:

1. المصادر المتاحة: من المنظور الإستراتيجي تتضمن مصادر المنشأة كل تلك المصادر التي تمتلكها والمصادر التي يمكن إضافتها لمساندة استراتيجياتها، وبعض أهم هذه المصادر ربما تكون خارج ملكية المنشأة ، ويمكن إدراجها كالاتي: المصادر المادية، المصادر البشرية، المصادر المالية ورأس المال الفكري.
2. المصادر المرحلية: هناك مجموعه من المصادر المرحلية تتاح لمجهزي أي قطاع سوقي سلعي أو خدمي في مرحلة معينة من الزمن، ولكن هذه المصادر تتجه للتلاشي بمرور الوقت بسبب أنشطة المنافسين والداخلين الجدد الذين يطورون وباستمرار أساليب جديدة لتقديم منتجاتهم، ولذلك تظهر الحاجة المستمرة لتحسين أساس هذه المصادر للبقاء في الأعمال، فعلى سبيل المثال تستثمر البنوك التقليدية عن طريق افتتاح فروع جديدة في أنحاء العالم، بينما لا يمتلك المنافسين الجدد فروع، فهذا النوع من مصادر الميزة التنافسية يزدهر في مرحلة زمنية معينة ثم يضعف أو يختفي تأثيره بمرور الزمن.
3. المصادر الاستثنائية: تدعم المصادر الاستثنائية قدرة المنشأة على تلبية عوامل النجاح الحاسمة في قطاع الأسواق المتخصصة، فالمصادر الاستثنائية هي تلك المصادر التي تدعم ويشكل حاسم الميزة التنافسية، فهي تدعم القدرة على توفير قيمة في المنتجات بشكل أفضل من مصادر المنافسين وبشكل يصعب تقليده ومحاكاته، ومثال هذه المصادر، حق الامتياز وبراءة الاختراع وهذا التصنيف المصادر الميزة التنافسية يحددها فيما متاح وما يمكن أن يتاح في مرحلة زمنية ما

¹ حشاني منال منى، "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية: 2019 / 2020، ص 29.

² أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، "تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة دراسات اقتصادية، 2، العدد 38، جامعة علي لونيسي البليدة، الجزائر، أوت 2019، ص 78.

للمنشأة من مصادر مادية وبشرية ومالية وفكرية تمكنها من تقديم المنتجات التي تتفرد بها عن منافسيها وبشكل مستمر .

اضافة الى وجود مصادر اخرى للميزة التنافسية تتمثل في :

- الإبتكار : الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تساعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة مصدرا متجددا للميزة التنافسية والظروف التنافسي¹
- الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية يمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي :
 - _ تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.
 - _ تخفيض زمن دورة التضييع للمنتجات و للزبون.
 - _ الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة كتسليم المكونات الداخلية في عملية التضييع.
- المعرفة : إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد الخبرة لتسليم المكونات الداخلية فوقت معين نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل منسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة وتتميز المؤسسات التي تتنافس على أساليب المعرفة إلى 3 أنواع :
 - _ مؤسسات نشاطها الأساس هو خلق المعرفة مثل مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات.

¹ سالم عطية فاطمة ، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة لزيادة تنافسية المؤسسات، مذكرة تخرج ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، الشلف، الجزائر، 2007، ص 21.

_ مؤسسات تستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيرة مثل المستشفيات الجامعات_ مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل البنوك، الخطوط الجو.¹

¹عباسة عائشة، "كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم **Ram Sucre**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2014/ 2015، ص23.

المبحث الثالث :محددات الميزة التنافسية ومؤشراتها وعلاقة الابتكار بها

تتحدد الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل والمؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق في السوق، ويُعد الابتكار من أبرز الأدوات المؤثرة في تعزيزها ودعم استمراريته. وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها وعلاقة الابتكار بها.

المطلب الأول :محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما :

1. حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا ما أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها¹.
 2. نطاق التنافس : يعبر النطاق عن مدى إتباع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع الخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد النطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة :
- القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
 - درجة التكامل الأمامي أو النطاق الرأسي يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز .

¹نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا اعداد تنفيذ مراجعة المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2006، ص98.

- النطاق الجغرافي يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدوال التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح بالنطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز مدى أهمية هذه الميزة النسبية للشركة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم .
- نطاق الصناعة يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة¹.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

تكون المؤسسة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:

1. المقاييس النوعية: تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة النوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:²
 - أولاً النوعية المتوقعة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن
 - النوعية المدركة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما تتوقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه .
 - النوعية القياسية : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

¹بوبكر ياسين، "حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة: دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص61.

²تأمر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص200.

2. المقاييس الكمية: وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:¹
 - مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.
 - المنتجات الجديدة النسبية: وتعتبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة وما تحققه، بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق.
 - تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إرفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما هو معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسة.
 - الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المؤسسة في السوق.

المطلب الثالث: الابتكار كاداة لتحقيق الميزة التنافسية

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 الحالية في التكنولوجيات الناشئة أو المكتملة لها . تبني المؤسسة إستراتيجية الابتكار يعني أنها تحاول التأثير على عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو

¹ ثامر البكري، المرجع السابق، ص 201.

طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق 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 ابتكارية 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 كأحد المصادر النهائية لتحقيق الميزة التنافسية.
- دور الابتكار في المنتجات في خلق ميزة تنافسية : يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة كزيادة حدة التنافس بين المؤسسات والتطور التكنولوجي والتغير المستمر في الحاجات والرغبات وقصر دورة حياة العديد من المنتجات ، ومن أجل القدرة على التنافس في مثل الظروف أدركت المؤسسات ضرورة ابتكار منتجات وتقديم منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة لكي تستطيع الاستمرار والتفوق في محيط تنافسي ، حيث أصبح ابتكار منتجات جديدة أو 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.²

¹ كحموص نجا، قرس مروة، "دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة اتصالات الجزائر -ميلة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، الجزائر، 2020/ 2021، ص 29.

² بوخاري عبد الحميد، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ضل المفاهيم الإدارية الحديثة ، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 14/15 فيفري 2017، ص: 14-1

خلاصة المحور

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتجسد في قدرتها على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب. وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، حيث أن أهمية اكتساب الميزة التنافسية تعتبر ضرورة ملحة وسلاحا قويا تعتمد عليه المؤسسة لمواجهة تحديات المنافسين، وتعتبر مؤشرا فوريا للمؤسسات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق أكبر من منافسيها، حيث أن بقاء المؤسسة يعتمد بشكل رئيسي على ميزتها التنافسية التي تعتمد فيها على عدة مصادر ومحددات.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة العالية

لإنتاج السميد ومشتقاته

تمهيد

نظرا لتغيرات السريعة والمتزايدة التي تواجهها المؤسسات اليوم في بيئة عملها، أصبح من الضروري على أي مؤسسة إقتصادية جزائرية مواكبة هذه التغيرات وذلك بإنتهاجها للإبتكار كركيزة أساسية المسيرة هذه التغيرات والتطورات، حيث لا بد لها من السعي للإبتكار كل ما هو جديد، سواء كان ذلك من خلال تطبيق الأفكار الجديدة أو من خلال إعادة مزج الأفكار السابقة، والتي تترجم إلى العديد من الأشكال سواء كانت فكرة جديدة، أو منتج جديد، أو حتى عملية جديدة، وكل هذا من أجل بناء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والإستمرارية ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل في بيئة عملها، ولمعرفة مدى اهتمام وتوفر الإبتكار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة العالية للسميد .

سوف نتناول في هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة العالية للسميد، وذلك من خلال التطرق إلى المباحث

الثلاث التالية :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تفسير و تحليل مجالات و محاور الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار الميداني الذي أجريت به الدراسة، وذلك من خلال التعريف بمؤسسة العالية للسميد. وتقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على استراتيجياتها وأهدافها. **المطلب الأول: تعريف مؤسسة العالية للسميد¹**

مطاحن العالية للسميد ومشتقاته هي شركة ذات مسؤولية محدودة، ذات طابع صناعي وتجاري، تمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي، نشأت في 22 جوان 2016، توضع المؤسسة تحت وصاية الديوان الوطني للحبوب ويوجد مقرها في ولاية ميلة، تكلف المؤسسة بإنتاج السميد ومشتقاته، يكمن هدفها في إنتاج السميد ومشتقاته والمنافسة في السوق بمنتجات ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: لمحة عن مؤسسة العالية للسميد²

- **الاسم:** شركة ذات مسؤولية محدودة مطاحن العالية للسميد.
- **طبيعة النشاط:** للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعية وهي كالتالي :
 - _ الأنشطة الرئيسية تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها.
 - _ الأنشطة الثانوية حيث ينتج السميد الممتاز والعادي وسديد ودقيق النخالة (بيعه كأغذية للمواشي).
- **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لولاية ميلة بالقرب من الطريق الوطني رقم 5 بين ولايتي سطيف وقسنطينة وتحديدا بين مدينتي شلغوم العيد وتاجنانت.
- **المساحة :** 20000 م
- **طاقة الإنتاج:** 900/24 ساعة طاقة الإنتاج الحالية حسب الكمية المسلمة من طرف الديوان الوطني للحبوب من طاقة المطحنة .
- **احتياجات المؤسسة من الماء:**
 - _ 3000L يوميا بالنسبة للقمح المحلي
 - _ 19000L .بالنسبة للقمح المستورد
- **إحتياجات الكهرباء:** حسب عمل الحالات
- **الطاقة التشغيلية:** 80 عامل

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

² من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة¹

من الناحية التنظيمية تنقسم مؤسسة مطاحن العالية إلى عدة مديريات ومصلحات وهذا من أجل التسيير الحسن للمؤسسة، وفيما يلي سنتطرق إلى مصالح المؤسسة :

• المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح، ويقوم بالإشراف على المؤسسة وتسييرها، بالإضافة إلى أنه يمثل المؤسسة خارجياً، ويعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات.

• المسير التنفيذي: وهو مكلف بحسن تسيير الشركة إدارياً وتقنياً، وإتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة. كذلك العمل على تنسيق مختلف مصالح الشركة.

• مصلحة البيع :

_ تسويق ترويج الإنتاج.

_ بيع المنتج.

_ فواتير البيع مع ملفات الزبائن.

• مصلحة الشراء:

_ شراء المواد الأولية.

_ شراء الأكياس .

_ شراء قطع غيار خاصة بالمطحنة وكل مستلزماتها.

_ شراء المستلزمات المكتبية المتعلقة بالإدارة.

• مصلحة الصيانة: تعمل هذه المصلحة على صيانة الآلات والقيام بعملية الصيانة: الوقائية والعلاجية.

• مصلحة الموارد البشرية وتسيير المستخدمين: مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل حتى نهايته وكذلك توظيف وتصنيف العمال والراتب الشهري والتأمين .

• مصلحة النقل: تحرص هذه المصلحة على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وتأمين النوعية الممنوحة للزبائن وإيصالها لهم.

• مصلحة العلاقات العامة: تقوم بجميع أنواع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية مثل: صندوق الضمان الإجتماعي.

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- مصلحة محاسبة المواد: تتكلف بالمتابعة اليومية لتحركات المواد، وإنشاء كشف المبيعات، وجدول البيع والشراء

المطلب الرابع: إستراتيجيات وأهداف المؤسسة محل الدراسة¹

الفرع الاول : بعض الإستراتيجيات المنتهجة من قبل مؤسسة مطاحن العالية للسميد

يوجد مفهوم خاص للإستراتيجية في المؤسسة، حيث تعرف بأنها هي التي تقوي إمكانيات المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذلك تخلق مناصب عمل جديدة.

ان الإستراتيجية الأكثر إتباعا في المؤسسة في إستراتيجية قواعد السوق (قانون العرض والطلب)، ويوجد إستراتيجيات أخرى متمثلة في:

- استراتيجية التنوع: تقوم بالتنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وكذلك في المنتج .
- إستراتيجية التخصص: متخصصة في السميد ومشتقاته والطحين .
- الإستراتيجية التجارية: تهدف إلى توجه جديد الا وهو إنتاج العجائن.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة مطاحن العالية للسميد

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية ولكي يتسنى لها جذب المستهلك للطلب على منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها، والتي تتمثل في:

- الوصول إلى أكبر مجموعة من المتعاملين الاقتصاديين للفت إنتباههم وجذب اهتمامهم لعلامتها التجارية.

- تحقيق وإتباع رغبات المستهلكين والاسر الصغيرة .
- تحقيق الربح .
- البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المنافسة وتحقيق أكبر قدر من العائد.
- تهدف الى توجيه جديد الا وهو انتاج العجائن.
- المنافسة الكثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الإنتاج الغذائي حيث أن هناك مؤسسات رائدة في الجزائر التي تجعل مؤسسة مطاحن العالية تواجه منافسة شرسة ثم إن المنتج يحظى بالمنافسة محلية (مطاحن الكبرى بالجنوب بسكرة مطاحن البركة زربية بالوادي، مطاحن سباك) وأنها جهوية كذلك في الشرق، إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق المحلي والجهوي.

¹ من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية

لقد هدفت الدراسة بشكل رئيسي الى تحديد اثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ويتضمن هذا المبحث وصفا لبناء أداة الدراسة ومصدر واساليب جمع البيانات والمعلومات بالإضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

المطلب الاول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب المنهجية بغرض جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة لضمان الدقة العلمية والموثوقية في النتائج، وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

اولا: المصادر الثانوية:

حيث اتجهت الطالبة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانيا: المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها احصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

من أجل معرفة اثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، تم بناء أداة للدراسة في صورتها الأولية (استبانة)، عقب تحديد أبعاد ومكونات الموضوع والوقوف على أهمية المعلومات الأساسية وعلاقتها بموضوع الدراسة، وبالإطلاع على عدد من الكتب والدراسات المتخصصة في مجال الموضوع، وبالرجوع إلى آراء كل من الأستاذ المشرف والمختصين والخبراء في الموضوع، قمنا بتصميم استمارة الاستبانة، وفيما يلي شرح موجز لمحاور وأبعاد استبانة الدراسة.

اولا: الاستبانة

المتعلقة بدراسة اثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة العالية لانتاج السميد ومشتقاته.

تتكون من ثلاث محاور رئيسية هي:

- 1- المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.
- 2- المحور الثاني : وهو خاص بالمتغير التابع الشمول المالي ويتكون من 4 مجالات:
 - ✓ المجال الأول: الابتكار في المنتج ويتكون من 04 فقرات.
 - ✓ المجال الثاني: ابتكار العمليات ويتكون من 04 فقرات.
 - ✓ المجال الثالث: الابتكار التسويقي ويتكون من 05 فقرات.
 - ✓ المجال الرابع: الابتكار التنظيمي ويتكون من 05 فقرات.
- 3- المحور الثالث : وهو خاص بالمتغير المستقل الميزة التنافسية ويتكون من تسعة عبارات .

ثانيا: ترميز الاستبيان

- 1- بالنسبة لمحور العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى، الخبرة) تم ترميزها حسب الجدول التالي:

جدول رقم (01): ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور العوامل الشخصية

الرمز	الفئة	المتغيرات
1	ذكر	الجنس
2	أنثى	
1	أقل من 30 سنة	العمر
2	من 31 إلى 40 سنة	
3	أكثر من 41 سنة	
1	متوسط او اقل	المستوى
2	ثانوي	
3	جامعي	
4	دراسات عليا	
1	اقل من 05 سنوات	الخبرة
2	من 06 الى 10 سنوات	
3	من 11 الى 20 سنة	
4	اكثر من 21 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة

2- بالنسبة بمقياس ليكارت وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي فيما يخص المحور الثاني والمحور الثالث من كل استبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ ثم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، 2007، مقدمة في الاحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قامت الطالبة بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 24، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكارت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة؛

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات.
- ✓ الانحدار البسيط وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات.
- ✓ اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ اختبار T و F للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

يتم في هذا المبحث مناقشة كيفية استعراض مجتمع البحث وكيفية اختيار عينته واهم خصائصها، بالإضافة الى اداة الدراسة التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا المطلب تحليلا لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له:

أولاً: تحديد عينة الدراسة

تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية لضمان تمثيل مختلف شرائح العينة في مؤسسة العالية لانتاج السميد ومشتقاته، وقد تم توزيع 55 استبياناً ورقياً، وتم استرجاع 45 استبياناً صالحاً للاستخدام في التحليل الإحصائي، ويعتبر هذا العدد كافياً لإجراء التحليلات اللازمة والتوصل إلى نتائج موثوقة علمياً، مما يعكس اهتمام أفراد العينة بموضوع البحث واستجابتهم للفقرات المطروحة في الاستبيان.

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة

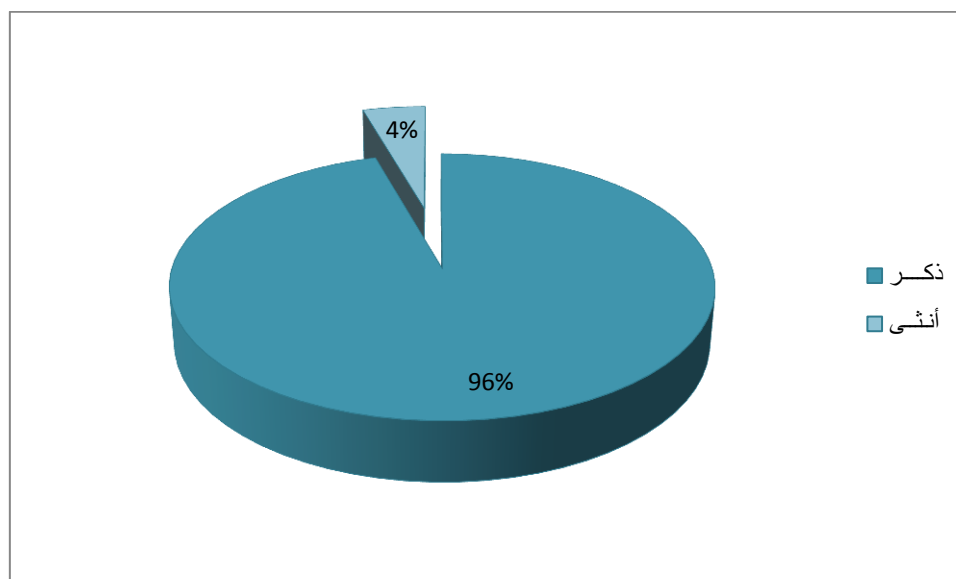
المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	43	95.5
	أنثى	2	4.44
العمر	اقل من 30 سنة	15	33.3
	31-40 سنة	16	35.6
	اكثر من 41 سنة	14	31.1
المستوى	متوسط او اقل	10	22.2
	ثانوي	14	31.1
	جامعي	14	31.1
	دراسات عليا	7	15.6

40.0	18	أقل من 05 سنوات	الخبرة
26.7	12	من 06 إلى 10 سنوات	
22.2	10	من 11 إلى 20 سنة	
11.1	5	أكثر من 21 سنة	

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

1- حسب متغير الجنس:

شكل رقم (01): توزيع متغير الجنس

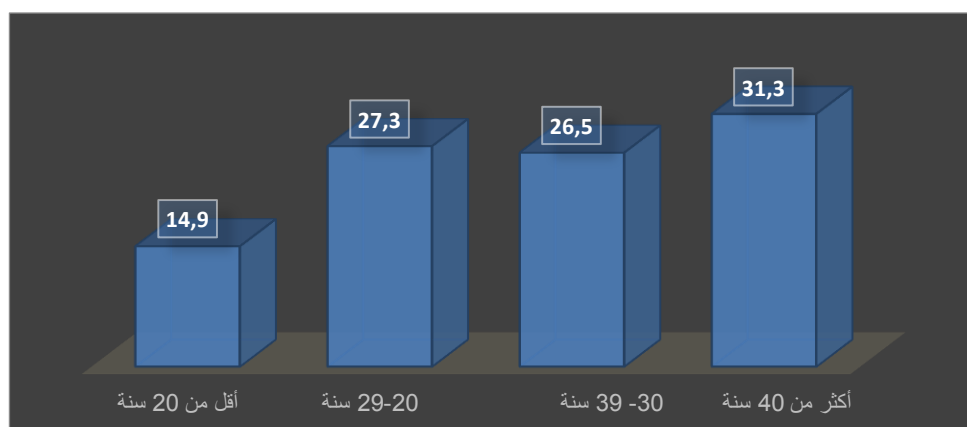


المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من الرسم البياني أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 95.5% في مقابل 4.4% من أفراد العينة إناث، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة في الابتكار عموماً الطابع الذكوري.

2- حسب متغير العمر:

شكل رقم (02): توزيع متغير العمر

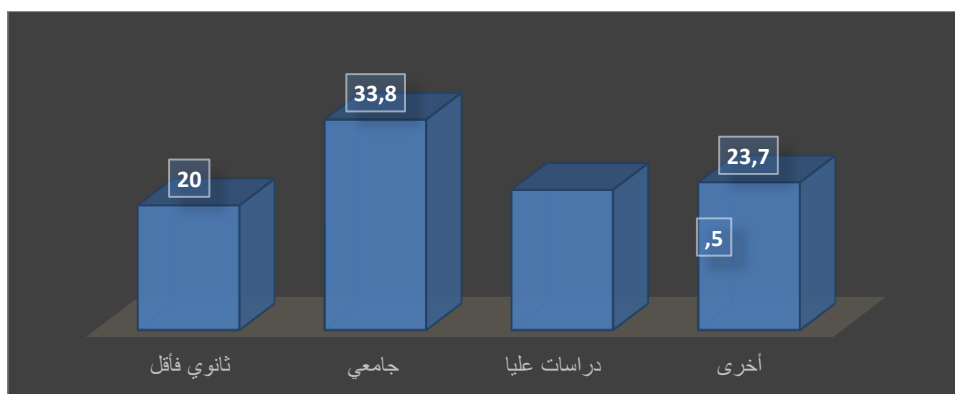


المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الثلاث ، حيث كانت النسبة في الفئة الثانية [من 31 الى 40 سنة] بنسبة 35.6 % وهي أكبر نسبة، تليها الفئة الاولى [اقل من 30 سنة] بنسبة 33.3، وفي الأخير تأتي الفئة الثالثة [اكثر من 41] بنسبة 31.1%، كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم الموظفين المستخدمين للابتكار محل الدراسة هم من فئة الراشدين ما يعكس وعيهم الكبير بأهميته.

3- حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (03): توزيع المستوى

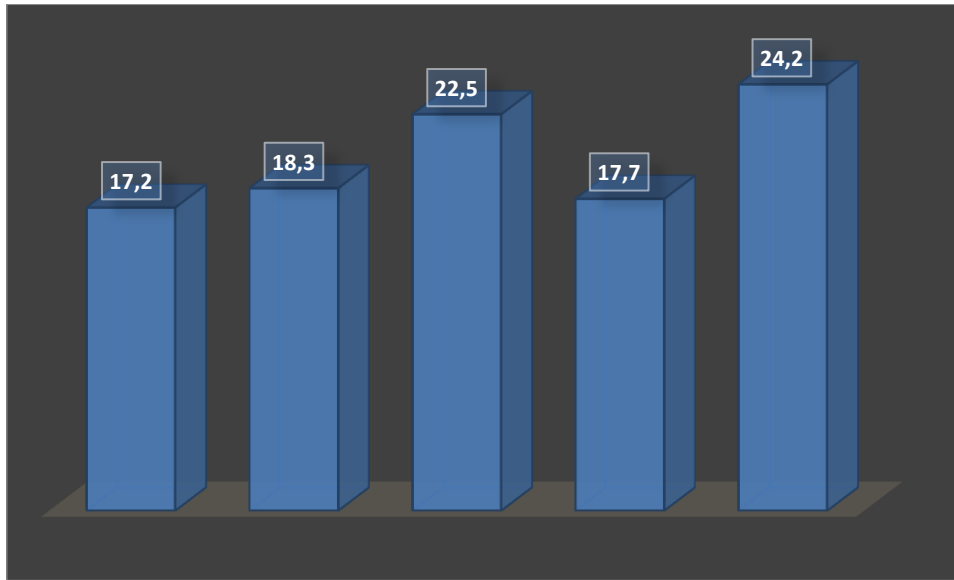


المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى ثانوي وجامعي بنسبتين متطابقتين 31.1%، ما يعكس توجههم نحو الابتكار ، وثم فئة متوسط او اقل بنسبة 22.2%، وأخيرا فئة الدراسات العليا بنسبة 15.6%.

4- حسب متغير المهنة:

شكل رقم (04): توزيع الخبرة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث الخبرة فإن الفئة الاولى فئة اقل من 05 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 40.0%، ثم تلتها الفئة الثانية فئة من 06 الى 10 سنوات بنسبة 26.7%، وبعدها فئة من 11 الى 20 سنة بنسبة 22.2%، ثم الفئة الرابعة والاخيرة فئة اكثر من 21 سنة بنسبة 11.1%.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الموظفين لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وأما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم (05): نتائج اختبار صدق وثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	الاجمالي	28	0.890	0.792

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

ونلاحظ من الجدول المقابل أن فقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائيا، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي فإذا كان معامل الارتباط معنويا وكبيراً، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات،

المطلب الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأهداف التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (XW) والانحرافات المعيارية (Si) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة:

أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو أثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

1- تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بابتكار المنتج

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات ابتكار المنتج

جدول رقم (06): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الوصول

الى ابتكار المنتج

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	قدمت مؤسستكم منتجات جديدة خلال السنوات الاخيرة.	العدد	0	8	15	10	12	3.58	1.076	02	موافق
		النسبة	0	17.8	33.3	22.2	26.7				
02	ادخلت مؤسستكم تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الاخيرة.	العدد	0	8	17	15	5	3.38	912.0	03	محايد
		النسبة	0	17.8	37.8	33.3	11.1				

							8				
محايد	04	1.186	3.04	6	10	13	12	4	العدد	تقوم مؤسستكم باعتماد تركيبة خاصة تتميز بها مقارنة بالمنافسين.	03
				13.3	22.2	28.9	26.7	8.9	النسبة		
موافق	01	1.053	3.73	14	11	14	6	0	العدد	تطلق مؤسستكم منتجات مصممة خصيصا وفقا لمتطلبات السوق.	04
				31.1	24.4	31.1	13.3	0	النسبة		
موافق		0.51061	3.3867	إجمالي المجال الأول المتعلق بابتكار المنتج							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (06) ان اجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي يقدر بـ 3.3867 يعني موافقة أفراد العينة على المؤسسة تدعم ابتكار المنتج ، ويبين كذلك إنحراف معياري يقدر بـ 0.51061 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال ابتكار المنتج ، وتمت معالجة هذا عن طريق 04 عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.053 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يعكس أن المؤسسة تطلق منتجات مصممة خصيصا وفقا لمتطلبات السوق ، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.58 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.076 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مرتفعة مما يعكس أن المؤسسة قدمت منتجات جديدة خلال السنوات الاخيرة ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.38 وإنحراف معياري يقدر بـ 912.0 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يعكس أن المؤسسة ادخلت تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الاخيرة . واما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.04 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.186 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مايبثب أن المؤسسة تقوم باعتماد تركيبة خاصة تتميز بها مقارنة بالمنافسين.

تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بابتكار العمليات

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات ابتكار العمليات .

جدول رقم (07): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات ابتكار

العمليات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية	المتوسط	الإنحراف	ترتيب	إتجاه
-------	---------	---------	--------------------------	---------	----------	-------	-------

			الحسابي	المعياري	العبارة	العبارة		01	02	03	04	05
01	تقوم مؤسستكم بادخال طرق واساليب انتاج جديدة ومتطورة في السنوات الاخيرة.	العدد	0	8	10	16	11	3.67	1.044	01	موافق	
		النسبة	0	17.8	22.2	35.6	24.4					
02	تعتمد مؤسستكم على انظمة تكنولوجياية متطورة لمراقبة جودة الانتاج.	العدد	4	10	14	9	8	3.16	1.224	04	محايد	
		النسبة	8.9	22.2	31.1	20.0	17.8					
03	تستخدم مؤسستكم عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من التطور التكنولوجي بطريقة جديدة.	العدد	4	7	10	14	10	3.42	1.252	03	موافق	
		النسبة	8.9	15.6	22.2	31.1	22.2					
04	تمكنت مؤسستكم من انتاج منتجات تلقى القبول الواسع في الاسواق.	العدد	1	9	12	11	12	3.53	1.160	02	موافق	
		النسبة	2.2	20.0	26.7	24.4	26.7					
إجمالي المجال الثاني المتعلق بانتاج العمليات												
				3.4844	0.49633	موافق						

المصدر: إعداد الطالبة الإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (07) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.4844 يعني موافقة أفراد العينة على ان المؤسسة تدعم استخدام ابتكار العمليات، ويبين كذلك إنحراف معياري يقدر ب 0.49633 أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الوصول الى ابتكار العمليات ، وتمت معالجة هذا عن طريق اربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.67 وإنحراف معياري يقدر ب 1.044 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مما يبين ان المؤسسة تقوم بادخال طرق واساليب انتاج جديدة ومتطورة في السنوات الاخيرة ، وأما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفقرة رقم (04) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.53 وإنحراف معياري يقدر ب 1.1160 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مما يدل ان المؤسسة تمكنت من انتاج منتجات تلقى القبول الواسع في الاسواق ، وذلك ما تؤكدته الفقرة رقم (03) التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.42 وإنحراف معياري يقدر ب 1.252 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة مما يدل أن المؤسسة تستخدم عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من التطوير التكنولوجي بطريقة جديدة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.16 وإنحراف معياري يقدر ب 1.224 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة أي ان المؤسسة تعتمد على انظمة تكنولوجياية متطورة لمراقبة جودة الانتاج.

تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بالابتكار التسويقي

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الابتكار التسويقي

جدول رقم(08): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الابتكار

التسويقي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تقوم مؤسستكم بتقديم افضل العروض القيمة والجاذبة لمنتجاتها.	العدد	1	6	12	15	11	3.64	1.069	04	موافق
		النسبة	2.2	13.3	26.7	33.3	24.4				
02	تحدد مؤسستكم في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغيرات المظهرالتغليف والحجم.	العدد	2	8	13	14	8	3.41	1.116	05	موافق
		النسبة	4.4	17.8	28.9	31.1	17.8				
03	استخدمت مؤسستكم اساليب تسويقية جديدة ومبتكرة خلال السنوات الاخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.	العدد	0	3	10	18	14	3.96	0.903	01	موافق
		النسبة	0	6.7	22.2	40.0	31.1				
04	تستجيب مؤسستكم لطلبات الزبائن بسرعة وفي وقت قياسي مقارنة بالمنافسين.	العدد	0	6	12	15	12	3.73	1.009	02	موافق
		النسبة	0	13.3	26.7	33.3	26.7				
05	تقدم مؤسستكم عينات مجانية من المنتجات الجديدة والمتطورة.	العدد	0	7	12	16	10	3.64	1.004	03	موافق
		النسبة	0	15.6	26.7	35.6	22.2				
إجمالي المجال الثالث المتعلق بالابتكار التسويقي											
موافق 0.42274 3.6756											

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (08) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3.6756، يعني موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تدعم الابتكار التسويقي ، ويبين كذلك إنحراف معياري يقدر بـ 0.42274 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال جودة الخدمات المالية ، وتمت معالجة هذا عن طريق 05 عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم(03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.903 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يعكس أن المؤسسة استخدمت اساليب تسويقية جديدة ومبتكرة خلال السنوات الاخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.009 وهذا يعني أن الفقرة لها

درجة الموافقة العالية مما يدل على أن المؤسسة تستجيب لطلبات الزبائن بسرعة وفي وقت قياسي مقارنة بالمنافسين ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.004 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية التي تعكس أن المؤسسة تقدم عينات مجانية من المنتجات الجديدة والمتطورة ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وانحراف معياري يقدر بـ 1.096 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة عالية التي تبين أن المؤسسة تقوم بتقديم أفضل العروض القيمة والجاذبة لمنتجاتها ، وداعت في المرتبة الخامسة والاحيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.116 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة عالية تعكس أن المؤسسة تحدد في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغيرات المظهر التخفيف والحجم.

تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بالابتكار التنظيمي

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الابتكار التنظيمي

جدول رقم (09): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الابتكار

التنظيمي

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تعتمد مؤسستكم على طرق ادارية مبتكرة في اتخاذ القرارات.	العدد	1	7	11	14	12	3.65	1.069	04	موافق
		النسبة	2.2	15.5	24.4	31.1	26.6				
02	تنتهج مؤسستكم سياسات جديدة في مجال التعبير وانظمة المكافآت والحوافز.	العدد	2	7	14	13	9	3.40	1.110	05	موافق
		النسبة	4.4	15.5	24.4	28.8	20				
03	تنشر مؤسستكم ثقافة الابتكار بين جميع عمالها لزيادة مستوى مساهماتهم.	العدد	0	4	9	19	13	3.97	0.854	01	موافق
		النسبة	0	8.8	20	42.2	28.8				
04	تحاول مؤسستكم باستمرار انتقاء افضل الافكار المقترحة لتطوير المنتجات.	العدد	0	7	11	16	11	3.75	1.002	02	موافق
		النسبة	0	15.5	24.4	35.5	24.4				
05	يتوفر لدى مؤسستكم ورش عمل	العدد	0	8	13	13	11	3.68	1.006	03	موافق

				24.4	28.8	28.8	17.7	0	النسبة	منتظمة بغرض الاستفادة من الافكار المكتسبة من السوق.
إجمالي المجال الثالث المتعلق بالابتكار التنظيمي	3.69	1.008	موافق							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (09) أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 3.6756، يعني موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تدعم الابتكار التنظيمي، ويبين كذلك إنحراف معياري يقدر بـ 0.42274 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة للابتكار التنظيمي، وتمت معالجة هذا عن طريق 05 عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.96 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.903 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يعكس أن المؤسسة تنشر ثقافة الابتكار بين جميع عمالها لزيادة مستوى مساهماتهم، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.009 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل على أن المؤسسة تحاول باستمرار انتقاء أفضل الأفكار المقترحة لتطوير المنتجات، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وبإنحراف معياري يقدر بـ 1.004 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية التي تعكس أن المؤسسة تتوفر على ورش عمل منتظمة بغرض الاستفادة من الأفكار المكتسبة من السوق. ، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.64 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.096 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة عالية التي تبين أن المؤسسة تعتمد على طرق إدارية مبتكرة في اتخاذ القرارات، وداعت في المرتبة الخامسة والاختيرة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40 وبإنحراف معياري يقدر بـ 1.116 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة عالية تعكس نهج المؤسسة لسياسات جديدة في مجال التعبير وانظمة المكافآت والحوافز.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد الفصل الثاني الخاص بالابتكار كالاتي:

جدول رقم (10): ملخص نتائج الفصل الثاني الخاص بالابتكار

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
ابتكار المنتج	3.3867	0.51061	01	موافق
ابتكار العمليات	3.4844	0.49633	02	موافق
الابتكار التسويقي	3.6756	0.42274	03	موافق
الابتكار التنظيمي	3.69	1.008	04	موافق
إجمالي المحور	3.6266	0.60942	موافق	

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

نلاحظ من الجدول أن إجمالي فصل الابتكار حقق متوسط حسابي قدره 3.6266 وإنحراف المعياري قدره 0.60942 يعني موافقة مرتفعة لأفراد العينة، حيث جاءت ابتكار المنتج في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية جاء ابتكار العمليات وفي المرتبة الثالثة جاء الابتكار التسويقي وفي المرتبة الأخيرة الابتكار التنظيمي .

ثانياً: تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بالميزة التنافسية

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الميزة التنافسية .

جدول رقم (11): التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الميزة

التنافسية

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تسعى مؤسستكم للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف	العدد	0	5	13	16	11	3.73	0.963	05	موافق
		النسبة	0	11.1	28.9	35.6	24.4				
02	تسعى مؤسستكم إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية.	العدد	0	5	11	14	15	3.87	1.014	03	موافق
		النسبة	0	11.1	24.4	31.1	33.3				
03	تسعى مؤسستكم لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين.	العدد	6	0	13	18	8	3.49	1.199	09	موافق
		النسبة	13.3	0	28.9	40.4	17.8				
04	تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها.	العدد	0	2	9	14	20	4.16	0.903	01	موافق
		النسبة	0	4.4	20.0	31.1	44.4				
05	تقدم مؤسستكم منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها.	العدد	2	6	13	13	11	3.56	1.139	08	موافق
		النسبة	4.4	13.3	28.9	28.9	24.4				
06	تتبنى مؤسستكم مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها.	العدد	0	0	12	15	18	4.13	0.815	02	موافق
		النسبة	0	0	26.7	33.3	40.0				
07	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة	العدد	0	4	13	15	13	3.82	0.960	04	موافق

				28.9	33.3	28.9	8.9	0	النسبة	عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار لكسب رضاهم .	
08	موافق	06	0.920	3.71	10	16	15	4	0	العدد	توجد علاقات واتصالات مستمرة بين المؤسسة والزبون.
					22.2	35.6	33.3	8.9	0	النسبة	
09	موافق	07	0.939	3.60	9	14	17	5	0	العدد	تعمل مؤسستكم باستمرار من اجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.
					20.0	31.1	37.8	11.1	0	النسبة	
اجمالي المحور الثالث المتعلق بالميزة التنافسية											
موافق		0.31680	3.7537								

المصدر: إعداد الطالبة الإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يبين الجدول رقم (11) أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.7537 يعني موافقة أفراد العينة على ان المؤسسة تدعم الميزة التنافسية، ويبين كذلك إنحراف معياري مقدر ب 0.31680 أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمحور الابتكار، وتمت معالجة هذا عن طريق تسعة عبارات ، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.16 وإنحراف معياري يقدر ب 0.903 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية، مما يبين ان المؤسسة تقدم منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها ، وجاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4.13 وإنحراف معياري يقدر ب 0.815 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية التي أكدت ان المؤسسة تتبنى مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع اقسامها ، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.96 وإنحراف معياري يقدر ب 0.976 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يعكس سعي المؤسسة الى انتاج خدمات بتكاليف اقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية ، وجاءت الفقرة رقم (07) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.87 وإنحراف معياري يقدر ب 1.014 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل أن هناك حاجة للالتزام بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها الى الزبائن باستمرار لكسب رضاهم ، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.82 وإنحراف معياري يقدر ب 0.960 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة أي أن المؤسسة تسعى للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف ، وجاءت الفقرة رقم (08) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.78 وإنحراف معياري يقدر ب 0.997 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل على تواجد علاقات واتصالات مستمرة بين المؤسسة والزبون، وجاءت في المرتبة السابعة الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي يقدر ب 3.73 وإنحراف معياري يقدر ب 0.963 وهذا يعني ان الفقرة لها الدرجة العالية وهذا ما ياكّد عمل المؤسسة

باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن، وجاءت الفقرة رقم (05) في المرحلة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري يقدر بـ 0.920 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة مما يعكس أن المؤسسة تقدم منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة التاسعة والآخرية بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60 وانحراف معياري يقدر بـ 0.939 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل أن المؤسسة تسعى لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كالاتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov, S.K Smirnov)، واختبار معامل الالتواء Skewness، للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعاً طبيعياً، تمهيدا لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS إصدار 24 بإجراء إختبار جودة المطابقة K-S بالإضافة إلى حساب معامل الالتواء (Asymétrie) لكل متغير فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (12): إختبار K-S لتوزيع البيانات

المتغير/البعد	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	مستوى المعنوية	الالتواء
ابتكار المنتج	45	3.3867	0.51061	0.202	0.000	-1.521

ابتكار العمليات	45	3.4844	0.49633	0.211	0.000	-2.199
الابتكار التسويقي	45	3.6756	0.42274	0.23	0.000	-0.188
الابتكار التنظيمي	45	3.69	1.008	0.285	0.000	-2.18

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

نلاحظ من خلال الجدول أن اختبار Kolmogorov-Smirnov أظهر $\text{Sig} = 0.000$ أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أن حجم العينة ($n=45$) يسمح بالاعتماد على نظرية الحد المركزي (Central Limit Theorem) التي تنص على أنه عندما يكون لدينا عينات متكررة ومستقلة مأخوذة من أي توزيع كان، فإن توزيع متوسطات هذه العينات سيقترب من التوزيع الطبيعي كلما زاد حجم العينة، حتى ل وكان التوزيع الأصلي للبيانات غير طبيعي (Sang, Gyu & Jong Hae, 2017, p. 145)، كما أن قيم الالتواء رغم ميلها لليسار، لم تتجاوز ± 3 ، مما يشير إلى عدم وجود انحراف حاد، وعليه سيتم الاعتماد الإختبارات المعلمية، وخاصة الانحدار البسيط بطريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين لكل فرضية ثانوية، مع الحفاظ على صحة التحليل الإحصائي وإمكانية تعميم النتائج على المجتمع المستهدف.

2- التأكد من تحقق فرضيات تحليل الانحدار البسيط

تم تقسيم الفرضية الفرعية إلى فرضيات ثانوية لكل بعد من أبعاد المتغير التابع، لتسهيل التحليل الإحصائي وعرض النتائج بشكل منظم.

أ. الفرضية الثانوية الأولى:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (ابتكار المنتج) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (13): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
ابتكار المنتج	الميزة	الإنحدار	6.536	01	6.536	6.967	0.000*
	التنافسية	البواقي	9.341	44	0.212		
		الكلي	15.877	45			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (ابتكار المنتج) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بشكل قوي وموثوق.

ب. الفرضية الثانوية الثانية:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (ابتكار العمليات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (14): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
ابتكار العمليات	الميزة التنافسية	الانحدار	3.382	01	3.382	3.585	*0.000
		البواقي	2.494	44	0.056		
		الكل	5.876	45	0.063		
*دال إحصائية عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (ابتكار العمليات) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بشكل قوي وموثوق.

ت. الفرضية الثانوية الثالثة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الابتكار

التسويقي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (15): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الابتكار التسويقي	الميزة التنافسية	الإنحدار	3.815	01	3.815	2.853	*0.000
		البواقي	7.562	44	0.171		
		الكلي	11.377	45	0.252		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (الابتكار التسويقي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بشكل قوي وموثوق.

ث. الفرضية الثانوية الرابعة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع يتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الابتكار التنظيمي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (16): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الابتكار التنظيمي	الميزة التنافسية	الإنحدار	3.765	01	3.765	2.853	*0.000
		البواقي	7.496	44	0.170		
		الكلي	11.261	45	0.250		
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (الابتكار) والمتغير التابع (الابتكار التنظيمي) بشكل قوي وموثوق.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم الاعتماد على معاملات الارتباط لمعرفة دور المتغير المستقل (الابتكار) على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما سيتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الثانوية لكل بعد على حدة في حين يتم التحقق من الفرضية الفرعية الأولى اعتماداً على نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الثانوية والتي تشير إلى أن:

توجد هناك علاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في مؤسسة العالية لانتاج السميد ومشتقاته .

هذه الفرضية تنقسم إلى أربعة فروع ثانوية وهي:

أ. علاقة بين ابتكار المنتج والميزة التنافسية :

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (17): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار وابتكار المنتج

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
ابتكار المنتج	الميزة التنافسية	0.635	0.403	4.016	0.000*
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين الابتكار وابتكار المنتج بلغت 0.635 أي 63.5% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R² 40.3% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 59.7% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=4.016 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين الابتكار وابتكار المنتج، ونجد أيضاً أن Sig=0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل ابتكار المنتج والمتغير التابع الميزة التنافسية.

ب. علاقة بين ابتكار العمليات والميزة التنافسية:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (18): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار وابتكار العمليات

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
ابتكار العمليات	الميزة التنافسية	0.705	0.497	7.708	0.000*
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين الابتكار وابتكار العمليات بلغت 0.705 أي 70.5% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R² 49.7% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 50.3% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=7.708 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين الابتكار وابتكار العمليات، ونجد أيضاً أن Sig=000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير ابتكار العمليات والمتغير التابع الميزة التنافسية.

ت. علاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية :

من خلال الاعتماد على مخرجات لبرنامج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التسويقي والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الابتكار التسويقي	الميزة التنافسية	0.683	0.466	4.573	0.000*
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين الابتكار والابتكار التسويقي بلغت 0.683 أي 68.3% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين (الابتكار التسويقي والميزة التنافسية)، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R² 46.6% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (الابتكار التسويقي) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 53.4% لا يدخل في النموذج وهذا

راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة $T=4.573$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في العلاقة بين الابتكار والابتكار التسويقي ، ونجد أيضا أن $Sig=000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الابتكار التسويقي والمتغير التابع الميزة التنافسية.

ث. علاقة بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية :

من خلال الاعتماد على مخرجات لخبرناج SPSS إصدار 24 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (20): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار التنظيمي والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	T	Sig
الابتكار التنظيمي	الميزة التنافسية	0.527	0.277	4.573	0.00*
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$					

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية بلغت 0.683 أي 68.3% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين (الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية)، واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R^2 46.6% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 53.4% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة $T=4.573$ تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في العلاقة بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية ، ونجد أيضا أن $Sig=000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الابتكار التنظيمي والمتغير التابع الميزة التنافسية.

في الأخير ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى قمنا باستخدام نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الثانوية لكل بعد من أبعاد السياحة الداخلية، يوضح الجدول التالي قيم معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، وقيمة T، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) لكل بعد، مع تحديد المعنوية الإحصائية لكل علاقة.

جدول رقم (21): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للابتكار والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	البعد	R	R ²	T	Sig	التأثير المعنوي
الابتكار	الميزة	ابتكار المنتج	0.635	0.403	4.016	*0.000	نعم

نعم	*0.000	7.708	0.497	0.705	ابتكار العمليات	التنافسية	
نعم	*0.000	4.573	0.466	0.683	الابتكار التسويقي		
نعم	*0.000	4.573	0.277	0.527	الابتكار التنظيمي		
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$							

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بتحليل تأثير المتغير التابع (الميزة التنافسية) على أبعاد الابتكار الرابعة باستخدام الانحدار البسيط لكل بعد على حدة، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تأثرت بشكل معنوي إحصائي، حيث كانت قيم Sig لكل الأبعاد أقل من 0.05، كما بينت قيم R^2 أن نسبة التباين المفسرة للمتغير التابع تتراوح بين 63.5 % و 68.3 %، مما يعكس قوة العلاقة للمتغير التابع (الميزة التنافسية) على أبعاد الابتكار، وبناء على هذه النتائج يمكن استنتاج أن الفرضية الفرعية الأولى مثبتة إحصائياً بالكامل والتي تنص على:

توجد هناك علاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في مؤسسة العالية لانتاج السميد ومشتقاته

خلاصة

تعتبر مؤسسة العالية للسميد من أهم المؤسسات الوطنية لصناعة السميد ومشتقاته ومن خلال دراستنا الميدانية في هذه المؤسسة، وإجابات عينة البحث على أسئلة الإستبيان الذي تم اعتماده للتأكد من صحة فرضيات الدراسة نستخلص أنه ليس هناك علاقة معنوية إحصائية لكل من ابعاد الابتكار مع الميزة التنافسية، حيث دعمت هذه النتائج فرضيات الدراسة.

الخاتمة

تميزت نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين بمجموعة من التغيرات تتضح مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية والتكنولوجية، والتي لابد من المنظمات مواجهتها و محاولة التأقلم معها. لتحقيق كل ذلك. وذلك من أجل بقائها و نموها وتعزيز ميزتها التنافسية، حيث يعتبر الابتكار من أهم العوامل التي يمكن للمؤسسة إنتهاجها لتحقيق كل ذلك.

إن التحديات التي أصبحت تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الوقت الحالي، و من أهمها المنافسة الشديدة و خطر فقدان مركزها التنافسي أصبح لابد لها إدراك أهمية الابتكار و دوره في تعزيز الميزة التنافسية . و من أجل ذلك، قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية، كما حاولنا توضيح أهميته في مؤسسة العالية للسמיד التي كانت محل الدراسة الميدانية بهدف إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة في الإشكالية بنوع من الدقة والوضوح، وإرتأينا من خلال هذه الدراسة إلى التأكيد على الدور المهم للابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .

و فيما يلي النتائج والتوصيات المقترحة

أولاً: نتائج الدراسة

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج و التي يمكن تلخيصها في النتائج النظرية و النتائج التطبيقية التالي :

ثانياً: النتائج النظرية

- الابتكار هو كل جديد لم يسبق إليه أحد من قبل
- الابتكار قائم أساسا على الأفكار الجديدة وغير المألوفة
- الابتكار هو نشاط شامل و منتشر في جميع مستويات المؤسسة
- الابتكار أهم وسيلة للمؤسسة تحقق من خلالها البقاء في ظل بيئة أعمال دائمة التغير
- الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة .

ثالثاً: النتائج التطبيقية

- يلعب الابتكار اثر هام في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.
- هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين ابتكار المنتج والميزة التنافسية.
- هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين ابتكار العمليات والميزة التنافسية.
- هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية.
- هناك اثر ايجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 5% بين الابتكار التنظيمي والميزة التنافسية.

رابعاً: توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية :

- ضرورة تبني الابتكار من قبل المؤسسة كأحد إستراتيجياتها.
- البيئة التنظيمية المحفزة للابتكار.
- إنشاء قسم خاص بالابتكار داخل المؤسسة لتطوير و ابتكار منتجات جديدة.
- ينبغي على المؤسسة محل الدراسة الإهتمام بالأفراد الذين يساهمون في عملية الابتكار، وذلك بتشجيعهم من خلال إنشاء نظام خاص بالحوافز و المكافآت مخصص للأفراد المبتكرين. إنشاء صندوق للأفكار المبتكرة يمكن جميع العاملين من المساهمة فيه، الإستماع لأراء العاملين لإحداث التغيير.
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تنمية الإبتكار إذا ما أرادة إكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة على البقاء والنمو في ظل المنافسة قوية من المؤسسات الوطنية الخاصة والعمومية.

قائمة

المراجع

أولاً: الكتب

- (1) اسماء خيرى، ادارة الابداع والابتكار، الطبعة الاولى، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
- (2) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- (3) زرزار العياشي وغياد كريمة، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- (4) طارق نبيل محمد الدسوقي، ادارة الابتكار والتطوير، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- (5) فاطمة الزهراء العولي، إدارة المعرفة كتوجه حديث لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، الفا للوثائق، عمان، الأردن، 2000.
- (6) مخفى امين، المرصد الوطني للتنافسية: التنافسية في الفكر الاقتصادي، دمشق، 2011.
- (7) نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا: اعداد، تنفيذ، مراجعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2006.
- (8) نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

ثانياً: أطروحات الدكتوراه

- (9) بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة: دراسة حالة خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
- (10) حامدي أحلام، دور إدارة الابتكار في تحسين الميزة التنافسية في ظل مبادئ المسؤولية المجتمعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، السنة الجامعية: 2019-2020.

- (11) حذفاني أمير، دور الابتكار التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات نقاوس - ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2019 (ووردت أيضاً تحت الرقم 44 كأطروحة غير منشورة لنفس الباحث والجامعة).
- (12) حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات البترولية خلال فترة 2006-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة الشركات البترولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية: 2017-2018 (ووردت مكررة تحت الرقم 47).
- (13) زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
- (14) عادل رضوان، دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية (تخصص: تحليل اقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية: 2015-2016.
- (15) كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي واثره في تحسين جودة الخدمة السياحية: دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2020.
- (16) معاريف محمد، دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة قطاع التأمين سعيدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013.

17) نورالدين المعابيرية، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة، أطروحة دكتوراه (الطور الثالث)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2024/2023.

ثالثاً: المذكرات (ماجستير وماستر)

- 18) بن ناقة فاطمة الزهرة وزروقي نور الهدى، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة: دراسة ميدانية - شركة النسيج TAYAL، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص التسيير الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، السنة الجامعية: 2021/2020.
- 19) بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2012-2011.
- 20) بوخرصة خديجة، النقطة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (تخصص استراتيجية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015-2014.
- 21) تومي رونق وفضة رقية، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص: إدارة استراتيجية)، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، الجزائر، السنة الجامعية 2024/2023.
- 22) جوجو شهناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB - بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2015.
- 23) حشاني منال منى، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر - فرع بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص إدارة

استراتيجية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية: 2020/2019.

24) حمدا رحيق وحمدا لبنى، الابتكار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية بالخدمات الصحية: دراسة حالة مصلحة عيادة بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، السنة الجامعية 2023/2022.

25) دبون نجاه ولفريد حياة، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للشركات: دراسة ميدانية بالوكالات السياحية الوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 2025/2024.

26) رجم أنيسة ونداجي مروان، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP وحدة سوق أهراس، مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، السنة الجامعية 2021-2020.

27) روميسة غلوسي ونجاه محمودي، دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2022/2021.

28) زينب شطبية، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (تخصص تسويق)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2009-2008.

29) سالم عطية فاطمة، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة لزيادة تنافسية المؤسسات، مذكرة تخرج ماجستير علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال)، الشلف، الجزائر، 2007.

30) سهثال زرزور، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

- (31) شرقاوي آسيا، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية: دراسة حالة مؤسسة "دليس فود كومباني"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية (فرع التسويق)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2009-2010.
- (32) عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية (فرع التحليل الاقتصادي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، السنة الجامعية: 2011-2012.
- (33) عباسة عائشة، كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات ذات الاستهلاك الواسع: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم Ram Sucre، مذكرة ماستر في العلوم التجارية (تخصص: تسويق)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، 2014/2015.
- (34) قاسم صفوان الشاغوري، متطلبات الابتكار في العمل الحكومي: دراسة حالة هيئة التميز والإبداع في سورية، مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (تخصص الإدارة التنفيذية)، المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA)، سوريا، 2021.
- (35) قويدر بن كشرودة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات القطاع الصناعي بولاية غرداية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012/2013.
- (36) كحموص نجاة وقرس مروة، دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة اتصالات الجزائر ميله، مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص إدارة أعمال)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، الجزائر، 2020/2021.
- (37) ناصري حورية وصياد نادية، تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل،

مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص تسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.

38) وناني سليمان، دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة

حالة مؤسسة العالية للسميد، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2،

الجزائر، السنة الجامعية: 2022-2023.

رابعاً: المجالات العلمية والمؤتمرات

39) أحمد بن خيرة، نصر الدين بن النذير، "تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة

التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 2، العدد 38،

جامعة علي لونيسي البليدة، الجزائر، أوت 2019.

40) إيمان بن قيصر، "الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لمجموعة من

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ARPR)،

المجلد 10، العدد 2، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2021.

41) بارك نعيمة، "الابتكار في المنتجات الاستراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال

بالجزائر: مؤسسة موبيليس نموذجاً"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد الشريف

مساعدة سوق أهراس، الجزائر، العدد الثامن، 2013.

42) بوخاري عبد الحميد، "دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"،

الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في

ظل المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة غرداية، الجزائر، يومي 14-15 فيفري 2017.

43) حمدي جمال الدين وناصر خالد، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية:

دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، (ملاحظة: المرجع ورد كمذكرة ماستر في علوم التجارة،

جامعة قالم، 2010، لكن تم وضعه هنا تماشياً مع سياق بعض المجالات المشابهة أو لعدم

اكتمال بيانات النشر المفصلة).

44) سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات

التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، جوان 2021.

- (45) سامي مباركي، محمد قريشي، "دور الابتكار التكنولوجي في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 44، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2016.
- (46) سهام طرشاني، "ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية: دراسة عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد 13، جامعة البليدة، الجزائر، 2019.
- (47) شريف محمد توفيق، مختار صالح، ووائل وفيق رضوان، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط"، مجلة كلية التربية، المجلد 37، العدد 85، الجزء 3، جامعة دمياط، مصر.
- (48) عبد الحميد رولامي، صفاء بياضي، "واقع الابتكار الحكومي في الدول العربية وسبل تطويره: تجربة الجزائر والامارات"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، العدد 7، سبتمبر 2018.
- (49) عتيقة حرارية، "الميزة التنافسية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، العدد السادس، ديسمبر، الجزائر، 2015.
- (50) عدنان عبد المجيد قباجة، "اثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل"، جامعة فلسطين الاهلية، المجلد 4، العدد 5، فلسطين، مايو 2020.
- (51) عظمي دلال، "دور الابتكار البيئي في إستدامة صناعة الإسمنت: شركة لافارج العالمية (Lafarge)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 46، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مارس 2017.
- (52) عمران شعبان الهادي، هرون خالد، عمر معتوق بن سليمان، "الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة شؤون، العدد الخامس، الجزائر، ديسمبر 2024.
- (53) فاطمة الزهراء بورتان وهواري معراج، "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، جامعة الاغواط، الجزائر، جوان 2017.

- (54) محمد قريشي، صفاء بياضي، "الابتكار التكنولوجي في المؤسسات: أنواعه، مصادره والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 1، العدد 34، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، افريل 2018.
- (55) محمد هلسة، "مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار واهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة الاستقلال، فلسطين، العدد السادس، ديسمبر 2016.
- (56) موسى جمعة، "استراتيجيات الابتكار وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التطوعية"، مجلة آفاق ثقافية، العدد الثاني والأربعون، السنة الثامنة، الجزائر، مارس 2026.
- (57) نسمة محمد عبد الفتاح محمد، "التفكير الابتكاري لدي عينة من الاطفال"، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، المجلد الثامن، العدد الرابع، مصر، افريل 2022.
- (58) هند غدايفي، أحمد فرحات، "الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2018.

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ادارة اعمال

استبيان حول اثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة العالية لإنتاج السميد و مشتقاته

أخي الموظف... أختي الموظفة:

تحية طيبة وبعد,,

تقوم الطالبة بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة " اثر الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية"، وهي جزء من متطلبات التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال. وسيمثل رأيكم الموضوعي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف الدراسة. فالرجاء الإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة علما بأن المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. نقدر لكم تعاونكم معنا ، ونحن على أتم استعداد لتزويدكم بنسخة من نتائج الدراسة بعد إتمامها إن ارتأيتم ذلك.

شكرا لكم لحسن تعاونكم

المشرف: بوبكر ياسين

الطالبة: بن يحيى فاطمة الزهراء

ملاحظة : يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب

- المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ أكثر من 41 سنة
3. المستوى العلمي: ☐ متوسط او اقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
4. مدة الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 20 سنة ☐ أكثر 21 سنة

- المحور الثاني: الابتكار

سلم القياس					الفقرات المفسرة	
5	4	3	2	1	أولاً: ابتكار المنتج	رقم
موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01 قدمت مؤسساتكم منتجات جديدة خلال السنوات الاخيرة.	
					02 ادخلت مؤسساتكم تعديلات جوهرية على منتجاتها خلال السنوات الاخيرة.	
					03 تقوم مؤسساتكم باعتماد تركيبة خاصة تتميز بها مقارنة بالمنافسين.	
					04 تطلق مؤسساتكم منتجات مصممة خصيصا وفقا لمتطلبات السوق.	
موافق تماماً	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: ابتكار العمليات	
					01 تقوم مؤسساتكم بإدخال طرق و اساليب انتاج جديدة و متطورة في السنوات الاخيرة.	
					02 تعتمد مؤسساتكم على انظمة تكنولوجية متطورة لمراقبة جودة الانتاج.	
					03 تستخدم مؤسساتكم عملية منهجية لتحديد كيفية الاستفادة من التطور التكنولوجي بطريقة جديدة.	

04	تمكنت مؤسستكم من انتاج منتجات تلقي القبول الواسع في الاسواق.				
ثالثا: الابتكار التسويقي					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما	
01	تقوم مؤسستكم بتقديم افضل العروض القيمة و الجاذبة لمنتجاتها.				
02	تحدد مؤسستكم في تصميم منتجاتها من خلال القيام بتغيرات المظهر التغليف و الحجم.				
03	استخدمت مؤسستكم اساليب تسويقية جديدة و مبتكرة خلال السنوات الاخيرة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين				
04	تستجيب مؤسستكم لطلبات الزبائن بسرعة و في وقت قياسي مقارنة بالمنافسين.				
05	تقدم مؤسستكم عينات مجانية من المنتجات الجديدة و المتطورة.				
رابعا: الابتكار التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما	
01	تعتمد مؤسستكم على طرق ادارية مبتكرة في اتخاذ القرارات.				
02	تنتهج مؤسستكم سياسات جديدة في مجال التعبير و أنظمة المكافآت و الحوافز.				
03	تنشر مؤسستكم ثقافة الابتكار بين جميع عمالها لزيادة مستوى مساهماتهم.				
04	تحاول مؤسستكم باستمرار انتقاء افضل الافكار المقترحة لتطوير المنتجات.				
05	يتوفر لدى مؤسستكم ورش عمل منتظمة بغرض الاستفادة من الافكار المكتسبة من السوق.				

– المحور الثالث: الميزة التنافسية

سلم القياس					الفقرات المفسرة	
5	4	3	2	1	الميزة التنافسية	
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	تسعى مؤسستكم للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف.
					02	تسعى مؤسستكم إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية.
					03	تسعى مؤسستكم لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين.
					04	تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها.
					05	تقدم مؤسستكم منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها.

					06	تتبنى مؤسستكم مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع أقسامها.
					07	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار لكسب رضاهم.
					08	توجد علاقات و اتصالات مستمرة بين المؤسسة و الزبون.
					09	تعمل مؤسستكم باستمرار من اجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.

لجنة التحكيم

الاستاذ	الرتبة
زيد جابر	استاذ محاضر
براهم نور الهدى	استاذ محاضر
سعدى جعفر	استاذ محاضر
قمبور امين	استاذ محاضر