



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجليلي بونعاما خميس مليانة
كلية الاقتصادية والتجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير



دور الابداع والابتكار في بناء ميزة تنافسية

مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

بإشراف الدكتور:

د/ سعيد منصور فؤاد

إعداد الطالبين:

- حفيف أسامة

- بوعزني عبد الرزاق

لجنة المناقشة:

أ/يوسف بوكديرون (أستاذ محاضر أ) رئيسا

أ/سعيد منصور فؤاد (أستاذ محاضر أ) مشرفا ومقررا

أ/بغداد بلال (أستاذ محاضر أ) ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر و عرفان

ففي البداية نشكر المولى عز وجل اولا و آخرافهو سبحانه الموفق و له الشكر كله واليه يرجع الامر كله و صدقنا لحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم في مثل هذه اللحظات " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " و يتوقفه البرامج ليفكر قبل أن يخط الحروفه ليجمعها في كلمات تتبعثر الاحرفه و نحينا أن يحاول تجميعها في سطور سطورا كثيرة تمر في الخيال و لا يبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلا من الذكريات وصور تجمعا برفاق كانوا الى جانبنا فواجب علينا شكرهم ووداعهم و نحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر و العرفان الى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا و الى كل من وقف على المنابر العلم و اعطى من حصيلة فكره لينير دربنا و الى الاساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة الاساتذة المتخصصين في شعبة علوم التسيير بالشكر الجزيل الى الدكتور سعيد منصور فؤاد الذي تفضل بإشرافه على البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير و الاحترام.

الأهداء

يشرفني أن أهدي عملي هذا إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو

بعيد.

الاهداء

يشرفني أن أهدي عملي هذا إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه.

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو

بعيد.

ملخص:

إن ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم والمستمر، ولعل ذلك يعود لعدة عوامل تتمثل في ثورة الاتصالات والتطورات التكنولوجية للهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية والمنتجات الجديدة بين المؤسسات إضافة إلى التغير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، مما يجعل من الإبداع وابتكار المنتجات الجديدة ضرورة حتمية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبناء في السوق ومن هذا المنطلق فإن الابتكار في مجال المنتجات يعد إحدى الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكذا بقاءها ونموها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تم التركيز في هذا البحث على تحديد مفهوم الابتكار والإبداع وأهميته بصفة عامة وكذا ابتكار المنتجات الجديدة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة ومدى الحاجة إليه باعتباره أحد عوامل التميز.

وانطلاقاً مما سبق فإن المؤسسات الجزائرية ومن خلال مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج تعمل على الإبداع وابتكار منتجات جديدة كوسيلة تمكنهم من البقاء في صراع المنافسة.

Abstract

What distinguishes the current business environment for most institutions is the permanent and continuous change, and perhaps this is due to several factors represented in the communication revolution and the tremendous technological developments in all economic and industrial fields and the intense competition between institutions in addition to the rapid and continuous change in the needs, desires and tastes of consumers, This makes creativity and innovation of new products an imperative for every organization that seeks to succeed and build in the market and from this logic, innovation in the field of products is one of the important strategic means that contribute to achieving a competitive advantage

for the organization as well as its survival and growth and increasing its ability to achieve its strategic goals, where the focus was In this research, the definition of the concept of innovation and creativity and its importance in general, as well as the innovation of new products and their importance in improving the performance of the institution and the extent of the need for it as one of the factors of excellence.

Based on the foregoing, the Algerian institutions, through Algeria Telecom, as a model, are working on creativity and innovation of new products as a means to enable them to remain in the struggle of competition.

الفهرس

-	الشكر
-	الاهداء
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول والاشكال
أ-هـ	مقدمة
63-06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
07	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية
07	تمهيد
08	المطلب الأول: مدخل نظري للإبداع
08	الفرع الاول: مفهوم الإبداع، مستوياته و مراحل
12	الفرع الثاني: خصائص الإبداع، دوافعه و سمات الشخصية المبدعة
17	الفرع الثالث: نظريات الإبداع و أنواعه
20	المطلب الثاني: مدخل نظري للإبتكار
20	الفرع الاول: مفهوم الابتكار و مراحل
23	الفرع الثاني: انواع الابتكار و أصنافه
26	الفرع الثالث: خصائص و عناصر الإبتكار
28	المطلب الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية
28	الفرع الاول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة و خصائصها
31	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية و مصادرها
34	الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
35	المبحث الثاني: دور الإبداع و الابتكار في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة
35	المطلب الأول: البحث و التطوير كمصدر للإبداع و الابتكار
35	الفرع الاول: مفهوم البحث و التطوير
40	الفرع الثاني: تنظيم وظيفة البحث و التطوير في المؤسسة
43	الفرع الثالث: الإنفاق على البحث والتطوير
45	المطلب الثاني: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية

45	الفرع الاول: تأثير الإبداع على أبعاد التنافس و نموذج القوى الخمس
48	الفرع الثاني: تأثير الإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية
51	الفرع الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية
56	المطلب الثالث: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة
56	الفرع الاول: أثر الابتكار على التكاليف
58	الفرع الثاني: أثر الابتكار على استراتيجية التمييز
58	الفرع الثالث: أثر الابتكار على استراتيجية التركيز
59	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
59	المطلب الأول: استعراض الدراسات السابقة
62	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة
63	المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
91-64	الفصل الثاني
65	مهيد
66	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
66	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر لعين الدفلى
71	المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
73	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
82	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
91	خلاصة الفصل
92	خاتمة
-	قائمة المراجع

قائمة الجداول والاشكال

قائمة الجداول:

55	الجدول رقم (01): الإبداع التكنولوجي المناسب لتنمية الميزة التنافسية
71	الجدول رقم (02): يمثل مقياس ليكرت الخماسي
72	الجدول رقم (03): يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان
72	الجدول رقم (04): يمثل صدق وثبات الإستبانة
73	الجدول رقم (05): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة
73	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
74	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن
75	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
76	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المنصب
77	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
78	الجدول رقم (11): التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول
80	الجدول رقم (12): التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني
82	الجدول رقم (13): بيانات الإبداع الإداري وبناء الميزة التنافسية
83	الجدول رقم (14): بيانات الإبداع التقني وبناء ميزة تنافسية
84	الجدول رقم (15): بيانات الإبداع الإضافي وبناء ميزة تنافسية
85	الجدول رقم (16): نتائج الإبداع على بناء ميزة تنافسية
87	الجدول رقم (17): بيانات المرونة وبناء ميزة تنافسية
88	الجدول رقم (18): بيانات المخاطرة وبناء ميزة تنافسية
89	الجدول رقم (19): نتائج الابتكار على بناء ميزة تنافسية

09	الشكل رقم (01): صفات الشخص المبدع
13	الشكل رقم (02): الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق
22	شكل رقم (03): عمليات الابداع والابتكار
24	الشكل رقم (04): الأصناف المختلفة للابتكارات
32	الشكل رقم (05): دورة حياة الميزة التنافسية
38	الشكل رقم (06): يوضح مراحل خلق وتحسين المنتجات من خلال البحوث العلمية
41	الشكل رقم (07): يوضح مراحل تنظيم وظيفة البحث والتطوير على أساس المشاريع
42	الشكل رقم (08): يوضح مراحل عملية التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير
43	الشكل رقم (09): يوضح مراحل نشاط وظيفة البحث والتطوير من خلال التنظيم المصفوفي
57	الشكل رقم (10): يوضح أثر الابتكار في التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة
70	الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لعين الدفلى
71	الشكل رقم (12): يمثل متغيرات الدراسة
74	الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
75	الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر
76	الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
77	الشكل رقم (16): توزيع العينة حسب المنصب
78	الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

مقدمة

مقدمة:

يشهد الوقت الحالي العديد من تطوره المتسارعة والتغيرات المتلاحقة ، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها ، إذا لم يعد الشكل التقليدي لمنظمات الأعمال سائدا والذي يعتمد على أن بيئة الأعمال يسودها نوع من الثبات النسبي فبيئية الأعمال الحالية المؤكد الوحيد قيدها هو عدم التأكد والثابت الوحيد هو التغيير ، حيث أن مخرجات البحث التطوير من إبداع وابتكار تحولت إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع لتطوره الدولية الجديدة ، إذا أن الإبداع والابتكار هو مفتاح أي ميزة تنافسية إذا تمثلت هذه الأخيرة القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها ، أداء المنظمات خاصة في قطاع الاتصالات ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا لمنافسين الآخرين ، وهو ما يفرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة .

وفي ظل هذه الظروف الراهنة أصبح العمل بما هو متاح والتخصيص للتفاعل مع متغيرات البيئية عن طريق التكيف لا يقدم دل المؤسسات لا سيما أن وتيرة التغيير أصبحت سريعة ، فإما أن تكون المؤسسة يقظة بالقدر الذي تتصرف فيه قبل المنافسين ، ومن العوامل المساهمة في تحقيق ذلك هو الابتكار والإبداع ، هذا الأخيرة الذي أصبح يخطى باهتمام كبير في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة ، بعد أن كان لعقود طويلة مجرد نشاط استثنائي غير مطلوب من أغلب الأقسام والوظائف في المؤسسة ، أو نشاطا محصورا في قسم البحث والتطوير الذي كانت نتائجه تتسم بالمجهول وعدم التأكد مع احتمال الاخفاق ، كما كان في حالات كثيرة عبارة عن نشاط ذاتي لبعض الأفراد المتميزين بذكاء خاص لا يمكن السيطرة عليه أو تنظيمه أو التدريب عليه ، كل هذا كان له تأثير سلبي على بروز دور وأهمية الإبداع والابتكار .

ومع إستمرار التقييم العلمي والتطور التقني وثورة المعلومات وتزايد حدة المنافسة وتنوع الحاجات والسرعة في تغييرها ، أخذت المؤسسات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبداع و الابتكار ودور هما لنشاط منظم ومنهجي في التوصل إلى منتجات ، أسواق وتقنيات وعمليات وأساليب جديدة تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية لا تقل قيمة وكفاءة فن أي مصدر آخر ليصبح الإبداع والابتكار النشاطين الأكثر أهمية في شركات الأعمال المتقدمة ، والأكثر أهمية من حيث المساهمة في البقاء والنمو . لتصل مكانته إلى إعتباره خالق الميزة التنافسية والعامل الأساسي للمحافظة عليها في المؤسسة ، وبالتالي فإن اللجوء إليه لا مفر منه .

على ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية تهدف إلى بيان مساهمة للإبداع والابتكار في إكتساب ميزة تنافسية .

➤ إشكالية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يساهم الإبداع والابتكار في إكتساب المؤسسة لميزة تنافسية ؟

- ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية تطرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية :
- هل يوجد دور ودلالة إحصائية بين الإبداع وبداء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - هل يوجد دور ودلالة إحصائية بين الابتكار وبداء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
 - ما مدى إدراك مؤسسة إتصالات للجزائر لأهمية تبني سياسيات لدعم وتنمية للإبداع؟
 - ما الدافع وراء سعي المؤسسة لإكتساب ميزة تنافسية ؟
 - كيف يؤثر الإبداع والابتكار على تنافسية المؤسسة ؟

➤ فرضيات الدراسة :

من خلال تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية يمكن وضع للفرضيات التالية :

● الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة إيصالات للجزائر .
- من أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها الى الفرضيات الجزئية التالية:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الاداري و بناء مسيرة تنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التقني و بناء مسيرة تنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع الإضافي و بناء مسيرة تنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر .

● الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الابتكار وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة إيصالات للجزائر .
- من أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها الى الفرضيات الجزئية التالية:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المرونة و بناء مسيرة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المخاطرة و بناء مسيرة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر .
- الفرضية الرئيسية الثالثة:
- توفير مناخ إبداعي بالمؤسسة يتوقف على مدى إدراك المؤسسة لأهمية تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع.

➤ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث في كونه يعالج موضوعا لا زال يتطرق إليه الباحثون إذ يعتبر موضوع الساعة ، حيث يعالج إشكالية دور الإبداع والابتكار في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر .
- يستمد موضوع البحث أهميته من خلال تسليط الضوء على كل من الإبداع والابتكار باعتبارهما أحد العوامل المساهمة في تحقيق الريادة للمؤسسات في ظل ديناميكية تتسم بشدة المنافسة.
- تتجسد أهمية البحث كونه يوضح فعالية الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسات ، فالإبداع والابتكار يمثل التوجهات التي تتبناها المؤسسات الريادية التي تسعى إلى توفير منتجات وخدمات مبتكرة من شأنها أن تحدث تغييرا في قاعدة التنافس.

➤ أهداف الدراسة : يسعى هذا البحث كلي بلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة الإبداع والابتكار والميزة التنافسية.
- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية للإبداع والإبتكار وقيمتها كأداة تنافسية .
- تشخيص مستوى الإبتكار والإبداع والميزة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- إبراز الدور المؤثر الذي يؤديه الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تساعد في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- تحديد مدى وجود إختلاف دور الإبتكار في تحقيق الميزة التنافسية لإختلاف وجهات نظر الموظفين.
- تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى والتي تفيدهم في إعداد استراتيجياتهم التنافسية.

➤ أسباب إختيار الموضوع :

- تم اختيار معالجة هذا الموضوع الأسباب التالية:
- الرغبة الشخصية في اختيار هذا الموضوع نظرا القلة الإهتمام به من طرف المؤسسات الجزائرية
- المساهمة في توعية المؤسسات الخدماتية بأهمية الإبداع والابتكار.
- إبراز الدور الذي يلعبه الإبداع والابتكار في ضمان استمرارية وتنافسية المؤسسة.

➤ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:** مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى.
- الحدود الزمانية:** تمثلت مدة التريص 30 يوما ابتداءا من 2020/07/08 إلى 2020/09/08.
- الحدود البشرية :** تتمثل عينة الدراسة في العمال لدى مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى والبالغ عددهم 50 عامل .

➤ المنهج المتبع والأدوات المستخدمة :

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة وتحليل أبعادها، وللإجابة على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمادا على:
المنهج الوصفي: وذلك في الجانب النظري وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب والمذكرات.

منهج دراسة حالة: وذلك في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة ، واستخدام العينات والذي يعتمد على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS .

➤ صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهتها في ظل دراستنا هذه:
- صعوبة للحصول على المراجع بسبب غلق المكتبات العامة وللجامعية في ظل الأزمة الصحية العالمية.
- تعذر تطبيق الدراسة الميدانية على أكمل وجه.
- صعوبة إنجاز الجانب التطبيقي في الميدان بسبب جائحة 'كوفيد-19'.

➤ افاق الدراسة:

- عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي.
- القدرات الديناميكية وأثرها في الابداع والابتكار.
- أثر الاستراتيجيات التنافسية على ابتكار الخدمات.
- أثر أبعاد الابداع والابتكار في تفعيل الميزة التنافسية.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع والابتكار والميزة التنافسية

تمهيد:

مثل الإبداع والابتكار محور اهتمام العديد من المفكرين في مجالات وتخصصات مختلفة كعلوم النفس والاجتماع والاقتصاد وغيرها لارتباطه بمختلف العمليات الانسانية والاجتماعية والفكرية والعلمية، التي يمكن أن تؤثر على الفرد والمجتمع والمؤسسة والاقتصاد وأن تدفع لتحقيق التكور والتنمية في مختلف مجالات الحياة.

المطلب الأول: مدخل نظري للإبداع

الفرع الأول: مفهوم الإبداع، مستوياته ومراحله

1- مفهوم الإبداع:

سوف نحاول إبراز أهم التعاريف التي تناولت الإبداع أولاً في المجموعة المقدمة له كالاتي:
التعريف اللغوي للإبداع: هو مشتق من "بدع الشيء أو ابتدعه"، ويعني أنشأه و بدأه أولاً، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة¹
 كما عرفته الموسوعة البريطانية على أنه "القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد"².

عرف الإبداع على أنه إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة أو كفاءات اتصال أو أشكال تنظيم جديدة³.
 كذلك يعبر الإبداع عن فكرة أو منتج جديد، أو نظرية أو طريقة جديدة، وأنه تجميع للأفكار والمعلومات. عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة تطورت داخل المنظمة أو تم استعراضها من خارج المنظمة"، كما عرف جيلفورد الإبداع بأنه يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين⁴.
 ويعرف الإبداع على أنه تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية⁵.
 من خلال ما سبق، يمكننا تحديد مفهوم جامع للإبداع، على أنه كل ما يؤدي إلى التحسين، وتفعيل الأداء من أفكار وعمليات وطرق ومناهج جديدة بأسلوب أو طريقة جديدة أو أفكار مرتبطة بتحسين منتج أو خدمة ما، يتصف بالقبول والأصالة والنفع.

الإبداع هو مهارة يمكن أن يكتسبها أي شخص، وهو القدرة على صنع الروابط، وتوليد الأفكار الجديدة والتفكير المختلف، الخروج من المعتاد بروية الإمكانيات التي لم يلاحظها الآخرون، وهو القدرة على إنتاج العمل الجديد الأصلي والمناسب ذو قيمة.
 ويقف الإبداع على ركيزتين أساسيتين هما **الجدة الأصلية والقيمة المناسبة** حيث يجب أن تتواجدا معا في العمل ليكون إبداعيا والتوازن بين هاتين الركيزتين غاية في الأهمية، حيث إن بعض الأفكار أو العمليات أو الطرق لا يوجد بها أي درجة من الجدة ولكنها ذات قيمة في هذه الحالة تعتبر تقليدا وليس إبداعا، ومن

1 - أسامة خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص30.

2 - بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص30.

3 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص6.

4 - نفس المرجع السابق.

5 - مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص6.

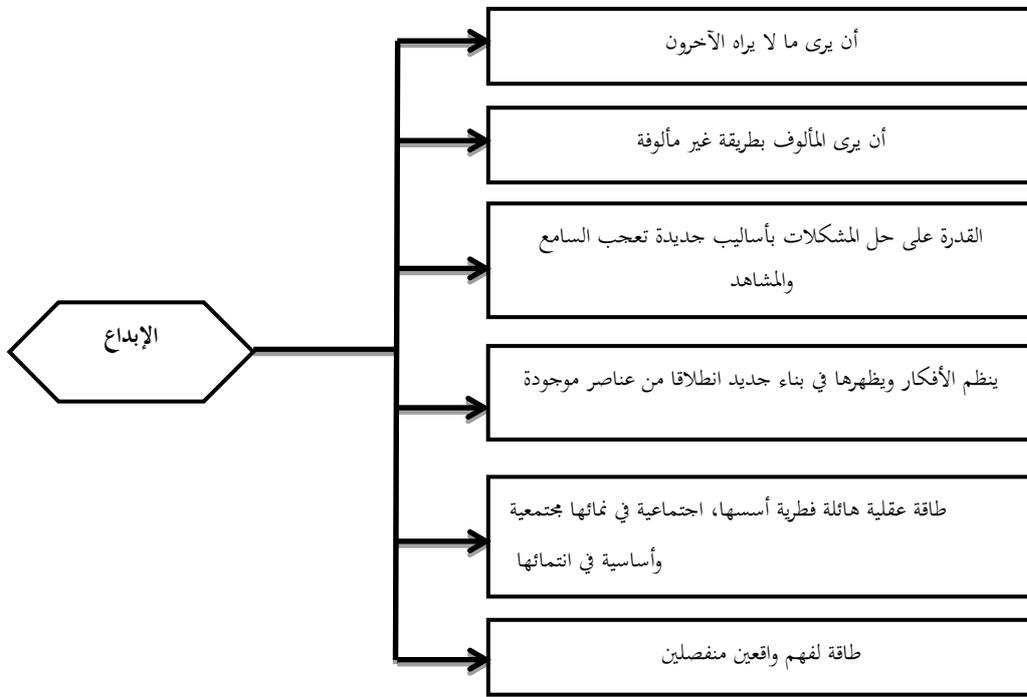
الناحية الأخرى بعض الأشياء الجديدة قد لا يكون لها قيمة إيجابية أو توجد بها صفات سلبية، وهذه أيضا لا يمكن اعتبارها إبداعا.

كما تظهر أهمية الإبداع في الحالات التالية:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

-يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات وبيئة المنافسة.

الشكل رقم (01): صفات الشخص المبدع



المصدر: مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص7.

2- مستويات الإبداع:

تتعدد مستويات الإبداع تبعا للفئة المبدعة، وتبعا لذلك نجد إبداع فردي، جماعي وآخر تنظيمي، وذلك كما يلي:

أولاً- الإبداع على مستوى الفرد:

يقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، مما يعني توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.

حدد الكاتب **Roby** سمات المبدع بما يلي:¹

-الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛

-الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛

-تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛

-التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛

-الثقة بالنفس: يملك المبدع مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال، وذلك من

خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير واتخاذ القرارات لحل المشكلات.²

ثانياً- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي

لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:³

-إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

-إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص

لهم شخصيات مختلفة؛

-إن الجماعة المتماسكة أكثر حماساً واستعداداً أو نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛

-إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛

-إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

1 - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص15.

2 - فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص47.

3 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص393.

ثانيا- الإبداع على مستوى المؤسسة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:¹

- الميل نحو الممارسة والتجريب.
- وجود مشجعين للإبداع.
- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل.
- احترام القيم وتطبيقاتها وتطوير مبادئ وأخلاقيات المنظمة.
- بساطة في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في الخدمات المساندة.²

-الجمع بين الحزم واللين معا، فهناك رقابة متشددة لحماية أهداف وقيم المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.³

3- مراحل الإبداع:⁴

حسب دوبراين (A.J.Dubrin) فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:

- إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له القيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو ازعاجا لا بد من معالجته.
- الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.
- الحضانة: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة.
- وبينما المشكلة تتضح بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.

1 - محمد جاسم ولي العبيدي، آلاء محمد جاسم، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص ص 63-64.

2 - حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص ص 302-304.

3 - سعد الغالب ياسين، الغدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص211.

4 - خزار لخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص53.

- **التبصر:** وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.
 - وفي ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربع مراحل وهي:
 - **مرحلة التشبع:** وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.
 - **التفكير العميق:** وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.
 - **التأمل:** ويمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.
 - **التحقيق:** وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة ثلاث تلك الخصائص وعرضها بصورتها على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.
- ويجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل ذات التي أشار إليها الباحثون، حيث عرض الباحث موريس شتاين (Stien) مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل:
- **وضع الفرضيات:** وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.
 - **فحص الفرضيات:** وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.
 - **عرض النتائج:** ونقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.
- كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، واعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بدايو مبكرة لها وتشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

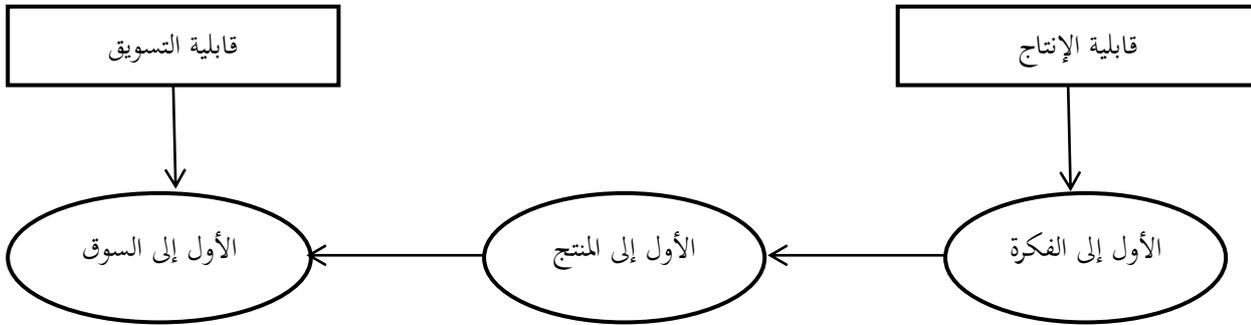
الفرع الثاني: خصائص الإبداع، دوافعه وسمات الشخصية المبدعة:

1- خصائص الإبداع:

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات تتمثل فيما يلي: ¹

¹ - بلال خلف السكارنة، الريادة وقيادة منظمات العمال، مرجع سبق ذكره، ص55.

- أ. الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حتى ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- ب. الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.
- ج. الإبداع هو التوليفة الجديدة، وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- د. الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع، أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من المنافسين في التواصل وإدخال كل ما هو جديد، والشكل الموالي يوضح ذلك:
- الشكل رقم (02): الأول إلى الفكرة والمنتج والسوق



المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 20.

هـ. الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص، وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلافة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال، ولاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال، ولاكتشاف قدرات المنتج الجديد غير الموجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى المؤسسات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه المؤسسات الأخرى المنافسة.

2- دوافع الإبداع:

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول هارولد أندرسون "Harold Anderson" في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة، فكل فرد قادر أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك، واستطاع تنمية الدوافع التي

تكمّن وراء العمل الإبداعي¹، وتتمثل هذه الدوافع في دوافع تخص البيئة الخارجية وأخرى دوافع ذاتية أو شخصية، وهما كما يلي:

أولاً: دوافع تخص البيئة الخارجية

تشمل دوافع الإبداع التي تخص البيئة الخارجية ما يلي:

أ. التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجندات البيئية التي واجهت ومازالت تواجه المؤسسات، الأمر الذي بات يتطلب ضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع، لتتمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية، وإيجاد وتطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من النمو والبقاء.

ب. ازدياد تحديات وضغوط المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحوّلات العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام الزبائن.

ت. الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية خاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن، مما فرض على المؤسسات الاستجابة لهذه الثورة، من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجية، ولتتمكن من المنافسة ومواصلة المحافظة على رضا زبائنها والبقاء في السوق.

ث. ندرة الموارد، الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة في ظل المارد المتاحة.

ج. زيادة الوعي والمعرفة لدى الزبون عن مدى توفر المنتجات ذات الجودة الأفضل، وانعكاس ذلك على نوعية الطلب للزبائن على السلع والخدمات، وبالتالي فهي تنعكس على المؤسسات وسعيها إلى تلبية رغباتهم، إضافة إلى ذلك فإنهم يطلبون معلومات تفصيلية عن المنتجات، والمؤسسات بحاجة لتوفير هذه المعلومات للزبائن بالوقت والسرعة المناسبين، سعياً لكسب رضاهم، ويعتبر الإبداع أحد أهم الوسائل التي توفر للزبون نوعاً من التغيير والإضافات وكسر حاجز الروتين.

ومن دوافع الإبداع أيضاً:²

1 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص15.

2 - صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد02، المجلد21، دمشق، سوريا، 2005، ص 149-150.

1. **المنافسة الحادة في السوق:** غن البيئة التي تعمل فيها المؤسسات على اختلاف انواعها هي بيئة ديناميكية، ولا يكاد يمر يوم دون ان يكون هناك تغيرات، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات اللجوء إلى الإبداع، وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.
2. **إمكانية الإنتاج بحجم كبير:** هذا يعني كميات كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة، وبالتالي المنافسة بشكل أفضل.
3. **أزمة الطاقة:** إن هذا العامل له فضل كبير في تطوير الكثير من المنتجات وتقديم عدد هائل منها، مثل المنتجات الكهربائية التي تساعد على الاقتصاد في استهلاك الطاقة، حيث تم الإثبات أن الأزمات تعد سببا للإبداع حيث تزداد الحاجة للبحث عن حلول للمشاكل المترتبة عنها.
4. **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** تقدم لدعم عمليات الإبداع التكنولوجي خاصة، سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية.

ثانيا: دوافع الإبداع الذاتية أو الشخصية

- كل فرد على وجه الأرض يمكن أن يكون مبدعا، ولكن بشرط التعرف على الطريق الموصل للإبداع والعمل على تنمية دوافعه الإبداعية، والتي تتمثل فيما يلي:¹
1. الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
 2. الحصول على رضا النفس.
 3. الوصول إلى الأهداف بطريقة أسرع.
 4. تجريب أكثر من مجال للعمل.
 5. أحيانا يكون من وراء الإبداع دوافع مادية مثل الحصول على مكافآت مالية، أو قد يكون من وراءه السعي للحصول على مكافآت معنوية، كالحصول على التقدير والسمعة والثناء والشهرة.²

3- سمات الشخصية المبدعة:

- لقد اهتمت الدراسات المختلفة باختبار إذا كانت الشخصية المبدعة لها خصائص تميزها عن الشخصيات الفردية الخرى التي هي أقل إبداعا وفي النهاية لمست هذه الدراسات أن هناك عددا من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن ان نصفه بالفرد المبدع وهي كالتالي:
- **مقدرات المعرفة:** الفرد الذي يمتلك قوة التفكير والتحليل معا هو أقدر معرفيا على ابتداء الأشياء فبعض الدراسات ترى في الذكاء مدخلا اوليا للإبداع.
 - **الشخصية:** تلعب دورا باروا في الفروقات الإبداعية إذ يوجد عدة صفات شخصية لها علاقة بإبداع الأفراد من أبرزها:

1 - خيرى، أسامة، مرجع سبق ذكره، ص44.

2 - إيمان محمد أبو غريبة، الإبداع التربوي، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص14.

- الثقة في النفس.

-الإيمان بمقدرة الإبداع.

-الميول إلى الاكتشاف والتعقيد.

-اختزان مستوى عالي من الطاقة الفردية.

●**الخلفية التجارية:** تؤثر على إبداع الأفراد مباشرة بعد ان ينشأ هؤلاء ضمن محيط يثمن الإبداع فالأفراد منذ الصغر وخلال مراحل شبابية يمرون بها يتأثرون بأهلهم أو ذويهم¹.

●**الصفات النفسية والمزاجية:**

- البصيرة النفسية وضعف الأنا الأعلى(أي الانتساب إلى المجتمع): إن الفنان المبدع يحس بمشاعر

الآخرين وينظر إلى الأحداث من خلال عيونهم ويدرك دوافع سلوكهم².

- لوحظ ان هناك علاقة ارتباطية بين الشبابية وصغر العمر من ناحية والسادج الإبداعي الصادر عن الفرد من ناحية ثانية وقد اتفقت الدراسات على ان العمر الواقع بين 30 إلى 40 عام هو العمر الأكثر إبداعية عند الفرد³.

- الأفراد المبدعون يكونون دوما بعيدين عن حالة التطابق والموافقة مع الآخرين.

-يميلون إلى الاستقلالية والتحرر.

-يمتلك روح المغامرة والفضول.

-درجة ذكائه أعلى من المتوسط.

-كثرة التساؤل عما يدور حوله.

-اهتمامه بتوظيف المعلومات أكثر من اهتمامه بالمعلومات ذاتها.

-إنجاز العمل بطرق ابتكارية.

-التوازن الانفعالي وعدم التعصب.

ولعل جميع ما ذكر يلخصه "تورانس" بقوله: " أن الشخص المبدع الحقيقي هو أول من يعطي للموضوع وينتج به، وهو آخر المقلعين والمتراجعين عنه"⁴.

1 -بلوط حسن إبراهيم،(2005)، البادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، لبنان، دار النهضة العربية ص362.

2 - عرفة سيد سالم ، (2011) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ط1،الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، ص45.

3 - جواد شوقي ناجي ، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1،الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع ص186.

4 - الشماع ،خليل حسن وحمود، خليل كاظم ،(2014) ،نظرية المنظمة ، ط5،عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص125.

الفرع الثالث: نظريات الإبداع وأنواعه:

أولاً: نظريات الإبداع:

ولقد حاول الإنسان فهم ظاهرة الإبداع، ولكنه لم يستطع الوصول إلى مفهوم واضح حتى أخضع هذا المفهوم للبحث والتجارب وقد تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية وسنعرض أهم النظريات والتي لا تزال تتفاعل مع مجتمعنا في العصر الراهن:

1. نظرية أسبورن:

لقد اعتقد "أسبورن" أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة، هو توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع، وهذا انعكس بصورة إيجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، وكان يعتقد ان تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة: والجدير ذكره ان المشكلة التي نتحدث عنها هي السلوب المتبع لحل يكمن بتراتب هذه الخطوات:

- إيجاد المشكلة.
- إيجاد الحقائق.
- إيجاد الأفكار.
- إيجاد الحل.
- قبول الحل¹.

2. نظرية هاغ وايبكين:

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- أ. مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به مارش وسيون.
- ب. مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ت. مرحلة التطبيق: البدء بإتمام واحتمالية ظهور المقاومة.
- ث. الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية².

3. نظرية Wilson عام 1966:

¹ - خيرى، أسامة، (2014)، التميز التنظيمي ط1، عمان دار الريبة للنشر والتوزيع، ص216.

² - عبد الرحيم زاهر، (2011)، الهيكل التنظيمي للمنظمة(الهندرة) ط1 الأردن دار الريبة للنشر و التوزيع، ص143.

أوضح فيها ان عملية الإبداع تمر في 3 مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المنظمة وهي إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية وكمية التغير ثم تبني التغيير وتطبيقه وقد افترضت هذه النظرية ان نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية، وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة، فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل، كلما ازدادت المهمات غير الرتبية، مما يسهل الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل وعدم ظهور تعارض في الأفكار¹.

4. نظرية التحليل النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

5. نظرية جالتون:

في حين أن "فرانسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة حيث ربط في دراسته بين العبقرية والإبداع والوراثة².

6. النظرية العبقرية:

تقتض هذه النظرية ان الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إحياء بغض النظر عما انجز سابقا وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع وبالتالي فإن المبدع حسب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة فجأة، ولم يرتكز على أي من بيئته وتجاربه ومعرفته السابقة³.

ثانيا: أنواع الإبداع:

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى ما يلي:

1- الإبداع الإداري:

هو الذي يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة، فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضيف على إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:

¹ -العنزي، سعد علي، (2014)، إبداعات الاعمال، ط1، عمان، الوراق للنشر و التوزيع، ص44.

² - غباط، شريف وزدوري، أسماء (2010)، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، ص6.

³ -خيري، أسامة، (2013)، القيادة الإدارية، ط1، الأردن، دار الريبة للنشر والتوزيع ص240.

أ. الإبداع الإداري العلمي:

والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

ب. الإبداع العلمي العملي:

والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة¹.

2- الإبداع التكنولوجي:

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الانتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع².

3- الإبداع الفني:

يمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها...³.

4- الإبداع التعبيري:

والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.

5- الإبداع المركب:

وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعاً معيناً يستفاد به¹.

1 - عبوي، زيد منير ومحمد، هاني محمد (2014)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان، المعزز للنشر والتوزيع ص273.

2 - منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010)، نظرية المنظمة، الطبعة العربية، الأردن، دار البيزوري للنشر والتوزيع، ص204.

3 - حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، ص305.

6- الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية:

يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يكون الهدف منها هو تحسين في فاعلية وكفاءة الإنتاج.

7- الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي:

يعني الإبداع الراديكالي الإبداع الذي يكون جديد ومختلف جدا عن الحلول الأولية حيث يوصف بأنه الجديد والمختلف، أما الإبداع التراكمي فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبيا أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل².

8- الإبداع الجذري:

يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلا عن تطور تكنولوجيا جديدة، وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز هذا العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

9- الإبداع المستمر:

يقدم هذا النوع تحسينا واضحا على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية³.

المطلب الثاني: مدخل نظري للابتكار

الفرع الأول: مفهوم الابتكار ومراحله:

1- مفهوم الابتكار:

التعريف اللغوي للابتكار: يبتكر ابتكارا، فهو مبتكر ابتكر الجهاز اخترعه، ابتدعه واستتبطه غير مسبوق إليه، ابتكر طريقة جديدة، عقل مبتكر خلاق مبدع، مجدد ذو موهبة ونبوغ⁴.

1 - عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد، (2010)، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون، ص180.

2 - المعاني، أحمد وعرقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر، (2011)، قضايا إدارية معاصرة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، ص348.

3 - اللامي غسان قاسم، (2007)، إدارة التكنولوجيا، ط1، الأردن دار المناهج للنشر و التوزيع، ص129.

4 - صائب الألوسي، تنمية الفكر الابتكاري، دار المنهل، عمان، الأردن، 2002، ص7.

تعددت كذلك تعريف الابتكار بين الكتاب، فيرى **جيل فورد** أن الابتكار هو تفكير تغييرى، كما يذكر **شتاين** الابتكار بأنه هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس، ويعرف **روجرز** الابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة¹.

يعرف **بيتر داركر (P.F.Druker)** الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم، وفي المقابل يعني الإدخال المنظم للجديد مع التأكيد على الاستمرارية في العملية².

وأما **ديبورغ ماري (Debourg Marie)** يعرف الابتكار على انه تطبيق تجاري للاختراع. من خلال التعريف يتضح لنا أن النجاح التجاري هو جزء أصيل في الابتكار، كما يعرف الابتكار بأنه "المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير"³.

يعرف الابتكار على أنه القدرة على الاختراع، أي استخدام المهارة والبراعة في تنفيذ أو تطوير عمل ما ويتطلب الابتكار قوة التخيل في معالجة المواقف.

إذن يمكن ان نعرف الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة، وسيلة، أداة، طريقة لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع. الفكرة التي يقوم عليها مفهوم الابتكار أساساً هي تحويل الأفكار الجديدة والإبداعات والاختراعات إلى أعمال مفيدة، الابتكار مرتبط بالإبداع ارتباطاً عضوياً حيث يشكل الإبداع مصدراً غير محدود للابتكار والذي يمكن أن يفهم كتنفيذ أو تطبيق للإبداع.

ومن هنا نرى أن الابتكار هو تطبيق للأفكار الجديدة والإبداعات والاختراعات وطريقة جديدة لعمل الأشياء ومثله مثل الإبداع له ركيزتين أساسيتين يحددان هويته هما: **نسبة الجودة الأصلية في الابتكار ومقدار القيمة فيه**، وقد يكون الابتكار في المنتجات أو الخدمات أو العمليات أو الأفكار الجديدة أو في طرق جديدة للإنتاج أو التنظيم والإدارة، وقد يشير إلى تغييرات بسيطة أو جذرية في الهيكل والمكونات.

2- مراحل الابتكار:

عملية الابتكار تتطلب تحويل الأفكار الجديدة أو الإبداعات إلى واقع على الأرض واقتناص أو استخلاص القيمة منها.

عملية الابتكار الناجحة تتكون من عدة مراحل حيث يضعها **(Tid & Bessant)** في أربعة مراحل وهي:

- **البحث:** إيجاد الفرص للابتكار، وإحضار أفكار جديدة للنظام، هذه الأفكار تأتي من الإبداعات والاختراعات ومن البحث والتطوير، ومن إشارات السوق والتنظيمات وسلوك المنافسين وغيرها.

1 - نفس المرجع السابق.

2 - السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2011، ص16.

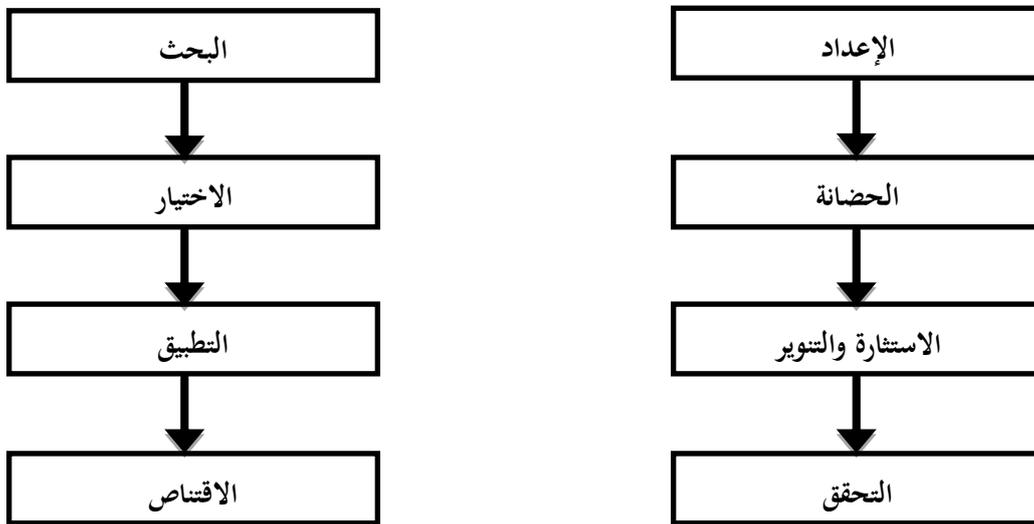
3 - السيد نصر الدين السيد، نفس المرجع السابق.

الموضوع المهم هنا هو كيف تنظم عملية بحث فعالة لضمان تدفق مستمر لتتبع أصلي والي يعطي فرصة أكبر بالبقاء والازدهار في الأعمال في وجه المحددات البيئية.

- الاختيار: توليد تنويع من الأفكار ليس كافيا هناك حاجة للاختيار من مجموعة الأفكار وهذا يحتاج إلى شكل من أشكال الاختيار الاستراتيجي من كل الأشياء التي يمكن عملها. ماذا سنعمل ولماذا؟ هذه المرحلة تأخذ في اعتبارها شكل من أشكال المفاضلة التنافسية وهي ما هو الاختيار الذي سيعطي أفضل فرصة.
- التطبيق: توليد الأفكار والاختيار غير كافي لتطبيقها على أرض الواقع، التطبيق يشمل تمرير أو تحويل الأفكار إلى الواقع، فهو بالضرورة مهمة إدارة الموارد، والوقت، والطاقة والمال والمواد وتعبئة المعارف المختلفة في مواجهة خلفية عدم اليقين، هنا الأعمال تأخذ في حسابها مخاطرة محسوبة.
- اقتناص: هذه المرحلة تشمل كيفية الحصول على الفوائد من الابتكار، الأعمال تحتاج أن تأخذ في اعتبارها تحدي اقتناص أو الإمساك بالقيمة من جهودها الابتكارية، وهي تبرير للجهود بأشكال تجارية أو توليد قيمة اجتماعية.

وهذا يشمل أيضا كيف تحمي المكاسب من الاستيلاء عليها من قبل الآخرين، وكيف تتعلم من الخبرة والتقاط التعلم المفيد حول كيفية تطوير عملية الابتكار في المستقبل.

الشكل رقم (03): عمليات الإبداع والابتكار



عملية الابتكار

عملية الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على محاضرات مقياس إدارة الإبداع والابتكار

الفرع الثاني: أنواع الابتكار وأصنافه

إن الاعتماد على البعدين السابقين: (الحداثة والتميز)، يقود مسؤولي التسويق إلى التساؤل حول ما يعرف بدرجة الابتكار (Degré d'innovation)، والتي تختلف من عرض إلى آخر، كما أن تحديد هذه الدرجة يعد مهما جدا، لأن مستوى تلقي وقبول الابتكارات من طرف المستهلكين يكون تابعا لدرجة الحداثة، وعموما فإن مقارنة سحب السوق (Market-pull) تقود في الغالب إلى تحقيق ابتكارات الاستمرارية (Continuité أو Incrémentale)، وأما مقارنة دفع التكنولوجيا (Technology-push)، فإنها في الغالب تؤدي إلى خلق ما يعرف بابتكارات القطيعة (Innovations de rupture)، أو ما يعرف كذلك بالابتكارات الجذرية (Innovations Radicales).

وفيما يلي، سوف يتم التطرق لكلا النوعين بشيء من التفصيل:

1. ابتكار القطيعة (Innovations de rupture):

ويطلق عليها أيضا تسمية الابتكارات الجذرية (Innovations Radicales)، وتشمل المنتجات الحديثة في كل من الجانب التقني والسلوكي، أي تتضمن تغيير كلا من وظائف المنتج واستعمالات المستهلك في آن واحد، ويرتبط هذا النوع من المنتجات بخطر مزدوج ينبغي للمؤسسة أن تتحكم فيه، ويتعلق الأمر بالخطر التقني المتمثل في احتمال عدم تأدية المنتج لوظائفه على الوجه المرغوب، وأما الخطر الثاني فيرتبط بالجانب التجاري، وينحصر في أن المستهلك المستهدف قد يرفض تغيير عاداته الاستهلاكية ولا يتبنى الابتكار¹.

2. ابتكار الاستمرارية (Innovations de continuité):

إنه من النادر - في الحقيقة- أن تؤدي دراسة السوق إلى ابتكارات جذرية، ففي أغلب الأحيان تفرز أفكارا حديثة نسبيا، وتتمحور أساسا حول تحسين المنتجات الحالية، أو تقود إلى جيل جديد من نفس المنتجات الأصلية، ومن هذا المنطلق، فإن الابتكارات المرتبطة بتغيير أسلوب الاستعمال أو تعديل التصميم- مثلا-، لا تعد ابتكارات جذرية بل تتصف بالاستمرارية².

3. تصنيفات أخرى للابتكارات:

ويمكن للباحث أيضا التفريق بين الابتكارات المتنوعة ضمن انماط عديدة تتغير حسب معايير التصنيف المعتمدة، ونذكر منها مثلا:

¹ -Manceau.D et Le Nagard-Assayage.E, le marketing de l'innovation, Dunod, paris, 2011, p30.

² -Manceau.D et Le Nagard-Assayage.E, Op.cit., p31.

أ. التصنيف المبني على التكنولوجيا والعادات الاستهلاكية:

يمكن استخدام المعايير الثلاث التي اعتمد عليها: **Abell** في تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية (**DAS**) للمؤسسة من أجل تحليل درجة الابتكار المرتبطة بمنتج معين ومعرفة مدى تأثيرها في تغيير سلوك المستهلكين،¹ وهي:

(1) التكنولوجيا المستخدمة.

(2) وظائف المنتج.

(3) الأجزاء المستهدفة.

وبتجميع البعدين المرتبطين بالسوق: (الوظائف والأهداف)، في مؤشر مبني على تغيير السلوك المنتظر لدى الزبائن، فإننا نستطيع تحديد بعدين اثنين:

أولاً: درجة الابتكار التكنولوجي.

ثانياً: درجة الابتكار السلوكي (على أساس تغيير المنتج للعادات الاستهلاكية).

ومن خلال وضع درجتين لكل محور (**جديد وقديم**)، يمكن تحديد أربعة أنواع من الابتكارات، والتي تظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الأصناف المختلفة للابتكارات

عادات الاستهلاك

جديدة	قديمة		
ابتكارات جذرية Innovations de rupture	الابتكارات السلوكية Innovations comportementale	قديمة	التكنولوجيا
ابتكارات تكنولوجية Innovations technologique	ابتكارات الاستمرارية Innovations incrémentale	جديدة	

Source :Manceau.D,Op.Cit, p30.

¹ – Ibid, p30.

وفيما يلي، بعض التفصيل للأجزاء الأربعة الناتجة عن هذا التقسيم:

(1) الابتكارات الجذرية أو ابتكارات القطيعة:

وتتناسب مع المنتجات الجديدة في الجانبين: التقني والسلوكي، بسبب الاعتماد على تطور تكنولوجي أدى إلى تحسين الوظائف وتغيير الاستعمالات، ومثال ذلك: الهاتف المحمول عند أول ظهور له، مقارنة بالهاتف الثابت، وقد سبق التفصيل في هذا النوع.

(2) الابتكارات التكنولوجية:

وترتكز على تكنولوجيا جديدة، غير أنها لا تغير جذريا عادات المستهلكين، ومثال ذلك: إخراج جيل جديد من نفس نوع السيارات، متطور تقنيا ولكنه قد يحمل نفس اسم المنتج، كسيارات (Golf) الألمانية.

(3) الابتكارات السلوكية:

وتؤدي إلى سلوكيات جديدة من دون الاعتماد على تغيير التكنولوجيا، ومثال ذلك: الظهور الأول لمشروب الياوورت (Yagourt à boire) الموجه للاستهلاك خارج المنزل - وربما أثناء المشي - ومن دون التقيد بملقعة وطاولة، ولا يتضمن هذا النوع من الابتكارات إلا الخطر التجاري¹.

(4) ابتكارات الاستمرارية:

وتعرف أيضا بمصطلح: (Incrémentales)، وتعتمد على الاستمرارية في نفس المنتجات الحالية، من دون تغيير النمط السلوكية ولا التكنولوجيا المستعملة، ولا تتضمن أي خطر، فالتغيير قد يكون في شكل العبوة، الغلاف، التصميم، وغيرها. والأمثلة على هذا النوع من المبتكرات عديدة.

ب. التصنيف على أساس معايير الاستهلاك والإدراك:

ويستخدم هذا التصنيف على وجه التحديد في التسويق، وقد تم اقتراحه من طرف: Roberston²، ويعتمد على إدماج الابتكار ضمن ادراكات وسلوكيات المستهلكين من دون الالتفات إلى العامل التكنولوجي، وعلى هذا الأساس تم استخلاص ثلاثة أصناف:

(1) ابتكارات اللااستمرارية (Discontinuité):

وتتناسب مع ابتكارات القطيعة السلوكية -المذكورة آنفا-، والمؤدية إلى التغيير الجذري لسلوكيات الاستعمال، وقد لا تتطلب تكنولوجيا حديثة، ومثال ذلك، سيارة (Monospace Renault)، ويتميز هذا النوع من الابتكارات بصعوبة الوصف من جانب الزبون لقيمة المنتج أو تشبيهه بعلامة سابقة، فعند سؤال الزبائن مثلا عن منتج (Actimel) لمؤسسة "Danone"، فإنه سوف يستخدم بعض العبارات مثل: ليس كالياوورت، ولا

¹ -Manceau.D et Le Nagard-Assayage.E, Op.Cit, pp 31-32.

² -Roberston.T, Innovative Behavior and Communication, Holt, Rinehart and Winston, 1971,p44.

كالفاوكه، ولا كالحليب...، وعموما تؤدي مثل هذه الابتكارات إلى ظهور أنماط جديدة مثل: (Monospace).

2) ابتكارات نصف استمرارية (Semi-continuité):

وقد لا يتم إدراك هذا النوع من جانب المستهلكين على أساس أنه ابتكار، بسبب اعتماده على تصميم أصلي، أو كونه يشبه منتوجا آخر، لأن الابتكار قد يكون في جانب الاستعمال. فمثلا لم تختلف درجات (VTT) في الأساس عن سابقتها، وإنما فقط من جانب توسيع جانب الاستخدام إلى امكانية استعمالها في الطرق غير المعبدة.

3) ابتكارات الاستمرارية (Continuité):

وتتناسب مع درجة ابتكار محدودة، وتسجل ضمن المعايير الحالية، ويكون جانب الابتكار مرتبطا بتحسين الأداء والظهور في شكل جديدي أو استخدام تغليف جديد، ومثال ذلك، سيارة (Citroën C3)، أو شفرة الحلاقة الآلية (7730)¹.

الفرع الثالث: خصائص وعناصر الابتكار

سنحاول في هذه الجزئية تسليط الضوء على الخصائص المميزة للابتكار، وأهم العناصر المكونة له.

1- خصائص الابتكار: ويأخذ الابتكار بشكل عام في المنظمات الدلالات الآتية²:

أ. الابتكار يمثل التميز:

وفي هذا فالابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار.

ب. الابتكار يمثل الجودة:

وفي هذا فإن الابتكار هو الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي) التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الابتكار، والابتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها، وهذه الدلالات هي التي تجعل الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة.

¹ -Manceau. D et Le Nagard-Assayage.E, op.cit p32.

² - نجم عبود نجم، إدار الابتكار، المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، عمان دار وائل للنشر، (2013)، ص 103/106.

ج. الابتكار يمثل التوليفة الجديدة:

وفي هذا فإن الابتكار يمكن أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، وإن بعض المنظمات أخذت تعمل في هذا المجال من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية أو في نقل مجموعة الأفكار إلى مجالات أخرى في توليفات جديدة أيضاً، وهذا ما يمثل حقيقة إعادة الابتكار من خلال توليفة الأشياء السابقة أو توليفة القديم مع المال الجديد وهو بمثابة اكتشاف المجالات الجديدة.

د. الابتكار هو أن تكون القائم الأول في الحركة:

هذا التمييز لصاحب الابتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق والآخرين، وهذه هي سمة السبق في الابتكار، أي أن يكون صاحب الابتكار أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد أو محسن.

هـ. الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:

إن الابتكار في انتهاز الفرص يمثل نمط من انماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلالة على حجمه وخصائصه.

2- شروط الابتكار: أشارت البحوث والدراسات العلمية على ان للابتكار سبعة شروط أساسية وهي¹:

أ. الأصالة:

المقصود بالأصالة هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد أو بمعنى آخر، إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادة درجة أصالتها.

ب. الطلاقة:

المقصود منها إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، شط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد، فالشخص المبتكر شخص متفوق من حيث كمية الأفكار في موضوع معين وفي فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة كافية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها².

ج. المرونة:

القدرة على تنوع أو اختلاف الأفكار أو الحلول التي يأتي بها الفرد وإلى السهولة التي يستطيع الفرد أن يغير موقفه أو وجهة نظره العقلية حسبما تطلبه الفكرة أو المشكلة المراد حلها.

1 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص ص 30/28.

2 - فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات 1998، ص 96.

د. الحساسية:

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، بمعنى الإحساس بالمشكلات ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها.

هـ. الاستباطية:

المقصود بها البحث في التفاصيل، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة.

و. وفرة الأفكار:

عندا يتحدث عن الأفكار فإننا نعني التنوع وجودة الأفكار الجديدة، فالابتكار يحتاج إلى وفر فكري أي عدد من الأفكار وذلك لبحثها ومقارنتها واختيار أفضلها¹.

ز. القبول:

شرط الابتكار أن تكون أفكاره قابلة للتطبيق، فلا قيمة للابتكار والإبداع إن لم يلق القبول لدى الناس فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع.

المطلب الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة وخصائصها

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة وإن حصر مفهوم التنافسية في مجال محدد وفي مستويات معينة مسألة في غاية الصعوبة، خاصة في ظل التغيير السريع للبيئة التنافسية.

أولا. مفهوم المنافسة:

1. تعريف المنافسة: لقد تعددت التعريف لتحديد معنى المنافسة ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

تفسر المنافسة حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في ظل اقتصاد السوق، وفي هذا السياق تعرف المنافسة على أنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين الأعوان الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر"². كذلك يمكن تعريف المنافسة بأنها: "كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار"³.

1 –Melissa Schilling et FrançoisMérin, Gestion de l'innovation Technologique, maxima,Paris, 2006, p34.

2 – زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص12.

3 – Ph.Kotler,B.Dubois, Kevin Keller, Delphine Manceau, Marketing Management, 12^{ème} edition, P.pearson Education, Paris, France, 2006, p32.

من خلال هذان التعريفان نلمس ان مفهوم المنافسة يتعلق بالصراع الذي ينتج من المزاومة التي تتم بين المنافسين في السوق، حيث تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تقديم الأفضل بهدف زيادة قدرتها التنافسية.

ثانيا. مفهوم التنافسية:

يعد مصطلح التنافسية من المصطلحات الأكثر رواجاً في هذا العصر خاصة على المستويين الاقتصادي والسياسي، ويظهر من التعاريف المتعددة لمفهوم التنافسية ان هذا المفهوم غير محدد بشكل جيد، حيث يمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة أو من وجهة نظر القطاع أو حتى من منظور الدولة.

1. تعريف التنافسية:

يقصد بالتنافسية: "الجهود والاجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الادارية والتسويقية والانتاجية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"¹.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية Organisation For Cooperation and Development (OCDE) فقد عرفت التنافسية بأنها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تتجح في اختراق الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل"².

ويمكن اعتبار التنافسية في كفاءات المؤسسة لمجابهة دائمة ومستمرة للمنافسة، فالمؤسسة التنافسية تكلك مجموعة قدرات تؤهلها للنمو والبقاء في مجال المنافسة المشكل من مجموعة القوى التنافسية المستمدة من محيطها³.

مما سبق يمكن القول ان التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل.

ثالثا: ماهية الميزة التنافسية

يعد اكتساب ميزة تنافسية هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليها سواء محليا او دوليا، وهي تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المؤسسة، لذا

1 - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص237.

2 - علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005، ص230.

3 - أحمد بلال، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد11، ماي، 2007، ص349.

سوف يتم التركيز في هذا المطلب على مفهوم الميزة التنافسية، أهميتها وخصائصها، بالإضافة إلى معايير الحكم على جودتها.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد وهو ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين المتواجدين معها في السوق.

وسوف يتم استعراض بعض من هذه التعاريف كما يلي:

حسب مايكل بورتر " فإن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أو بمعنى آخر إحداث عملية الإبداع بمعناه الواسع"¹، كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها².

يركز هذا التعريف على أن الإبداع يقود إلى الميزة التنافسية، وأن الحكم عليها يرتبط بالقيم التي يحصل عليها الزبون.

من جهته يعرف Day الميزة التنافسية بأنها: " التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوي الوضعية التنافسية، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون أو التخفيض النسبي للتكاليف"³.

نرى من خلال هذا التعريف أن مجال الميزة التنافسية يأتي من التفوق في المهارات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تكون نتاج استثمارات سابقة تستغلها المؤسسة في التميز عن باقي منافسيها في السوق.

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها: " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس"⁴، ويعتمد هذا التعريف على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثلة في استراتيجية التنافس.

وينطلق Pitts & Lei من نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية هي:

استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم"⁵.

1 – Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Inter édition, 1993, p48.

2 – Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Dunod, 2000, p8.

3 – يحه عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص132.

4 – بوذريع صليحة، منور أوسرير، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص7.

5 – محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص80.

ويشير مفهوم الميزة التنافسية بأنها: "مجموعة من العوامل والامكانيات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها والتي تساعدها على تحقيق أداء عالي وعلى سبيل الاستمرار"¹، ويرتبط تحقيقها ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز².

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الميزة التنافسية هي الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل فعال ومميز، واستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد باتجاه تقديم منافع قيمة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

2- خصائص الميزة التنافسية: إن خصائص المزايا التنافسية يفترض ان تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:³

- تحدد بالاعتماد على رغبات وحاجات الزبون؛
- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛⁴
- أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي ترى المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً. محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هما:

- 1. حجم الميزة التنافسية:** حيث كلما كانت كبيرة سواء من ناحية التكلفة أو التمييز، فإن هذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة للتغلب عليها، ومن شروط فعالية الميزة التنافسية الاستمرار خلال الزمن وهذا ما يعني ان للميزة التنافسية دورة حياة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

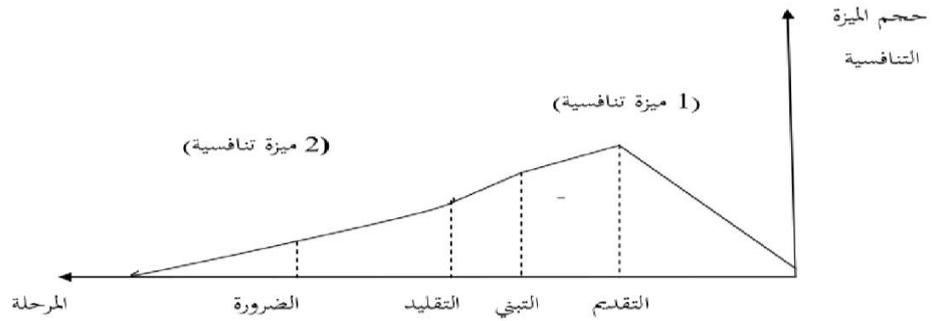
1 - إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص95.

2 - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 14/13.

3 - زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات العمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص206.

4 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، (2007)، ص310.

الشكل رقم (05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الاسكندرية، 1998، ص86.

ويمكن إيجاز هذه المراحل في:

- أ. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛¹
- ب. **مرحلة التبني:** تمثل بداية تعرف المتنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين؛²
- ج. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفرات؛
- د. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها.¹

1 - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص25.

2 - فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاسنشرات، الجزائر، 2009، ص89.

2. نطاق التنافس: يعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة².

ثانيا. مصادر الميزة التنافسية: تتحدد مصادر الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر، وقد تكون نتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها وهي على النحو التالي:³

1- المصادر الداخلية: المرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها، كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.

2- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة، تتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال اختياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

4- اكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها قبل المنافسة وهو ما يقود إلى الحصول على الميزة التنافسية، لأن ذلك سبق للسوق يمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة في مستوى الفرصة المكتشفة⁴.

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى لا تقل أهمية وهي:

- الكفاءة: تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية⁵.

-
- 1 - أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2006، ص16.
 - 2 - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص53.
 - 3 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص357.
 - 4 - يجه عيسى، لعلاوي عمر، مرجع سابق، ص134.
 - 5 - سمالي يحييه، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الجزائر، جامعة بسكرة، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، ص36.

- **الجودة:** إن انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محددًا لإقدام الزبون على اقتناء تلك السلعة بل يتطلب الأمر تحسين نوعية المنتج من خلال رفع جودته، لأن الجودة تسمع للمؤسسة بالبقاء في السوق وبيع منتوجاتها بسعر أحسن وفي هذا الإطار يتعين على المؤسسة تحسين جودة منتوجاتها من خلال عمليات البحث والتطوير¹.
- **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المركزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة امرا ضروريا للمؤسسات ذات العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع وغيرها، حيث تمثل المعرفة مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية².
- **الإبداع:** يعتبر الإبداع بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجالات النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة.

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد مدى جودة الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية:³

1. **مصدر الميزة:** يميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار هما:
 - **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين؛
 - **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات وطيدة مع الزبائن.
2. **عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي يصعب عليهم تقليدها.
3. **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لنفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة.

1 - زغدار أحمد، مرجع سابق، ص ص 32-33.

2 - نر الدين إيمان، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، يومي 25 و 26 نوفمبر 2008، ص 7.

3 - بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2011/2010، ص 61.

إن تحقيق ميزة تنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن نلمسها من جانب العملاء والتي تنعكس على نوعية السلعة او الخدمة المقدمة إليهم، ومن جانب آخر نلمسها المؤسسات وتمثل بالعوائد التي تكسبها من وراء زيادة حصتها السوقية¹.

المبحث الثاني: دور الإبداع والابتكار في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة

المطلب الأول: البحث والتطوير كمصدر للإبداع والابتكار

يعتبر البحث والتطوير من الأنشطة الأساسية التي تلقي اهتماما بالغاً لدى المؤسسات، حيث تقوم باستثمار أموالها اتجاه نشاط البحث والتطوير لقاء اكتشافات تتجسد في منتجات جديدة تطلقها لتحقيق من ورائها عوائد تضمن استمراريتها وزيادة تنافسيتها.

الفرع الأول: البحث والتطوير

قبل التطرق إلى مفهوم البحث والتطوير نرى أنه من المناسب التطرق إلى كل مفهوم على حدى ثم التطرق بعد ذلك إلى مفهوم عام يجمعه وهذا من أجل التفريق بينهم، وكذلك من أجل تكوين فكرة عامة للقارئ عن كل مفهوم.

1- تعريف البحث:

هناك من عرف البحث العلمي على أنه: "ذلك الجهد الفكري والعلمي الإنساني المنظم والفعال، لدراسة المشكلات التي تتعلق بجميع أوجه النشاط الإنساني الاقتصادي والاجتماعي بطريقة علمية عن طريق تقصي الحقائق وتحليلها والتأكد من صحتها من أجل الوصول إلى حل لها المشكلات وزيادة المعرفة الانسانية والنمو والتطور"².

يعبر مصطلح البحث على أنه تحقيق دقيق أو تحقيق خاص من خلال البحث عن حقائق جديدة في أي فرع من فروع المعرفة³.

1 - غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008، ص145.

2 - خلود بنت عثمان بن صالح الصوينع، معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2011، ص7.

3 - CR.Mouthari, Research Methodology – Methodes and techniques-, Second edition, New age International, College of Commerce University of Rajasthan, India, 2004, p14.

البحث هو تحقيق علمي أو نقدي يهدف إلى اكتشاف وتفسير حقائق، فهو عملية هيكلية الهدف منها إنتاج المعرفة الجديدة¹.

كما عرف مروان عبد المجيد ابراهيم² البحث العلمي على أنه الاستقصاء الذي يؤدي بنا التوصل إلى معلومات ومعارف جديدة ثم التحقق من هذه المعلومات وتطويرها باستخدام طرق وأساليب تساعدنا على التأكد من صحة هذه المعلومات³.

من خلال هذه التعاريف للبحث العلمي يمكننا أن نضع تعريف شامل مبني على تصورنا للبحث العلمي فنقول: "أنه جهد فكري يبذله باحث أو مجموعة باحثين، يهدف هذا الجهد إلى تقصي حقائق ومعلومات عن ظاهرة معينة باستخدام طرق وأساليب متعددة، ثم القيام بالتأكد وتطوير هذه المعلومات من أجل استخدامها في مجال اقتصادي أو اجتماعي أو باقي المجالات الأخرى حيث يكون هدف هذه العملية تطوير وتنمية المعارف والقدرات الإنسانية".

2- تعريف التطوير:

هو مجموعة من الاستثمارات الضرورية، حيث تسمح هذه الاستثمارات بالوصول إلى تطبيقات جديدة على طرق الإنتاج أو المنتج نفسه، من خلال الاعتماد على التجارب والمعلومات المنجزة من قبل الباحثين⁴. كذلك يعرف التطوير على أنه عملية تحسين نظام توليد السلع والخدمات الموجهة للمجتمع من أجل توفير المزيد من الاستهلاك⁵.

ويعرف التطوير على أنه زيادة في حجم الاقتصاد أو خطته بحيث يتم إنتاج المزيد من المنتجات والخدمات، حيث تشمل عملية التطوير الاقتصاد الكلي للدول، كما تشمل الاقتصاد الجزئي على مستوى المؤسسات⁶.

¹ -N.M.Glazunov, Foundation of scientific Research, National Aviation, University Ukrainian, 2012, p8.

² - مروان عبد المجيد ابراهيم: كاتب مصري له مؤلفات عديدة وفي مجالات متنوعة، كالمجال التربوي والنفسي وكذلك الرياضي.

³ - مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، كتاب مطبوع، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص15.

⁴ - الجوزي جميلة، دور الابداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر 03-، الجزائر، العدد 11، 2011، ص278.

⁵ -Lorenzo.G.Bellu, Development and Development paradigms A (Reasoned) Review of Prevailing Visions, 2011, p6.

⁶ -https://WWW.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P501_USD_K3736-Demo/unit1/page_12.htm/23-10-2017-10.15

كما عرفت لجنة المعايير الدولية¹. التطوير على أنه: "الأعمال الموجهة نحو إدخال أو تحسين منتجات أو عمليات محددة ويهدف التطوير إلى تطبيق المعرفة المكتسبة من البحوث من أجل التطوير أو التحسين قبل الشروع بالإنتاج التجاري"².

نستنتج من خلال التعاريف السابقة للتطوير على أنه: مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحسين منتج أو خدمة معينة بناءً على المعلومات والمعارف التي يقدمها الباحثون للمؤسسة من خلال البحوث التطبيقية أو البحوث الأساسية.

3- مفهوم نشاط البحث والتطوير: سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم البحث والتطوير كوظيفة داخل المؤسسة.

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وظيفة البحث والتطوير بأنه: "مجموع الأعمال المنهجية والابداعية الهادفة إلى زيادة المعارف سواء معرفة الفرد أو ثقافة المؤسسة، والتي تستخدم في التطبيقات الجديدة"³.

كما عرف المعهد العربي للتخطيط ووظيفة البحث والتطوير على أنها: "عملية البحث في المعارف العلمية المختلفة والعمل على تطوير نتائج البحث لاستخدامها في توليد منتجات جديدة أو تطبيق أساليب إنتاجية جديدة بما يخدم الأهداف التجارية المختلفة"⁴.

وهناك تعريف آخر لوظيفة البحث والتطوير على أنها "ذلك العمل الإبداعي الذي يقوم على أساس منهجي من أجل زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك المعرفة للإنسان والثقافة، والمجتمع واستخدام هذا المخزون من المعرفة لابتكار تطبيقات جديدة"⁵.

يتجلى لنا من خلال التعاريف السابقة أن وظيفة البحث والتطوير تضم مجموعة من الأعمال المنظمة والممنهجة الهادفة إلى زيادة رصيد المعرفة للفرد والمؤسسة حيث تستخدم هذه المعرفة في إصدار منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة بما يخدم أهداف المؤسسة التجارية.

1 - لجنة دولية تعنى بالقضايا المحاسبية، تأسست عام 1973، حيث تهدف إلى مناقشة قضايا المحاسبة الوطنية فيما بين الدول الأعضاء.

2 - سعود جابر مشكور، فاح جبار، تكاليف البحث والتطوير ومعالجتها المحاسبية، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد 21، المجلد الخامس، 2008، ص 156.

3 - كمال مرداوي، كمال زموري، منظومة البحث والتطوير في الجزائر وإشكالية التكامل الصناعي الأكاديمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة مجهولة، ص 2.

4 - محمد سيد أبو السعود، الامكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي، تقرير المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الخامس والتسعون، 2010، ص 5.

5 - An Roinn Post, Fiontar agus Nuàlaíochta, State Investment in Research & Development, Annual Report, Department of Jobs, Enterprise and Innovation, 2013-2014, p7.

4- أنواع البحوث العلمية: توجد أنواع كثيرة من البحوث العلمية، إلا أننا سنتطرق إلى تلك الأنواع من البحوث التي تعتمد المؤسسة عليها في تطوير وتحسين خدمة أو منتج معين، حيث توجد ثلاث أنواع من البحوث تشمل كل من البحوث التالية:

4-1. البحوث الأساسية:

هو ذلك العمل النظري الذي يهدف في المقام الأول إلى اكتساب معرفة علمية أو تقنية جديدة دون تطبيق عملي محدد وهناك أنواع من البحوث الأساسية منها: بحوث وصفية وبحوث استكشافية.

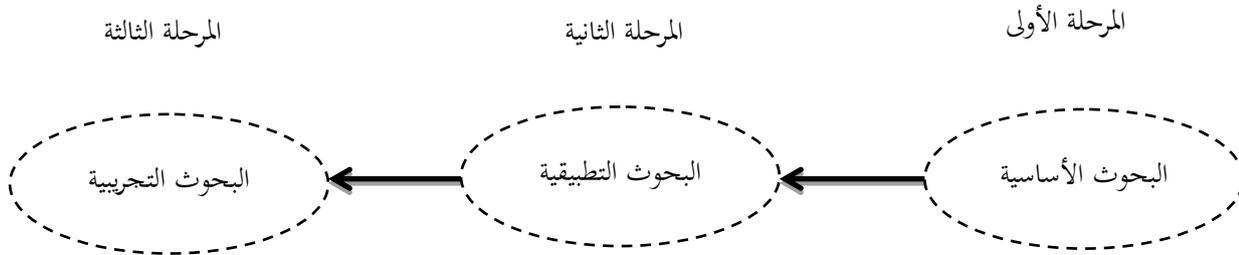
4-2. البحث التطبيقي:

هو ذلك العمل الذي يقوم على اكتساب المعرفة العلمية والتقنية وتوجيهها نحو تطبيق هدف عملي محدد، وعادة ما تتوجه المؤسسة إلى البحوث التطبيقية إما للعمل باستخدامات المحتملة لنتائج البحوث الأساسية أو لتحديد أساليب أو وسائل جديدة لإنشاء تطبيقات عملية¹.

4-3. التنمية التجريبية:

هو ذلك العمل الذي يعتمد على المعرفة العلمية أو الخبرة العملية، حيث تلجأ له المؤسسة بغرض تحقيق تقدم تكنولوجي أو خلق منتجات جديدة أو تحسين في المنتجات والنظم والعمليات². فالملاحظ على هذه الأنواع أنها مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض في عملية تحسين أو خلق منتج معين فكل مرحلة تكمل الأخرى وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح مراحل خلق وتحسين المنتجات من خلال البحوث العلمية



المصدر: من إعداد الطالب.

5- أهمية وأهداف وظيفة البحث والتطوير:

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهمية وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة وكذا الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة من خلال هذه الوظيفة.

¹ -Vont Kurt Bangert, Research for Development, Annual Report, German Institute For the Fight against Poverty, Germany, Unknown Year, p3

² -Michael Gallaher, Albert Link, and others, Measuring Service-Sector Research and Development, Annual Report, Research Triangle Institute International, Departement of Commerce Technology Administration, United State, 2005, p2.

5-1. أهمية وظيفة البحث والتطوير:

تسعى كثير من المؤسسات إلى تحقيق أهدافها الذي وجدت من أجلها، وذلك من خلال المواكبة والمتابعة الجيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية التي تتميز بسرعة التغير من خلال ظهور تقنيات جديدة في كل لحظة، ولعل هذا ما يؤدي بالمؤسسات الساعية إلى البقاء في السوق وتنمية مراكزها التنافسية أن تولي اهتمام بالغ بوظيفة البحث والتطوير من خلال تخصيص حيزا كبيرا من أموالها لنشاطات هاته الوظيفة، فالسرعة المتزايدة في مجال التقدم التكنولوجي والفني، إنما كانت بزيادة أنشطة البحث والتطوير حيث لا تخلوا أي مؤسسة من برامج البحث والتطوير من أجل التحسين المستمر لمنتجاتها أو خدماتها، لذا أصبحت وظيفة البحث والتطوير بمثابة قطب الرحي في مخطط التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي فهي تحتل مركز الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسات المتطورة باعتبارها القوى الدافعة نحو التجديد المستمر.

مما سبق يمكن تلخيص الجوانب التي تبرر أهمية وظيفة البحث والتطوير كما يلي:

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف؛
- تحسين نوعية المنتجات والخدمات؛
- مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية؛
- وضع بدائل تكنولوجيا للتحسين المستمر في المنتجات والخدمات؛
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية على مختلف المراحل الإنتاجية؛
- ابتكار واكتشاف سلع وخدمات جديدة؛
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية بنجاح؛
- يعد البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار؛
- تحقيق معدلات أفضل من العمل إلى رأس المال من أجل تقليص تكاليف الإنتاج وبالتالي إبراز كفاءة الأداء ورفع جودة المنتجات وزيادة المعارف العلمية¹.

5-2. أهداف وظيفة البحث والتطوير:

تحدد أهداف وظيفة البحث والتطوير في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة واستراتيجية الغدارة، حيث تنعكس أهداف واستراتيجية المؤسسة على طبيعة وأنواع البحوث والتخطيط الاستراتيجي للنشاط البحثي.

1 - عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مقال حول " أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2013، ص29، بتصرف.

ويمكن تحديد أهداف هذه الوظيفة من خلال النقاط التالية:

- تحليل وهندسة القيمة للوصول إلى التكاليف التنافسية للعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة؛
- ابتكار منتجات جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين؛
- زيادة معدلات الربحية؛
- تطوير المنتجات والتصميمات؛ تطوير طرق وأساليب الإنتاج.

الفرع الثاني: تنظيم وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة

تتضمن وظيفة البحث والتطوير مجموعة من الأنظمة والسياسات التي تساعد المؤسسات في تطوير أدائها، حيث تختلف من مؤسسة إلى أخرى، واختياره يكون بناء على نظرة المؤسسة وأهدافها، تتضمن هذه الأنظمة مكانة وظيفة البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تتضمن السياسات الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل إنجاز نشاط ونظام وظيفة البحث والتطوير.

سنتطرق في هذا الفرع إلى مكانة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة من خلال تنظيمها الوظيفي الذي ينقسم إلى تنظيم على أساس المشاريع، وكذلك تنظيم على أساس الوظيفي وأخيراً تنظيم على أساس شبكي أو مصفوفي.

1. تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواء كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو داخلية من خلال المشاكل الفنية التي قد تجابه العملية الإنتاجية عبر وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

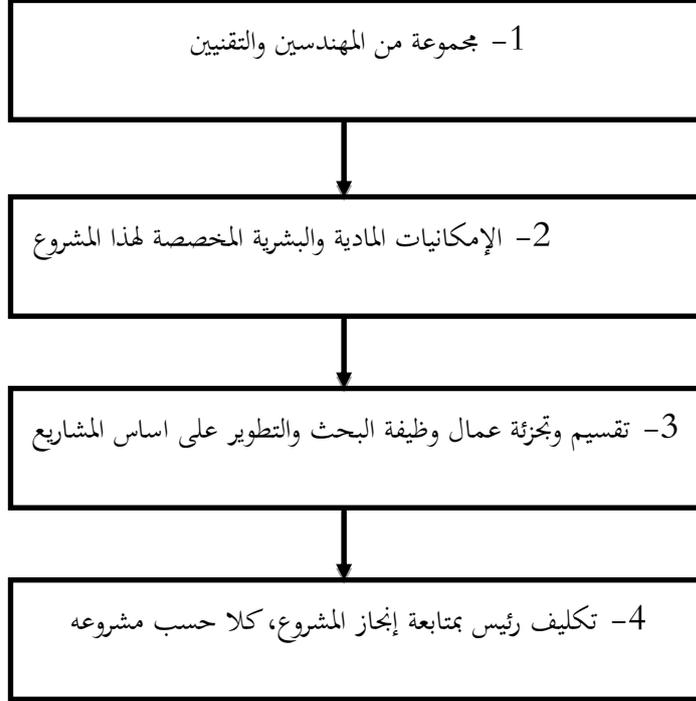
وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير داخل المؤسسة، ويقوم بالإشراف على هاته الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير والذي يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحدد من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، ويمكن تمييز بين الأنواع الثلاثة لتنظيم هذه الوظيفة داخل المؤسسة من خلال الأقسام التالية:

1.1- التنظيم على أساس المشاريع:

تظهر صورة هذا التنظيم من خلال تكوين فريق موحد يعمل ككتلة واحدة يضم مجموعة من المهندسين والتقنيين يعملون على إنجاز مشروع معين من خلال تخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، ثم بعد ذلك يتم تقسيم وتجزئة عمال وظيفة البحث والتطوير في هذا التنظيم على أساس المشاريع المراد تنفيذها، ثم

تسند بعد ذلك مهمة متابعة وتسيير المشروع إلى رئيس مكلف من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، والشكل التالي يظهر ذلك أكثر¹.

الشكل رقم (07): يوضح مراحل تنظيم وظيفة البحث والتطوير على أساس المشاريع



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في ملتقى دولي حول "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص4.

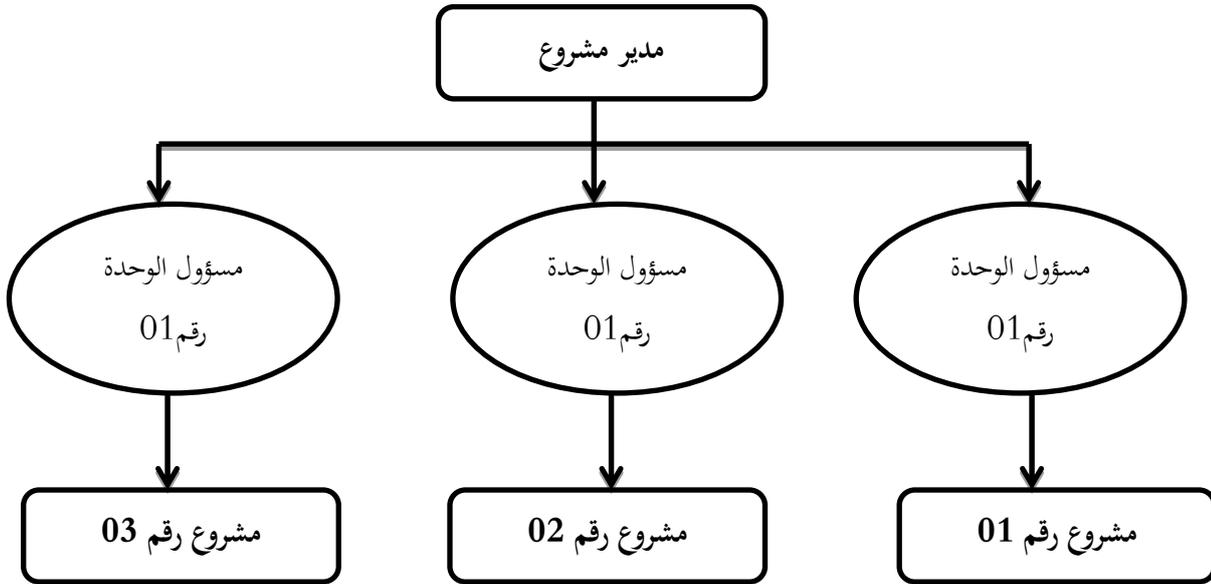
2.1- التنظيم الوظيفي:

يتم في هذا التنظيم تقسيم المشروع إلى وحدات، حيث كل وحدة تضم مجموعة من العمال يشرف عليها مسؤول تنفيذي واحد وهكذا باقي الوحدات الأخرى، كما أن عملية الاتصال والتنسيق بين العمال ومسؤول كل وحدة تكون مباشرة².

1 - عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2007، ص4، بتصرف.

2 - أ.حواس مولود، أ.رايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في منظمة الأعمال، مقال في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص11، بتصرف.

الشكل رقم (08): يوضح مراحل عملية التنظيم الوظيفي لنشاط البحث والتطوير



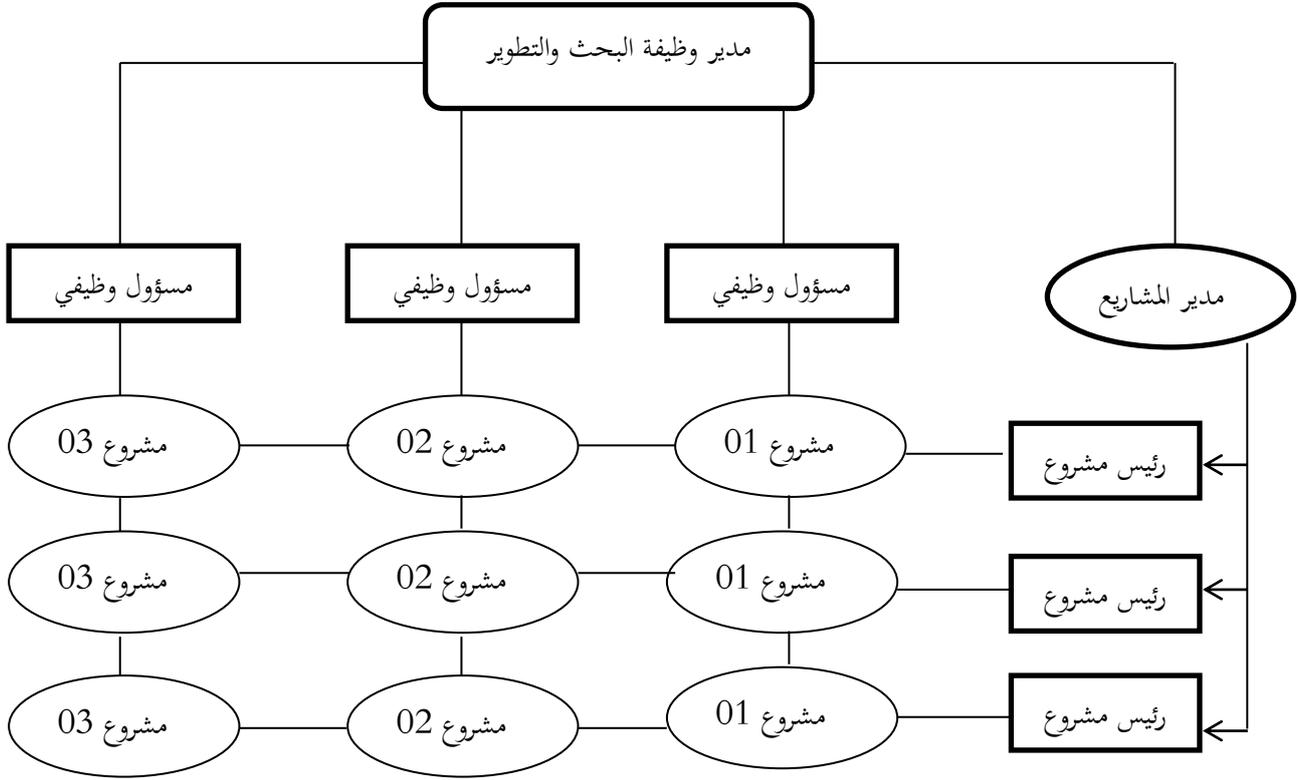
المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات أ.حواس مولود، أ.رايس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في منظمة الأعمال، مقال في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص11.

3.1- التنظيم المصفوفي:

يشمل هذا التنظيم كلا التنظيمين السابقين، أي يشمل التنظيم حسب المشاريع والتنظيم الوظيفي، تظهر صورة هذا التنظيم من خلال تجميع عمال وظيفة البحث والتطوير ثم تقسيمهم إلى مجموعات على حسب تخصصاتهم الوظيفية (مسؤول وظيفي) حيث كل مجموعة يشرف عليها مسؤول واحد يضمن سير المشروع، كما يوجد لكل مدير المشاريع الذي يقوم بضمان التنسيق والربط بين المشاريع الأخرى، وتظهر ميزة هذا التنظيم من خلال الاستفادة من كلا التنظيمين كالعامل الجماعي، تبادل المهارات، إتمام الأعمال بأسرع وقت وبأفضل كيفية والشكل التالي يوضح ذلك أكثر¹.

¹ - عرابية الحاج، ثمجددين نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص5، بتصرف.

الشكل رقم (09): يوضح مراحل نشاط وظيفة البحث والتطوير من خلال التنظيم المصفوفي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات، عرابة الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص4.

الفرع الثالث: الإنفاق على البحث والتطوير

سنتطرق في هذا الفرع إلى عملية قياس أنشطة البحث والتطوير، والكيفية التي من خلالها يتبين لنا مدى جودة الأبحاث التي تقوم بها المؤسسة من خلال معيار المخرجات، فعملية القياس هي عملية ضرورية لكل مؤسسة، وقبل التطرق على طريقة قياس أنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسة لا بد أن نعرض على بعض المفاهيم الخاصة بعملية القياس.

1- مفهوم عملية القياس:

يرتبط هذا المفهوم عادة باستخدام الأرقام والدرجات وهي المتحصل عليها في الامتحانات كتمثيل الصفات أو الخصائص، وهناك من يرى بأن القياس يتكون من قواعد تعتمد استخدام الأعداد بحيث تدل على الأشياء بطريقة تشير إلى الكميات وخواصها، فعملية القياس مفاهيم متعددة منها:

1.1- القياس: تحديد أرقام للصفات أو الخصائص وفقا للقوانين، ويقصد بالقوانين هنا أداة أو معيار منظم ومحدد نعتمد عليه لتحديد الرقم.

2.1- هو تلك العملية التي من خلالها تمكن الباحث من التعرف على ظاهرة كمية ما¹.

فالملاحظ على كلا التعريفين أنهم تطرقوا إلى مفهوم القياس على أنه عملية يقوم من خلالها الباحث التعرف على ظاهرة كمية من خلال وضعه لأرقام تبين الحقيقة المعرفية للظاهرة المقاسة.

2- قياس أنشطة البحث والتطوير:

يتم قياس أنشطة البحث والتطوير في المؤسسات من خلال مؤشرين هامين هما: مؤشر المدخلات ومؤشر الخرجات.

1.2- مؤشر المدخلات:

يتم قياس مدخلات أنشطة البحث والتطوير من خلال مؤشرين، مؤشر مالي ومؤشر الموارد البشرية، فكما كانت نسبة هذين المؤشرين عالية دل ذلك على فعالية الأداء، وكما كانت نسبة هذين المؤشرين منخفضة دل ذلك على رداءة الأداء.

1.1.2- نسبة الإنفاق الكلي على وظيفة البحث والتطوير: تشير هذه النسبة إلى قيمة النفقات الكلية للبحث والتطوير على قيمة المبيعات.

الإنفاق الكلي على وظيفة البحث والتطوير

نسبة الإنفاق الكلي على وظيفة البحث والتطوير =

رقم أعمال المؤسسة

¹ - طلال فرج يوسف كيلانو، الاستخدام الأمثل لوسائل القياس والتقويم ودورها في ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي، مقال منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9، المجلد 5، 2012، ص 29.

2.1.2- نسبة الموارد البشرية: تشير هذه النسبة إلى عدد العاملين الناشطين في وظيفة البحث والتطوير على العدد الكلي لعمال المؤسسة.

الإنفاق الكلي على وظيفة البحث

= نسبة الموارد البشرية

رقم أعمال المؤسسة

2.2- مؤشر المخرجات:

يشمل هذا المؤشر النتائج المحققة لوظيفة البحث والتطوير، حيث يتم قياس هذا المؤشر من عاملين هما:

1.2.2- عدد براءات الاختراع: يشمل هذا العمل كمية براءات الاختراع الممنوحة للمؤسسة خلال فترة نشاطها فكلما كان للمؤسسة عدد كبير من براءات الاختراع دل ذلك على جودة الأبحاث المنجزة وعلى جودة الأداء كذلك.

2.2.2- قيمة المبيعات: يشمل هذا العامل قيمة مبيعات المؤسسة من المنتج الجديد، فكلما كانت القيمة كبيرة دل ذلك على فعالية أنشطة البحث والتطوير¹.

المطلب الثاني: تأثير الإبداع على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية مثلها مثل المنتجات تتمتع بدورة حياة، وعليه لا توجد ميزة تنافسية دائمة بل يجب تنميتها للحفاظ على ديمومتها، ويعد الإبداع واحدا من الأساليب المعتمدة في ذلك، ومن خلال هذا المبحث نتطرق إلى تأثير الإبداع على قوى التنافس ومؤشرات تنافسية المؤسسة بداية، ثم الانتقال إلى إبراز تأثير الإبداع الإداري والتكنولوجي على الميزة التنافسية.

الفرع الأول: تأثير الإبداع على أبعاد التنافس ونموذج القوى الخمس

يؤثر الإبداع على أبعاد التنافس المتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم، إضافة إلى تأثيره على نموذج قوى التنافس الخمس لبوتر.

أولا: علاقة الإبداع بأبعاد التنافس

هناك علاقة قوية بين الإبداع وأبعاد التنافس تتمثل في ما يلي:¹

¹ - نزار كاظم صباح الحيكاني، إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 12، قسم الاقتصاد، جامعة القادسية، الكويت، 2010، ص ص 104-105.

- 1- **الإبداع والتكلفة:** إن تصميم المنتج يساهم في تخفيض التكاليف، وذلك بتخفيض تكلفة أي جزء في العملية الإنتاجية، فلتصميم المنتج الجديد، وتحسين المنتج الحالي تأثير في التكلفة، إذ يتم تحديد الاستثمارات المطلوبة، نوعية وكمية المواد الولية وتكاليف اليد العاملة، ويمكن للمؤسسة الحصول على ميزة تنافسية إذا قدمت منتجا بتكاليف كلية أقل من المنافسين، كما أن إبداع طرق الإنتاج يكون ذو أهمية أكبر لمؤسسات التي تتبنى استراتيجية الريادة في التكلفة.
- 2- **الإبداع والجودة:** تبرز أهمية الجودة في تصميم منتج جديد أو تحسين المنتج الخالي من قبل المؤسسة، وذلك من أجل البقاء في السوق، والجودة تشير إلى إعطاء الزبون منتج إبداعي، والذي لا يقابل توقعاته فقط، وإنما يسعده من خلال التفوق عليها، كما أن إبداع الطرق وقرارات تصميم العملية الإنتاجية وإعادة تصميمها تتم في حالات منها حالة تحسين مستوى جودة المنتج مما يجعله متميزا على منتجات المنافسين في السوق.
- 3- **الإبداع والمرونة:** قيام المؤسسة بإجراء تحسينات على المنتجات الحالية، وتصميم منتجات جديدة يساهم في الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، كما أوضحت الدراسات بأن إبداع طرق الإنتاج يسمح للمسؤولين عن العمليات في المؤسسة بأن يخصصوا أو يعيدوا تخصيص الموارد استجابة للتغيرات في المنتج أو مدى الموارد أو تقنيات العملية.
- 4- **الإبداع والتسليم:** إن سرعة المؤسسة في تقديم منتج جديد يعد ميزة تنافسية هامة، فالمؤسسات التي تتمكن من إنتاج منتجات جديدة وتسلمها إلى الزبائن بشكل أسرع من منافسيها ستتحصل على حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقق ميزة تنافسية، وعليه يجب على المؤسسة أن تقلص الفترة اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة، وتحسين المنتجات الحالية لتسليمها للزبائن في الوقت المحدد لهم كفرصة للتغلب على المنافسين في السوق، كما أكدت الأبحاث بأن إبداع طرق الإنتاج كإعادة تصميم العلية الإنتاجية يولد شيئا جديدا ومختلفا، ويعطي للعمال إحساسا حقيقيا بإنجاز العمل في وقت قصير جدا، مما يساهم في تسليم المنتج في وقت محدد.

1 - حجاج عبد الرؤوف، دو الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوعريريج باستخدام أسلوب مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015، ص38-43 بتصرف.

ثانيا: علاقة الإبداع بنموذج القوى الخمس

يعمل الإبداع غالبا على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنفها مايكل بوتر في نموذج الشهير بالقوى الخمس للمنافسة، ويبرز ذلك كالآتي:¹

1- الداخلون الجدد:

إذا تمكنت المؤسسات القائمة من بناء ولاء لمنتجاتها، وذلك من خلال الإبداع المستمر، فإن هذا الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد، فمن الواضح أنه من مصلحة المؤسسات التي تسعى وراء استراتيجية إبداعية تحقيق زيادة في العوائد التي تقف في وجه المؤسسات التي تحاول دخول مجال الصناعة، وعلى العموم هناك العديد من الطرق التي من خلالها يستطيع الإبداع التأثير على إمكانية دخول مؤسسات جديدة إلى السوق نذكر منها:

- إذا كان من الممكن الانفراد بطرق الإنتاج الجديدة من خلال الاستحواذ على حقوق ملكية (براءة اختراع)، أما إذا كان من السهل الاستحواذ على المعارف الفنية كالخبرات التكنولوجية، فإنه يكون من السهل على المؤسسات الجديدة الدخول إلى السوق في ذلك الجزء المتعلق بالإبداع.

- يمكن الإبداع في طرق إنتاج المؤسسة من تغيير المتطلبات الرأسمالية اللازمة للدخول إلى الصناعة، كذلك من خلال الاستثمار المكثف في البحث والتطوير حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة الإبداعات الجديدة، فكلما ارتفعت الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لذلك كلما ارتفعت حواجز الدخول أمام المؤسسات التي ترغب في الولوج إلى الصناعة.

2- قوة مفاوضة الزبائن:

يظهر الأثر جليا في المجالات التالية:

- إذا أدى الإبداع إلى تمييط المنتجات الموجودة في السوق، فإن هذا يمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى مؤسسات (موردين) أخرى وبسهولة وبتكلفة أقل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للزبائن مع البائعين.

- إذا ساهم الإبداع بإضافة خصائص جديدة للمنتجات، فسوف يؤدي ذلك على خلق تفصيل قوي من الزبائن، بما يؤدي إلى تضيق نطاق المفاوضة بين الزبائن والبائعين.

¹ -بروي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروعات الغازية مامي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 194-196.

3- قوة مفاوضة الموردين:

يمكن إبراز هذا التأثير من خلال النقاط التالية:

- إذا كان الإبداع في مجال المنتجات أو في طرق الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين، فهذا يسهل على الزبائن التنقل من مورد إلى آخر، الأمر الذي يجعل المنافسة شرسة بين الموردين، ويضعف القوة التفاوضية للموردين أمام الزبائن.
- إذا توفرت لدى الموردين تكنولوجيا معينة متصلة بأداء سلعة بخصائص معينة بها، تستطيع ان ترغم الزبائن على الشراء من هؤلاء الموردين، فإن ذلك يضعهم في قمة المنافسة، ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة على زبائنهم.

4- تهديد المنتجات البديلة:

قد يساهم الإبداع في تحفيز المؤسسات على إحلال أحد المدخلات محل أخرى، وعليه يمكن القول بأن الإبداع يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسات، ومن ثم تراجع ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، فهنا قد تنتهي الفرصة أمامها لرفع الأسعار والحصول على أرباح إضافية.

5- المتنافسون في الصناعة:

عندما يؤدي الإبداع إلى تخفيض التكلفة، فإننا نجد ان الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث تتمكن المؤسسة التي تتمتع بتكاليف منخفضة من استخدام الأسعار لجلب الزبائن بعيدا عن المنافسة، في حين تحاول المؤسسة مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، وإن استلزم الأمر التضحية بهامش الربح، وعندما يساهم الإبداع في تدعيم جودة المنتجات، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات يستطيع كسب الزبائن من المنافسين بإتباع استراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكرا كلما تمكنت من الاستفادة من هذه الميزة.

الفرع الثاني: تأثير الإبداع التنظيمي على الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي أصبح تجسيدها من طرف المؤسسة الاقتصادية أمرا ضروريا للاستمرار والبقاء في ظل البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ويمكن إبراز تأثيرهما على الميزة التنافسية كما يلي:

أولاً: علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية بالميزة التنافسية

أشارت العديد من الأدبيات بأن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، في ظل عالم يتصف بسرعة التغيرات يمكن للهندرة أن تخلق الميزة التنافسية من خلال سرعة الاستجابة للزبون، كما أشار تشامبي "Tchampy" إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسات التي نفذت بشكل كفاء منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية استطاعت أن تخفض 70% من وقت الإنتاج فضلاً عن تخفيض قدره 40% من التكاليف الإجمالية، والمساهمة في تحقيق رضا الزبائن، وجودة المنتج بنسبة 40% أيضاً، كما استطاعت المؤسسات التي نفذت مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية بنجاح أن تحقق نمو إجمالي في الحصة السوقية بلغ 25%، إضافة إلى كل ذلك لإعادة هندسة العمليات الإدارية أو الهندرة دوراً جوهرياً في تحسين القيمة والعمليات المساندة، فضلاً عن تحسين مستوى التركيز على الزبون وتحقيق مرونة في الهياكل التنظيمية، وبالتالي تحسين جودة الأداء الكلي¹.

فإعادة هندسة العمليات الإدارية وفي إطار تأثيرها على الميزة التنافسية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:²

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء: من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة.
2. السرعة: القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
3. الجودة: تحسين جودة المنتجات لتتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.
4. التفوق على المنافسين: من خلال الضغط على التكاليف وحسن استغلال الموارد وترشيد العمليات.
5. تخفيض التكاليف: هو من الأمور الهامة للمؤسسات والتي يمكن أن تكون عاملاً أساسياً في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة التي تتطلب وقتاً طويلاً، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات غير الضرورية.

ثانياً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية

تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالاستجابة السليمة والسريعة لاحتياجات الزبائن تسمح لها بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين

1 - خضير علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، المجلد 09، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2013، ص 104.

2 - حاييف سي حاييف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 81-82.

مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها المؤسسات لزيائنها، وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها، ويعتمد التميز في الأداء على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر على تنافسية المؤسسات وتؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم، ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتحسين المستمر، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون، وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس والالتزام في جميع مجالات العمل، كما يمكن لها أن تتمايز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة¹.

وتبرز علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية:

- 1- **التزام الإدارة العليا:** دعم الإدارة العليا يتجسد من خلال التزامها الصريح والفعلي في العمل على تحقيق أعلى مستويات الجودة، وتخصيص كل الموارد اللازمة، ويعني الالتزام التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة، أي تجسيد الرؤيا والإيمان بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في الأفعال والأقوال والمواقف والقرارات بشكل مستمر وثابت.
- 2- **التركيز على الزبون:** إن السعي الدؤوب لتحقيق التميز إنما يتحقق عن طريق تجاوز توقعات الزبائن، ومن ثم الاستناد في ذلك إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ومن ناحية أخرى تحقق رضا العاملين الذين يشعرون بالفخر والاحترام لوظائفهم، ففهم حاجات ورغبات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتب المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن أجل بناء ميزة تنافسية واستدامتها يجب التركيز على خدمة الزبون من خلال تحفيز العاملين وتكوينهم، ومنح السلطة للقائمين على خدمة الزبائن، ومراقبة اعمال الجودة والإصغاء الجيد والمستمر للزبائن.
- 3- **التحسين المستمر:** التحسين المستمر هو فلسفة تسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والانشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والمواد الأولية والأفراد، ويستخدم اليابانيون مصطلح "كايزن" "Kaizen" للإشارة إليه، تستند إدارة الجودة الشاملة على عملية التحسين المستمر للجودة، والإنتاجية، ورضا الزبون، إذ يتحتم على المؤسسة إشراك الجميع في ثقافة الجودة، وجهود التحسين تشترك فيها جميع الأقسام وتوجه جميعها من قبل الزبون، كما يعد التحسين المستمر للجودة عنصر اساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويرى ديمينج "Deming" أن الجودة المحسنة تؤدي لتكلفة منخفضة، إذ تقل الأخطاء والعمال التي يتكرر أداؤها، ويقل التأخير، ويتحسن

1 - بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد05، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص34.

استعمال الوقت والموارد، كما ان المؤسسات التي تعتمد التحسين المستمر ستتمكن من تحقيق معدلات ثابتة في أدائها الداخلي، خدمات زبائنها وجودة منتجاتها، وهذا ما سيقوي من وضعيتها التنافسية وقدرتها على تلبية رغبات زبائنها.

4- المشاركة والعمل الجماعي: لم يعد العمل الجماعي خيارا تأخذ به المؤسسة او تتركه، بل اصبح امرا لا ملجأ منه إلا إليه، خاصة في ظل تعقد العمال والديناميكية السريعة لبيئتها، وتنوع المعلمات والمهارات التي يلزم توافرها لمجابهة المشكلات وإنجاز المهام المختلفة، فالعمل الجماعي يعمل على تدعيم الإبداع والحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول الجديدة التي تساهم بشكل مباشر في تحسين الميزة التنافسية واستدامتها، كما يساعد على الوصول إلى أعلى معدلات الإشباع والرضا للزبائن، وتحقيق مستويات متميزة في الاداء من حيث الكمية او الجودة او تخفيض التكلفة.

الفرع الثالث: تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية

إلى جانب الإبداع الإداري يبرز تأثير الإبداع التكنولوجي على الميزة التنافسية من خلال التأثير على مصادرها الداخلية الملموسة وغير الملموسة، وكذلك مصادرها الخارجية المتمثلة في الاستراتيجيات العامة للتنافس كما يلي:

أولاً: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية الملموسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية الملموسة المتمثلة في معدات الإنتاج، الموارد المالية والمواد الأولية كما يلي:¹

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على معدات الإنتاج:

إن توجه المؤسسة نحو القيام بإبداعات تكنولوجية يؤثر على معدات الإنتاج التي تمتلكها وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع:

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج، فإن ذلك التأثير لا يكون قويا لأنه في الغالب، المنتجات الجديدة جذريا او المحسنة تحتاج إلى مواد اولية جديدة، ونادرا ما تحتاج إلى معدات إنتاجية جديدة خاصة إذا كانت الآلات الموجودة غير متخصصة وتؤدي وظائف عديدة؛

- أما إذا كان الإبداع التكنولوجي في طرق الإنتاج، فإن ذلك يؤثر بشكل كبير على معدات الغناج مما يحتم على المؤسسة البحث عن معدات إنتاج جديدة عن طريق الكراء أو الشراء، وهذا حسب إمكانيتها المالية،

¹ - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 82- 83 بتصرف.

فالإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج يتعلق أساسا بتغيير أسلوب الإنتاج أو المعدات الإنتاجية من أجل تبسيط الإنتاج وتخفيض التكاليف.

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على الموارد المالية:

تتسم الموارد المالية المطلوبة للقيام للإبداع بأنها كبيرة وذات امد طويل خاصة إذا كان الإبداع في المنتج مقارنة بالإبداع في طرق الإنتاج، ولذلك تجد المؤسسات صعوبات في الحصول عليها بالقدر المطلوب فضلا عما يكتنف هذه العملية من مخاطر بسبب تعقيدات المحيط التكنولوجي وعدم التأكد من بلوغ النتائج المرغوبة، ولذلك نجد أكثر المؤسسات المالية تتحفظ عن تمويل مثل هذه المشروعات أو على الأقل تتوخى الحذر الشديد، بالإبداع التكنولوجي يتطلب الإتيان بالجديد سواء بشكل جذري أو جزئي بإدخال تحسينات على ما هو موجود، لكن في كلتا الحالتين يجب توفر الموارد المالية لاقتناء المواد الأولية المطلوبة والمعدات الإنتاجية اللازمة لتجسيد هذا الإبداع على أرض الواقع، وإلا سيبقى مجرد فكرة ابتكارية، وباعتبار الإبداع استثمار في منتج جديد فإن عوائده تبقى غير مضمونة تكتنفها مخاطرة عالية هذا ما يجعل المؤسسات المالية ترفض في الغالب تمويل هذا النوع من المشاريع.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على المواد الأولية:

إن قيام المؤسسة بإبداع تكنولوجي من شأنه أن يؤثر على المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج، وتختلف درجة التأثير حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي:

- إذا كان الإبداع التكنولوجي في المنتج، فإن ذلك يحتم على المؤسسة البحث عن مواد أولية جديدة تتناسب مع المنتج الجديد جذريا أو الذي ادخلت عليه تحسينات من حيث الخصائص أو الاستعمال المقصود، وذلك من خلال استعمال مكونات و مواد أفضل أي ضرورة البحث عن موردين جدد إذا اقتضى الأمر ذلك.
- أما إذا كان الإبداع في طرق الإنتاج فإن درجة التأثير تكون أقل وضعيفة ذلك كون المؤسسة تحافظ على نفس المواد الأولية، ولكن التغيير يحدث على مستوى عملية تحويل المواد الأولية أو أي مستوى آخر فدرجة التأثير تكون ضعيفة كون الإبداع التكنولوجي لم يمس المنتج في حد ذاته.

ثانيا: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الداخلية غير الملموسة

يؤثر الإبداع التكنولوجي على المصادر الداخلية غير الملموسة للميزة التنافسية كما يلي:¹

- (1) تأثير الإبداع التكنولوجي على طريقة العمل: إن الإبداع التكنولوجي يحتم على المؤسسة أن تكون دائما في يقظة تكنولوجية أي ضرورة توفير كل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، مما يساعدها على القيام بإبداعات مهما كانت طبيعتها، وبالتالي تنمية ميزتها التنافسية، والأمر لا يتوقف عند

1 - حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

معرفة التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في الصناعة، بل يجب على المؤسسة ان تعرف ايضا كيف تستخدم هذه التكنولوجيا والمعلومات المتوفرة، ويظهر ذلك جليا خاصة إذا كان الإبداع التكنولوجي جذريا حيث يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

(2) تأثير الإبداع التكنولوجي على المعلومات: من أجل معرفة متطلبات السوق فإن المؤسسة مجبرة على زيادة رصيدها من المعلومات حيث لا يتوقف الأمر على معرفة المعلومات فقط بل ضرورة الاستغلال الذكي والأمثل لها، والذي يتطلب اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي فإن الإبداع التكنولوجي يفرض عليها ضرورة ضمان جودة المنتج وزيادة رصيدها من المعلومات والاستخدام الذكي لها مما يساعد على تنمية ميزتها التنافسية.

(3) تأثير الإبداع التكنولوجي على المعرفة: إن قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها أن تكون قادرة على متابعة الموارد المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها بشكل كبير، حيث أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل المؤسسة مطالبة بأن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي نتيجة هذا الاستقطاب الجديد، وبما يسهم في تطوير عمليات الإبداع التكنولوجي باستمرار، وذلك من خلال توليد الأفكار وتجسيدها في شكل منتجات تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديد المنافسة، تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في القيام بإبداع تكنولوجي مستندة على المعرفة، وان تكون قادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات التي يمكن أن تطور.

(4) تأثير الإبداع التكنولوجي على الجودة: تهدف المؤسسة من خلال تبني الإبداع إلى تحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، إذ أن الإبداع يحقق جودة أعلى مقارنة بالمنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف، وبالتالي على المؤسسة مراعاة الحفاظ على جودة المنتج، وعلى الصورة الجيدة له في أذهان الزبائن، حيث أن الإفراط في الإبداع الجزئي أو القيام بإبداعات جذرية دون الدراسة الجيدة لرغبات الزبائن من شأنه أن يؤثر على جودة المنتج.

(5) تأثير الإبداع التكنولوجي على الكفاءات: في مجال الإبداع التكنولوجي تزايد الاهتمام الذي توليه المؤسسات للكفاءات البشرية مع مرور الوقت، وذلك لكون أن الإبداع يتطلب وجود أفراد يتمتعون بمهارة عالية، قدرات، خبرات وأصحاب إنتاجية مرتفعة وبشكل متميز مع ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لهذه الكفاءات.

ثالثا: تأثير الإبداع التكنولوجي على مصادر الميزة التنافسية الخارجية

يعتبر الإبداع أحد أهم الركائز الأساسية لبناء مزايا تنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي، فإنه يتوجب عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة، أو لتحسين تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة، وعلى العموم يمكن القول أن الإبداع هو

الخيار الاستراتيجي الكثر ضمانا لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط، وفيما يلي سنتطرق للتأثير الذي يمارسه الإبداع على استراتيجية التمايز، الريادة في التكلفة والتركيز: ¹

1- تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التمايز:

يؤثر الإبداع في العملية الإنتاجية من خلال تحسين جودة وقيمة المنتج والتقليل من العيوب التي قد تصيب المنتجات خلال عملية تصنيعها، وتزداد العلاقة بين الإبداع التكنولوجي واستراتيجية التمايز قوة في حالة عزز المنافسين على اتباع استراتيجية الإبداع التي تعتمدها المؤسسة، وهذا يعني تمتعها بمهارات وقدرات تكنولوجية وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، أو اعتمادها على وقت استغلال الفرص في التحرك أو إحداث نوع من التميز على منتجاتها قبل ان يتوصل منافسيها إلى ذلك، وهو ما يعرف أحيانا بالحركة الأولى أو الأسبقية.

فالعلاقة بين إبداع المنتج واستراتيجية التمايز من دون شك واضحة، حيث أن إدخال تكنولوجيا جديدة يقدم خصائص مميزة واداء عالي على نفس الوظائف، مما يؤدي إلى زيادة قيمة المنتج، كما ان الإبداع في طرق الإنتاج يساعد أيضا على التميز لكن بدرجة أقل حيث يؤدي على سبيل المثال إلى تحقيق جودة في الإنتاج.²

2- تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية الريادة في التكلفة:

يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على استراتيجية الريادة في التكلفة في حالتين:

- إما عن طريق التحسينات المستمرة والمتواصلة بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها ذات آثار متراكمة على المدى الطويل مما يقلل من التكاليف ويكسب المؤسسة ميزة على منافسيها؛
- بينما يبرز الأثر عند الحديث عن الإبداعات الجذرية (منتجات أو طرق إنتاج جديدة) من خلال ما يسميه شومبيتر "Schumpeter" الهدم الخلاق حيث يؤدي مثلا وضع طريقة إنتاج جديدة إلى تحقيق المؤسسة لميزة وتفوق على منافسيها الحاليين، وخاصة إذا ما جلبت هذه الطريقة تخفيضات معتبرة في التكاليف، ومنه تحكم أكبر في السعار والهوامش، وهذا ما يشجع المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد

1 - بارك نعيمة، متطلبات الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، ص 9-10.

2 -Pascal Corbel, Technologie, Innovation, Stratégie « de l'innovation technologique à l'innovation stratégique », Edition Gualino Lextonso, Paris, France, 2009, p197-198.

تكنولوجيات إنتاج جديدة وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد من تخلي تكاليفها عامة وتكلفة الإنتاج خاصة.

3- تأثير الإبداع التكنولوجي على استراتيجية التركيز:

تهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن، أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على التكلفة الأقل أو التمايز، وتلجأ عموماً المؤسسة إلى هذه الاستراتيجية عندما لا تسمح مواردها وإمكاناتها بتغطية السوق بأكمله، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء مما يدفعها إلى التوجه إلى استخدام التحسينات المستمرة (وإن كانت بسيطة) على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجات الجزء المستهدف من الزبائن في السوق، أي الاعتماد على الإبداعات الجزئية، وبذلك يصبح الإبداع التكنولوجي مدعماً لاستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها انطلاقاً من أن هذه الاستراتيجية تعتمد على الزبائن ذوي حاجات وأذواق متغيرة ومقبولة نسبياً، لكن تلك العلاقة تصبح أكثر وضوحاً عندما تستطيع المؤسسة من خلال الإبداع تحقيق أو خلق منتجات جديدة ومنه خلق حاجات جديدة وتلبية حاجات سابقة، وبالتالي تقدمها خطوة إلى الأمام نحو تعزيز مركزها وقدرتها التنافسية على جزء من السوق¹.

الجدول التالي يوضح العلاقة بين نوع الإبداع التكنولوجي المناسب لتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الناتجة عن استراتيجية الريادة في التكلفة أو التمايز:

الجدول رقم (01): الإبداع التكنولوجي المناسب لتنمية الميزة التنافسية

استراتيجية المؤسسة		إشكالية الإبداع في قطاع الصناعة
التمايز	تدنية التكاليف	
إبداع تكنولوجي في المنتج	إبداع تكنولوجي في طرق الإنتاج	نوع الإبداع

المصدر: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007، ص 89.

1 - بارك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

المطلب الثالث: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة

في دراسة قام بإجرائها مايكل بورتر (M.Porter) على عشر دول هي: الولايات المتحدة الأمريكية إنجلترا، ألمانيا، سويسرا، السويد، كوريا، اليابان، الدنمارك، إيطاليا، وسنغافورة اكتشف أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة التي يشهدها الاقتصاد الدولي، هي تلك المؤسسات التي تقوم على الابتكار والتطوير بصفة دائمة من خلال عملية ديناميكية مستمرة، وكذا الالتزام بالاستثمار المتواصل¹.

◀ تأثير الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على اعتماد على مصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتميز، وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات العملاء تغيرت مصادر (أبعاد) التفوق التنافسي، بعدما كانت المؤسسات تعتمد على تقليل التكاليف كبعد أساسي للمنافسة، قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن طرق أخرى جديدة تتميز بها سعياً لزيادة لحصتها السوقية من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ثم ظهرت الحاجة مرة أخرى.

الفرع الأول: أثر الابتكار على التكاليف

من خلال التأثير على التكاليف سواء بالارتفاع أو الانخفاض وهذا ما سنوضحه كما يلي:²

- ميزة التكلفة الأعلى:

يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كلياً (كما في الابتكار الجذري) أو جزئياً (كما في الابتكار الجزئي) فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعاً أيضاً، لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت.

وكمثال على ذلك: إذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو س1، فإن سعر المنتج الجديد سيكون س2 وهو سعر أعلى، وعلى افتراض أن المنتج الجديد يبيع كميات أقل ك2 ولكن بسعر أعلى س2، فإن المؤسسة الابتكارية ستحقق أرباحاً إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد متمثلة في المنطقة المضللة.

لكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق، وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستمنون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل، وعليه

1 - الداوي الشيخ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2011، ص262.

2 - نجم عبود، مرجع سابق، ص226-227.

فالأرباح الإضافية المؤقتة سرعان ما تزول لأن المنافسين قد لحقوا بالمؤسسة فتجد هذه الأخيرة مرة أخرى في دائرة المنافسة معهم، لكن المؤسسة الابتكارية خلال فترة لحاق المقلدين بها تكون قد تحققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي س1 مجدداً مع إبقاء ربح أعلى نتيجة بيع كميات أكبر.

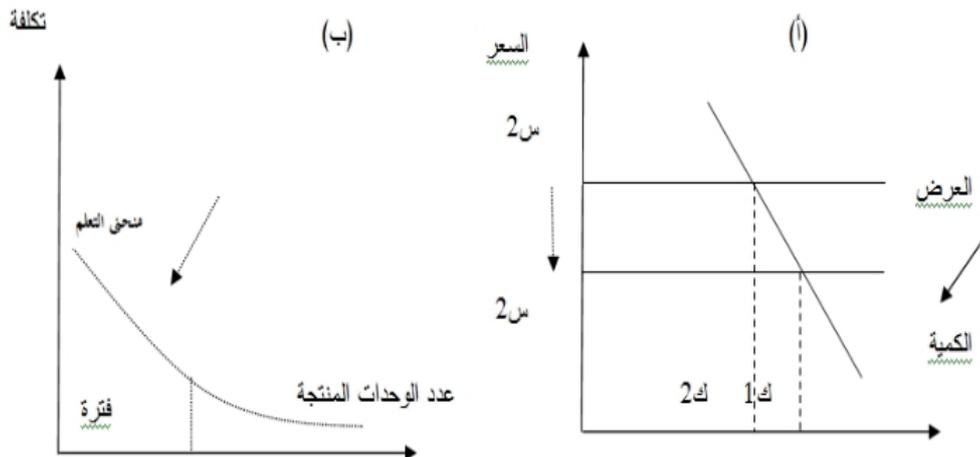
وكمثال لذلك عند ابتكار شركة أبل apple للهاتف الذكي I phone في عام 2007 كان سعر المنتج مرتفعاً فحققت الشركة أرباحاً معتبرة نتيجة هذا الاختراع، لكن سرعان ما أدى بشركة Samsung لابتكار منتج Galaxy الذي نافس منتج I phone، ثم ظهرت شركات أخرى لإنتاج الهواتف الذكية، فإن نقلت المنافسة بين خصوصاً إلى ابتكار الألواح الرقمية Tablets، وأصبح كل سنتين تقريباً هناك ابتكار سواء جذري أو جزئي في هذا المجال.

-ميزة التكلفة الأدنى:

يمكن أن يتمثل الابتكار في مواد أولية، أو عمليات (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة، وهذا يجعل المؤسسة الابتكارية قادرة على خفض السعر إلى مستوى أدنى من السعر الاعتيادي في السوق، مما يجعلها قادرة على زيادة كمية مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

وكمثال عن ذلك أن شركة عندما أدركت أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تقليص التكلفة الفعلية، بما أتاحت لها الفرصة لاختراق الأسواق والتميز عن منافسيها فأنشأت مثلاً: مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتجنب التضارب والتكرار في خدمة العملاء.

الشكل رقم (10): يوضح أثر الابتكار في التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص226.

الفرع الثاني: أثر الابتكار على استراتيجية التمييز

إن تأثير الابتكار على استراتيجية المؤسسة يمكن التطرق إليه من خلال النقاط الآتية:¹

- 1- يمكن للمؤسسات التي تنشئ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة، وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها.
- 2- إن إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، من خلال إضافة مكون جديد، أو تطوير جديد إلى العملية، يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسينها أو درجة الثقة في مخرجات وإضافة سمات جديدة، يمكن أن تكون أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل العميل، يؤدي إلى تميز المنتج.
- 3- تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار إلى تحسين المنتج، أي تحسين صورة المنتج في نظر العملاء حيث إذا استطاعت المؤسسة القيام بذلك فإنه من شأنها أن تحافظ على الميزة التنافسية لها، ومن أجل تنمية هذه الميزة فإنه على المؤسسة أن تعمل على تلك الابتكارات وبصورة مستمرة ووفق ما تفرضه شروط المنافسة، وذلك بغية الحفاظ على ولاء المستهلكين للمنتج.

ومن الأمثلة على ذلك نجد شركة مايكروسوفت الأمريكية، حيث تقوم هذه الشركة بتقديم كل سنتين نسخة جديدة من أنظمة الوينداوز للسوق، وهذا بسبب الابتكار الدائم فيها، مما يجعل منتجاتها تحتل مكانة متميزة لدى العملاء.

وكمثال آخر عن التميز ما قامت به مستودعات نورد ستوم في مدينة سيائل الأمريكية بعد دراسة وتحليل أسواقها، أدركت ان الحرص على أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء، سوف يمثل استراتيجية ابتكارية تحقق لها التميز في مجال تجارة التجزئة وبالتالي تمكنت من تحقيق ميزة تنافسية لها في تلك الأسواق ذات الطبيعة المتغيرة².

الفرع الثالث: أثر الابتكار على استراتيجية التركيز

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من العملاء من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة لهم، وهذا إما من خلال تركيزها على التكاليف أو من خلال التميز ولكي

¹ -حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص88

² -جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة مركز الخبرات المهنية ، ط2 ، القاهرة ، 2004 ، ص18 .

تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة، يجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، ونفس الشيء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بالتركيز على استراتيجية التمييز¹.

إن اتباع المؤسسة لاستراتيجية التركيز هدفه بناء الولاء لعلامة منتجاتها من خلال الابتكار الدائم لإرضاء العملاء بتقديم منتجات في مستوى رغباتهم وحاجاتهم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: استعراض الدراسات السابقة

- بلمختار ياسين، واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية (حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية)، جامعة الجزائر، 2007: غير أن هذه الدراسة ركزت على دراسة الابتكار في المؤسسات الصناعية فقط ولم تربط الابتكار بالميزة التنافسية، بينما دراستنا يحاول إبراز دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة.
- رسالة ماجستير للطالب ياسين حميني ، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش) ، جامعة الجزائر ، 2006 : حيث ركزت هذه الدراسة على كيفية استغلال العلاقات التي تربط المؤسسة بزبائناتها في تفعيل في عملية الإبداع في حين لم تول أهمية لدراسة المحيط التي تتواجد فيه المؤسسة ، وكيفية تطوير منتجات جديدة تساهم في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة .
- م رائد سلمان و آخرون (2009) : مقال تحت عنوان : " الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي "²: هدفت هذا البحث إلى معرفة أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمة الصحية وذلك في القطاع الصحي الحكومي وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة قوية بين الابتكار التسويقي وجودة الخدمة الصحية .
- دراسة مهابات نوري عبد الله 2009 ، مقال تحت عنوان انعكاسات الابتكار التسويقي على أساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية ، دراسة ميدانية في عدة من الفنادق في

¹ -قوراري مريم ، إدارة الإبداع و تأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتلمسان، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012، ص118.

² م رائد سلمان و آخرون (2009) : مقال تحت عنوان : " الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي، دراسة في الشركة العامة لتسويق المستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية العدد76 ،السنة 2009، ص ص 120-147.

محافظة أربيل¹ : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التسويق الابتكاري وأهميته في مجال خدمات الفنادق والأساليب المتبعة للابتكار في ترويج الخدمات والوصول إلى نماذج للابتكار في هذا المجال ، وأظهرت الدراسة أن جميع الفنادق ، إدارة الفنادق لا تهتم بتوفير القدرات الإبتكارية عند اختيارها للمتشحين للوظائف المختلفة ، إدارة الفنادق لا تهيبئ المناخ الذي ساعد على ظهور القدرات الإبتكارية للعاملين .

- دراسة ما يكل أوديو وآخرون 2009، مقال بعنوان التسويق الإبتكاري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تجريبية²:تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسات الإتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف ، والتي تفيدهم في إعداد استراتيجياتهم التنافسية .

- دراسة خلوط زهرة 2014 ، رسالة ماجستير تحت عنوان التسويق الإبتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن ، دراسة حالة مؤسسة الإتصالات الجزائر³ : أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر التسويق الإبتكاري على بناء ولاء الزبائن وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد ممارسة لتسويق الابتكاري في مؤسسة اتصالات الجزائر وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين ممارسة التسويق الإبتكاري وتحقيق ولاء الزبائن .

- دراسة حسون محمد علي الحداد 2013 : مقال بعنوان أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق⁴ : أجريت الدراسة بهدف التعرف على أثر مناخ الابتكار (توافر ثقافة الابتكار ، ومستويات المعرفة بالأساليب الابتكارية)، على عناصر الابتكار التسويقي على أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية ، ومدى الاستجابة ، الاعتمادية ، الأمان ، التعاطف) في زيادة أعداد العملاء ،وكسب ولائهم في رضاهم في المصارف التجارية في العراق، أظهرت النتائج إلى أن هناك تأثير معنوي لمدى توافر الابتكار ومستويات المعرفة بالأساليب

¹ مهابات نوري عبد الله، انعكاسات الابتكار التسويقي على أساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية ، دراسة ميدانية في عدة من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 6، العدد 23، السنة 2009، ص ص 254-274.

²Michel O 'Dwyer, Audrey Gilmore and David Carson, Innovative marketing in SGEs : an empirical study : journal of strategic Marketing, vol17, N5, Routledge, Octobre 2009, pp 383-396.

³ خلوط زهرة: التسويق الإبتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن، دراسة حالة مؤسسة الإتصالات الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014/2013

⁴ حسون محمد علي الحداد: أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 23 السنة 2013، ص ص 65-97.

الإبتكارية لدى العاملين على عناصر الابتكار التسويقي ، كما يوجد تأثير معنوي إجمالي عناصر المناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء، وأن إشاعة المناخ الابتكار التسويقي ضرورة ملحة كإستراتيجية لمواجهة بيئة تنافسية متغيرة ، بسبب التطورات الإبتكارية المستمرة في جودة الخدمات المصرفية .

- دراسة فيصل التميمي 2012 ، رسالة ماجستير تحت عنوان أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية¹: أجريت هذه الدراسة بهدف تحليل الإبداع بالمزيج التسويقي ، وأثره في تعزيز المراكز التنافسي للشركات الأردنية المصنعة والمصدرة لمنتجات البحر الميت ، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في عناصر المزيج التسويقي بدلالة مؤشرات مجتمعه وبين تعزيز المركز التنافسي بدلالة مؤشرات مجتمعه .

- دراسة فيصل غازي عبد العزيز 2012 :رسالة ماجستير تحت عنوان أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية² : هدفت هذه الدراسة إلى تبيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي والبنية البنوية النخبة للإبداع تأثير الإبداع ، تنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية التميز ، الإستجابة للبنوك التجارية الكويتية كما أظهرت ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الأجنبية العاملة في دولة الكويت .

- دراسة بعنوان الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية : مصادرها ، تنميتها وتطويرها رسالة ماجستير غير منشورة من إعداد الطالب عمار بوشناق ، جامعة الجزائر 2002: تمثل هدف الدراسة في إبراز مفهوم ومصادر الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ودور هذه المصادر في تنمية ميزتها التنافسية من أجل ضمان بقائها واستمرارها .

- دراسة بعنوان الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية رسالة ماجستير غير منشورة من إعداد الطالب نصر الدين بن النذير، جامعة الجزائر 2002: قامت هذه الدراسة بتحديد أهمية ومكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية باعتباره عامل أساسي

¹ فيصل التميمي: أثر الإبداع في عناصر المزيج التسويقي لمنتجات البحر الميت الأردنية على تعزيز مركزها التنافسي في الأسواق الدولية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة تسويق، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة، الأردن ،سنة 2012.

² فيصل غازي عبد العزيز: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012.

في تنمية قدراتها التنافسية ، كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر من الوسائل الهامة في نشر وتشجيع أنشطة الإبداع التكنولوجي .

- دراسة بعنوان براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول : حالة الجزائر رسالة ماجستير غير منشورة من إعداد الطالب محمد الطيب دويس ، جامعة ورقلة 2004/2005: قام هذا البحث بدراسة تحليلية لوضع براءات الإختراع في الجزائر للفترة الممتدة من 1975 إلى غاية 2003 وذلك بعد التعرض لمفهوم التنافسية ، ومؤشراتها سواء تعلق الأمر بالمؤسسات ، قطاعات النشاط أو الدول وكذا مفهوم براءة الإختراع والملكية الصناعية ودورها في التطور الإقتصادي .

- دراسة بعنوان المؤشرات البيئية على الإبداع التكنولوجي رسالة ماجستير غير منشورة من إعداد الطالبة إيمان بلبولة ، جامعة البليدة 2005 : توصلت هذه الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي هي عملية مستمرة تهدف إلى التحسين والتطوير وهي تعد إستراتيجية رابحة من شأنها أن تكسب المؤسسات الاقتصادية مزايا تنافسية عديدة تؤهلها لزيادة حصتها السوقية والنفوذ إلى الأسواق الدولية ، كما أن منظومة العلم والتكنولوجيا الجزائرية لم ترق إلى نظام وطني للإبتكار بسبب عدم الوعي العام بأهمية دور العلم والتكنولوجيا في التنمية وعدم وجود سياسات معلنة للبحث والتطوير مع آليات ووسائل محددة لتنفيذها .

- دراسة بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها : دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، رسالة ماجستير غير منشورة من إعداد الطالب عبد الرؤوف حجاج ، جامعة سكيكدة 2006/2007: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية التنافسية الإقتصادية من خلال تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية .

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة:

-اتفقت الدراسات السابقة فيها حيث قامت بتطبيق الدراسة على عينة من العمال.

-استعملت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات.

-وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

- من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة تشير في الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعة للرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي :
- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية في المتغيرات المعاصرة .
- استخدمت هذه الدراسة المدخل الكمي في البحث وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكل الدراسة .
- لم تقتصر هذه الدراسة على تحقيق واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة .
- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقنا لموضوع دور الإبداع والابتكار في تحقيق ميزة تنافسية وذلك بتطبيق الدراسة على عينة من العمال واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات واستخدامها للمنهج الوصفي .

الفصل الثاني

تمهيد

بعد التطرق إلى مجمل المفاهيم وعرض مختلف التوضيحات المتعلقة بموضوع دور الإبداع والإبتكار في بناء ميزة تنافسية، وعرض بعض الدراسات والمؤلفات السابقة عن الموضوع، سنقوم في هذا الفصل بالدراسة التطبيقية حول دور الإبداع والإبتكار في بناء ميزة تنافسية دور في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى بغرض الكشف ميدانيا عن أهمية الإبداع والإبتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وهل يمكن أن يكون الإبداع والإبتكار أثر في بناء ميزة تنافسية في المؤسسات.

وعلى هذا الأساس قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية، وأما يعرف بالواقع الميداني

في هذا الفصل من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين وقد تناول كل منهما على ما يلي:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة؛
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة مع تعريف للمؤسسة محل الدراسة وهي اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر لعين الدفلى

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الكبرى التي تعتبر اتصالات الجزائر متعامل تاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، هي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة 100% ورأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية برأسمال قدره (61.275.180.000 دج)، تتوفر على قدرة هائلة للنمو سواء في مجال الموارد البشرية أوفي مجال الشبكات.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية "اتصالات الجزائر".

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، مقرها الاجتماعي هو الطريق الوطني رقم 05، الديار الخمس، المحمدية 16130 الجزائر.

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتحسين وتطوير وانعاش الاقتصاد، وتتفرع من هذه المؤسسة 30 وحدة إقليمية على كل التراب الوطني وهي الجزائر، وهران قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الاغواط .

فهي إذا هي مديرية تتفرع عنها وحدات عملية الاتصالات، وما يهمننا نحن الوحدة العملية لاتصالات عين الدفلى التابعة للوحدة الإقليمية للاتصالات بالبليدة، افتتحت في 01-01-2003 م ، وتعتمد مؤسسة الاتصالات الجزائر على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال:

- المردودية.
- الفعالية.
- جودة الخدمة.

رغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كمؤسسة إعلام واتصال في الجزائر.

المنتجات المقدمة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها.

تعمل اتصالات الجزائر على حفظ مكانتها في السوق باعتبارها الزعيم في ميدان الاتصالات في الجزائر، وهذا على مستوى سوق الخدمات المقدمة، وشبكات الاتصالات الهاتفية، وهذا بنية تحقيق النوعية على المستوى الإقليمي والعالمي، ولمجموعة اتصالات الجزائر محفظة شاملة من النشاطات حيث تقدم تشكيلة متنوعة من خدمات الهاتف الثابت واللاسلكي WLL، بالإضافة إلى خدمات الأنترنت والاتصال عبر الساتل مقسمة وفق مجموعة من الفروع تقدم لمجموعة من الزبائن (خواص ومحترفين) يأتي التفصيل فيها على النحو التالي:

1. الخواص: تقدم لهذه المجموعة من الزبائن تشكيلة متنوعة من الخدمات يمكن ذكرها كما يلي:

يلي:

- الهاتف الثابت، وهونوعان:

• الهاتف الثابت.

• الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL)، وتقدم المؤسسة خدمة IDOOM FIX

• الأنترنت مثل: جواب ((DJAWEB، شبكة WIFI، IDOOM ADSL : 4G

LTE

وتقدم المؤسسة لزيائنها الخواص باقة من الخدمات بالإضافة لخدماتها الرئيسية يمكن شرحها على النحو التالي:

• خلاص الدفع الإلكتروني.

• المكتبة الرقمية FIMaktabati

• في أمان: الرقابة الأبوية "في أمان".

2. الزبائن المحترفون: تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر باقة من الخدمات لزيائنها المحترفون، يمكن

ذكرها فيما يلي:

• **الأنترنت المهني:** تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات الأنترنت المهني لزيائنها المحترفين

وتتميز هذه الخدمة بسهولة وراحة الاستخدام وكذا التنقل بأمان ومشاركة الآخرين في استعمال

الأنترنت وتحتوي بدورها على:

• عروض **IDOOM ADSL Professionnels**.

• عرض **SHDSL**: تسمح خدمة SHDSL اتصال متماثل ذات مستوى عال جدا للتراسل

على مسافات كبيرة جدا مقارنة مع تكنولوجيا DSL الأخرى.

• **WiMAX الويماكس:** وهو معيار للاتصالات اللاسلكية، يستعمل اليوم في غالب الأحيان

كوسيلة إرسال ووصول إلى الأنترنت ذات التدفق السريع.

- **شبكة DZPAC:** هي شبكة تحويل للاتصالات الجزائر لتحويل حزمة باستخدام معيار الآيتيو X25 للاتحاد العالمي للاتصالات السلكية واللاسلكية، وهويسمح بربط الأجهزة والشبكات الاتصالية
- **وان كليك.**
- **العرض الكامل المؤسساتي:** يتمثل العرض الكامل مؤسساتي في منح صلات أنترنت متخصصة للشبكة متعددة الخدمات (RMS) للزبائن "المؤسسات"، مؤمنة من قبل نفاذ WiMax أو Adsl وهو خدمة إيواء لمواقع الواب.
- **المؤتمرات عن بعد:** تضع مؤسسة اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها المحترفين قاعات وحقائب مجهزة بالفيديو موزعة عبر التراب الوطني تسمح لهم بالقيام باجتماعات وتجمعات وتكوينات عن بعد عن طريق الفيديو ما بين عدة مواقع وطنية ودولية.
- **الأقمار الصناعية:** تقدم الأقمار الصناعية التابعة للاتصالات الجزائر خدمات في مجال الهاتف النقال وكذلك الأنترنت وتتمثل هذه الأقمار الصناعية في INMARSAT- VSAT- ATM- IBR- AFRICAONE- DAMA .

بما أن اتصالات الجزائر تعتبر المسئول الأول والأخير في مجال الاتصالات في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت أو النقال فقد قامت بوضع وكالات لها عبر 48 ولاية وكل ولاية لها وكالات تجارية للاتصالات تابعة لها والتي تعرض على زبائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية عبر عدة فروع¹:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 %، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
- فرع اتصالات الجزائر للأنترنت "جواب": مختص في تكنولوجيا الأنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأنترنت ذو السرعة الفائقة. وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطني
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

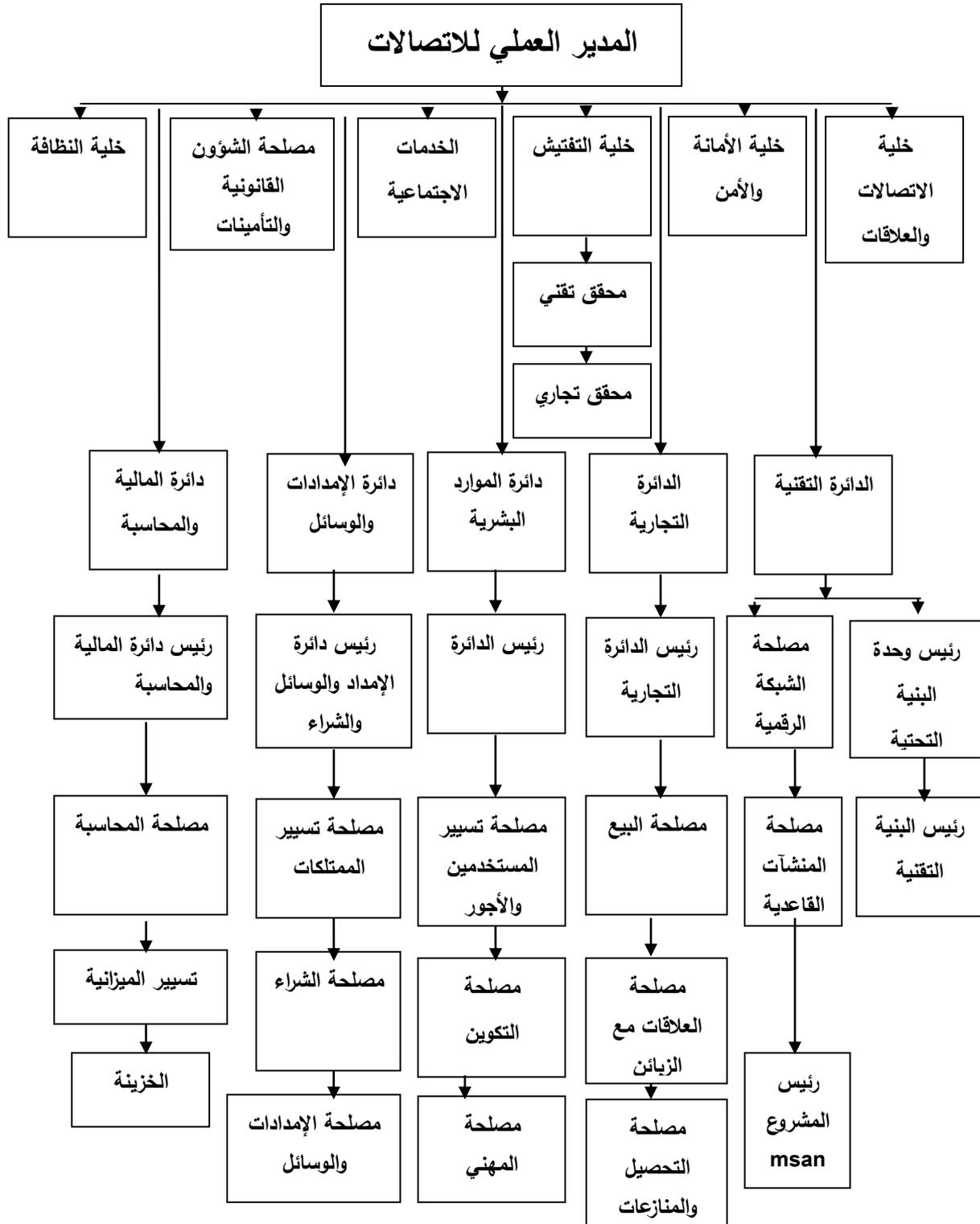
1. تقديم مديرية التجارية¹

مديرية التجارية للاتصالات هي الخلية الرئيسية القاعدية الناشطة التابعة لمصلحة الزبائن والتسويق، وتعتبر أهم المراكز لأنها تقوم بتسيير خدمات المشتركين والاهتمام بالزبائن (خطوط، فواتير، احتياجات، طعون...)، أي أنها تعتبر القبلة والوجهة لزبائن المؤسسة، وتتوفر على ما يلي:

- كل ما يتعلق بالهاتف الثابت. أو الأنترنت.
- الارتباطات المتخصصة

- الأكشاك متعددة الخدمات.
 - المحاسبة الهاتفية.
 - العمليات التجارية.
 - استقبال الزبائن وتلبية طلباتهم.
- 3- وأنشأت وكالة للاتصالات بعين الدفلى في 2003 م، أي بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وتقسيمها إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر، وقد كانت تسمى في بداية 2003 م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية ديسمبر 2003 م.
- وبناء على القرار الصادر عن المديرية العامة رقم 10/576 المؤرخ في 06 ديسمبر 2010 المتضمن إنشاء مديريات عملية للاتصالات على مستوى المديريات الإقليمية للاتصالات خلفا للوحدات العملية للاتصالات، أي تم تغيير الاسم من وحدة عملية الى مديرية عملية وهي تابعة للمديرية الإقليمية للاتصالات بولاية البلدية والتي بدورها تتبع الى المديرية العامة في الجزائر العاصمة .
 - حيث أصبحت الوحدة العملية للاتصالات عين الدفلى تسمى وكالة للاتصالات عين الدفلى المقيدة في السجل التجاري " قيد ثانوي " 2946073 بتاريخ 30-12-2013 وتضم 320 موظف كما نجد في هذه المديرية خمسة مصالح ولكل مصلحة مكاتب خاصة اوتابعة لها وتنفرد وكالة للاتصالات عين الدفلى الى خمسة وكالات تجارية وهي كالاتي :
 - خميس مليانة .
 - مليانة .
 - جندل .
 - العطاف .

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لعين الدفلى



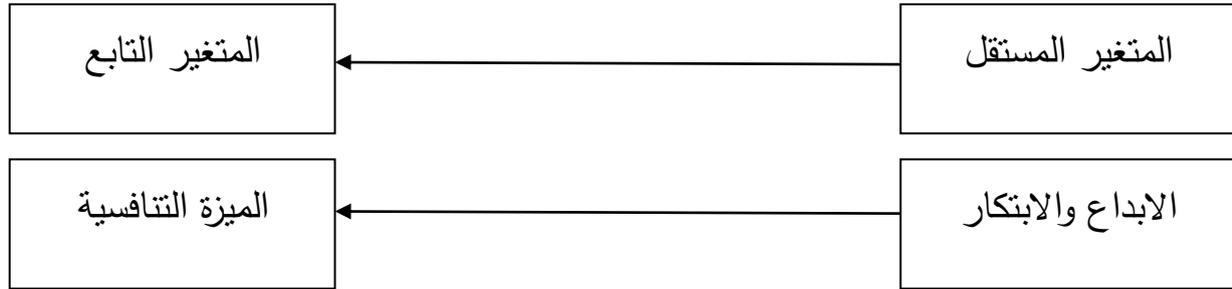
المصدر: وثائق مقدمة من قبل المؤسسة

المطلب الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

1. نموذج الدراسة ومتغيراته: تتمثل متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (12): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

2. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان شملت جميع العاملين وبعد تسلمها وجدنا 44 استمارة استبيان مسترجعة وبعد الفحص تم استبعاد 14 استمارة بسبب عدم الإجابة عليها كليا وقمنا بقبول 30 استمارة استبيان، وهذا راجع للظروف التي تم توزيعها فيها نظرا لانتشار فيروس كوفيد 19 مما عرقل عملية تربصنا الميداني على مستوى المؤسسة.

3. محتوى الإستبيان:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، مستوى الوظيفة التي تشغل بها وعدد سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: محاور الإستبانة
- المحور الأول: تضمن عشرة (10) عبارات خمسة منها (05) حول الإبداع وخمسة (05) حول الابتكار.
- المحور الثاني: تضمن ستة (06) عبارات حول الميزة التنافسية.

اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يمثل مقياس ليكرت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	04	03	01
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6

المصدر: حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجبالي بونعامة، 2016/2017، ص43.

- استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها؛
- الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستبيان لقياس مدى تباين الإجابات؛

4. الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان:

الجدول رقم (03): يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة %	العدد	
100%	50	عدد الاستمارات الموزعة
88%	44	عدد الاستمارات المسترجعة
28%	14	عدد الاستمارات المستبعدة
60%	30	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين.

5. صدق وثبات الإستبانة: معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

الجدول رقم (04): يمثل صدق وثبات الإستبانة

النسبة	الفا كرونباخ	عدد العبارات
77.1%	0.771	16

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.771 حيث يعتبر ذومستوى عال من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لوتم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة

النسبة	ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الإستبيان
61.1%	0.611	10	المحور الأول
72.3%	0.723	06	المحور الثاني
77.1%	0.771	16	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الميزة التنافسية 0.723 وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات عالي لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور الإبداع والابتكار 0.611 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي 0.771 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

نتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين ويتم فيها تحليل البيانات الشخصية وكذا تحليل لمحاور الاستبيان في المطلب الأول ثم في المطلب الثاني إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعدما تم حصر مجتمع الدراسة في مجموعة معينة قمنا بتحليل العينة الإحصائية المكونة من كل شرائح الموظفين في المؤسسة وجمع الإجابات من الاستبيان باستخدام البرنامج التحليلي spss
أولاً: البيانات الشخصية

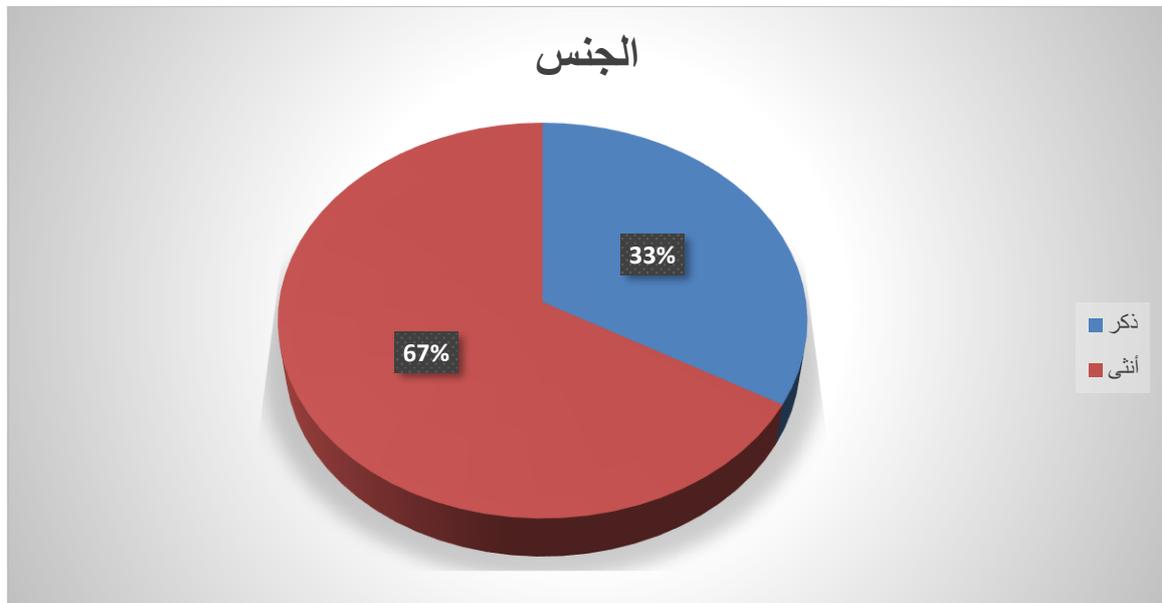
1. الجنس: من مجموع تحليل 30 استمارة وجد ما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	10	33.3
2	أنثى	20	66.7
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يظهر من الجدول والشكلين السابقين توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث كانت النسبة متقاربة بلغت نسبة إناث 66.7% أي ما يعادل 20 فرد، فيما بلغت نسبة الذكور 33.3% ما يعادل 10 فرد وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر استقطابها للإناث أكثر من رجال وذلك راجع لتفتح المرأة وتوجهها لعالم الشغل.

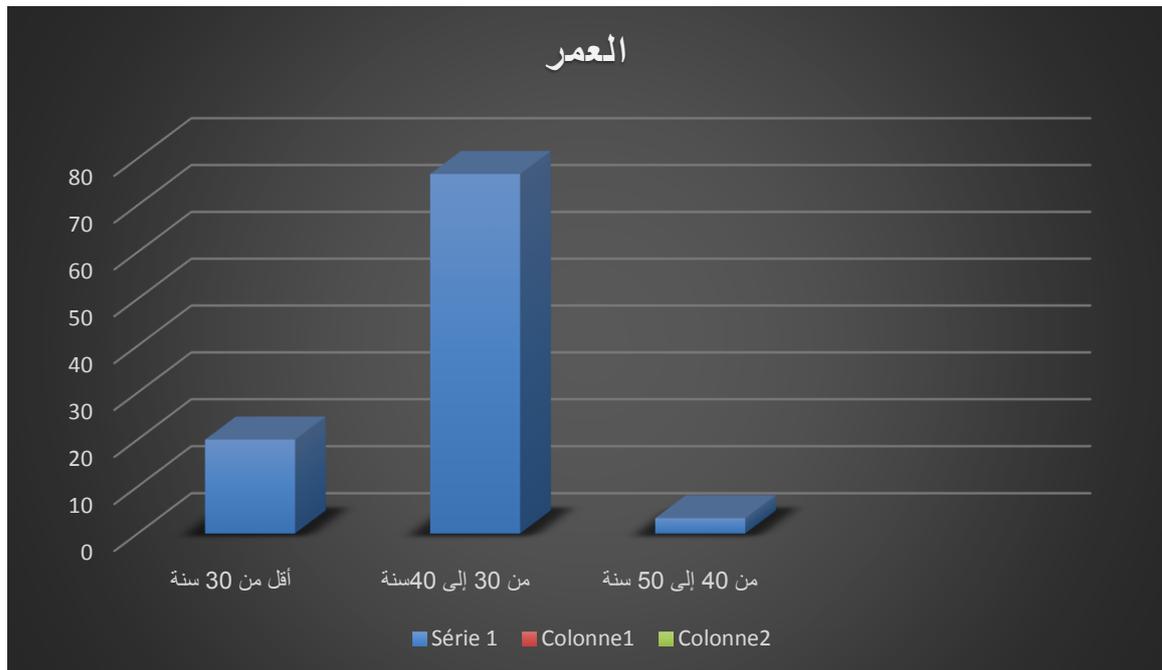
2. السن: من مجموع تحليل 30 استمارة وجد ما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب السن

الرقم	السن	التكرار	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 سنة	6	20
2	من 30 إلى 40 سنة	23	76.7
3	من 40 إلى 50 سنة	1	3.3
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب العمر حيث نجد الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 76.7% تلي ذلك الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 20% في حين أن نسبة المتبقية 3.3% لفئة من 40 إلى 50 سنة وهي نتيجة منطقية لأن الفئتين العمريتين التي حازتا على أكبر نسبة تسعيان أكثر من غيرها للبحث والمعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجارب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

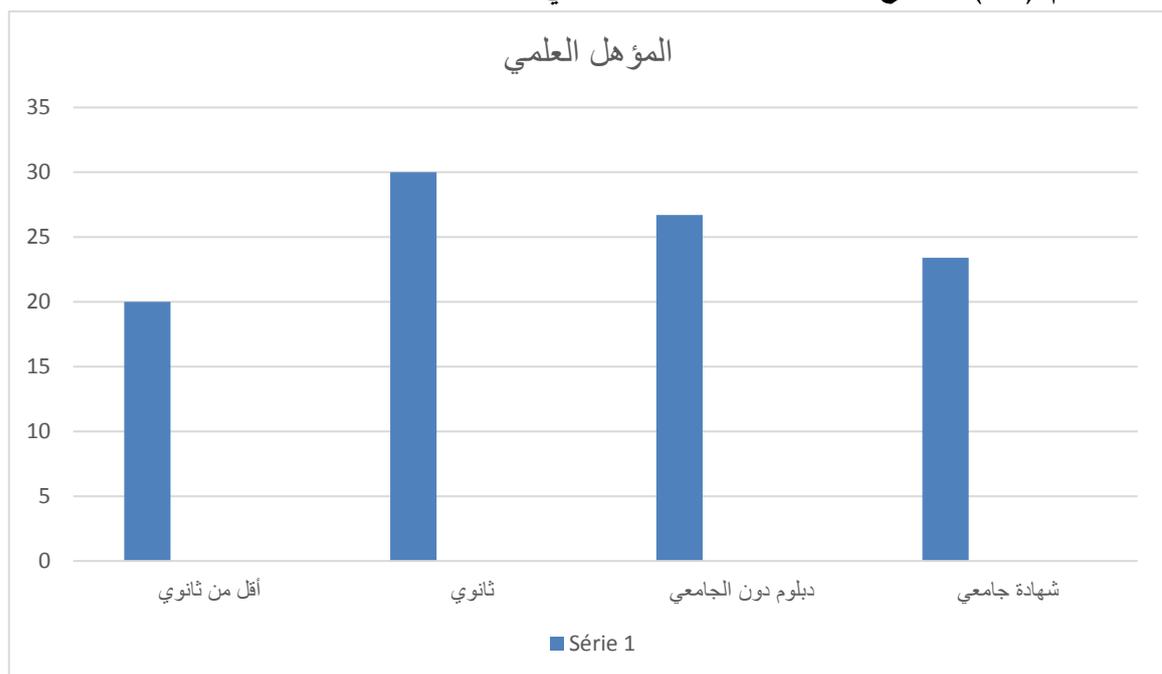
3. المؤهل العلمي: من مجموع تحليل 30 استمارة وجد ما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20	6	ثانوي
30	9	شهادة جامعية
26.7	8	دراسات عليا
23.4	7	دبلوم دون الجامعة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (15): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي فقد وجد نسبة 20% من مستوى الثانوي في حين أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى الجامعي بنسبة 30% في حين كانت نسبة دبلوم دون الجامعة 23.4% في حين أن نسبة 26.7% هي مستوى الدراسات العليا وهذا مؤشر دال على أن طبيعة نشاط يتطلب مستوى عالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في المؤسسة.

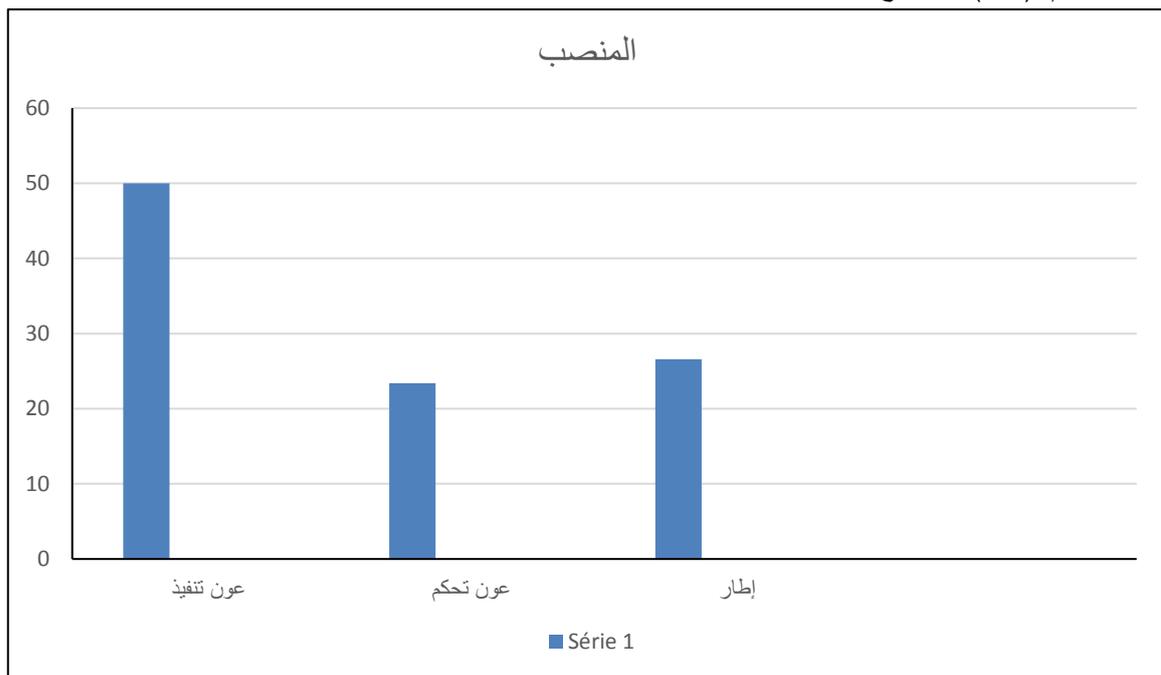
4. المنصب: من مجموع تحليل 30 استمارة وجد ما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
50	15	عون تنفيذ
23.4	7	عون تحكم
26.6	8	إطار
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (16): توزيع العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يعملون بمنصب عون تنفيذ بنسبة 50% وتليها نسبة 26.6% والتي تمثل فئة إطار ثم فئة عون تحكم بنسبة 23.4%. ومنه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أعوان تنفيذ.

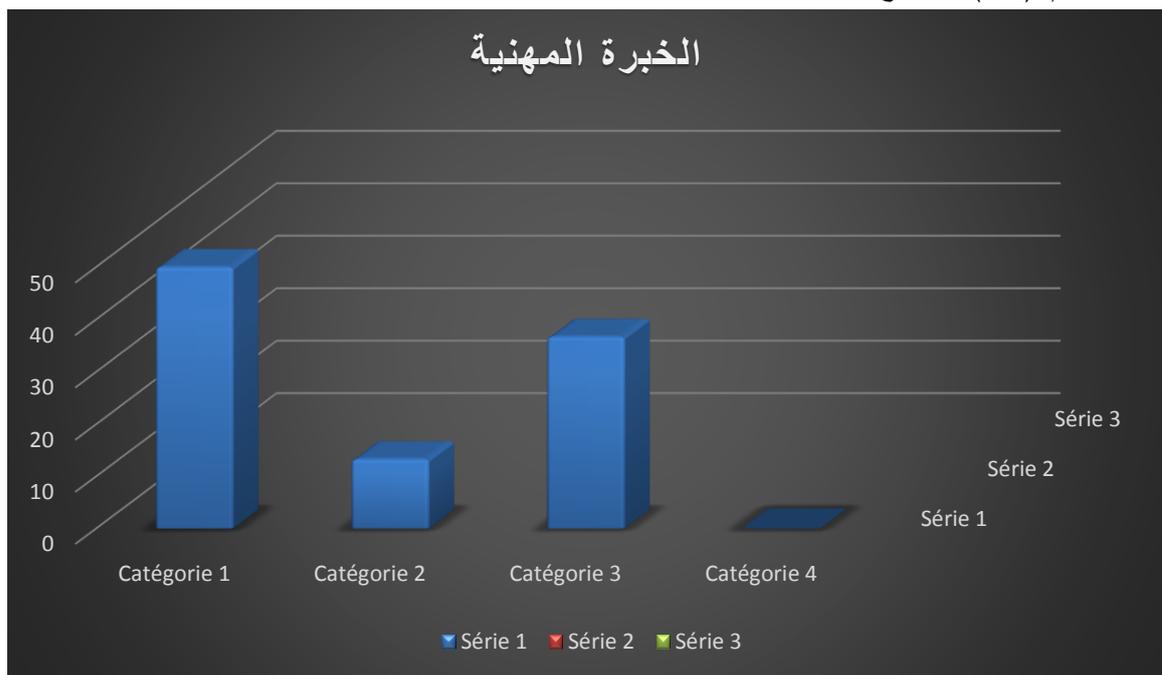
الخبرة: من مجموع تحليل 30 استمارة وجد ما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
50	15	أقل من 5 سنوات
13.3	4	من 5 إلى 10 سنوات
36.7	11	من 10 إلى 20 سنة
0	0	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر من الشكل والجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الخبرة، كانت نسبة 50% لفئة أقل من 5 سنوات وتليها نسبة 36.7% لفئة من 10 إلى 20 سنة ثم نسبة 13.3% لفئة من 5 إلى 10 سنة .

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج محاور الدراسة

المحور الأول: نتطرق في هذا الجزء إلى تحليل محاور الاستبيان.

الجدول رقم (11): التوزيع التكراري لعبارة المحور الأول

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	التكرار	2	8	7	11	2	3.45	0.941	موافق
	النسبة	6.7	26.7	23.3	36.7	6.7			
02	التكرار	1	1	2	15	11	3.47	0.785	موافق
	النسبة	3.3	3.3	6.7	50	36.7			
03	التكرار	4	5	0	18	3	3.93	1.202	موافق
	النسبة	13.3	16.7	00	60	10			
04	التكرار	3	3	00	20	4	3.13	1.279	موافق
	النسبة	10	10	00	66.6	13.3			

05	التكرار	1	4	4	16	5	3.43	1.028	موافق
		3.3	13.3	13.3	53.3	16.7			النسبة
06	التكرار	2	7	10	9	2	2.93	1.048	محايد
		6.7	23.3	33.3	30	6.7			النسبة
07	التكرار	9	6	3	11	1	3.70	1.208	موافق
		30	20	10	36.7	3.3			النسبة
08	التكرار	4	2	3	21	0	3.97	0.712	موافق
		13.3	6	10	70	0			النسبة
09	التكرار	6	9	5	9	1	3.67	0.213	موافق
		20	30	16.7	30	3.3			النسبة
10	التكرار	6	4	2	18	0	3.53	0.900	موافق
		20	13.3	6.7	60	0			النسبة
							3.45	0.985	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول:

- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على يملكون القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل بنسبة 36.7% ويوافقون بشدة بنسبة 6.7% أما الذين لم يبدوا إجاباتهم فبلغت نسبتهم 23.3%، في حين أجابت نسبة 26.7% بعدم الموافقة و 6.7% لعدم الموافقة بشدة.
- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أنهم يحرصون على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل وذلك بنسبة 50% أي 15 فرد ونسبة 36.7% يوافقون بشدة أما الأفراد الذين لم يبدوا إجاباتهم فبلغت نسبتهم 6.7% و 3.3% لكل من الأفراد غير الموافقين وغير الموافقين بشدة.
- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن لديهم القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة كانت 60% ويوافقون بشدة بنسبة 10% في حين نسبة الأفراد الذين لم يوافقوا هي 16.7% و 13.3% للذين لم يوافقو بشدة.
- أعلى نسبة من أفراد العينة موافقين على أنهم يحرصون على معرفة سبب القصر أو الضعف فيما يقومون به من عمل بنسبة 66.6% أما الأفراد الموافقين بشدة فبلغت نسبتهم 13.3% و 10% الذين لم يوافقو وكذا نفس النسبة لعدم الموافقة بشدة .

- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أنهم يستطيعون إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها بنسبة 53.3% كما يوافقون بشدة نسبة 16.7% في حين كانت نسبة المتحفظين على إجاباتهم 13.3% ونفسها لغير الموافقين ونسبة 3.3 لغير الموافقين بشدة على العبارة.
 - أعلى نسبة من أفراد العينة متحفظين عن الإجابة بنسبة 33.3% في حين كانت نسبة الموافقة والموافقة بشدة 30% و 6.7% على التوالي أما نسبة عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة فكانت 23.3% و 6.7% على التوالي.
 - أعلى نسبة من أفراد العينة موافقون على العبارة "استحدثت المؤسسة سياسات وإجراءات جديدة لتطوير خدماتها" بنسبة 36.7% و 3.3% نسبة الأفراد الموافقين بشدة أما الذين لم يبدو إجابتهم فبلغت نسبتهم 10% . في حين كانت النسبة غير الموافقة 20% وغير الموافقة بشدة 30%.
 - أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة منحت العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية خلال تقديم خدماتها بنسبة 70% أما الأفراد الذين لم تكن لهم إجابة محددة فبلغت نسبتهم 10% والذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم 6% والذين لم يوافقوا كانت نسبتهم 13.3%.
 - أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية المقدمة للزبائن بنسبة 30% ويوافقون بشدة بنسبة 3.3%. أما الذين لم يوافقوا فبلغت نسبتهم 30% وغير الموافقين بشدة كانت 20%، أما الذين لم تكن لهم إجابة محددة فكانت نسبتهم 16.7%.
 - أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن المؤسسة أجرت تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة بنسبة 60% أما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 13.3% والذين لم يوافقوا بشدة كانت 20% فحين بلغت نسبة الذين لم تكن لهم إجابة محددة 6.7%.
- يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعبارة هذا المتغير المتعلق بالإبداع والابتكار بلغت 3.45 وانحراف معياري 0.985، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات لهذا المتغير بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود عنصري الإبداع والابتكار في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- المحور الثاني: نتطرق في هذا الجزء إلى تحليل محاور الاستبيان.

الجدول رقم (12): التوزيع التكراري لعبارة المحور الثاني

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	التكرار	0	3	0	22	5	4.03	0.765	موافق

			16.7	73.3	0	10	0	النسبة	
02	موافق	0.898	3.53	3	16	6	5	0	التكرار
				10	53.3	20	16.7	0	النسبة
03	موافق	0.819	4.13	1	17	7	5	0	التكرار
				3.3	56.7	23.3	16.7	0	النسبة
04	موافق	0.681	3.73	3	22	3	2	0	التكرار
				10	73.3	10	6.7	0	النسبة
05	موافق	0.691	3.93	6	22	0	2	0	التكرار
				20	73.3	0	6.7	0	النسبة
06	موافق	0.652	3.95	6	21	0	3	0	التكرار
				20	70	0	10	0	النسبة
	موافق	1.42	3.56						

• من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- أعلى نسبة من أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على العناصر الكفوءة لتخفيض حجم التكاليف ب 73.3% ونسبة 16.7% موافقون بشدة والذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم 10%.
- أعلى نسبة من أفراد يوافقون على العبارة " تسعى المؤسسة لإنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية " ب 53.3% ونسبة 10% موافقون بشدة أما الذين لم يوافقوا فبلغت نسبتهم 16.7%، أما الذين لم تكن لهم إجابة محددة فكانت نسبتهم 20%.
- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن يتوفر في المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها المؤسسات الأخرى بنسبة 56.7% ويوافقون بشدة نسبة 3.3% أما الذين لم يوافقوا فكانت نسبتهم 16.7% فحين بلغت نسبة الذين لم تكن لهم إجابة محددة 23.3%.
- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن المؤسسة تعتنب باستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات العلمية والكفاءة العملية بنسبة 73.3% ونسبة 10% موافقون بشدة وبنفس النسبة متحفظون على الإجابة في حين الذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم 6.7% .
- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على أن المؤسسة تتميز بمرونة عالية في التحكم في إنتاج خدماتها حسب سوق الطلب عليها بنسبة 73.3% ويوافقون بشدة بنسبة 20% في حين بلغت 6.7% للذين لم يوافقوا.

- أعلى نسبة من الأفراد يوافقون على المؤسسة تملك مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن بنسبة 70% ويوافقون بشدة بنسبة 20% في حين الذين لم يوافقوا بلغت نسبتهم 10%.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط العام للعبارات هذا المتغير المتعلق بالتدريب بلغت 3.56 وانحراف معياري 1.42 وقد احتلت العبارة ، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب العبارات لهذا المتغير بدرجة مرتفعة مما يؤشر على وجود فهم لمعنى عنصر الميزة التنافسية والسعي لتحقيقها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

نقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة، والتي قمنا بتقسيمها إلى فرضيات جزئية كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي تتمثل في وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع

الإداري وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (الإبداع الإداري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كالتالي: $y=a+bx$

حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثابت، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): بيانات الإبداع الإداري وبناء الميزة التنافسية

بناء الميزة التنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة Sig.	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				.Sig	قيمة t		A	b ₁
*0.000	21.459	0.270	0.564	*0.000	8.498	20.398	A	الإبداع
				*0.000	6.036	0.937	b ₁	الإداري

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* معامل الارتباط بين الإبداع الإداري وبناء الميزة التنافسية = 0.564 وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بينهما().

* معامل التحديد $R^2=0.318$: والذي يعني ان 31.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (بناء ميزة تنافسية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (الإبداع الإداري) والنسبة المتبقية 68.2% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على بناء الميزة التنافسية.

* $F=21.459$ ، $\text{sig}=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية الإبداع الإداري وبناء ميزة تنافسية ومنه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

* قيمة الثابت $a=20.398$ يقابلها $t=8.498$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائياً.

* قيمة معامل الانحدار $b_1=0.937$ يقابله $t=6.036$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائياً.

ومنه نموذج انحدار الإبداع الإداري على بناء ميزة تنافسية هو:

$$Y=20.398+0.937x$$

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زاد الإبداع الإداري بوحدة واحدة تزيد نسبة بناء ميزة تنافسية بوحدة 0.937.

2. إختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي تتمثل في وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع التقني

وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (الإبداع التقني) والمتغير التابع (بناء ميزة

تنافسية)، كالتالي: $y=a+bx$

حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو الثابت.

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (14): بيانات الإبداع التقني وبناء ميزة تنافسية

بناء ميزة تنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة .Sig	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				.Sig	قيمة t		a	b ₂
*0.000	66.471	0.460	0.678	*0.000	8.312	17.637	a	الإبداع التقني
				*0.000	8.153	1.126	b ₂	
*دال إحصائياً عند مستوى دلالة الإسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* معامل الارتباط بين الإبداع التقني وبناء ميزة تنافسية = 0.678 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي نوعا ما بينهما،()

* معامل التحديد $R^2=0.460$ ، والذي يعني 46% نسبة متوسطة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (بناء ميزة تنافسية) سببها التغير الخاص بالنموذج (الإبداع التقني) والنسبة المتبقية 54% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على بناء ميزة تنافسية.

* $F=66.471$ ، $sig=0.000$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الإبداع التقني وبناء ميزة تنافسية ومنه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

* قيمة الثابت $a=17.637$ يقابلها $t=8.312$ باحتمال $sig=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

* قيمة معامل الانحدار $b_2=1.126$ يقابله $t=8.153$ باحتمال $sig=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

ومنه نموذج انحدار الإبداع التقني وبناء ميزة تنافسية هو:

$$Y_2 = 17.637 + 1.126x$$

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زاد الإبداع التقني بوحدة واحدة يزيد بناء ميزة تنافسية ب 1.126 وحدة.

3. إختبار الفرضية الجزئية الثالثة: والتي تتمثل في وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإبداع

الإضافي وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (الإبداع الإضافي) والمتغير التابع (بناء ميزة تنافسية)،

كالتالي: $y=a+bx$

حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو الثابت.

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (15): بيانات الإبداع الإضافي وبناء ميزة تنافسية

بناء ميزة تنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة .Sig	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				.Sig	قيمة t			
	53.255	0.406	0.637	*0.000	5.841	15.503	a	الإبداع

*0.000				*0.000	7.298	1.237	₃ b	الإضافي
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* معامل الارتباط بين الإبداع الإضافي وبناء ميزة تنافسية = 0.637 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي بينهما، ()

* معامل التحديد $R^2=0.406$ ، والذي يعني 40.6% نسبة متوسطة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الإبداع الإضافي) سببها المتغير الخاص بالنموذج (بناء ميزة تنافسية) والنسبة المتبقية 59.4% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على بناء ميزة تنافسية.

* $\text{sig}=0.000, F=53.255$ هذه القيمة أقل من المستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الإبداع الإضافي وبناء ميزة تنافسية، ومنه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثالثة.

* قيمة الثابت $a=15.503$ يقابلها $t=5.841$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

* قيمة معامل الانحدار $b_3=1.237$ يقابله $t=7.298$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

ومنه نموذج انحدار الإبداع الإضافي على بناء ميزة تنافسية هو: $Y_3=15.503+1.237x$

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زاد الإبداع الإضافي بوحدة واحدة يزيد بناء ميزة تنافسية ب 1.237 وحدة.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبناء ميزة

تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ،

الجدول رقم (16): نتائج الإبداع على بناء ميزة تنافسية

بناء ميزة تنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة .Sig	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	مجالات المتغير المستقل	
				.Sig	قيمة t			
*0.000	22.477	0.545	0.738	0.000	3.909	11.383	A	
				0.45	2.037	0.333	X_1	الإبداع الإداري

				0.003	3.094	0.615	X2	الإبداع التقني
				0.020	2.373	0.510	X3	الإبداع الإضافي
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن تلخيص مخرجات تقدير معاملات النموذج الخاصة بمجالات الإبداع على بناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر كالاتي:

$$Y = 11.383 + 0.333x_1 + 0.615x_2 + 0.510x_3$$

* تقييم النموذج

لقد تم تقييم النموذج من خلال إختبار معنويته إجماليا، وإختبار معنوية المعاملات فرديا، وبالاعتماد على مخرجات البرنامج في الجدول كانت النتائج كما يلي:

***إختبار F لمعنوية النموذج ككل:** بلغت قيمة F المحسوبة 22.477 ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبهذا تشير معنوية إختبار F عند مستوى 05 % برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

***إختبار T لمعنوية معاملات النموذج منفردة:** بلغت قيم T المحسوبة بالنسبة للمعامل $a = 11.383$ ، وبالنسبة للمعاملات الأربعة وهي:

$$0.333 = T_{X1}$$

$$0.615 = T_{X2}$$

$$0.510 = T_{X3}$$

***إختبار جودة التوفيق للنموذج:** يعتمد هذا النموذج على قيمة معامل التحديد R^2 لإختبار مدى جودة التوفيق للنموذج وقياس القوة التفسيرية للمتغير المستقل اتجاه المتغير التابع، ومن خلاله نتعرف على النسبة المئوية التي يشرح بها المتغير المفسر المتغير التابع، فكلما اقترب المعامل من 100 % كانت جودة توفيق النموذج أقوى في تفسير المستقل للمتغير التابع، وفي هذا النموذج بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.738 = 73.8\%$ وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة جودة توفيق النموذج $R^2 = 0.545 = 54.5\%$ والذي يعني أن 54.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (بناء ميزة تنافسية) سببها المتغير المستقل الخاص بالنموذج (الإبداع)، وأن 45.50% سببه باقي المتغيرات الأخرى، وهذا ما يؤكد أن جودة توفيق النموذج المدروس متوسطة.

وعليه فالنتائج تشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

1. إختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي تتمثل في وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المرونة

وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (المرونة) والمتغير التابع (بناء ميزة تنافسية)

كالتالي: $y=a+bx$

حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو الثابت.

والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (17): بيانات المرونة وبناء ميزة تنافسية

بناء ميزة تنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة .Sig	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	المتغير المستقل	
				.Sig	قيمة t			
*0.000	14.135	0.453	0.392	*0.000	7.331	22.993	a	المرونة
				*0.000	3.760	0.738	b	
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة الإسمي 0.05								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* معامل الارتباط بين المرونة وبناء ميزة تنافسية = 0.392 وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط بينهما،

()

* معامل التحديد $R^2=0.453$ ، والذي يعني 45.3% نسبة ضعيفة من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع

(بناء ميزة تنافسية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (المرونة) والنسبة المتبقية 54.7% ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على بناء ميزة تنافسية.

* $\text{sig}=0.000, F=14.135$ هذه القيمة أقل من المستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين المرونة وبناء ميزة تنافسية، ومنه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الأولى.

* قيمة الثابت $a=22.993$ يقابلها $t=7.331$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

* قيمة معامل الانحدار $b_4 = 0.728$ يقابله $t = 3.760$ باحتمال $sig = 0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائياً.

ومنه نموذج انحدار المرونة وبناء ميزة تنافسية هو:

$$Y = 22.993 + 0.728x$$

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زادت المرونة بوحدة واحدة يزيد بناء ميزة تنافسية ب 0.728 وحدة.

2. إختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي تتمثل في وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المخاطرة

وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تتمثل متغيرات نموذج هذه الدراسة في المتغير المستقل (المخاطرة) والمتغير التابع (بناء ميزة تنافسية)

كالتالي: $y = a + bx$

حيث أن b تعني معدل التغير في قيمة y عندما تتغير قيمة المتغير x بوحدة واحدة أما a فهو ثابت،

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): بيانات المخاطرة وبناء ميزة تنافسية

بناء ميزة تنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة .Sig	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	A	المخاطرة
				.Sig	قيمة t			
*0.000	20.147	0.265	0.596	*0.000	8.365	20.369	A	المخاطرة
				*0.000	6.156	0.980	b_1	

*دال إحصائياً عند مستوى دلالة الإسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

* معامل الارتباط بين المخاطرة وبناء ميزة تنافسية = 0.596 وهو يدل على وجود ارتباط طردي متوسط

بينهما

.)

* معامل التحديد $R^2 = 0.265$: والذي يعني ان 26% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (بناء

ميزة تنافسية) سببها المتغير الخاص بالنموذج (المخاطرة) والنسبة المتبقية 74% ترجع إلى عوامل أخرى

تؤثر على بناء ميزة تنافسية.

* $\text{sig}=0.000, F=20.147$ وهذه القيمة أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين المخاطرة وبناء ميزة تنافسية ومنه فإننا نقبل الفرضية الجزئية الثانية.

* قيمة الثابت $a=20.369$ يقابلها $t=8.365$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

* قيمة معامل الانحدار $b_1=0.980$ يقابله $t=6.156$ باحتمال $\text{sig}=0.000$ وهو أقل من مستوى الدلالة الإسمي $\alpha=0.05$ وهذا يدل على أنه مقبول احصائيا.

ومنه نموذج انحدار المخاطرة على بناء ميزة تنافسية هو:

$$Y_1 = 20.369 + 0.980x$$

من خلال المعادلة نستنتج أنه كلما زادت المخاطرة بوحدة واحدة يزيد بناء ميزة تنافسية ب 0.937 وحدة.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار وبناء ميزة

تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$,

الجدول رقم (19): نتائج الابتكار على بناء ميزة تنافسية

بناء ميزة تنافسية							المتغير التابع	
مستوى الدلالة .Sig	قيمة فيشر F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	إختبار ستودنت t		معامل الانحدار	مجالات المتغير المستقل	
				.Sig	قيمة t		X1	X2
				0.000	3.909	12.123	A	
*0.000	21.374	0.415	0.701	0.710	0.373	0.064	X1	المرونة
				0.021	0.265	0.521	X2	المخاطرة

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يمكن تلخيص مخرجات تقدير معاملات النموذج الخاصة بالابتكار على بناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر كالآتي:

$$Y_2 = 12.123 + 0.064X_1 + 0.521X_2$$

* تقييم النموذج

لقد تم تقييم النموذج من خلال إختبار معنويته إجماليا، وإختبار معنوية المعاملات فرديا، وبالاعتماد على مخرجات البرنامج في الجدول كانت النتائج كما يلي:

*إختبار F لمعنوية النموذج ككل: بلغت قيمة F المحسوبة 21.374 ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبهذا تشير معنوية إختبار F عند مستوى 05 % برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبتكار وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

*إختبار T لمعنوية معاملات النموذج منفردة: بلغت قيم T المحسوبة بالنسبة للمعامل $a=12.123$ ، وبالنسبة

للمعاملات وهي:

بالنسبة لمعامل المرونة $X_1=0.64$

بالنسبة لمعامل المخاطرة $X_2=0.521$

*إختبار جودة التوفيق للنموذج: يعتمد هذا النموذج على قيمة معامل التحديد R^2 لإختبار مدى جودة التوفيق للنموذج وقياس القوة التفسيرية للمتغير المستقل اتجاه المتغير التابع، ومن خلاله نتعرف على النسبة المئوية التي يشرح بها المتغير المفسر المتغير التابع، فكلما اقترب المعامل من 100 % كانت جودة توفيق النموذج أقوى في تفسير المستقل للمتغير التابع، وفي هذا النموذج بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.701 = 70.1\%$ وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة جودة توفيق النموذج $R^2=0.415$ 41.50% والذي يعني أن 41.50% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (بناء ميزة تنافسية) سببها المتغير المستقل الخاص بالنموذج (الإبتكار)، وأن 58.50% سببه باقي المتغيرات الأخرى، وهذا ما يؤكد أن جودة توفيق النموذج المدروس متوسطة. وعليه فالنتائج تشير إلى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

خلاصة الفصل

نستخلص من خلال ما تقدم في هذا الفصل حول موضوع دور الأبداع والإبتكار في بناء ميزة تنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة عين الدفلى، حيث ينبغي بأن نشير إلى أن كل من الإبداع و الإبتكار أصبحا ضرورة حتمية أوجبتها مختلف التطورات والتغيرات والتحولات الكبيرة في ثورة المعلومات التي شهدها العالم في التكنولوجيا اليوم، مما انعكس ذلك على اختلال التوازن في تموقع المؤسسات في الأسواق، خاصة مؤسسات حكومية وتغير في أذواق وأنماط وتفكير العملاء، وتطور حاجاتهم وتنوع رغبة الواحدة في حد ذاتها والارتقاء إلى مستوى توقعاتهم في ظل انفتاح على الأسواق العالمية ولا مكان للقوي، لذا على مؤسسة اتصالات الجزائر بالاحتكام لإبداع والابتكار سواء كان في تقديم خدماتها أو غير ذلك من نشاطاتها من أجل خلق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها في السوق لتبقى في مركز الريادة.

خاتمة

خاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الإبداع والإبتكار في تدعيم للقدرة التنافسية من خلال خلق المزايا التنافسية ، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا ، بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية ومتطلبات ومراحل الإبداع والإبتكار ، والكشف عن مختلف الأساليب والاستراتيجيات المتبعة لإبتكار منتجات وخدمات جديدة ، وكذا دوره في تحسين أداء المؤسسة ، وقد تم إختبار مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى كميدان للدراسة بإعتبارها مؤسسات تعمل في قطاع يتميز بمنافسة شديدة ، أين تهتم كل مؤسسة بتقديم ما يتناسب مع ما يريده الزبائن وبشكل أفضل من المنافس وهذا هو جوهر الإبداع والإبتكار .

نتائج الدراسة : من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في ما يلي :

- يعبر الإبداع عن تلك العملية التي تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى المؤسسة من خلال توليد مجموعة من الأفكار الخلاقة والإبتكارية وتنفيذها من قبل أفراد أو جماعات العمل .
- يسمح الإبداع للمؤسسة بتطوير العمليات الإنتاجية وتقديم خدمات مميزة وحصرية .
- تعكس الميزة التنافسية المركز المميز والمتفوق للمؤسسة قياسا بمثيلاتها ولها خصائص وصفات يصعب على المنافسين الآخرين تقليدها أو استنساخها كما أنها تتصف بالديمومة والإستمرارية .
- يمكن المصدر الأساسي للميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى في جودة رأس المال البشري ممثلا في الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية .
- لتوفير مناخ إبداعي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى إلى تبني سياسيات لدعم وتنمية الإبداع من خلال تزويد العاملين بالمؤسسة بالدعم المادي والمعنوي، تبني برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة من خلال تشكيل لجان مؤقتة أو دائمة للبحث عن الأفكار الإبداعية، زيادة حجم التمويل المناخ لأنشطة البحث والتطوير .
- تتحقق الميزة التنافسية المؤسسة من خلال إستراتيجيتين هما : الزيادة في التكلفة وبالتالي تخفيض سعر المنتجات، إستراتيجية التميز عن المنافسين ويعتبر الإبداع والإبتكار ضرورة حتمية لتحقيق هاتين الاستراتيجيتين .
- الابتكار هو مفتاح أي ميزة تنافسية وأصبح عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة وإحتلال مركز الريادة .
- ضرورة تبني مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى لفلسفة الابتكار وتطبيقه لمواجهة التحديات في ظل بيئة عملية تتميز بوجود منافسة شديدة وحادة، لبلوغ هدف البقاء والنمو وزيادة ربحيتها.

- المنظمة التي تتقدم بمنتجات جديدة أو مطورة باستمرار في المؤسسة الفاعلة والتي تستطيع الإستمرار بالتحول من الوقوف بوجه التهديدات إلى إقتناص الفرص والاستثمار لصالحها.
- ينبغي على المؤسسات التي ترغب في تحقيق مزايا تنافسية للحفاظ على أنشطة البحث والتطوير فيها لتتمكن من إبقاء نفسها في صدارة المعرفة بخصوص مجال تميزها وبالتالي ضمان التميز لمدة أطول .
- ترتبط قدرة المؤسسة على التنافس بشكل أساسي بمدى إمتلاكها لمزايا تنافسية تمكنها من التعامل من بيئة المنافسة .
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية للإستفادة من مجالات تستطيع إحراز التفوق فيها على منافسيها وهذه المجالات هي : الجودة ، التميز الكفاءة الإبتكار ، الاستجابة لحاجات العميل ، المعرفة ، المرونة .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة معنوية بين الإبداع الإداري وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة معنوية بين الإبداع التقني وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة معنوية بين الإبداع الإضافي وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة معنوية بين الإبداع وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة معنوية بين المرونة وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة معنوية بين المخاطرة وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تدل على وجود علاقة معنوية بين الابتكار وبناء ميزة تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين الدفلى .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. أسامة خيربي، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
4. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
5. مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
6. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. محمد جاسم ولي العبيدي، آلاء محمد جاسم، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، دار ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
9. سعد الغالب ياسين، الغدرة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
10. خزار لخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
11. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005.
13. إيمان محمد أبو غريبة، الإبداع التربوي، دار البلدية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. بلوط حسن إبراهيم، (2005)، البادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، لبنان، دار النهضة العربية.
15. عرفة سيد سالم ، (2011) اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ط1، الأردن، دار الريبة للنشر والتوزيع.
16. جواد شوقي ناجي ، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع.

17. الشماع، خليل حسن وحمود، خليل كاظم، (2014)، نظرية المنظمة ، ط5، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
18. خيري، أسامة ، (2014)، التميز التنظيمي ط1 ، عمان دار اليا لى للنشر والتوزيع.
19. عبد الرحيم زاهر، (2011)، الهيكل التنظيمي للمنظمة(الهندرة) ط1 الأردن دار اليا لى للنشر و التوزيع.
20. العنزي، سعد علي، (2014)، إبداعات الاعمال، ط1، عمان، الوراق للنشر و التوزيع.
21. غياط، شريف وزدوري، أسماء (2010)، تنمية وتدعيم الابداع في المنظمات ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة.
22. خيري، أسامة، (2013)، القيادة الإدارية، ط1، الأردن، دار اليا لى للنشر والتوزيع .
23. عبوي، زيد منير ومحمد، هاني محمد (2014)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان ، المعتز للنشر والتوزيع.
24. منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010)، نظرية المنظمة، الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
25. حريم، حسين، (2003)، إدارة المنظمات، ط1، الأردن ، دار الحامد للنشر و التوزيع.
26. عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد، (2010)، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.
27. المعاني، أحمد وعرقا، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر، (2011)، قضايا إدارية معاصرة، ط1، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع.
28. اللامي غسان قاسم، (2007)، إدارة التكنولوجيا، ط1، الأردن دار المناهج للنشر و التوزيع. صائب الألوسي، تنمية الفكر الابتكاري، دار المنهل، عمان، الأردن، 2002.
29. السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، 2011.
30. نجم عبود نجم، إدار الابتكار، المفاهيم و الخصائص والتجارب الحديثة، عمان دار وائل للنشر، (2013).
31. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
32. فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات 1998.
33. زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.

34. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
35. علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005.
36. أحمد بلال، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 11، ماي، 2007.
37. يجه عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
38. بوذريع صليحة، منور أوسرير، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات العمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
39. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012.
40. إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
41. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
42. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات العمال قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
43. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، (2007).
44. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
45. فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، الجزائر، 2009.
46. أنيس كشاط، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2006.
47. رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010.
48. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

49. سملاي يحضيه، سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الجزائر، جامعة بسكرة، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005.
50. نورالدين إيمان، دور التعلم التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، الجزائر، جامعة الحاج لخضر باتنة، يومي 25 و 26 نوفمبر 2008.
51. بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010/2011.
52. غسان عيسى العمري، سلوى امين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008.
53. خلود بنت عثمان بن صالح الصوينع، معوقات البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 2011.
54. مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، كتاب مطبوع، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
55. الجوزي جميلة، دور الابداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة الجزائر 03-، العدد 11، 2011.
56. لجنة دولية تعنى بالقضايا المحاسبية، تأسست عام 1973، حيث تهدف إلى مناقشة قضايا المحاسبة الوطنية فيما بين الدول الأعضاء.
57. سعود جابر مشكور، فاح جبار، تكاليف البحث والتطوير ومعالجتها المحاسبية، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد 21، المجلد الخامس، 2008.
58. كمال مرداوي، كمال زموري، منظومة البحث والتطوير في الجزائر وإشكالية التكامل الصناعي الأكاديمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، السنة مجهولة.
59. محمد سيد أبو السعود، الامكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي، تقرير المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد الخامس والتسعون، 2010.
60. عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، مقال حول " أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 04، 2013، بتصرف.

61. عرابية الحاج، تمجدين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، مقال في ملتقى دولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2007، بتصرف.
62. أ. حواس مولود، أ. رابيس عبد الحق، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في منظمة الأعمال، مقال في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، بتصرف.
63. طلال فرج يوسف كيلانو، الاستخدام الأمثل لوسائل القياس والتقييم ودورها في ضمان جودة مخرجات التعليم الجامعي، مقال منشور في المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9، المجلد 5، 2012.
64. نزار كاظم صباح الحيكاني، إمكانات البحث والتطوير في بلدان عربية مختارة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، مقال منشور في مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، المجلد 12، قسم الاقتصاد، جامعة القادسية، الكويت، 2010.
65. حجاج عبد الرؤوف، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بيرج بوغريج باستخدام أسلوب مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2014-2015، بتصرف.
66. بروبي سمية، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010-2011.
67. خضير علي فيروز، دور إعادة هندسة عمليات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26، المجلد 09، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق، 2013.
68. حايف سي حايف شيراز، إعادة هندسة العمليات كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر موبيليس، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
69. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 05، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2007.

70. بارك نعيمة، متطلبات الإبداع التكنولوجي لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية خارج قطاع المحروقات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
71. الداوي الشيخ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2011.
72. جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة مركز الخبرات المهنية ، ط2 ، القاهرة ، 2004.
73. قوراري مريم ، إدارة الابداع و تأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأفرشة المغربية بتمسان، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة تلمسان، 2012.
74. م رائد سلمان و آخرون (2009) : مقال تحت عنوان : " الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي، دراسة في الشركة العامة لتسويق المستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية العدد 76، السنة 2009.
75. مهابات نوري عبد الله، انعكاسات الابتكار التسويقي على أساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية ، دراسة ميدانية في عدة من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 6، العدد 23، السنة 2009.
76. حسون محمد علي الحداد: أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 23 السنة 2013.
77. فيصل غازي عبد العزيز: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية الكويتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية إدارة الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012.

المراجع الأجنبية:

1. Manceau.D et Le Nagard–Assayage.E, le marketing de l'innovation, Dunod, paris, 2011.
2. Roberston.T, Innovative Behavior and Communication, Holt, Rinehart and Winston, 1971.
3. Melissa Schilling et FrançioMérin, Gestion de l'innovation Technologique, maxima,Paris, 2006.

4. Ph.Kotler,B.Dubois, Kevin Keller, Delphine Manceau, Marketing Management, 12^{ème} edition, P.pearson Education, Paris, France, 2006.
5. Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Inter édition, 1993.
6. Michel Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Paris, Dunod, 2000.
7. CR.Mouthari, Research Methodology – Methodes and techniques-, Second edition, New age International, College of Commerce University of Rajasthan, India, 2004.
8. N.M.Glazunov, Foundation of scientific Research, National Aviation, University Ukrainian, 2012.
9. Lorenzo.G.Bellu, Development and Development paradigms A (Reasoned) Review of Prevailing Visions, 2011.
10. https://WWW.soas.ac.uk/cedep-demos/000_P501_USD_K3736-Demo/unit1/page_12.htm/23-10-2017-10.15.
11. An Roinn Post, Fiontar agus Nuàlaiochta, State Investment in Research & Development, Annual Report, Department of Jobs, Enterprise and Innovation, 2013-2014,.
12. Vont Kurt Bangert, Research for Development, Annual Report, German Institute For the Fight against Poverty, Germany, Unknown Year.
13. Michael Gallaher, Albert Link, and others, Measuring Service-Sector Research and Development, Annual Report, Research Triangle Institue International, Departement of Commerce Technology Administration, United State, 2005.
14. Pascal Corbel, Technologie, Innovation, Stratégie « de l'innovation technologique à l'innovation stratégique », Edition Gualino Lextonso, Paris, France, 2009.
15. Michel O 'Dwyer, Audrey Gilmore and David Carson, Innovative marketing in SGES : an empirical study : journal of strategic Marketing, vol17, N5, Routledge, Octobre 2009.