

جامعة 8 ماي 1945-قلمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -قلمة-

إشراف الأستاذ(ة):

أمال مرزوق

إعداد الطلبة:

■ روميسة غلوسي.

■ نجاة محمودي.

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أذننا علينا بنعمته ووفقنا

لإتمام هذا العمل المتواضع.

كما نوجه كلمات شكر وعرفان سطرتهما قلوبنا قبل

أقلامنا، نتقدم بها إلى من كان لنا عوناً ولو تبذل علينا

بتوجيهاتها ونصائحها في سبيل إنجاز هذا العمل

الأستاذة " مرزوق أمال " .

كما نتقدم بشكرنا إلى كافة هيئة التدريس بقسم العلوم

الاقتصادية، ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور " خالد بن

جلول " الذي لم يبذل علينا بنصائحه القيمة، وإلى كل من ساعدنا من

قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل.

الإهداء

وصلت رحلتى الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أن ذا أختكم بحسب تخرجي بكل همة ونشاط وإذا كان الإهداء يغير ولو بجزء عن الوفاء، فالإهداء إلى من علماني كيفه أكون أو لا أكون:

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أذامه ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى الذي أحمله اسمه بكل افتخار، إلى ركنة عمري، وكرامتي إلى القلب الكبير أبي الغالي حفظك الله وأدام لك صحتك وأطال في عمرك.

إلى مدرسة الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحب أقدامها الجنان إلى ضياء قلبي ونور حياتي وسعادة عمري، إلى التي تعبت من أجلي وضعت بسنين عمرها حتى أوصلتني إلى أعلى المراتب، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب معنى العناء، أمي حبيبة قلبي.

إلى صديقتي الأولى بالحياة إلى أختي و توأم روعي رائحة أمي وفرحة قلبي إلى سندي بهذه الحياة أختي أسيا حفظك الله أينما كنت

إلى صاحبة القلب الطاهر الرقيق وربانة حياتي وسعادة أيامي، إلى من تقاسمت معها حلاوة الحياة أختي الصغيرة مزار وفنك الله في دراستك ورزقك النجاح.

إلى من قال فيه الله " سنشد عضدك بأخيك " سورة القصص - الآية 35 إلى سندي وملاذي بعد أبي، إلى الذي لم يبخل عليا بشيء، إلى صاحب الابتسامة البريئة والروح الطاهرة، أخي مصدي حفظك الله وسدد خطاك.

إلى البراءة وبهجة وضحة البيت حبيب قلبي أمير رحك الله و جعلك في أعلى المراتب.

إلى أختي التي لم تلدها أمي، إلى صاحبة الروح الطاهرة النقية ، إلى التي تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء ، إلى الصديقة التي علمتني معنى الصداقة والوفاء ، أختي وصديقتي التي شاركتني في هذا العمل المتواضع نجاة حفظك الله وسدد خطاك.

إلى من تقاسمت معهم حلو ومر الحياة طول الخمس سنوات ورسموا في عقلي أحمل وأحلى الذكريات صديقاتي أميرة، بسمة، سارة.

اختلطت دموع فرحتي بتخرجي وحنني بوداع أحبتي، بالأمس التقينا واليوم افتراقنا ولكن فرحنا بتخرجنا ينسينا آلامنا.

روميصة

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

إلى العابد الزاهد الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى كل من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى فخري وعزتي وقوتي وقوتي إلى مدرستي الأولى في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمري.

إلى أعلى ما في الوجود وإلى من باركك أيامي بدعواتها الطاهرة، إلى من حملتني في بطنها وأسكنتني قلبها وعمرتني بحبها، إلى من ارتحمت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي، إلى أمي رحمك الله وأسكنك الفردوس الأعلى.

إلى توأم روحي ونصفي الآخر خلعي الثابت الذي لا يميل رائحة أمي أختي الغالية زهرة ريحانة حياتي جعل
الله كل أيامك سعادة وهناء وحقق لك ما تسعين إليه.

إلى سدي وقوتي بعد الله، من أثنى على نفسه ذي القلب الطاهر الرحيم كفتي في الحياة أخي الغالي يوسف حفظك الله من كل سوء.

إلى مدلة البيت وصديقة العمر إلى من تقاسمت معها حلوة الحياة أختي الصغيرة أماني وفقك الله في مشارك الدراسي وورزقك النجاح.

إلى البراءة والبصحة وضحة البيت الجميلة جنة جعلك الله في أعلى المراتب.

إلى رفيقة الدرب أختي التي أهداها لي القدر صاحبة الضحة الجميلة والوجه المفعم بالبراءة، صديقتي وشريكتي في هذا العمل روميسة حفظك الله وحقق كل أمنيتك.

إلى ينبوع الصدق الصافي من تلو بالأخاء وتميزوا بالوفاء، إلى كل من معهم سعدت، وفي دروب الحياة سررت: أميرة، سارة، طليحة.

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة. وقد قدمت الدراسة تعريفا لكل من المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (الإبداع والابتكار)، وتوضيح العلاقة بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة حجمها 30 فردا وتم استردادها بالكامل وكانت صالحة للتحليل، كما استخدم البرنامج الإحصائي SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغير الدراسة المستقل له دور معنوي في التأثير على المتغير التابع، كما أوضحت الدراسة عدم وجود اختلاف بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي. وفي نهاية الدراسة توصلنا إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة جعل كل من الإبداع والابتكار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، القدرة التنافسية، الميزة التنافسية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Summary:

This study aimed to shed light on the role of creativity and innovation in enhancing the competitive advantage in the organization under study. Where a questionnaire was designed to collect data ; and it was distributed to a sample size of 30 individuals ; and it was fully recovered ; and it was valid for analysis ; and the statistical program SPSS was used in the statistical analysis of the data. The study reached a set of results; the most important of which is that independent study variable has a significant role in influencing the dependent variable. The study also showed that there was no difference between the sample members about the contribution of creativity and innovation to enhancing competitive advantage by educational level. At the end of the study we reached several recommendations; the most important of which are the necessity of making creativity and innovation the main pillar upon which institutions are based.

Keywords: creativity; innovation; competitive advantage; competitiveness; Algeria telecom corporation.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع والابتكار	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع
8	المطلب الأول: ماهية الإبداع
15	المطلب الثاني: مراحل ومصادر الإبداع
17	المطلب الثالث: نظريات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه
19	المطلب الرابع: معوقات وأساليب تنمية الإبداع
23	المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار
23	المطلب الأول: ماهية الابتكار
28	المطلب الثاني: مصادر ونظريات الابتكار
31	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار ومعوقاته
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تنمية الميزة التنافسية من خلال الإبداع والابتكار	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
39	المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية وأنواعها
42	المطلب الثالث: بعض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية
44	المطلب الرابع: أبعاد، مصادر ومحددات الميزة التنافسية
48	المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
48	المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
49	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
51	المطلب الثالث: أسباب ووسائل تنمية الميزة التنافسية
52	المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة لبورتر
57	المبحث الثالث: مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية
57	المطلب الأول: دور الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسة
59	المطلب الثاني: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة

60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر - قائمة -	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
63	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر - قائمة -
65	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
68	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
70	المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة
75	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
83	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
89	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
95	قائمة المراجع
100	الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

الرقم	مخنوان الجدول	الصفحة
1	سلم ليكارت المرجح	69
2	معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	71
3	معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	72
4	معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	73
5	معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	74
6	نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية	74
7	توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس	75
8	توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر	76
9	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي	76
10	توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية	77
11	توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي	77
12	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الأول من وجهة نظر أفراد العينة	78
13	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني من وجهة نظر أفراد العينة	80
14	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث من وجهة نظر أفراد العينة	82
15	اختبار كلومغروف سمرنوف و شليبرو ويلك للتوزيع الطبيعي	83
16	نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة للفرضية الرئيسية الأولى	84
17	نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية الثانية	85
18	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة	85
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بعد حذف الحد الثابت للفرضية الرئيسية الثالثة	86
20	نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة	87
21	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	88

ثانياً: قائمة الأبحاث

الرقم	موضوع البحث	الصفحة
01	مراحل العملية الابتكارية	29
02	دورة حياة الميزة التنافسية	47
03	أثر الابتكار في التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة	58
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	67

ثالثاً: قائمة الملاحق

الرقم	موضوع الملحق
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - قائمة -
02	استبيان الدراسة
03	مخرجات برنامج SPSS

المقدمة

المقدمة

يشهد الوضع الاقتصادي حالة من عدم التأكد وشدة المنافسة بسبب ازدياد الانفتاح الاقتصادي، خاصة منذ إنشاء المنظمة العالمية للتجارة، وإنشاء التكتلات الإقليمية، بالإضافة إلى سرعة التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التغير السريع في أذواق المستهلكين، قصر دورة حياة المنتجات، حيث فرضت هذه العوامل والتحديات على المنظمات ضرورة إتباع سياسات واستراتيجيات حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة المعاشية، أو التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين، ولم يعد هدف المنظمة هو المواجهة فحسب، بل توسيع آفاق بحثها محاولة بذلك تحقيق ميزة تنافسية وضمان الاستمرارية قدر المستطاع.

يعتبر الإبداع والابتكار ضرورة ملحة بالنسبة للدول لتعزيز نموها الاقتصادي خاصة في ظل التحديات الراهنة التي يعرفها العالم وكذا التغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثورة المعلومات، كل هذا جعل للإبداع والابتكار مكانة معتبرة في السياسات التي تعتمدها الحكومات وكذا المؤسسات.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بتعزيز مكانتها السوقية وفي إطار ذلك لابد لها من معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها، خاصة من جانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة لتمتلك المؤسسة من تحقيق ميزتها التنافسية.

أولاً: إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق يعد الإبداع والابتكار من أهم الأنشطة التي تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من أجل ضمان بقائها واستمرارها، وعلى هذا الأساس يبرز التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة اتصالات الجزائر؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية تساعد في الإلمام بمختلف جوانب الدراسة وإثبات التساؤل الرئيسي المطروح، تتمثل في ما يلي:

_ هل تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر سياسات فعالة لتنمية الإبداع والابتكار؟

_ هل توجد علاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05؟

_ هل يؤثر الإبداع والابتكار على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

_ هل يوجد فروق بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة نضع مبدئياً الفرضيات التالية:

المقدمة

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

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الثالثة: يؤثر الإبداع والابتكار على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرابعة: يوجد فروق بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ الأهمية البالغة التي يلعبها الإبداع والابتكار للارتقاء باقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة؛
- ✓ أهمية الإبداع والابتكار ودوره في تفعيل وتطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ توعية مؤسسة اتصالات الجزائر بالدور الذي يلعبه كل من الإبداع والابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف دراستنا فيما يلي:

- ✓ تقديم إطار نظري للتعريف بالإبداع والابتكار والميزة التنافسية؛
- ✓ معرفة مدى مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ معرفة واقع تطبيق المؤسسة قيد الدراسة لسياسات تنمية الإبداع والابتكار؛
- ✓ نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية باعتبارهما أساس النجاح والنمو في ظل الكم الهائل من التغيرات الحاصلة في السوق الوطنية.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

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

- ✓ كون الموضوع يدخل في عمق تخصصنا؛
- ✓ الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع؛
- ✓ اختيار موضوع يتماشى والتحولات التي يشهدها العالم، ورغبة منا في التعرف على واقع واستخدامات الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

سادسا: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة وحتى تتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المزج بين المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي.

➤ **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تناولت الإبداع و الابتكار و كذا الميزة التنافسية، ثم وصفها وتحليلها لاستخلاص صورة واضحة حول دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة.

➤ **المنهج الإحصائي:** وذلك عند استعمال أسلوب الاستبيان والاعتماد على طريقة المعاينة، قصد التمكن من الحصول على عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدامها بالدراسة الميدانية، وكذا عند تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، والذي يتيح الاختبارات الإحصائية المناسبة قصد الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تخدم وتدعم الموضوع.

سابعا: حدود الدراسة

انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة فإن حدود الموضوع كالأتي:

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 08 ماي 2022 إلى 01 جوان 2022.

الحدود البشرية: تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية سحبت من مجتمع الدراسة الذي يتمثل في موظفي المؤسسة، كما تم إجراء مقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين بالمؤسسة.

ثامنا: الدراسات السابقة: تم الاعتماد على الدراسات التالية:

* دراسة سمية بروبي، " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة المشروعات الغازية مامي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، قدمت هذه الدراسة للتعرف على الابتكار ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإشارة إلى ضرورة الاعتماد عليه كأسلوب من أساليب مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الدولية، وتم ذلك بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، وتوصلت هذه الدراسة إلى صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وهي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى من وراء تبنيها للإبداع والابتكار إلى تدعيم قدرتها التنافسية خاصة في ظل اشتداد المنافسة داخليا وخارجيا.

* دراسة عبد الوهاب بوبعة، " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية_ دراسة حالة اتصالات الجزائر لهاتف النقال موبيليس _"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية

المقدمة

العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس في ظل التغيرات الحاصلة في السوق الوطنية، وتم ذلك باستخدام منهج دراسة الحالة، توصلت هذه الدراسة إلى أن الابتكار لا يتطلب تكنولوجيا جديدة فقط إنما يتطلب أفكار جديدة غير مألوفة، انه حسب كثافة الابتكار بإمكان المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية سواء كانت مستدامة أو مؤقتة.

* دراسة الطيب فنان، "دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الإبداع بجوانبه المختلفة والتنافسية في المؤسسات الجزائرية، توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الجزائرية يجب عليها أن تنتبه إلى المعطيات الجديدة، وتستجيب بذكاء إلى الفرص والتحديات التي أمامها،

تاسعا: هيكل الدراسة

لقد شمل هيكل هذه الدراسة على ثلاثة فصول، يمكن توضيحها كما يلي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع والابتكار تم تقسيمه إلى مبحثين، الأول أساسيات حول الإبداع والثاني أساسيات حول الابتكار.

الفصل الثاني: تنمية الميزة التنافسية من خلال الإبداع والابتكار حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول مدخل للميزة التنافسية والثاني أساسيات حول الميزة التنافسية والثالث مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية قالمة، حيث تم من خلاله المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها بالاعتماد على الاستمارة التي أعدت خصيصا لهذا الغرض.

بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة عامتين.

عاشرا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات التي واجهتنا عند إعدادنا لهذا البحث ما يلي:

_ نقص المراجع الخاصة بهذا الموضوع في مكتبة الجامعة؛

_ تضارب المعلومات بين المراجع وصعوبة الاختيار بين المعلومات؛

_ ضيق وقت المقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين؛

الفصل الأول:

**الإطار المفاهيمي للإبداع
والابتكار**

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تطورات كبيرة في مجال تكنولوجيا الإعلام و الاتصالات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات المعاصرة التي تريد البقاء والاستمرارية اكتساب مزايا تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة، فقد أصبحت المقدرة على التفكير الإبداعي وتزويد السوق بالمنتجات الجديدة ذات القيمة المضافة العالية، والتي هي نتاج أنشطة البحث والتطوير والابتكار، إحدى أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية المؤسسات والدول على حد سواء، ونظرا لما يحظى به موضوع الإبداع والابتكار من أهمية، سنقوم من خلال هذا الفصل بإلقاء الضوء على النقاط التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار.

المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع

لقد شغل الإبداع تفكير العديد من الباحثين على مر العصور، ليصبح الوقت الحالي أحد العوامل الهامة و المساعدة على نجاح الشركات المعاصرة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل جوانب الإبداع من مفهوم ، نظريات، وأنواع ، وفي الأخير سنتعرف على معوقات العملية الإبداعية كذلك أساليب تنميته.

المطلب الأول: ماهية الإبداع

لقد أصبح الإبداع أكثر رواجاً في العصر الحالي مما جعل الاقتصاديين يعرفونه كل حسب فلسفته ونظرياته ولهذا سوف يتم في هذا المطلب استعراض بعض التعاريف المتعلقة به، إبراز أهميته وكذا أنواعه.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع

أولاً: تعريف الإبداع: لقد تعددت و تنوعت تعريف الباحثين للإبداع نذكر منها ما يأتي:

لغة: من "بدع" و بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق.

اصطلاحاً: الإبداع هو مصطلح عام أصبح يستخدم قريناً للابتكار أو استخدام شيء جديد، فكرة، أسلوب، نظرية، اختراع أو نهج جديد في إنتاج سلعة أو خدمة معينة.¹

ويعرف الإبداع في الأطروحات الفكرية لإدارة الأعمال بأنه: "إدارة كافة النشاطات الإنسانية و التقنية بما في ذلك ولادة الفكرة الجديدة ، و تطوير التقنيات، و ينصب ذلك على إنتاج و تسويق المنتج الجديد أو تطويره".²

كما عرفه بعض الاقتصاديين كما يلي:

- حيث عرف مصطلح الإبداع هو الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج، يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه.³
- يعرف الإبداع على انه عملية عقلية تؤدي إلى حلول و أفكار، مفاهيم و أشكال فنية، نظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة.⁴

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 19.

² مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 14.

³ مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 12.

⁴ سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه أو استعماله¹.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن:

الإبداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، و كذلك أساليب الإنتاج، و بتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الإنتاج و أساليب التنظيم و يختلف الإبداع عن الاختراع من حيث أن هذا الأخير هو عبارة عن خلق شيء جديد يتم التوصل إليه عن طريق البحث، أما الإبداع هو مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن إن تؤدي إلى إنشاء أو تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج أو إحداث تغيير قائم مسبقا، أو خلق منتج جديد.

ثانيا: خصائص الإبداع

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي تستطيع أن تحددتها فيما يأتي:²

- * القدرة على اكتشاف علاقات جديدة؛
- * القدرة على استنطاق تلك العلاقات و الإفصاح عنها؛
- * الربط بين العلاقات الجديدة و بين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها؛
- * توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة؛
- * الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم الإبداع لديه؛
- * يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة و مجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه و تعالى القدرة على الإبداع في البشر و ترك لهم أمر تنميتها و صقلها؛
- * الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا و العكس صحيح؛
- * يعتمد الإبداع على التفكير الإحصائي الذي له أكثر من حل؛
- * قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة؛
- * قابل للانتقال و التطبيق؛

¹ علي محمد شحاتة، الإبداع والتفكير الابتكاري: الخروج من الصندوق، دون رقم طبعة، دار الكتب المصري، مصر، 2019، ص 17.

² طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 26، 27.

* حساسا للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها؛

* قادر على ملاحظة تناقضات و النواقص في البيئة؛

* لا تشترط الجودة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.

الفرع الثاني: أهمية الإبداع

يساهم الإبداع بشكل إيجابي على المستوى الفردي والجماعي، إذ تكمن أهميته فيما يلي:¹

- تشغيل العقل بشكل كبير؛
- تحرير العقل فيجعله أكثر استيعابا للمعرفة؛
- تعلم المعالجة بشكل أكثر كفاءة؛
- التفكير بطريقة غير تقليدية، فيحرر العقل من الأنماط وعادات التفكير القديمة؛
- إتاحة طرق بديلة في التفكير؛
- الكشف عن الجوانب المخفية للشخصية، فيزيد صلة الفرد بذاته، فيقوده ذلك للتفرد من خلال إظهار المواهب و القدرات الداخلية،
- المشاركة الجماعية حيث يعزز مهارات العمل الجماعي والتعاون.

الفرع الثالث: أنواع الإبداع

يصنف الإبداع إلى أنواع عديدة منها:²

1. الإبداع المتعلق بالاختراع والتصميم: ويشمل:

أ/ الإبداع العلمي: يكون فيه الإنتاج عبارة عن وسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجيا، وفي هذا النوع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه بهدف تحقيق نتائج أفضل، أو اقتراح حلول نظرية، وكمثال على ذلك إبداع الباحثين في مجالات الفيزياء والهندسة والطب وغيرها...

ب/ الإبداع الفني: حيث يخرج المبدع ما في داخله في شكل رسومات أو نحت أو موسيقى.

ج/ الإبداع المتعلق بالتأليف: مثل كتابة الشعر والرواية والقصة وغيرها...

¹ ليلي العجيب، مفهوم الإبداع، <http://mawdoo3.com>، تاريخ الإطلاع: 10 ماي 2022.

² الطيب فنان، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 39.

2. الإبداع المتعلق بالتخطيط: ويهتم بالشؤون الإدارية ووضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات ويتمثل في:

* الإبداع والتخطيط في إنتاج السلع والخدمات؛

* الإبداع في عملية الإنتاج؛

* الإبداع في الاتصال وهندسة العلاقات بين الناس.

3. الإبداع العام والخاص: يقصد بالعام الإبداع الجماعي مثل الفرق البحثية الطبية والعلمية، والخاص هو الإبداع الفردي.

4. الإبداع متعدد الجوانب: حيث يكون إبداع الشخص في أكثر من مجال فيكون مثلاً: رساما و مهندسا ورياضيا في آن واحد.

وتتعدد أوجه الإبداع وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الأمور التالية:

. إبداع منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة وبراءات الاختراع، أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الإبداعات نتيجة الاستجابة للتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى إبداع مواد ومنتجات جديدة.

. إبداع التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من إبداع في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.

. الإبداع في الأداء والسلوك الإداري كما في إبداع تقنيات جديدة، وطرائق تدريب حديثة، وإبداع الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول.

. الإبداع التنظيمي وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها، بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة وللاسيما الإبداعات التقنية منها.

* وبالنسبة للمؤسسات هناك نوعان أساسيان هما:

1. الإبداع الفني: يهتم بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة والتكنولوجيا المستعملة.

2. الإبداع الإداري: يهتم بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة ونشاطاتها الأساسية.

* أما تايلور فقد قسم الإبداع إلى خمسة أنواع¹:

1. الإبداع التعبيري: ويعني القدرة على الاتصال و طريقة التفاعل مع العمل.

2. الإبداع الإنتاجي: يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

¹. الطيب فنان، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

3. الإبداع الاختراعي: يهتم بتقديم أساليب و طرق جديدة.

4. الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، تنجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

5. إبداع الانبثاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة و غير مسبوقه.

الفرع الرابع: عناصر الإبداع

إذا توقفت منشأة ما عن دعم و تعزيز الإبداع أي عدم توفير الإمكانيات المناسبة، و لم تهتم بتدريب العاملين فيها كيفية إنجاز العمليات الابتكارية الجماعية أو الفردية السليمة وأهملت مستويات الابتكار الشخصي و الجماعي، لن تتمكن هذه المنشأة من التكيف مع التحديات العصرية و لن تتمكن من حل مشكلاتها، و بالتالي لن تحصل على المنتجات التي تساعدنا على البقاء و النجاح، لذا يمكننا القول أن أهم عناصر الإبداع في المنظمة هي:¹

1/ المناخ الذي يقع فيه الإبداع: لابد للإبداع أن يقع في بيئة تساعد على البروز و التطور، و المؤسسة هي أفضل بيئة يمكن أن يخرج كل طاقته الإبداعية.

2/ وجود الشخص المبدع: لابد من معرفة الأشخاص الذين يتمتعون بقدرة إبداعية و تحفيزهم و تشجيعهم على استخراج و استغلال أفكارهم الإبداعية.

3/ الإمكانيات: لكي تتم عملية الإبداع لابد من وجود الإمكانيات اللازمة للابتكار، مهما كانت القدرة الابتكارية و مستوى ارتفاع المعرفة و المهارة لن يتمكن من الاستفادة من هذه القدرات و الطاقات ما لم تشجعه، و قد برهنت هذه الدراسات العلمية أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنشأة.

4/ العمليات: هناك العديد من الأساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارات الابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة، بالرغم من أن هذه الأساليب تهدر الكثير من الوقت إلا أنها الواعية لثقافة المنشأة.

5/ التفكير الاستراتيجي: يرى العديد من المفكرين الذين اهتموا بدراسة الإبداع أن التفكير الاستراتيجي يعتبر عنصر أساسي في عملية الإبداع، إذ يجعل هذا التفكير المؤسسة قادرة على وضع الخطط المستقبلية للتطور و التغيير و كذا وسائل التعامل معها، فالمؤسسة التي تكون لديها القدرة على التفكير في اختيار العاملين و تدريبهم و تحسين مستواهم يكون لها ذلك استثمارا وافرا.

6/ الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر من عناصر الإبداع بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، حيث تشير الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة و التعاون بين المجموعات التنظيمية المختلفة.

¹. طارق محمد سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

الفرع الخامس: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي:¹

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وخصائص إبداعية مختلفة تميزه ولا تتوفر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:

1. المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
2. التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع، يعني يجب أن الأفكار الإبداعية عبارة عن أفكار خلاقية وخيالية ومبتكرة.
3. الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
4. الشخصية: يحب الفرد المبدع روح الخاطرة وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة.
5. الطفولة: طفولته اتسمت بالتنوع ومن المؤلف أن يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.
6. العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة

¹ صلاح شيخ ديب، ديانا فتيتي، عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة_ دراسة ميدانية على الوحدة الاقتصادية للمطاحن في اللاذقية_ مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد(2)، المجاد(32)، اللاذقية، سوريا، 2010، ص ص134، 135.

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة...) و اعتمادا على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الرئيسية التالية:

- .الرؤية: تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة القيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- .المشاركة الآمنة: البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.
- .الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.

كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة:

1. جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من جماعة أحادية الجنس.
2. تنوع الجماعة: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل والحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تكون بين أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
3. تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل عن الجماعة الأقل تماسكاً.
4. انسجام الجماعة: أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
5. عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
6. حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة

حيث لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لم تعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي أقرتها الكاتبة "هارولد لافين"¹:

أ/ ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.

ب/ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

¹. سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 49، 50.

ج/ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

د/ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات.

وذلك من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي تضعها وتعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا العنصر ويكون وأكثر أهمية من الإبداع في العناصر السابقة، وذلك لأن الإبداع على مستوى المنظمة سيقود المنظمات والجماعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

المطلب الثاني: مراحل ومصادر الإبداع

بعد التطرق إلى مختلف جوانب الإبداع من تعريف وأهمية وغيرها من العناصر، سنتعرف في هذا المطلب على مراحل الإبداع ومصادره.

الفرع الأول: مراحل الإبداع

لقد قدمت العديد من التصنيفات لمراحل عملية الإبداع، ومن أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً هو تصنيف "ولاس"، و تتمثل في¹:

أولاً: مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

ثانياً: مرحلة التبصر والتفريغ: وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول أو تقصر، و تمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناة وآلام داخل الباحث المعنى، و تتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، و تحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث و الحلول المناسبة.

ثالثاً: مرحلة البزوغ والإشراق: و تتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية و التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث و بين ما يقوم به المبدعون، فهي الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره و ترابطها، بما يسمح له من الوصول إلى الترتيب الأمثل.

رابعاً: مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ: و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر و الاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، و ذلك للتحقق من صحتها و لتحديد طرق تطبيقها، مضاعفات عملية التطبيق، المستلزمات اللازمة لذلك و هكذا... فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية و لا ينتهي عندها، بل إن النتاج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر في مرحلة التحقق و التنفيذ.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 17، 18.

الفرع الثاني: مصادر الإبداع

تتمثل مصادر الإبداع فيما يأتي:¹

* أكد "rastogi" إلى أن مصادر الإبداع التكنولوجي هي المختبرات البحثية في المنظمات المختلفة، أن الإبداع يمكن أن يصدر عن تفاعل العناصر الثلاثة وهي:

.الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العملي؛

.المهارات والتفكير الخلاق؛

.الدوافع الخارجية والداخلية.

* أما الأستاذ "Drucker" فقد أكد على أن الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والوعي لفرض الإبداع، وقد حدد أربعة أنواع من هذه الفرص (الموجودة داخل المنظمة أو الصناعة) وهي:

1.الحدوث الغير متوقع؛

2.التعارض؛

3.احتياجات العمليات؛

4.التغيرات في هيكل الصناعة والسوق.

أما المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديمغرافية والتغيرات في الأذواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة.

المطلب الثالث: نظريات الإبداع والعوامل المؤثرة فيه

¹. مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سبق ذكره، ص ص29، 30.

سنتعرف في هذا المطلب على أهم النظريات المفسرة لعملية الإبداع وكذلك مختلف العوامل المؤثرة في الإبداع.

الفرع الأول: نظريات الإبداع

لقد قام عدد من العلماء و الكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات و العوامل المؤثرة، و هذه النظريات هي:¹

1. نظرية "March & Simon": فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بينما تقوم به، و ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، والبدايل، ثم الإبداع. حيث عزبا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

2. نظرية "Burns & Stalker": كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها

3. نظرية "Wilson": بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة، و هي إدراك التغير، اقتراح التغير، و تبني التغير و تطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ، و كل ما زاد عدد المهمات المختلفة ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات التي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4. نظرية "Harvey & Mill": لقد استفادا مما قدمه كلا من "March & Simon"، "Stalker & Burns"، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف "بالحالة والحلول"، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي توجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبيقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل أو إعادة التعريف بمعنى استلام المعلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، و أيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات عبر الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية، كما تناولوا العوامل التي

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري: في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 16، 17.

تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.

5. نظرية "Aiken&Hang": تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فظلاً عن العوامل المؤثرة فيه، و فسرت الإبداع عللاً أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالتالي:

* مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي؛

* الروتينية: سلوكيات و معتقدات تنظيمية؛

* مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع و احتمالية ظهور المقاومة؛

* مرحلة التقييم: تقييم النظام و مدى تحقيقه للأهداف.

6. نظرية "Zaltman & Others": تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق و لهما مراحل جزئية و يعتبر على أنه فكرة و ممارسة جديدة لوحدة التبني، و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية، و اعتمدوا على نظرية "Hang & Aiken" إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية و أسلوب التعامل مع الصراع.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإبداع

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإبداع إلى مجموعتين هامتين هما:¹

1. العوامل الفردية أو الشخصية: و تقسم إلى العناصر التالية:

أ/ القادة: وهم مديرو المشروعات والمنظمات ككبار متخذي القرار، ولهم قوة التأثير فيه و ما مدى حياديتهم في طرح العملية.

ب/ الأفراد المبدعين: وهم نقطة البدء و من خصائصهم الثقة بالنفس و قدرة التعامل مع التغيير و الميل إلى الفضول و البحث، إضافة إلى الحرص و التفكير.

ج/ وسائط التغيير: وهم أشخاص تم منحهم مسؤولية واضحة للإشراف على تطبيق تغيير محدد داخل المنظمة (وسيط داخلي) أو منشأ خارجي (وسيط خارجي).

¹. صورية شني، السعيد بن لخضر، البحث و التطوير لتحقيق تنمية السياحة المستدامة - حالة الريادة العالمية (فرنسا)- الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر و التوزيع، مصر، 2019، ص ص 25، 26.

د/ رواد الأفكار: وهم الأشخاص الذين يشعرون بالتزام شخص قوي اتجاه فكرة جديدة، أو تكون لديهم القدرة على ترويجها بالنسبة للآخرين في المنظمة وهي تتوفر في قدامى العاملين أصحاب الخبرة الطويلة.

2. العوامل التنظيمية: المبدعون لابد لهم من محيط وسياق تنظيمي ينشطون ضمنه، ومن أهم العوامل التنظيمية نجد:

أ/ الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الذي يتم من خلاله التصرف في علاقات التبعية بين أفراد التنظيم، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع الأفراد والأنشطة في أقسام العمل.

ب/ الثقافة التنظيمية: وهي نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات.

ج/ العوامل البيئية: وهو النطاق الذي من خلاله تدخل المنظمة في بحث فعال عن البيئة للحصول على أفكار جديدة لتبنيها، من خلال إتباع إستراتيجية الدفاع بالحفاظ على المكاسب وكذا إستراتيجية التنقيب بتدعيم الإبداع بكثافة من أجل مساندة سرعة التغيير الحاصل.

المطلب الرابع: معوقات وأساليب تنمية الإبداع

بعد التعرف على مراحل عملية الإبداع وكذا نظرياته، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من معوقات وأساليب تنمية الإبداع.

الفرع الأول: معوقات الإبداع

تتمثل معوقات الإبداع فيما يأتي¹:

1. المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها؛

2. القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين؛

3. مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة؛

4. المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقات بين العاملين والمدبرين، وكذلك بين العاملين وأنفسهم؛

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

5. غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ و الفشل؛
6. الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية و الإدارية المتخصصة، والتي قد تمثل تحديا سلبيا على سلوك أفراد الإبداعي؛
7. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل؛
8. قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام و الإدارات؛
9. العمل على صياغة إستراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد؛
10. المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية، بالإضافة إلى قلة الوعي و الإدراك لمفاهيم و أسس إدارة الإبداع و التي تمثل عائقا أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير و أسس واضحة و معلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع؛
11. غياب النظرة و الأهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف و التحديات التي تواجه المنظمة؛
12. غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار و الأساليب الإبداعية.

الفرع الثاني: أساليب تنمية الإبداع

هناك عدة أساليب تساعد على تنمية الإبداع لذا سنذكر أسلوبين أكثر استخداما في المؤسسة و هما:¹

أولا: أسلوب العصف الذهني

و هذه الطريقة هي هجوم سريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار و البدائل بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيا بين ربع ساعة و ساعتين تقريبا، كما أن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم، تطوير حلول عديدة بديلة و مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل، وهذه الطريقة تتميز ب: تعالج مشاكل سريعة، تحتاج إلى وضوح في تشخيص و إعلان المشكلة، تتطلب مشاركين على درجة عالية من المرونة و عدم التقيد بقوالب الاجتماعات التقليدية، يجب على الأعضاء فهم خطواتها، تحتاج إلى الاختصار و الموضوعية من المشاركين و تحتاج مدير ذو كفاءة عالية في إدارة الاجتماعات و التحكم في تنظيمها، وتمر طريقة العصف الذهني بعدة خطوات وهي:

¹. أحمد ماهر، اتخاذ القرارات العلم و الابتكار، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص ص 326-329.

1/ الحصول على بدائل وأفكار (حوالي 15 دقيقة):

* دعوة كل من له خبرة للاجتماع، ومن ثم يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة؛

* تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها، وبالتالي منع مناقشة البدائل؛

* يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات و حماية مقترحيها من الآخرين.

2/ تنقية بدائل الحل والأفكار (حوالي 45 دقيقة):

* شرح معنى الحلول وتجميع المتشابهة منها في مجموعات، وتشجيع اقتراحات جديدة؛

* تحديد أحسن 3.5 حلول، فالقائد يعمل كحركة وصل لأفراد الجماعة للمشاركة كملخص للحلول.

3/ تحديد واختيار خطة العمل (حوالي 45 دقيقة):

* الإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة، ومن ثم مقارنة البدائل وتحديد مزاياها و عيوبها؛

* اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه، فالقائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

ثانيا: أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد

يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي يؤمن الناس استجابة للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه

الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتتم بالخطوات التالية:

1. تحديد المشكلة: وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة بشكل مسبق؛

2. تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، ومن ثم تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل

وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدا طلبا لرأيهم؛

3. تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابتها في شكل تقرير مختصر؛

4. إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين ردة فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة، ومن ثم تعاد

الخطوتين الرابعة والخامسة مرة أخرى، من أجل التوصل إلى أكبر قدر ممكن من البدائل؛

5. يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

وإن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، ولهذا تناسب هذه الطريقة المشاكل

المعقدة التي تتحمل الانتظار، كما أنها تحتاج إلى مدير لديه صبر في تصميم قوائم الأسئلة أو الخطابات، إرسالها، استقبال

الردود وتحليلها، تلخيصها و ثم تكرار نفس الخطوات.

مما سبق يمكن القول أن الإبداع هو قدرة الفرد على إنتاج أفكار أو أشياء جديدة وحقيقية واستخدامها في طرق جديدة ومفيدة، فالفرد يلجأ إلى الإبداع بحثاً عن الشهرة، التميز والتفوق، أما المؤسسات أو الجماعات فتلجأ إليه من أجل تحقيق السرعة والمرونة في تصميم المنتجات أو الخدمات وحل المشكلات، فهي بمثابة أداة تستخدمها من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

المبحث الثاني: أساسيات حول الابتكار

يعد الابتكار أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، وهذا ما جعله أحد الأسباب الأساسية للتطور الحاصل في الرؤية المستقبلية للمؤسسة، التسارع في إجراء التحسينات على المنتجات القديمة وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، مما ينتج

للمؤسسات المعاصرة الأسبقية إلى المنتجات أو خدمات جديدة، الوصول إلى زبائن جدد والدخول إلى أسواق جديدة، ونظرا للأهمية البالغة التي يحتلها هذا المفهوم في المؤسسة الاقتصادية سنتطرق إليه بدقة في هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية الابتكار

الابتكار، الإبداع، الاختراع، البحث والتطوير والتجديد من المفاهيم التي يجد البعض الخلط فيها، ولإزالة هذا الخلط لابد من التعرف على هذه المفاهيم كل على حدة، فأكثر المفاهيم أهمية "الابتكار"، والذي سنتطرق إلى مختلف جوانبه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

سنرى في هذا الفرع أهم ما يميز الابتكار من مفاهيم عديدة ومن عدة خصائص.

أولا: مفهوم الابتكار

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ويمكن تعريف الابتكار على أنه:

إن مفهوم الابتكار Innovation هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المنشأة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري، أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلة في تصنيع المنتج هو ابتكار أو استخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، و عليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنشأة، وقد يكون شكل حل جديد لمشكلة قائمة¹.

كما يعرف "توم بيترز": "الابتكار تعريف واسع هو التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختياره، وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للشركة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من الشركات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل الشركة وإنما يعني أيضا شراء من الآخرين"².

أما "تشير ميرهورن و زملائه" فيعرفون الابتكار بأنه: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة ومن ثم تضعها في الممارسة، وهذا توسيع آخر لجعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج ومن ثم إلى السوق"¹.

¹ طارق نبيل محمد الدسوقي، إدارة الابتكار والتطوير، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص 34.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص

كذلك فقد عرف البعض الابتكار على أنه: " عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره و قدراته العقلية و ما يحيط به من مثيرات مختلفة من أفراد مختلفين، أي ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه".²

وعرف كذلك الابتكار بأنه: " يعني تحويل المعرفة القديمة إلى خدمات جديدة و مختلفة من شأنها النهوض بمستوى الفرد و المجتمع إلى مستوى متقدم و رفيع".³

عرف أيضا على أنه: " الابتكار هو نشاط إنشاء أو تحسين منتج أو عملية من أجل الحصول على ميزة تنافسية، يعد البحث أيضا أحد المصادر الأساسية للابتكار ويمكن أن يؤدي إليه من خلال اختراع منتج أو عملية".⁴

مما سبق يمكن القول: أن الابتكار هو العملية التي يتم من خلالها تحسين وتطوير فكرة حالية أو إيجاد أفكار إبداعية جديدة ووضعها قيد التنفيذ والتطبيق ليتم تحويلها فيما بعد إلى المنتجات أو خدمات جديدة أو استحداث طريقة تنظيمية جديدة أو طريقة تسويقية جديدة.

ثانيا: خصائص الابتكار

يتميز الابتكار عن غيره من المفاهيم بمجموعة من الخصائص نذكر منها:⁵

. الابتكار قابل للتنمية، إذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الأسرة، وفي المدرسة والمجتمع، وإذا أمكن إزالة معوقات تلك التنمية، سواء كانت معوقات مجتمعية أو خاصة بالفرد ذاته؛

. يظهر الابتكار في جميع جوانب حياة الإنسان المادية والمعنوية، الأدبية والفكرية، الاجتماعية والنفسية، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة؛

. إن الابتكار ظاهرة معقدة أو جملة معقدة من الظواهر، ذات وجوه أو أبعاد متعددة، فقد ينظر إليه على أنه استعداد أو قدرة على إنتاج شيء جديد ذي قيمة، وتارة أخرى ينظر إليه على أنه عملية يتحقق الناتج من خلالها؛

. الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجد الإنسان على هذه الأرض، فقد كانت دائما لديه الرغبة في البحث عن الجديد وحب الاستطلاع، التغيير، التجديد والاستمتاع؛

. لدى كل فرد قدر كبير من الابتكار يختلف عما لدى الآخرين، فمن الناس من يتميز بقدرة عالية، ومنهم من يتصف بقدرة منخفضة، أما الغالبية فهم متوسطوا القدرة الإبداعية.

¹. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 20.

². سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³. أحمد ضبع، صناعة الأفكار المبتكرة، الطبعة الأولى، دار أجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 10.

⁴-Francis Cottet, Comment financer l'innovation dans les PME-PMI guide pratique, Sans n° d'éditions, Cepaduès Editions,Toulouse –France- 2013, p 8.

⁵. أسامة محمد خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 69.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الابتكار

أولاً: أهمية الابتكار

يمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط الآتية:¹

* معيار تتحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم، وهو مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية؛

* مؤشر هام على مدى تقدم المؤسسات، فالمؤسسات تنفق مبالغ باهظة على أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول على النتائج؛

* قابلية تفاعل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسها في السوق، أي اكتساب ميزة تنافسية في السوق؛

* بقاء المؤسسة المبتكرة مدة أطول بفضل خلق وتنويع الأفكار الابتكارية لمواجهة مختلف الأزمات مع مرور الزمن؛

* الابتكار هو أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ثانياً: أهداف الابتكار

والتي من خلالها تجذب المؤسسة أو المنظمة لإطلاق نشاط ابتكاري ضمن مجالها، ونلخصها كالآتي:²

* استبدال الخدمات المستغنى عنها أو تحسين نوعيتها مع توسيع نطاقها؛

* فتح أسواق جديدة أو زيادة الحصة السوقية؛

* احترام التشريعات والتنظيمات أو المعايير المتعارف عليها؛

* منح قدر أكبر من المرونة في العمليات التجارية مع تخفيض تكلفة الإجراء؛

* تخفيض كل من اهتلاك العتاد، وكذا استهلاك الطاقة وانتهاك المحيط.

الفرع الثالث: أنواع الابتكار

اختلف الاقتصاديون في تحديد أنواع الابتكار في المؤسسات لأن عددها في تزايد مستمر لذا يمكن تقسيم أنواع الابتكار

حسب ما يأتي:

¹. صورية شني، السعيد بن لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

². مرجع نفسه، ص 25.

أولاً: حسب طبيعة الابتكار

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

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

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

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

- تصميم عملية إنتاجية جديدة: لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية، فقد ربط كل من "White&Vonderembers" تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، ولقرار تصميم العملية مكونان: مكون تقني أو هندسي، مكون اقتصادي من ناحية الحجم.

4/ الابتكار التنظيمي: يرى "Soliman" أن الابتكار التنظيمي مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتظم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد بالمناخ

¹. الصادق لشهب وآخرون، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (07)، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 262.

². صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 24.

³. المرجع نفسه، ص 25.

التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات.¹

ثانيا: حسب درجة الابتكار

ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين:²

1. الابتكار الجذري: هو سلعة أو خدمة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة.

2. الابتكار التدريجي: وهو الذي يعني إجراء تعديل في سلعة موجودة مسبقا.

إلا أن هذا التصنيف يركز على السلعة، في حين أن الابتكار قد يكون فكرة، أو منتج، أو طريقة، أو مؤسسة وبالتالي فإن الابتكار الجذري يقصد به التوصل إلى ما هو جديد لم يكن موجود من قبل، في حين الابتكار التدريجي يعني إدخال تعديلات وتحسينات على ما هو قائم من قبل ليصبح جديد.

الفرع الرابع: مستويات الابتكار

تختلف مستويات الابتكار كالآتي:³

1/ مستوى المنتج: يتم ابتكار منتجات جديدة و تصريفها في الأسواق بعد ضمان حمايتها من خلال العلامات المميزة و براءات الاختراع، وتظهر هذه الابتكارات كاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق بسبب تقادم المنتجات الحالية أو تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين، فضلا عن منافسة منتجات أخرى.

2/ مستوى العمليات: يتعلق بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة في عملية الإنتاج، وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتخزين والتجميع المؤدية إلى زيادة الإنتاج، ويعتبر الابتكار على هذا المستوى أداة لزيادة كفاءة النظم الإنتاجية للمنظمات من خلال إحلال نظم تكنولوجية جديدة لتقليص تكاليف الإنتاج.

3/ مستوى التنظيم: أو ما يعرف بالابتكار التنظيمي ويعبر عن القدرة على إعادة صياغة وتصميم الهياكل التنظيمية و الإدارية والتنفيذية بشكل يجعل المنظمة أكثر مرونة في الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، و يتضمن أيضا الابتكار في الأداء والسلوك الإداري من خلال تطوير أساليب جديدة للتدريب والتحفيز وخلق روح المبادرة قصد الوصول لحلول مبتكرة وفريدة لبعض المشكلات التي تواجه المنظمة وتطبيقها بفعالية، أي إيجاد سبل جديدة تؤدي بها الأعمال داخل المنظمة و خارجها.

¹الصادق لشهب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 263.

²عبد الحميد بوخاري، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، يومي 14-15 فيفري، الجزائر، 2017، ص 5.

³فاطمة الزهراء بورنان، هواري معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد (03)، الجزائر، جوان 2017، ص 285.

المطلب الثاني: مصادر ومراحل ونظريات الابتكار

بعد التعرف على مفهوم الابتكار بشكل دقيق والتعرض إلى بعض المفاهيم المرتبطة به، سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مصادر، مراحل ونظريات الابتكار.

الفرع الأول: مصادر الابتكار

لقد أشار "بيتر داركر" إلى أن هناك سبعة مصادر رئيسية للابتكار بوصفه نشاطا منظما ورشيدا، وهذه المصادر هي:¹

أولاً: المصدر الفجائي أو غير متوقع: ويشمل هذا المصدر على: النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، والحدث الخارجي الفجائي.

ثانياً: مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، إذ أن هذا التعارض يؤشر على أن هناك فرصة للابتكار.

ويضم هذا المصدر: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (مثل تعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

ثالثاً: الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة إلى الطريقة) حيث أن الحاجة أم الاختراع، وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار.

رابعاً: بيئة الصناعة والسوق: حيث لا بد للسوق من أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في احتياجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة.

خامساً: العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغييرات تمثل فرصاً من أجل الابتكار والأسواق وقطاعات سوقية جديدة.

سادساً: تبدل الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيمة للابتكار، كما أن توقيت ذلك يعتبر في الكثير من الأحيان مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

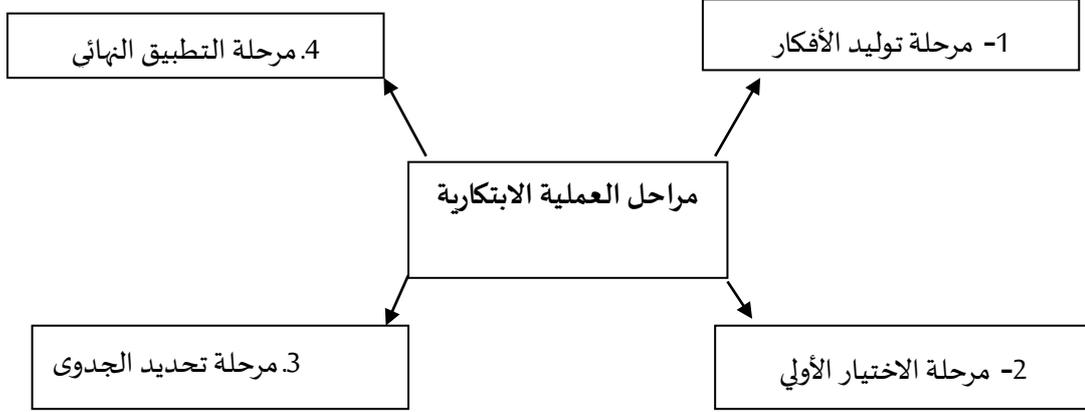
سابعاً: المعرفة الجديدة: حيث أن الابتكار القائم على أساس المعرفة بكافة تجلياتها العلمية والتقنية والاجتماعية يمثل مصدراً عظيماً للإنسان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

¹ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 75، 76.

الفرع الثاني: مراحل الابتكار

الابتكار هو عملية دورية ومتواصلة في المؤسسات، وهي تتألف من عدة مراحل حسب ماهو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (1): مراحل العملية الابتكارية



المصدر: علي جفوط، عبد الواحد مركتي، أثر إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2013، ص 61.

من خلال الشكل يمكن شرح هذه المراحل في النقاط التالية:¹

1. مرحلة توليد الأفكار: وفقا لتعريف الابتكار فإنه تطوير شيء جديد، وكل شيء قائم ناتج عن فكرة بالتالي يحتاج إلى فكرة جديدة، لذا فإن أول مرحلة من مراحل عملية الابتكار هي توليد أفكار جديدة من خلال الاعتماد على الأفراد المناسبين لتوليد الأفكار المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات وإدارة المخاطر، سواء كانت هذه الأفكار نتاج اكتشافات أو توسع في فهم أمور موجودة فعليا بشكل يمكن المؤسسة من القيام بها بشكل أكثر فعالية ونجاعة، أو كانت نتاج إبداع داخلي أو خارجي.

2. مرحلة الاختيار الأولي: والتي يتم فيها ترجمة الأفكار المنتقاة من تلك التي تم توليدها إلى نماذج أولية لمنتج أو اختبار قابليتها سواء من خلال دراسات ونقاشات مع المستهلكين عن طريق توزيع عينات أو من خلال نقاشات مع الخبراء في مجال النشاط إذا تعلق الأمر بابتكار على مستوى العمليات أو الإجراءات التنظيمية.

3. مرحلة تحديد أو دراسة الجدوى: والتي يتم فيها اختبار مدى نجاعة تطبيق هذه الأفكار الجديدة عمليا من خلال دراسات جدوى رسمية تقوم بها المؤسسة لتحديد التكلفة والعائد المحتملين، وبالتالي تحديد الأرباح المحتملة عن طريق التنبؤ أيضا بحجم السوق المحتمل.

3. مرحلة التطبيق النهائي: والتي يتم فيها التسويق الفعلي للمنتج المبتكر أو التطبيق الفعلي للإجراءات أو العمليات المبتكرة، بعد التأكد من جدواها عمليا لتبدأ المؤسسة بهذا في العائد الملموس لعملية الابتكار.

¹ علي جفوط، عبد الواحد مركتي، مرجع سبق ذكره، ص 63، 64.

الفرع الثالث: نظريات الابتكار

لاشك في أن الابتكار أصبح مجالاً واسعاً ومتنوعاً جراء هذه التراكمات الواسعة والمتنوعة من الابتكارات، كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس له شكل واحد ولا مدى واحد ولا أسلوب واحد للشكل والتطور، لهذا فإن تفسير الابتكار وتوصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة، وهناك ثلاث نظريات حول الابتكار هي¹:

أ/ النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental Model):

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

ب/ النموذج الآلي (Mécanistique Model):

تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد، وتلح عليهم من أجل حلها، ولاشك في أن هذه النظرية تقوم أساساً وجود المشكلة أو الحادثة القادمة (Triggering Event) التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائياً إلى الابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة. وهذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الابتكارات مما يؤكد افتراضه في أن هذه الابتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد والشركات.

ج/ نموذج التركيب التراكمي (Cumulative Synthesis Model):

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

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار ومعوقاته

يمكن القول أن هناك ابتكار في المؤسسة الاقتصادية إلا إذا استطاعت هذه المؤسسة تفادي العوامل السلبية التي تؤثر على عملية الابتكار، بحيث يتم اكتشافها ومعالجتها مباشرة، وفي هذا الصدد سنتناول العوامل المؤثرة في الابتكار ومعوقاته.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الابتكار

¹. نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 36، 37.

يمكن القول أن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في عملية الابتكار هما العوامل الداخلية وكذا العوامل الخارجية:¹

أولاً: العوامل الخارجية المؤثرة في الابتكار

وهي تتعلق بشدة وكثافة علاقة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها وتمثل في:

* عوامل البيئة العامة في المجتمع؛

* القاعدة المؤسسة لأنشطة البحث والتطوير؛

* الخصائص والنزاعات العامة في المجتمع المتضمن الهيئة أو المنظمة؛

* التفاعل والعلاقات مع الخارج؛

* أجواء الحرية ومداهها في المجتمع الذي تنتهي إليه المنظمة.

ثانياً: العوامل الداخلية المؤثرة في الابتكار

والتي لها صلة بالخصائص الداخلية و الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتمثل في:

* إستراتيجية المؤسسة ومدى أهمية الابتكار في غاياتها وأهدافها؛

* الخصائص التنظيمية للهيئة أو المنظمة؛

* القيادة وأسلوب الإدارة ومدى تفاعله مع التغيير؛

* الاتصالات داخل الهيئة أو المنظمة؛

* نوعية الفريق القائم بعملية الابتكار ومدى الخبرة والتفاعل.

الفرع الثاني: معوقات الابتكار

إن فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل شركة لتبني مدخلا فعالا في مواجهة هذه المعوقات، للحد من تأثيراتها السلبية، فالمبتكرين يواجهون المعوقات على مستويات عدة، أفرادا أو جماعة أوحى شركات ومن المعوقات ما هي كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعا هي:²

¹.صورية شني، السعيد بن لخضر،، مرجع سبق ذكره، ص ص13، 14.

².أسامة محمد خيري، مرجع سبق ذكره، ص ص79، 80.

1/ التمويل غير الملائم (Inadéquate Funding)

كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة، فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج، وعدم توفير هذا التمويل يحد من فعالية الابتكار.

2/ تجنب المخاطر (Risk Avoidance):

أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب ومع ذلك فإنه لا تقدم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك، والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مرحله، لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: نحن لم نجرب ذلك من قبل، لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق... الخ. لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.

3/ الصوامع الوظيفية (Functional Silos):

إن الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة، ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمّة، جراء الحدود والتخصيص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يفشل الابتكار.

4/ الإلزام بالوقت (Time Commitment)

الوقت نادر وهو أكثر قيمة لدى الشركات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب، وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار، إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

5/ المقاييس غير السلمية (Incorrect Mesures):

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

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره لابد من أن نؤكد أن الإبداع والابتكار هو أكثر موضوعية من حيث توفير المستلزمات والسياسات وما يتحقق فيه من إنجازات، فإنه يمكن أن يحفز بالهدف الكبير الذي يوجه الابتكارات، كما يمارس تأثيره في تحفيز المبتكرين والمبدعين، وكما يقول الفيلسوف الألماني " كانت ": لا يمكن تعليم الإبداع تعليما منظما، فالإبداع له أسس وركائز ومبادئ أساسية تضمن نجاحه.

الفصل الثاني:

**تنمية الميزة التنافسية من خلال
الإبداع والابتكار.**

تمهيد:

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

ومن خلال ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية؛

المبحث الثالث: مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

لقد نال مفهوم الميزة التنافسية اهتماما كبيرا من قبل الاقتصاديين خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية من بينهم "مايكل بورتر"، إذ أصبح الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية أيا كان نوعها البحث عن سبل من أجل امتلاك، تعزيز، استدامة الميزة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة أو القطاع، ومن أجل التعرف أكثر على مفهوم الميزة التنافسية قمنا بوضع هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

ما نلاحظه في مجال الأعمال أن المؤسسات تسعى جاهدة لاكتساب ميزة تنافسية تتميز بها عن باقي المؤسسات المنافسة سواء من حيث منتجاتها المعروضة أو طريق توزيعها للمنتجات وغيرها، وستتناول في هذا المطلب فرعين هما تعريف الميزة التنافسية وأهميتها.

الفرع الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية

إن بروز وسيطرة مفهوم الميزة التنافسية على مختلف التوجهات الإستراتيجية جعل الاقتصاديين يفسرون هذا المفهوم كل حسب فلسفته ونظرياته، وسنرى في هذا الفرع أهم التعريف التي تميز الميزة التنافسية.

أولا: تعريف الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاد الأعمال، فقد عرفها العديد من الباحثين كما يأتي:

- أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.¹
- تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة.²
- خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع للزبائن.³
- تعرّف الميزة التنافسية على أنها مدى قدرة واستعداد المؤسسات أو القطاعات إلى تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها المحافظة على نفسها تجاه المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية.¹

¹ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 79.

² سعيدة بوسعدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (19)، المجلد (14)، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018، ص290.

³ مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية والوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، الأردن، 2019، ص 190.

من التعريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية هو ذلك المفهوم الذي يعكس الوضع التنافسي المستمر للشركة أو القطاع إزاء منافسهم الموجودين والمحتملين، بحيث يتجلى ذلك في تقديم سلع وخدمات ذات مميزات وخصائص منفردة يكون معها المستهلك مستعداً لدفع الأكثر، أو إنتاج سلع وخدمات لا تقل قيمتها عن سلع وخدمات المنافسين وبأسعار أقل، من خلال الأداء المميز للموارد والكفاءات ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف عمليات وأنشطة الشركات بشكل يدعم الربحية والريادة في السوق.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية العديد من الخصائص التي تحققها للمنظمة في حال أخذت بمفهوم الميزة التنافسية، ونذكر أهمها على الوجه الآتي:²

- ✓ إنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- ✓ إنها تنعكس في كفاءة المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو كلاهما؛
- ✓ إنها تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها؛
- ✓ إنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية أو فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تتطلب الميزة التنافسية الابتكار و الإبداع المستمر، فهي تساهم في التطور و التقدم التكنولوجي والعلمي، ويمكن تحديد أهمية المنافسة بواسطة الميزة التنافسية من خلال ما يأتي:³

- زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة.
- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسها، يؤدي هذا إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد.
- كسب ولاء العميل: التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ويزيد من ثقتهم في المؤسسة.

¹ محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 22.

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ إبراهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد(15)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2014، ص 323، 324.

- تسهيل تلبية حاجيات العميل: إن تفرغ المؤسسة لخدمة عملائها من جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها، يزيد في خبرة المؤسسة ودرايتها بحاجياتهم وينمي لديهم القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء.
- المحافظة على الحصة السوقية: تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية، حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء العميل الذي يتعلق بها، ويكون له إدراك ونظرة حسنة على المؤسسة بأنها الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للميزة التنافسية وأنواعها

رأينا سابقا مفهوم الميزة التنافسية وأهم الخصائص التي تتوفر عليها في المنظمة كذلك أهميتها، وسنرى في هذا المطلب التطور التاريخي للميزة وأهم أنواعها.

الفرع الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية

من الصعوبة تحديد تاريخ ظهور المنافسة، فهي موجودة منذ وجود المنظمات ولحد الآن وبأساليب ودرجات متباينة من مرحلة لأخرى لكن ما لا يختلف عليه اثنان هو أن زيادة عدد المنظمات وكثرة المنتجات من الصنف الواحد فضلا عن تحسن الوضع الاقتصادي للمجتمعات يعد من العوامل التي تزيد من حدة المنافسة بكل عام، مما جعل تحقيق الميزة التنافسية محط اهتمام الباحثين والمتخصصين في الإدارة.

أما الكتاب في الوقت الحاضر يفترضون أن الميزة التنافسية إحدى مكونات إستراتيجية المنظمة، وفي مرحلة الثمانينات من القرن الماضي جاءت لتشمل الجيل الثاني من حياة مفهوم الميزة التنافسية، إذ برز في هذه المرحلة "Day 1984" و "Porter 1985" اللذان عدا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية وليس شيئا يرتبط ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية وأن تحقيق المنظمة ينتج عنها ربح بشكل تلقائي.

فقد أشار بعض الكتاب مثل "Anderson" عام 1937 إلى توجه أساسي للتكيف التنافسي من خلال تخصيص المجهزين لتلبية التغير في طلب الزبائن، وأشار في الوقت نفسه إلى أن المنظمات ينبغي أن تسعى إلى تحقيق خصائص فريدة تمكنها من تمييز نفسها من خلال نظرة الزبائن لها عن باقي المنظمات التي تنافسها في نفس النشاط.

وأوضح "Hoffman" أن الميزة التنافسية كأجزاء موجودة منذ أن وجدت المنظمات ولكن كمصطلح يعود تاريخ استخدامه إلى عام 1939 وجاء بعده "Selznick" الذي ربط الميزة بالمقدرة.

وأشار "Harvey" إلى أن الميزة التنافسية تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها القيمة من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز في الإنتاج، وعندما يتم حصول المنظمة على ميزة تنافسية فإن ذلك ينعكس بالتأكيد على نتائجها.

وقد ذكر "Czapil" أبرز النتائج التي ستحصل عليها المنظمة في حالة امتلاكها لميزة تنافسية وهي:

1. سيكون للمنظمة زبائن أكثر اقتناعاً قياساً بالمنافسين مما يجعل الزبائن أقل تأثراً بمنافسين آخرين؛
2. سوف تستخدم سوقاً يجعل ميزة الحصة السوقية عنصراً مهماً لزيادة حجم المبيعات والأرباح؛
3. ستحصل المنظمة على حصة في السوق من خلال قدرتها على تقديم الأفضل للزبائن.¹

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية

يرى "بوتر" وجود نوعين من المزايا التنافسية هما كالتالي:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية.²

والحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم بالاستناد لمراقبة تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:³

* مراقبة الحجم: يمكن من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن مؤسسة لأخرى.

* مراقبة التعلم: هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرين مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم في التجهيزات ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

* مراقبة الرزنامة: عادة مت تستفيد المؤسسات السباقية في بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع الموردين ذوي الخبرة والدراية.

¹ يحي قحطان محمود، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص ص92، 93.

² سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 169.

³ سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016، ص ص104، 105.

* مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك في تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم تخفيض التكاليف.

* مراقبة التموّج: إن التموّج لمختلف الأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له عادة التأثير على عدة عناصر من بينها مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين.

* مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات المنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.

* مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

* مراقبة العوامل الحكومية والسياسية: كالتشريعات الموضوعية لتنظيم النشاط الاقتصادي.

ثانيا: ميزة التميز

والتي تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع...) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المختلفة لتميز المنتج من خلال حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.¹

ويمكن إيجاز عوامل التميز فيما يلي:²

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالأنشطة المرغوب ممارستها، كخدمات ما بعد البيع؛
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة ومع الموردين وقنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطاتها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا؛
- التموضع أو تمركز المؤسسة، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية، مراكز التوزيع التابعة لها؛
- التعلم آثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل، بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة؛

¹ سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² زهرة زويد، أثر البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006، ص 46

- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين، قنوات التوزيع...؛
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابيا أو سلبيا مع عنصر التميز أو التفرد الخاص بالمؤسسة.

المطلب الثالث: بعض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية

تعرفنا سابقا على مفهوم الميزة التنافسية وكذا أهم أنواعها، وسنوضح في هذا المطلب بعض أهم المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية.

الفرع الأول: ماهية المنافسة

أولا: تعريف المنافسة:

تعددت وتنوعت تعاريف المنافسة وسنرى بعضها فيما يلي:

. المنافسة مشتق من المصطلح اللاتيني "Cum Luder" والذي يعني "Ensemble Jouer" بمعنى يلعب في الجماعة أو يجري مع "Courir- Avec" أو يسرع في الجماعة "Accourir- Ensemble" لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومه وتنافس وصراع وحالة عداء مستمرة وهذا يعني أن المنافسة تتطلب وجود علاقات تربط بين الأعضاء.¹

. يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الاقتصاديين والذي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات، وفي هذا السياق يرى الاقتصادي "كلارك" المنافسة على أنها الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة في الإنتاج، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة.²

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن المنافسة هي عبارة عن نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من البائعين والمشتريين، وكل من هؤلاء يتصرف مستقلا عن الآخر للحصول على أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع هذه الأسعار لتفاعل قوى اقتصادية متحررة متمثلة بقوى العرض والطلب.

ثانيا: أشكال المنافسة

¹. وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016، ص ص 95، 96.

². محسن عبد الله الراجحي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

للمنافسة عدة أشكال وتقسيمات تتمثل في ما يلي:¹

أ/ المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة: يمكن القول أن المنافسة بين المؤسسات تنقسم إلى قسمين: منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، وتشير المنافسة المباشرة إلى المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي لها نفس مجال النشاط أو التي تنشط في قطاع صناعي واحد، أما المنافسة غير المباشرة فتشير إلى الصراع الموجود بين المؤسسات القائمة في مجتمع ما، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية الكفؤة، الموارد المالية... الخ، وطبعاً استقطاب عدد ممكن من العملاء، والتنافس على إرضائهم وتحقيق ولائهم.

ب/ المنافسة المحلية والمنافسة العالمية: تشير المنافسة المحلية إلى حالة الصراع الناشئة بين المؤسسات في سوق محلي لبلد ما، بينما المنافسة العالمية في تعبر عن حالة التسابق بين المؤسسات في السوق الدولية.

ج/ المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية: المنافسة السعرية تعني التركيز على عامل السعر في سبيل مواجهة شدة المنافسة من خلال التأثير على عنصر الخصومات، تحقيق مبدأ التكلفة المستهدفة أو تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة...، بينما تشير المنافسة غير السعرية إلى التركيز على عوامل أخرى غير السعر، كالجودة، التمييز، التنوع، خدمات ما بعد البيع لمواجهة المؤسسات المنافسة.

د/ المنافسة حسب هيكل السوق: المنافسة الكاملة هي المنافسة التي تكون في سوق تتميز بالشفافية المطلقة، وضوح وحرية انتقال المعلومات، وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، وتكون السلعة متماثلة تماماً، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج معين، عدم وجود أي اتفاق بين المنتجين لتوحيد سيادتهم، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من شدة المنافسة في مثل هذه الأسواق...، بينما المنافسة الاحتكارية تشير إلى التنافس الذي يكون في سوق ستميز بعدد قليل من المنتجين نسبياً، يقدمون منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.

الفرع الثاني: ماهية القدرة التنافسية

أولاً: تعريف القدرة التنافسية

■ يرى كل من "Pitts & Lei" أن القدرة التنافسية هي: " استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أداؤهم لأنشطتهم".¹

¹ ضياء الدين زواو، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص 67.

- تعرف القدرة التنافسية على أنها: " مدى القدرة على الاستعداد في تكوين المزايا التنافسية التي تستطيع من خلالها التفوق على المنافسين (سواء للمؤسسة أو القطاع أو الدولة) في نفس الصناعة، والتميز عنهم من خلال تقديم سلع وخدمات أكثر تنافسية وتعزيز مكانتها السوقية".²

ثانيا: أهمية القدرة التنافسية

تكمن أهمية القدرة التنافسية فيما يأتي:³

- + تعظيم الاستفادة من ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي؛
- + توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء، وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار؛
- + تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير.

المطلب الرابع: أبعاد، مصادر ومحددات الميزة التنافسية

إن بناء ميزة تنافسية يستند على ما تمتلكه المؤسسة من قدرات وموارد فريدة من نوعها تجعلها قادرة على الصمود أمام منافسيها، ومن أجل معرفة مدى قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين قمنا بوضع هذا المطلب، والذي يتضمن كل من أبعاد، مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

¹. محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 80.
² نصيرة لعويطي، التسويق الأخضر و دوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة البحوث والدراسات التجارية ، العدد(01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مارس 2017، ص 13.
³ عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 71 ، 72.

تختلف أبعاد الميزة التنافسية من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها والمنتجات التي تتعامل فيها وحجم تلك المنظمة، إلا أن جميع هذه الأبعاد منبثقة من الإستراتيجيات التنافسية، ونذكر منها الأبعاد التالية:¹

***التكلفة المنخفضة:** تعتبر الكلفة من الركائز الأساسية لنجاح وتفوق المنظمة، فهي تمكنها من تقديم أسعار منافسة تمنحها ميزة تنافسية أمام منافسيها، وإن إهمال المنظمة لتخفيض كلفة منتجاتها سيؤدي بها إلى التدهور والانهاء من السوق نتيجة عدم قدرتها على الصمود أمام المنظمات المنافسة.

***جودة الخدمات:** إن تحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة في خدماتها سيزيد من قيمة هذه الخدمات بالنسبة لعملائها، وسيجعلها قادرة على فرض سعر أعلى لما تقدمه من خدمات، ولا بد أن يكون هناك توافق بين رغبات العملاء وتوقعاتهم وبين ما يحصلون عليه من خدمات لضمان تحقيق الميزة التنافسية والبقاء في سوق الخدمة.

***سرعة الاستجابة (المرونة):** وهي قدرة المنظمة على توفير مدى واسع في الخدمات والتعديل في الخدمات القائمة بشكل سريع لتلبية حاجات ورغبات العملاء، وما يفرضه كون سرعة الاستجابة أحد أبعاد الميزة التنافسية هو أن حاجات ورغبات العملاء تتطور مع مرور الزمن، وبالتالي فإن المواءمة لها يعتبر تحدي أمام المنظمة وهذا يتطلب من المنظمة حساسية عالية وفهم عميق للعملاء وخصائصهم.

***الوقت:** إن استغلال المنظمة لعامل الوقت في انجاز العمليات وتسليم المنتجات للعملاء يعتبر سرا من أسرار نجاحها على منافسيها، وهذا يعتمد على تقليل دورة حياة المنتج منذ لحظة توليد الفكرة إلى أن يتم تسليمه للعميل وتقديم خدمات المتابعة ما بعد البيع، فإن نجحت المنظمة في ذلك ستحصل على ميزة تنافسية من خلال الوقت.

***التحديث:** يشار إليه أحيانا بالابتكار، وهو يعد مشتق من إستراتيجية التميز، ويقصد به إدخال منتجات جديدة أو تغيير في مواصفات المنتجات الحالية أو استحداث طرق إنتاج جديدة، تساهم في زيادة القيمة للنشاط الذي تقوم به المنظمة.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية:²

أولاً: التفكير الإستراتيجي

1. أحمد رسمي أحمد بلوشة، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 37.

2. إبراهيم بلكايد، عبد العزيز سالم، مرجع سبق ذكره، ص 326، 327.

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وصنفت إستراتيجيات التنافس على ثلاثة أصناف:

أ/ إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين.

ب/ إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة...الخ.

ج/ إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء الميزة التنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في التسويق أو بالتركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على شريحة معينة من العملاء.

ثانيا: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يمكنها من الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والقوانين والتشريعات الاقتصادية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثا: موارد المؤسسة

يتحدد ويستند مصدر الميزة والقدرة التنافسية للمؤسسة من خلال امتلاكها موارد متميزة عن باقي المنافسين من الموارد المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية، وبذلك يمكنها من امتلاك ميزة تنافسية من خلال استغلالها لهذه الموارد ومعرفة كيفية توظيفها بفعالية وكفاءة، إلا أنها لا يمكنها ضمان استمرارية ذلك التميز في المدى الطويل إلا من خلال التنمية والتطوير المستمر لمواردها.

الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين هما:

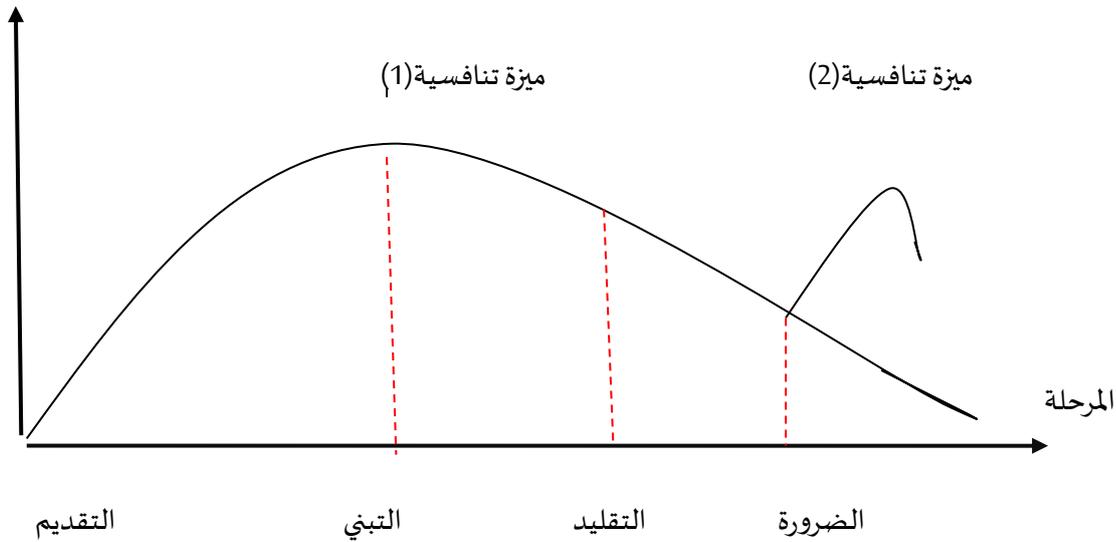
أ/ حجم الميزة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتمتلك كل ميزة دورة حياة كما هو الحال لدورة حياة المنتجات الجديدة إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبيني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، أخيراً تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.¹

الشكل رقم (2): دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة التنافسية



المصدر: وليد بن تركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 119.

ب/ نطاق التنافس:

يقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:²

¹ أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المنعقد يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، السعيدة، الجزائر، ص 16

² عبلة قنطاس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية _ دراسة حالة مجمعم بن عمر للصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 94، 95.

- ✓ القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ✓ القطاع الرأسي: يعبر عن درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
- ✓ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة منطقتين جغرافيتين مختلفتين.
- ✓ قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

بعد التطرق إلى مختلف جوانب الميزة التنافسية من مفهوم، أهمية، أنواع، أبعاد، محددات ومصادر، سنتعرف في هذا المبحث على مدى جودة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتحديد مؤشرات قياسها، وكذلك أسباب ووسائل تنمية الميزة التنافسية، ويتضمن هذا المبحث أربعة مطالب.

المطلب الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن جودة الميزة التنافسية يمكن تحديدها والحكم عليها من خلال المعايير الآتية:¹

أولاً: مصدر الميزة

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

1. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من الأيدي العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المنشآت المنافسة؛

2. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة؛

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة

إن اعتماد المنشأة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تسعى المنشآت إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وإن علمها توفير مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

رابعاً: تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمنشآت

تقوم المنشآت بتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف السبل الجديدة تكون أفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم الدوافع التي تؤدي إلى تجديد حاجات جديدة للعميل أو تغيير حاجاته الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية نذكر منها:²

¹ خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2017، ص ص 111، 112.

² سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-179.

أولاً: مؤشرات نوعية

تنصب هذه الأخيرة على أساس مدى درجة رضا الزبون على منتجات المؤسسة، قياساً بالمنافسين الآخرين، من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

أ/ النوعية المتوقعة: وهي تلك النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب تحقيقه بسبب التباين بين خصائص وحاجات الزبائن.

ب/ النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند شرائه للمنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما كان متوقع، وهذا ينعكس على درجة الرضا من عدمه.

ج/ النوعية القياسية: وهو ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

ثانياً: المؤشرات الكمية: يمكن أن نلخصها في:

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

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

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

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

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

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

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

ب/ الحصة السوقية: يعبر هذا المؤشر عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة وبين سلع المنافسين، وإذا ما انخفضت الحصة السوقية، فهذا يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام ثلاث طرق وهي:

* الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على إجمالي المبيعات في السوق.

* الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة المبيعات الكلية للمؤسسة على مبيعات أكبر المنافسين، ويعطي هذا المؤشر مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

* حصة السوق المخدوم: تحسب الحصة السوقية هنا، بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق الذي تركز المؤسسة نشاطها عليه.

ثالثا: النمو السنوي للمبيعات

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

$$\text{النمو في المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}}{\text{مبيعات السنة المرجعية}}$$

المطلب الثالث: أسباب ووسائل تنمية الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية، حتى تكون فعالة ومستمرة ويكون ذلك من خلال عدة وسائل.

الفرع الأول: أسباب تنمية الميزة التنافسية

إن المؤسسات التي تمتلك مزايا تنافسية حقيقية يصعب محاكاتها من قبل المنافسين، وتكون بهذا قد ضمنت لنفسها البقاء والنمو والاستمرار في السوق، لذلك فهي تسعى دوماً إلى تنمية وتطوير هذه المزايا بصفة مستمرة من أجل تحقيق فعاليتها، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:¹

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق الحديثة عبر الانترنت، أي ما يسمى بالتسويق الإلكتروني وغيرها. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز

¹ سمية بوران، مرجع سبق ذكره، ص 110، 111.

المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة.

3. تغيير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جذري في تكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، المواد الأولية، الآلات... الخ.

4. التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساساً في: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

الفرع الثاني: وسائل تنمية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة ومستمرة لابد من العمل على تجديدها من خلال عدة وسائل كالموارد البشرية، الجوانب التسويقية والإنتاجية، فكل هذه الموارد والجوانب إذا قمنا بتجديدها وتطويرها ستؤدي إلى تنمية الميزة التنافسية، ويعتبر الابتكار المستمر أساس تنمية هذه الميزة، ويمكن للمؤسسة تدعيم ميزاتها التنافسية من خلال الأفراد عن طريق وسائل التنمية الآتية:¹

- اختيار العاملين الذين يمتلكون قدرة على الابتكار والتطوير الجيد لمهامهم ووظائفهم؛

¹. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص16.

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة للإنتاج والعمليات؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

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

المطلب الرابع: الإستراتيجيات العامة لبورتر

من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً هي الإستراتيجيات العامة لبورتر، والذي يرى بأن الإستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل فيها.

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

أولاً: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة

وتعني استخدام موقع الأقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات أكثر كفاءة من المنافسين، وتستهدف نطاق واسع من السوق وتتطلب تخفيض الكلفة في المجالات مثل البحث والتطوير والخدمات وقوى البيع والإعلان، والمنظمة في مثل هذه الإستراتيجية يجب أن تنظم العلاقات من خلال سلسلة القيمة الكلية وذلك لتقليل الكلفة في السلسلة الكلية، وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها، بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كاف من الربح.¹

ثانياً: مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي:²

. فيما يتعلق بالمنافسين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تكون من موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص155.

² أمنية بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020، ص ص94، 95.

. فيما يتعلق بالمشتري: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

. فيما يتعلق بالموردين: فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات، أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛

. فيما يتعلق بالمنافسين المحتملين: فالبيع بأسعار منخفضة من قبل الشركة سوف يشكل حاجزا أمامهم؛ - فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالشركة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها مقارنة منافسيها باستخدام سلاح السعر المنخفض ضد السلع البديلة.

ثالثا: مخاطر إستراتيجية القيادة بالتكلفة

على الرغم من قدرة هذه الإستراتيجية على خلق المزايا التنافسية، وتحقيق أرباح المؤسسة التي تتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة، إلا أنها لا تخلو من بعض المخاطر من بينها:¹

- الاعتماد على أثر التجربة كمصدر لأفضلية التنافسية لا يتحقق في جميع مجالات النشاط، فمنها من لا يحتاج إلى أثر التجربة بقدر ما هي بحاجة إلى تكنولوجيا جديدة؛

- تبني إستراتيجية السيطرة على التكاليف يفرض على المؤسسة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة، وهذا ليس في صالحها وخاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط وكنتيجة حتمية فإن قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة؛

- ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا جديدة وعالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة، وأحسن مثال الساعات الإلكترونية؛

- هناك بعض النشاطات لا تركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمؤسسة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات وليس التي تعرض أدنى الأسعار؛

- إهمالها لقطاع كبير من الزبائن الذين يفضلون الحصول على القيمة من خلال تميز منتجاتهم.

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

أولا: مفهوم إستراتيجية التميز

هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار أو التطوير في المنتج أو الخدمة بهدف جعله مميزا من خلال: تصميم المنتج، الجودة والمواصفات، المنافع والمميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء. فمثل هذه الإستراتيجية تمكن

¹. المرجع نفسه، ص 95.

المنظمة من تحقيق عائد على الاستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة التجارية، مما يقلل من حساسيتهم للسعر ويضع حاجزا لدخول منافسين جدد، إذ إن التكاليف المرتفعة للمنتج يتحملها العميل.¹

ثانيا: مزايا إستراتيجية التميز

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسات التي تعتمد عليها تتمثل فيما يأتي:²

_ تحقيق الريادة في البحوث العلمية؛

_ اكتساب المؤسسة للمهارات العالية وفرق تطوير المنتجات؛

_ سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والإبداع.

من حيث المحافظة على الميزة التنافسية تعد إستراتيجية التمييز التي تنشأ عنها ميزة التميز أساسا أكثر اعتمادية للميزة التنافسية من إستراتيجية قيادة التكلفة التي تنشأ عنها ميزة التكلفة الأقل، حيث إن مزايا التكلفة أسهل في التقليد من مزايا التميز، ذلك أن مزايا التكلفة معرضة بدرجة كبيرة للتأثر بالتغيرات في أسعار الصرف و بروز منافسين من البلدان ذات العمالة منخفضة الأجر، كما أنه ومنذ الثمانينات أصبحت المزايا التنافسية القائمة على الجودة والولاء للعلامة التجارية وإبداع المنتجات معتمدة بدرجة أكبر من ميزة التكلفة المرتكزة على تكاليف المدخلات المنخفضة واقتصاديات الحجم أو تكنولوجيا العمليات المتفوقة وغيرها.

ثالثا: مخاطر إستراتيجية التميز

إن Thompson & Strickland يشير إلى أن إستراتيجية التميز تفشل عندما لا يقيم الزبون العلامة التجارية المنفردة بشكل كاف ليشترتها، كما أن التميز يصبح سمة عادية عندما يكون المدخل الذي تعتمد عليه المؤسسة في التميز عرضة للتقليد من قبل المنافسين، كما ونجد بأن اعتماد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسة يحملها تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير للمستثمرين، وبالتالي فإن هذه التكلفة العالية قد تصبح نقطة ضعف تواجهها المؤسسة، لاسيما إذا تم طرح بدائل للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، أو في حالة استطاع المنافسون تقليد تلك المنتجات بتكلفة أقل.³

الفرع الثالث : إستراتيجية التركيز

أولا: مفهوم إستراتيجية التركيز

¹ محمد معارف وآخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، السعيدة، الجزائر، ص 9.

² أمنية بودراع، مرجع سبق ذكره، ص 96.

³ أمنية بودراع، مرجع سبق ذكره، ص 96، 97.

تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة أو لم يتم خدمته بالطريقة الكافية، وأن لديها من الإمكانيات ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة، فتركز بعض المؤسسات على المستهلكين الذين لا يتوفر لديهم قدر كبير من السيولة أو الذين يطلبون مواصفات خاصة في المنتج أو الذين يحددون أسلوبا معيناً لصيانتته.¹

ثانياً: مزايا إستراتيجية التركيز

تتبع هذه الإستراتيجية العديد من المزايا نوجزها فيما يأتي:²

_ الاستفادة من مزايا التخصص، وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها، بالإضافة إلى إشباع حاجات ومتطلبات المستهلكين والعملاء بشكل أحسن وأسرع من المؤسسات التي تتجه إلى تغطية كل السوق.

_ القدرة على التجديد والتطوير، فغالبا ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.

_ اكتساب المزايا التنافسية العالية نتيجة زيادة مستوى الكفاءة في العمليات والمنتجات.

وهناك من يضيف أيضا إلى هذه المزايا بأن:³

المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز عادة ما تمتاز بقلّة التعقيد في مجال التسيير وقلّة التنوع في ميادين النشاط، وهذا من شأنه أن يساهم في تسهيل عملية تحديد الأهداف للمؤسسة ويساعد أيضا على إدراك ومتابعة التطورات التي تخص الزبائن، كما أن إستراتيجية التركيز بحد ذاتها أيضا تتيح الخيار للمؤسسة بأن تستهدف السيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكاليف، أو التميز في حال إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز بالتميز، وهذا من المزايا والفوائد المقدره لهذه الإستراتيجية.

ثالثاً: مخاطر إستراتيجية التركيز

رغم المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز للمؤسسة المطبقة لها، إلا أن لها مجموعة من العيوب قد تمر بالمؤسسة نذكر منها ما يأتي:¹

¹ محمد بوظلعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2008، ص 144.

² محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 51.

³ عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 187.

1. تخفيض قابلية الدفاع عن الحصن الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء، فهؤلاء العملاء قد يتحولون تدريجيا لخصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، وبالتالي يضعف المذاق المتميز وخصائص المنتج بمرور الوقت؛
2. تحول العملاء إلى خصائص السوق الأوسع يجعل المؤسسة مجبرة على البحث لأجل اكتساب عملاء ومشتريين جدد يكررون الشراء بالمستويات المرتفعة؛
3. إن تطوير المؤسسات الكبيرة لمبتكرات جديدة بفضل التكنولوجيا المرتفعة، أو تغيير بعض المعالم في المنتج، قد يؤثر على إعادة تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان المؤسسة؛
4. المؤسسات المنافسة قد تكون أسرع وأخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق.

المبحث الثالث: مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

بما أن الإبداع والابتكار أحد أهم مصادر الميزة التنافسية وأثر المصادر اعتمادا من قبل المؤسسات المعاصرة سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: دور الإبداع في تحقيق تنافسية المؤسسة

يعد الإبداع والبحث العلمي المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، وبتعبير آخر مدى اكتسابها القوة التنافسية، فالمؤسسات التي تنفق كثيرا على ميزانية البحث والتطوير ستحصل على فوائد مالية معتبرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وتتميز بفعالية مالية أكبر من متوسط الصناعة التي تنتهي إليها.

إن التفوق في المنافسة والتميز يتطلب ضرورة الاهتمام بالملكيات والمواهب وترقية العنصر البشري وتنمية الكفاءات، وبالإستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج (رأس المال، العمالة، المواد الخام، المعرفة وغيرها) بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة، وبأقل التكاليف، وهذا يرجع بانفرادها بميزة المنتجات الجديدة أو المطورة وهو أحد أهم الأسس التي تقوم عليها تنافسية

¹ عبد الحكيم جري، أتر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2013، ص 119.

المؤسسة، ومن ثم تحرص المؤسسات حرصا تماما على أن يكون إنتاجها المطور أفضل، أحسن وأرقى ومن ثم التفوق وامتلاك مزايا تنافسية.

وأخيرا فإن بناء المزايا التنافسية يعتمد أساسا على رغبة المؤسسة في صناعة ميزة تنافسية، وتحقيق مزيد من التفوق والارتقاء ومنه فإن المزايا التنافسية هي المزايا تعتمد على:

- الاكتشاف والتعريف، تحديد الخصائص، البحث والدراسة للوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون وهو أساس صنع الميزة التنافسية؛

- الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على العباقرة والمخترعين؛

- الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة.¹

المطلب الأول: دور الابتكار في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة

في دراسة قام بها "مايكل بورتير"، على عشر دول وهي: 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 المتواصل.

أولا: تأثير الابتكار على الإستراتيجيات التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في الاعتماد على المصادر التي تساهم في إنشاء القيمة والتميز، وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير الحاجات ورغبات العملاء، تغيرت مصادر التفوق التنافسي.

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

¹ مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، دور اليقظة و الإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (بشار)، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد(01)، المجلد(04)، الجزائر، أبريل 2021، ص 214.

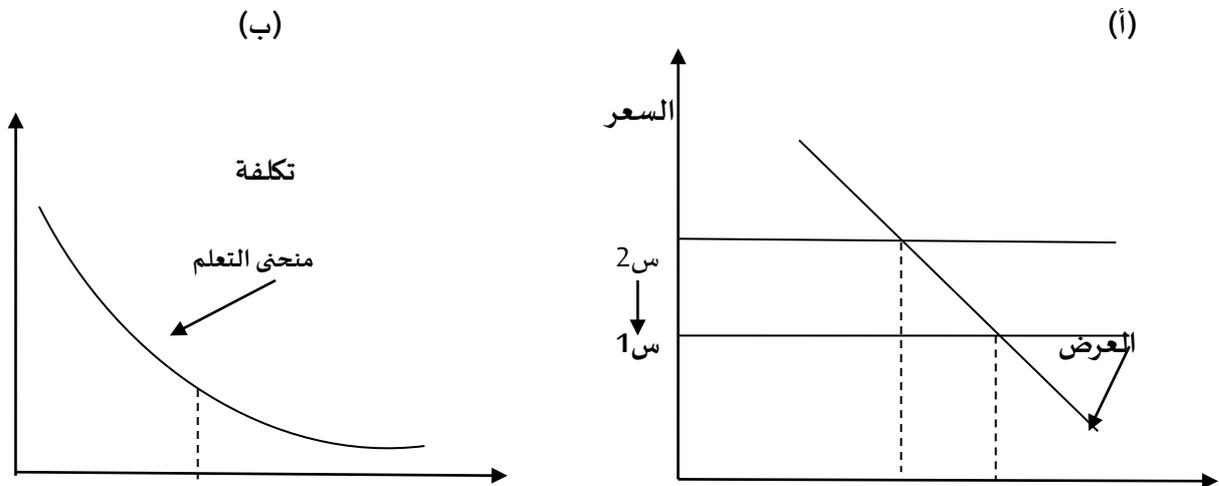
² الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، مرجع سبق ذكره، ص ص 266، 267.

* ميزة التكلفة الأعلى: يأتي الابتكار بالمنتج الجديد كلياً أو جزئياً، فإنه قد ينتج عنه ارتفاع في التكلفة وبالتالي سيشهد سعر البيع ارتفاعاً أيضاً، لكن هذا الابتكار يسمح للمؤسسة في موضع احتكاري ولو بشكل مؤقت.

ولكن ما يجب الإشارة إليه أن المؤسسة تعمل في السوق، وبالتالي هناك منافسين يراقبون الوضع وستكون لهم ردة فعل اتجاه المؤسسة إما بتقليد المنتج أو من خلال الوصول إلى ابتكار منتجات جديدة أفضل، وعليه 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 لها تكون قد حققت ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى نتيجة معدل التعلم الذي يخفض التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي.

* ميزة التكلفة الأدنى: يمكن أن يتمثل الابتكار في مواد أولية أو عمليات أكثر إنتاجية، أو طرق أكثر كفاءة مما ينعكس في تخفيض تكاليف الإنتاج من ت1 إلى ت2 كما يوضحه الشكل رقم (3). 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.

الشكل رقم (3): يوضح أثر الابتكار في التكلفة وأثر التعلم في خفض التكلفة.



الكمية ك1 ك2 عدد وحدات المنتجة فترة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 226.

2/ أثر الابتكار في تدعيم إستراتيجية التميز:

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

- يمكن للمؤسسات أن تنشأ منتجات جديدة ذات نوعية عالية من كسب أرباح إضافية، مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لإنفرادها بميزة المنتجات الجديدة وبالتالي الحفاظ على ميزة التميز وتنميتها؛
- 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؛
- تسعى المؤسسة من خلال توجيهها نحو الابتكار إلى تحسين 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.

3/ أثر الابتكار على إستراتيجية 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 نحصل 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 إستراتيجية التميز.²

¹الصادق لشهب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 267 ، 268.

²الصادق لشهب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 268.

خلاصة الفصل:

خلاصة لما سبق ذكره يمكن اعتبار الإبداع والابتكار أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ أن الابتكار الناجح يمنح للمنتجات والعمليات الإنتاجية للمؤسسة خاصية متفردة تميزها عن المنافسين حيث أنه كلما وجد إبداع وابتكار كلما كانت هناك ميزة تنافسية والعكس صحيح، وهذه الخاصية تسمح للمؤسسة من فرض أسعار عالية التكاليف، أو مستوى تكاليف أقل من منافسيها، وبالتالي سوف يحاول المنافسون تقليد عمليات الابتكار الناجحة التي تقوم بها المؤسسة. وغالبا ما تتكلم جهودهم بالنجاح رغم أن عوائق التقليد الصعبة في بعض الأحيان يمكن أن تؤدي إلى إبطاء سرعة التقليد، لذلك يمكن القول بأن مسألة الحفاظ على المزايا التنافسية يتطلب من كافة المؤسسات الالتزام المستمر بالإبداع والابتكار.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لدور الإبداع

والابتكار في تعزيز الميزة

التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

- قائمة -

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفاهيم حول الإبداع والابتكار ومختلف العناصر المكونة لهما والميزة التنافسية وعلاقتها بالإبداع والابتكار، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قالمة كدراسة ميدانية، بغية التعرف على وضعية الإبداع والابتكار داخل هذه المؤسسة، وما مدى تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية فيها. ومن أجل ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر؛

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

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

المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_

قبل التحدث عن المؤسسة محل الدراسة سنأخذ لمحة مبسطة عن اتصالات الجزائر بصفة عامة، ثم التطرق إلى نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_.

الفرع الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم¹.

الفرع الثاني: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_

1/ تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات SPA الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، اتصالات الجزائر وضعت عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز الميزة التنافسية وخفض التكاليف.

2/ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_

¹.وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد بتاريخ 01 مارس 2001 (CNPE) والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري تحت رقم B 001808302 يوم 11 ماي 2002.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003 :

كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

3/ طبيعة النشاط لدى المؤسسة:

مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع قالمة) مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت لواء الوظيف العمومي تقوم اتصالات عبر كامل تراب الولاية وبمختلف أنواعها سواء اتصالات سلكية أو اللاسلكية . وهذه المؤسسة تندرج ضمن قطاع الخدمات وتصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية : موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

4/ عروض خدمات المؤسسة:

¹. وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

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

- في نقل المكالمات الهاتفية المباشرة والمتوجهة إلى نقطة الانتهاء؛

- تسمح الشبكة كذلك بالتوصيل بخدمات أخرى توفرها اتصالات الجزائر؛

- تلتزم اتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية للسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء ، مع احترام التزاماتها الخاصة بوجود الخدمة وجودة الاتصالات، بالنسبة لجميع متطلبات المشترك فيماكانه الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة باتصالات الجزائر وهذا بتشكيله للرقم 100 بالنسبة للخواص ، 101 للإدارات والمؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة الصيانة 103 من أي هاتف ثابت تابع لاتصالات الجزائر تعرض هذه الخدمات بأحكام وشروط تطبيق على كل حالة يتناولها عند الاشتراك للهاتف الثابت.

5/ أساليب الإبداع والابتكار داخل المؤسسة:

تعتمد المؤسسة على أساليب عديدة لتنمية الإبداع والابتكار داخلها تتمثل في:¹

_ توفر المنظومة الخدمتية للمؤسسة على شبكة متطورة ومستوى عال من التكنولوجيا مما يؤدي إلى تسهيل الخدمات وسرعة التدفق؛

_ إيجاد قاعدة معلومات جيدة تكون في الأجل الطويل، تؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسة؛

_ ثقافة البيع جيدة ومتطورة لجذب الزبون؛

_ الاعتماد على الإعلانات والحملات الترويجية لجذب المزيد من الزبائن.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر الوحيدة التي تملك شبكة ممتدة على كامل القطر الوطني، ومن بين مهامها ما يلي:²

✚ توفير خدمات للزبائن و توسيعها في مجال الشبكات الخاصة الداخلية (المحلية) لتبادل المعلومات التي تقوم

بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك ؛

✚ إعداد الخطوط السنوية في إطار التنمية و تقييدها ؛

✚ ضمان جودة منتجاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها المسطرة ؛

✚ رفع مستوى خدماتها و انجازاتها تقنيا ، اقتصاديا ، اجتماعيا ؛

✚ تطوير شبكات الاتصال (السلكي و اللاسلكي)؛

¹.مقابلة مع السيد عبد الوهاب جيروت رئيس مكتب المستخدمين في مؤسسة اتصالات الجزائر، بتاريخ 09ماي 2022.

².وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

- ✚ الأمن و الثقة و جودة الاتصالات من أجل نيل رضا الزبائن؛
- ✚ توفير الاتصالات السلكية و اللاسلكية لتبادل و نقل الصورة، الصوت، المعلومات، البيانات؛
- ✚ الرسائل النصية و الوسائل السمعية البصرية؛
- ✚ ضمان الاتصال بين مستعملي الشبكة في الداخل و الخارج؛
- ✚ انجاز دراسات تقنية و تكنولوجية و اقتصادية لتحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_بالمهام المذكورة سابقا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:¹

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

دعم الشراكة و التعاون سواء على المستوى الدولي أو الوطني من خلال اتفاقيات اتصالات الجزائر و متعاملين عموميين أو
خواص في شتى المجالات

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر وهي:²

_ الجودة؛

_ الفعالية؛

_ نوعية الخدمات.

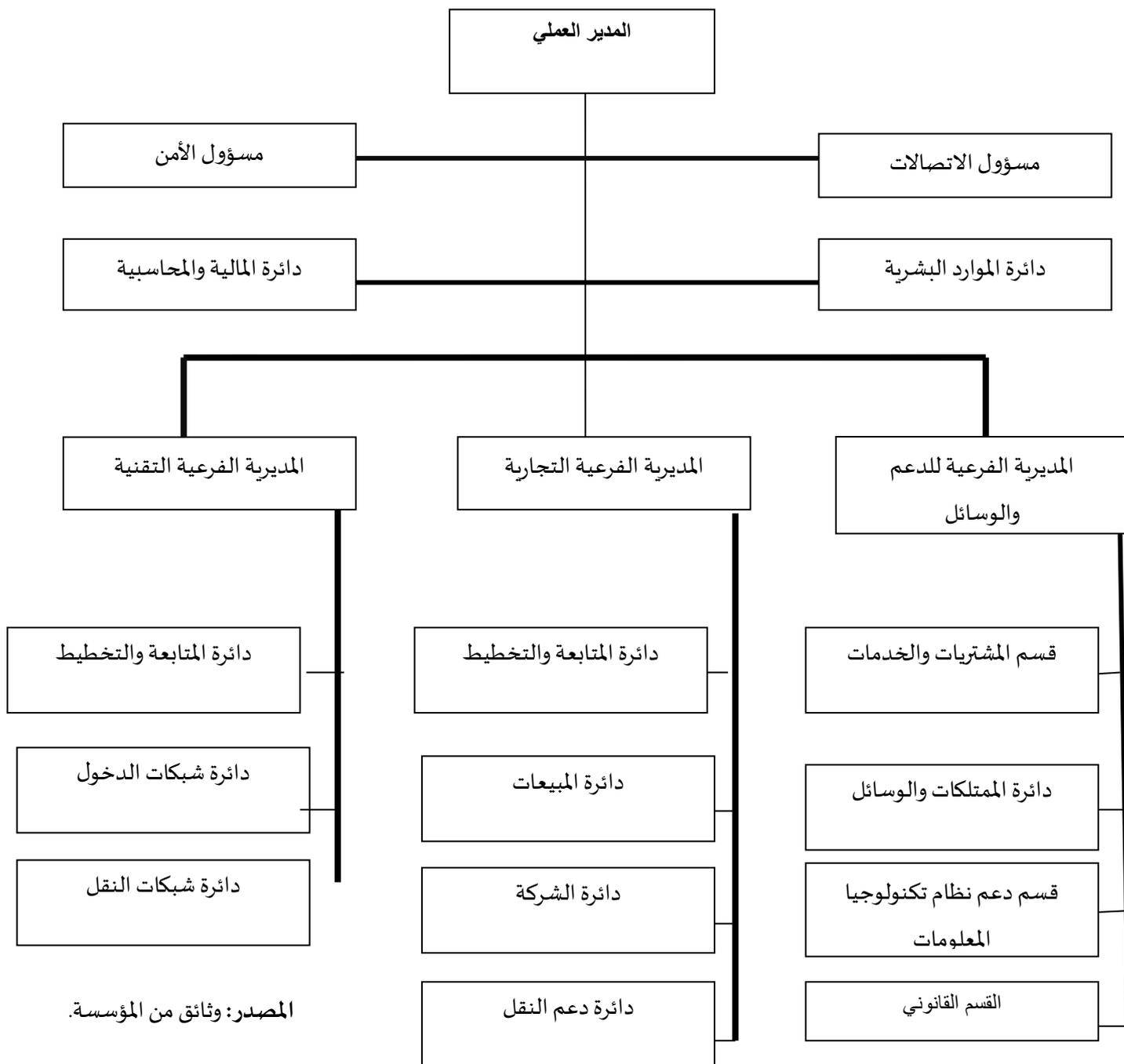
¹.وثائق متحصل عليها من المؤسسة.

². مقابلة مع السيد عبد الوهاب جبروت رئيس مكتب المستخدمين في مؤسسة اتصالات الجزائر، بتاريخ 10 ماي 2022.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_

التعريف بالجانب التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_ الهيكل التنظيمي هو نظام يوضح العلاقات والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسات بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة ، والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية ، وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة- 229 عاملا يوزعون على مختلف مصالحها على النحو التالي:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر_قالمة_



المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة الميدانية

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة في الجزء السابق، حاولنا من خلال هذا الجزء تسليط الضوء على الإجراءات المنهجية المتبعة لإنجاز هذه الدراسة من خلال إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر_قالمة_، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لابد من دراسة منهج، عينة ومجتمع الدراسة، وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات عند القيام بأي دراسة ميدانية، وهو ما سيتم تناوله بهذا المطلب.

الفرع الأول: منهج، عينة ومجتمع الدراسة: حيث نجد أن:

1. منهج الدراسة: يتم تحديد منهج الدراسة حسب طبيعة الموضوع و الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة , و منه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي لوصف العلاقة بين المتغيرات , المتغير المستقل الأول المتمثل في الإبداع والمتغير المستقل الثاني المتمثل في الابتكار والمتغير التابع الذي يتمثل في الميزة التنافسية و منه نلجأ إلى تفسير العلاقة و الأثر الناجم عنها.

2. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث المستهدف من مؤسسة تنتهي إلى القطاع الخدماتي بولاية قالمة وهي مؤسسة اتصالات الجزائر.

3. عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة ومن مختلف المستويات الوظيفية مكونة من 30 عامل، وتم توزيع الاستمارات باستخدام طريقة المقابلة مع مسؤول في المؤسسة، حيث تم استعادة كل الاستمارات الموزعة وكانت كلها قابلة للدراسة والتحليل.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

1. أداة الدراسة: قصد تحقيق الغرض من الدراسة لابد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتسهيل الحصول على المعلومات المراد وصفها وتحليلها ومعالجتها، واختبار مدى صحة الفرضيات للوصول بذلك إلى نتائج دقيقة لدراستنا.

• المقابلة: حيث قمنا بإجراء محادثة مع مسؤول بالمؤسسة بهدف الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة ودور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية بصفة خاصة، تم استخدام هذه الأداة من خلال زيارتنا المتكررة لمؤسسة اتصالات الجزائر ومقابلة مع رئيس مكتب المستخدمين وطرح مجموعة من الأسئلة تخص موضوع الدراسة والحصول على إجابات كافية ساهمت في إثراء الدراسة.

• الاستبيان: حيث قمنا بإعداد استبيان بحث بالاعتماد على الجانب النظري، يضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة وتتيح للأفراد حرية الإجابة بهدف التوصل لنتائج تستخدم في تحليل محاور الدراسة إحصائياً للتأكد من المعلومات المتحصل عليها.

وقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين وهما:

القسم الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: يتضمن ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها، يتكون من 14 عبارة.

المحور الثاني: واقع الميزة التنافسية في المؤسسة، يتكون من 8 عبارات.

المحور الثالث: مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية، يتكون من 5 عبارات.

ولقياس دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي، حيث يتكون من خمس إجابات:

(1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة)

أي يتكون من أربع فترات يمكن حساب طول الفترة كما يلي:

طول الفترة= عدد الفترات مقسوم على عدد الاختيارات=0.8.

يمكن تلخيص سلم ليكارت الخماسي بعد الترجيح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): سلم ليكارت المرجح

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

2_ أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم الاعتماد في استخراج نتائج الدراسة واختبار الفرضيات على البرنامج الإحصائي الشهير (SPSS) وهو اختصار ل (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) و التي تعني الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

* التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح خصائص العينة المدروسة.

* المتوسطات الحسابية: لمعرفة التوجه العام لأراء أفراد العينة عند إجابتهم عن أسئلة الاستبيان.

* الانحراف المعياري: بهدف التعرف على مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطهم الحسابي.

* معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات الاستبيان، من خلال اختبار مدى اعتمادية الاستبيان في قياس المتغيرات التي شملت عليها الدراسة.

* معامل الارتباط سييرمان براون: لقياس صدق الاستبيان.

* اختبار كلوموغروف سمرنوف وشاير ويلك: لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاوور الدراسة.

* اختبار ستودنت (T-TEST): لعينة واحدة لدراسة الفروق بين المتوسطات.

* اختبار معامل الارتباط سييرمان: لدراسة علاقة ارتباط بين محاور الدراسة، لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

* اختبار الانحدار الخطي البسيط: لدراسة تأثير المتغير التابع على المتغير المستقل في الدراسة.

* اختبار تحليل التباين الأحادي: لدراسة الفروق من خلال اختبار شيفيه وتوكي واختبار فيشر.

المطلب الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، ولتكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية، وجب التأكد من أن مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الاستبيان.

الفرع الأول: قياس صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة هو مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه، و قد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال ما يلي:

* صدق المحكمين: بعد بناء الاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم الأخذ بملاحظاته وتعليقاته، حيث تم تعديل بعض العبارات، وحذف البعض الآخر، وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحا لدى أفراد العينة، وبالتالي أكثر صدقا لقياس موضوع الدراسة وبالتالي خرج الاستبيان بصورته النهائية.

*قياس صدق الاتساق الداخلي: اتساق عبارات الاستمارة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة وملائمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه.

ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.

1/ قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، تم حساب معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه (سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها).

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط سيرمان لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الاحتمال Sig
1	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة مبتكرة وتمييزة عن منتجات المنافسين	0.681	0.000
2	أدخلت المؤسسة تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة	0.701	0.000
3	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها	0.450	0.013
4	تستخدم المؤسسة أسلوب المحفزات للعمال الذين لديهم أفكار ابتكارية	0.620	0.000
5	تقوم المؤسسة باستقطاب العمال المبدعين	0.737	0.000
6	تتخذ المؤسسة شكاوي و آراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها سواء في تطوير المنتجات القديمة أو في ابتكار منتجات جديدة	0.834	0.000
7	تولي المؤسسة أهمية بالغة في عمليات البحث والتطوير والتصميم	0.790	0.000
8	تتخذ المؤسسات سياسات وإجراءات (برامج التكوين) تساعد العمال على التكيف مع طرق العمل الجديدة	0.567	0.001
9	تشارك المؤسسة العمال من أجل إيجاد حلول ابتكارية لبعض المشكلات	0.597	0.000
10	تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد و ترسيخ ثقافة الإبداع	0.744	0.000
11	تقوم المؤسسة باقتناء براءة اختراع تزيد من ابتكاراتها الإنتاجية	0.854	0.000
12	لديك المقدرة على الإبداع وتطوير العمل	0.487	0.006
13	تستخدم أسلوب التقليد لمناقشة و حل مشكلات العمل أو يستخدمون أفكارهم و	0.127	0.503

		مهاراتهم	
0.246	0.218	بإمكانك إدراك العلاقة بين الأفكار و تفسيرها	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع المحور الأول هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، حيث نجد أن قيمة الاحتمال Sig لأغلب العبارات أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه (وجود ارتباط بين المحور الأول وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

2/ قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

معرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، تم حساب معامل الارتباط سييرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه (واقع الميزة التنافسية في المؤسسة)

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط سييرمان لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الاحتمال Sig
1	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيف من حجم التكاليف	0.711	0.000
2	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسها للسيطرة على حصتها السوقية	0.776	0.000
3	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها	0.796	0.000
4	تقدم المؤسسة فرص استخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى	0.686	0.000
5	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار	0.764	0.000
6	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون	0.829	0.000
7	تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة	0.828	0.000
8	تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من منتجات	0.799	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig لجميع العبارات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (وجود ارتباط بين المحور الثاني وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

3/ قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث:

لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستبيان وصدقها، تم حساب معامل الارتباط سيبرمان بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة).

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الاحتمال Sig
1	يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات وهذا بأقل تكلفة	0.810	0.000
2	يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية ويعزز مركزها التنافسي	0.880	0.000
3	يؤثر الإبداع والابتكار على الاستراتيجيات التنافسية	0.756	0.000
4	يساهم الإبداع و الابتكار في تصميم وتقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة	0.800	0.000
5	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لربائتها في أسرع وقت	0.835	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الاحتمال Sig لجميع العبارات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى وجود اتساق بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (وجود ارتباط بين المحور الثالث وعباراته)، وهو ما يؤكد وجود صدق داخلي.

الفرع الثاني: قياس ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية على نفس العينة لتحليل نفس الظاهرة.

➤ اختبار ثبات الاستبيان باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار

ألفا كرونباخ، وجاءت نتائجه كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

معايير الاستمارة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	14 عبارة	0.873
واقع الميزة التنافسية في المؤسسة	08 عبارات	0.904
مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة	05 عبارات	0.880
المجموع	27 عبارة	0.885

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان هي على التوالي 0.873 للمحور الأول (سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها)، و0.904 للمحور الثاني (واقع الميزة التنافسية في المؤسسة)، و0.880 للمحور الثالث (مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية)، وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.885 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من 01، كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان بدرجة كبيرة، وإن صدق وثبات الاستبيان، يدل بأنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية، وفقا للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

➤ اختبار ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية: يتم الاعتماد في هذه الطريقة على كل من معاملي سيبرمان

وغاتمان، جاءت نتائجه كما يلي:

الجدول رقم(06): نتائج ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

معامل ألفا كرونباخ	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرونباخ النصف الأول
0.869	عدد العبارات	14
0.895	النصف الثاني للعبارات	معامل ألفا كرونباخ النصف الثاني
13	عدد العبارات	
27	العدد الإجمالي للعبارات	
0.929	الارتباط بين النصف الأول والثاني	
0.963	تساوي عدد عبارات النصف الأول والثاني	معامل سيبرمان براون
0.963	عدم تساوي عدد عبارات النصف الأول والثاني	
0.963	معامل وغاتمان	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم كل من معاملي سيبرمان وغاتمان هي نفس القيمة 0.963 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، وهذا يعني أن الاستمارة بقسمها الأول والثاني تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم خلال هذا المطلب معالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، بالاعتماد على مختلف الأساليب الإحصائية الوصفية، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

من خلال معالجة البيانات المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، تم تحديد خصائص عينة الدراسة وتبين أنها تتميز بما يلي:

1/ توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة بين الذكور والإناث كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	18	60
أنثى	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول السابق، أن الموظفين الذكور لمؤسسة اتصالات الجزائر والذين بلغ عددهم 18 ذكرا يشكلون ما نسبته 60% من إجمالي العينة المسحوبة، بينما يمثل الموظفات الإناث ما نسبته 40% من إجمالي عدد الموظفين في العينة، وذلك بتكرار مقداره 12 أنثى، أي أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، ويمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة الوظائف الإدارية التي يشغلونها.

2/ توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر: يتوزع أفراد العينة إلى أربعة شرائح عمرية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب معيار العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	1	3.3
من 25 إلى 35 سنة	11	36.7
من 36 سنة إلى 45 سنة	11	36.7
أكبر من 45 سنة	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر لعدد أفراد العينة، نلاحظ أنهم يتوزعون حسب متغير العمر بعدد 1 وبنسبة 3.3% لصالح الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، و11 فردا تتراوح أعمارهم (من 25 إلى 35 سنة) أي بما نسبته 36.7%، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها طاقات شابة لديهم معارف ومهارات تؤهلهم لتولي مناصبهم، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 36 سنة إلى 45 سنة) 11 فردا أي ما نسبته 36.7%، أما الأكبر من 45 سنة بلغ عددهم 7 بنسبة 23.3%، وبالتالي يمكن القول بأن الموارد البشرية العاملة في المؤسسة محل الدراسة يغلب عليها الطابع الشباني بامتياز.

3/ توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي: للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح (04) اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
تكوين مهني	2	6.7
جامعي	27	90
دراسات عليا	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (27) موظف وهو ما نسبته (90%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الموظفين ذوي المستوى التكويني مهني (02) موظف بنسبة (6.7%) في لم يشمل المستوى دراسات عليا إلا على ما نسبته (3.3%) من إجمالي العينة بتكرار (01) موظف، وهذا ما يدل على أن الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ذوي مستوى علمي وذوي كفاءات عالية تؤهلهم للانضمام لهذه المؤسسة.

4/توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب معيار الخبرة الوظيفية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	3	10
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3
من 11 إلى 15 سنة	8	26.7
أكثر من 15 سنة	12	40
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية الموارد البشرية المنتمجة إلى عينة الدراسة تتمتع بخبرة وظيفية تفوق 15 سنة حيث يمثل الذين تقل خبرتهم الوظيفية عن 5 سنوات، أي ما نسبته (10%) من إجمالي العينة أما (23.3%) فهي نسبة من تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة (26.7%)، بينما نسبة الموارد البشرية التي فاقت خبرتها الوظيفية 15 سنة بلغت (40%) من إجمالي أفراد العينة.

5/ توزيع أفراد العينة حسب معيار المستوى الوظيفي: يتوزع أفراد عينة الدراسة على أربع مستويات وظيفية يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة عليا	4	13.3
إدارة وسطى	22	73.3
إدارة دنيا	3	10
وظيفة غير إدارية	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث يبين لنا الجدول أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير الوظيفي بعدد 22 من الإدارة الوسطى، وذلك بنسبة (73.3%) من العدد الإجمالي، تليها الإدارة العليا بعدد 4 أي ما نسبته (13.3%)، أما الإدارة الدنيا فكانت بنسبة تقدر ب (10%) من إجمالي العينة المدروسة، أما فيما يخص الوظيفة الغير الإدارية فكانت بنسبة قليلة تقدر ب (3.3%)، و يمكن تفسير ارتفاع نسبة الموارد البشرية العاملة بالإدارة الوسطى لكثرة الأنشطة الإدارية بالمؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الاستبيان

سنقوم في هذا الجزء بتحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بدور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال ما يلي:

1/ تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بسياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها: سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة المحور الأول من الاستبيان، الذي يحمل عنوان سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها، والمتكون من 14 عبارة.

الجدول رقم (12): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارة المحور الأول من وجهة نظر أفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار	الفقرة
0.94443	2.0667	1	2	2	18	7	ت	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة مبتكرة وتمييزة عن منتجات المنافسين	
		3.3	6.7	6.7	60	23.3	%		
0.91287	1.8333	1	1	1	16	11	ت	أدخلت المؤسسة تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة	
		3.3	3.3	3.3	53.3	63.7	%		
0.56324	1.6000	/	/	1	16	13	ت	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها	
		/	/	3.3	53.3	43.3	%		
0.91539	2.3000	/	4	6	15	5	ت	تستخدم المؤسسة أسلوب المحفزات للعمال الذين لديهم أفكار ابتكارية	
		/	13.3	20	50	16.7	%		
0.96431	2.6333	1	5	8	14	2	ت	تقوم المؤسسة باستقطاب العمال المبدعين	
		3.3	16.7	26.7	46.7	6.7	%		

0.97379	2.5000	/	6	7	13	4	ت	تتخذ المؤسسة شكاوي وأراء العملاء
		/	20	23.3	43.3	13.3	%	كقاعدة تعتمد عليها سواء في تطوير المنتجات القديمة أو في ابتكار منتجات جديدة
0.77385	2.5667	/	4	10	15	1	ت	تولي المؤسسة أهمية بالغة في عمليات البحث والتطوير والتصميم
		/	13.3	33.3	50	3.3	%	
0.69481	2.0000	/	1	4	19	6	ت	تتخذ المؤسسات سياسات وإجراءات (برامج التكوين) تساعد العمال على التكيف مع طرق العمل الجديدة
		/	3.3	13.3	63.3	20	%	
0.77385	2.4333	/	4	6	19	1	ت	تشارك المؤسسة العمال من أجل إيجاد حلول ابتكارية لبعض المشكلات
		/	13.4	20	63.3	3.3	%	
1.03724	2.6000	2	4	6	16	2	ت	تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد و ترسيخ ثقافة الإبداع
		6.7	13.3	20	53.3	6.7	%	
1.14721	2.8333	3	6	6	13	2	ت	تقوم المؤسسة باقتناء براءة اختراع تزيد من ابتكاراتها الإنتاجية
		10	20	20	43.3	6.7	%	
0.78492	2.0667	/	1	7	15	7	ت	لديك المقدرة على الإبداع وتطوير العمل
		/	3.3	23.3	50	23.3	%	
0.85501	2.6000	1	2	13	12	2	ت	تستخدم أسلوب التقليد لمناقشة و حل مشكلات العمل أو يستخدمون أفكارهم ومهاراتهم
		3.3	6.7	43.3	40	6.7	%	
0.61495	2.3667	/	1	10	18	1	ت	بإمكانك إدراك العلاقة بين الأفكار و تفسيرها
			3.3	33.3	60	3.3	%	
0.85399	2.3142	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن إجابة المستجوبين على الفقرة الأولى، اتجهت نحو "موافق" بمتوسط حسابي 2.0667، وانحراف معياري قدره 0.94443 و هذا يعني أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة مبتكرة وتمييزة عن منتجات المنافسين.

بالنسبة للفقرة الثانية: فالمتوسط الحسابي 1.8333، الانحراف المعياري 0.91287، ويدل هذا على أن جل المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تدخل تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها.

أما الفقرة الثالثة: حيث كان اتجاه الإجابة نحو موافق بمتوسط حسابي 1.6000، وانحراف معياري قدره 0.56324، وهذا يدل على أن المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تقوم بوضع برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها.

أما الفقرة الرابعة: حيث كان اتجاه الإجابة أيضا نحو موافق بمتوسط حسابي 2.3000، وانحراف معياري قدره 0.91539 يعني هذا أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تستخدم أسلوب المحفزات للعمال الذين لديهم أفكار ابتكارية.

أما بالنسبة لباقي الفقرات كان اتجاه إجابة المستجوبين كلها نحو موافق بمتوسطات حسابية على التوالي (2.3667، 2.0667، 2.8333، 2.6000، 2.4333، 2.0000، 2.5657، 2.5000، 2.6333) و انحراف معياري قدره على التوالي (0.61495، 0.78492، 1.14721، 1.03724، 0.77385، 0.69481، 0.77385، 0.97379، 0.96431) وهذا يدل على أن المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تقوم باستقطاب العمال المبدعين، وتتخذ شكاوي وأراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها لتطوير المنتجات وأيضا أهمية بالغة في عملية البحث والتطوير، وكذلك تتخذ برامج تكوينية للعمال، و تسعى المؤسسة لتجسيد ثقافة الإبداع وتقوم المؤسسة باقتناء براءة اختراع تزيد من ابتكاراتها الإنتاجية وكذلك يستطيع الموظفين إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها.

أما الفقرة الثالثة عشر: فاتجاه الإجابة يتجه نحو محايد بمتوسط حسابي 2.6000، وانحراف معياري قدره 0.85501 وهذا يدل على أن المستجوبين محايدين بأن المؤسسة تستخدم أسلوب التقليد لمناقشة وحل مشكلات العمل أو يستخدمون أفكارهم ومهاراتهم.

2/ تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة واقع الميزة التنافسية في المؤسسة: سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة المحور الثاني من الاستبيان، الذي يحمل عنوان واقع الميزة التنافسية في المؤسسة المتكون من 8 عبارات.

الجدول رقم(13): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثاني من وجهة نظر أفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	الاختيار
0.93710	2.4667	1	3	8	15	3	ت	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية
		3.3	10	26.7	50	10	%	

للتخفيف من حجم التكاليف							
0.91287	2.1667	1	2	3	19	5	ت تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية
		3.3	6.7	10	63.3	16.7	%
0.88992	2.3667	1	3	4	20	2	ت تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها
		3.3	10	13.3	66.7	6.7	%
0.75886	2.1000	/	1	7	16	6	ت تقدم المؤسسة فرص استخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى
		/	3.3	23.3	53.3	20	%
0.84418	2.3333	/	4	5	18	3	ت تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار
		/	13.3	16.7	60	10	%
0.81720	2.2333	/	3	5	18	4	ت تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون
		/	10	16.7	60	13.3	%
0.89443	2.4000	1	3	5	19	2	ت تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة
		3.3	10	16.7	63.3	6.7	%
0.86834	2.2667	1	1	7	17	4	ت تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من منتجات
		3.3	3.3	23.3	56.7	13.3	%
0.86536	2.2916	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، تبين لنا أن اتجاه كل إجابات المستجوبين كانت نحو موافق لجميع عبارات المحور الثاني (واقع الميزة التنافسية في المؤسسة) وذلك بمتوسط حسابي على التوالي (2.4667، 2.1667، 2.3667، 2.1000، 2.3333، 2.2333، 2.4000، 2.2367)، وانحراف معياري قدره على التوالي (0.93710، 0.91287، 0.88992، 0.75886، 0.84418، 0.81720، 0.89443، 0.86834)، وهذا يدل على أن المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تنتج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية، وتقدم كذلك منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها

تجعل الزبون يتعلق بها حيث تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات لزيائنها باستمرار ووافقون كذلك على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3/ تحليل آراء أفراد العينة المتعلقة بمساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية: سنقوم في هذا العنصر بتحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأسئلة المحور الثالث من الاستبيان، الذي يحمل عنوان مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية والمتكون من 5 عبارات.

الجدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور الثالث من وجهة نظر أفراد العينة

الاختيار الفقرة	التكرارات والنسب المئوية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات و هذا بأقل تكلفة	ت	3	18	7	1	1	2.3000	0.83666
	%	10	60	23.3	3.3	3.3		
يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية ويعزز مركزها التنافسي	ت	5	20	4	1	/	2.0667	0.78492
	%	16.7	66.7	13.3	3.3	/		
يؤثر الإبداع والابتكار على الاستراتيجيات التنافسية	ت	4	20	4	2	/	2.1333	0.73030
	%	13.3	66.7	13.3	6.7	/		
يساهم الإبداع و الابتكار في تصميم وتقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة	ت	6	20	3	1	/	1.9667	0.66868
	%	20	66.7	10	3.3	/		
يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيائنها في أسرع وقت	ت	7	20	3	/	/	1.8667	0.57135
	%	23.3	66.7	10	/	/		
المجموع							2.0666	0.71838

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابات المستجوبين للمحور الثالث تتجه نحو موافق بمتوسط حسابي على التوالي (2.3000، 2.0667، 2.1333، 2.9667، 1.8667)، وانحراف معياري قدره على التوالي (0.83666، 0.78492، 0.73030، 0.66868، 0.57135)

0.66868، 0.57135) وهذا يدل أن المستجوبين يوافقون على أن الإبداع والابتكار يساهمان في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قالمة. للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، لابد من صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد في هذا الصدد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، كونه يتطابق مع أهداف وموضوع البحث، وحتى يتحقق هذا لابد من التأكد أولاً من توفر شروط تطبيقه والتأكد من كفاءته ومعنويته.

لذلك وجب التأكد أولاً فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لذا يستخدم كل من اختبار كلوموغوروف سمورنوف و اختبار شايبرو ويلك للمطابقة.

ولإجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفريّة: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار

الجدول رقم(15): اختبار كلوموغوروف سمورنوف و شليبر وويلك للتوزيع الطبيعي

الرقم	البعد	كلوموغوروف سمورنوف	شايبرو ويلك
01	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	0.000	0.007
02	واقع الميزة التنافسية في المؤسسة	0.003	0.092
03	مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية	0.000	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق، واعتماداً على نتائج اختبار كلوموغوروف سمورنوف نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاور الاستمارة محصور بين (0.000 و 0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، أي أن محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهي نفس النتيجة التي التوصل إليها اعتماداً على اختبار شايبرو ويلك باستثناء بيانات المحور الثاني.

وفقاً لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤهل للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 30 عينة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي: تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر سياسات فعالة لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية، يتم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة لبيانات المحور الأول من محاور الاستبيان، وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية بالشكل التالي:

الفرضية الصفرية: لا تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر سياسات فعالة لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

الفرضية البديلة: تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر سياسات فعالة لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ستودنت لعينة واحدة للفرضية الرئيسية الأولى

المحور الأول	قيمة t المحسوبة	قيمة t المجدولة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	7.050	1.699	29	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه واعتمادا على مقدار إحصائية ستودنت نجد أن القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة (1.699) ما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تمتلك سياسات لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة، وقبول الفرضية البديلة التي تنص أن مؤسسة اتصالات الجزائر تمتلك سياسات فعالة لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ما يلي: توجد علاقة بين الإبداع والابتكار و الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

من أجل معرفة إذا كانت هناك علاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر سنعتمد على اختبار الارتباط الخطي، وبناء على ذلك قمنا بصياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين الإبداع والابتكار و الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة: توجد علاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط سيبرمان	
0.000	0.846	سياسات تنمية الإبداع و الابتكار لدى المؤسسة وموظفيها
0.000	0.846	واقع الميزة التنافسية في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن $(0.000 < 0.05)$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05، أما فيما يخص قوة واتجاه علاقة الارتباط فنجدها في مجملها علاقة طردية، موجبة قوية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط سيبرمان بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية 0.846، وهي علاقة مقبولة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أن: يؤثر الإبداع والابتكار على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

من أجل معرفة إذا كان الإبداع والابتكار يؤثر على الميزة التنافسية والتأكد من صحة الفرضية الثالثة، قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، وقبل ذلك قمنا بصياغة الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يؤثر الإبداع والابتكار على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية البديلة: يؤثر الإبداع والابتكار على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثالثة

قيمة المعلمات	إحصائية ستودنت	مستوى المعنوية	قيمة فيشر	مستوى المعنوية	معامل التحديد
مقدار الثابت a	0.111	0.347	59.549	0.731	0.680
سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	1.038	7.717		0.000	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار للمحور الأول (سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها) بلغ (1.038) وله تأثير معنوي (دال إحصائية)، لأن قيمة مستوى الدلالة Sig (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة t المحسوبة (7.717) أكبر من قيمتها الجدولية (1.699)، في حين نجد قيمة معامل الانحدار للحد الثابت بلغ

(0.111) و هو تأثير غير معنوي (غير دال إحصائيا)، لأن قيمة مستوى الدلالة Sig (0.731) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة t المحسوبة (0.347) أقل من قيمتها المجدولة (1.699)، و هذا يشير على رفض نموذج الانحدار لأن مقدار الحد الثابت غير معنوي.

ونظرا لرفض النموذج بسبب عدم معنوية الحد الثابت سنعيد تقدير واختبار نموذج الانحدار بعد حذف الحد الثابت، حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بعد حذف الحد الثابت للفرضية الرئيسية الثالثة

المعامل	مستوى المعنوية	قيمة فيشر	مستوى المعنوية	إحصائية ستودنت	قيمة المعلمات	المعلمات
معامل التحديد	0.000	1152.003	0.000	33.941	0.993	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يمكننا القول بان النموذج المقدر مقبول حيث بلغت قيمة المتغير المستقل (سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها) 0.993 وهي ذات إشارة موجبة تدل على العلاقة الطردية بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية.

واعتمادا على نتائج اختبار ستودنت يمكننا كذلك الحكم بصلاحيته النموذج إحصائيا حيث كانت القيمة المحسوبة (33.941) أكبر من قيمتها المجدولة (1.699)، ومن ناحية أخرى مستوى الدلالة أقل من 0.05.

نفس الحكم يمكننا الخروج به اعتمادا على اختبار فيشر حيث كانت القيمة المحسوبة لهذا الاختبار تساوي 1152.003 وهي أكبر بكثير من القيمة الجدولية والتي تقدر ب 4.20، ولقد بلغ كذلك مستوى المعنوية لاختبار فيشر قيمة 0.000 وهو أقل من 0.05.

وعليه فإن النموذج مقبول اقتصاديا وإحصائيا وعليه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير للإبداع والابتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط (r) بلغت قيمته (0.988)، وهو موجب ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين ايجابي، أي بزيادة تطبيق سياسات تنمية الإبداع والابتكار، ينتج عنه زيادة في مستوى ميزتها التنافسية. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R-deux) المقدر ب (0.975) يشير إلى أن 97.5 % من التغيرات التي تحدث على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة سببها تطبيق هذه المؤسسة لسياسات تنمية الإبداع والابتكار.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على أن: يوجد فروق بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي.

حيث سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق (اختلاف) والذي يعتمد بدوره على اختبار فيشر، وفي حالة وجود فروق فإننا نعمل على تحديد اتجاه الفروق أي العينات الجزئية التي يوجد بها هذا الفرق باستخدام كل من اختبائي شيفيه وتوكي وحيدى البعد.

إلا أنه وقبل البدء بإجراء اختبار التحليل التباين لابد قبل ذلك التأكد من تجانس التباين لبيانات الدراسة وذلك باستخدام اختبار ليفين، لذلك قمنا بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية: تباين متجانس.

الفرضية البديلة: تباين غير متجانس.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة

العامل	إحصائية ليفين	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	0.005	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق واعتمادا على مستوى الدلالة (0.947) والذي نلاحظ أنه أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة ومنه التباين متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

وبعد التأكد من توفر شرط تجانس التباين يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل التباين أحادي لمتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	مستوى الدلالة
مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية	بين المجموعات	1.721	2	0.861	2.720	0.084
	داخل المجموعات	8.545	27	0.316		
	المجموع	10.267	29			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محاورها تعزي لمتغير المستوى التعليمي، بالنسبة لمساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة قيد الدراسة، فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.084، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية والتي تم القيام بها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة، وبعد تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة أظهرت نتائج الدراسة صحة وقبول بعض الفرضيات التي تم صياغتها ورفض البعض الآخر عند بداية البحث، كما تم التوصل إلى أن الإبداع والابتكار يعتبر مصدرا أساسيا لتعزيز الميزة التنافسية، أي أنه هناك علاقة تأثير وارتباط قوية بين الإبداع والابتكار والميزة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وعليه فمؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بالإبداع والابتكار في منتجاتها وخدماتها لتعزيز الميزة التنافسية بها

الخاتمة

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

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

أولا: نتائج اختبار صحة الفرضيات

توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كالآتي:

بالنسبة للفرضية الأولى: "تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر سياسات فعالة لتنمية الإبداع والابتكار باستمرار من أجل النجاح والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة"، تعتبر صحيحة، وهذا راجع إلى أن نتائج تحليل بيانات الدراسة تدل على أن هناك اتفاق بدرجة عالية من أفراد العينة على أن المؤسسة تتوفر على سياسات لتنمية الإبداع والابتكار.

بالنسبة للفرضية الثانية: "توجد علاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05"، من خلال نتائج الارتباط الخطي هناك علاقة ارتباط طردية وقوية عند مستوى المعنوية 0.05، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

بالنسبة للفرضية الثالثة: "يؤثر الإبداع والابتكار على تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر"، من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط توصلنا إلى أن هناك تأثير للإبداع والابتكار على الميزة التنافسية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

بالنسبة للفرضية الرابعة: "يوجد اختلاف بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي"، من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي توصلنا إلى أنه لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة حول مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية حسب المستوى التعليمي، وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.

ثانيا: نتائج الدراسة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية توصلنا إلى النتائج الآتية:

_ الإبداع والابتكار عنصران أساسيان في بناء الميزة التنافسية؛

_ علاقة الإبداع والابتكار مع الميزة التنافسية علاقة طردية؛

_ إن الإبداع والابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة فيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار؛

_ مؤسسة اتصالات الجزائر لها ميزة تنافسية جيدة؛

_ اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار يبدو واضح من خلال تكوين لجنة إستراتيجية، تعمل هذه الأخيرة على تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسة؛

_ سعي المؤسسة المستمر لتحسين خدماتها من خلال الحصول على تكنولوجيا متطورة.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي نراها مفيدة:

_ ضرورة جعل كل من الإبداع والابتكار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات؛

_ العمل باستمرار على تهيئة بيئة مناسبة للعمال لتفجير طاقاتهم وأفكارهم الإبداعية؛

_ السعي إلى إنتاج منتجات مبتكرة ومتميزة عن باقي المنافسين بهدف تعزيز مركز المؤسسة في السوق؛

_ تشجيع الأفكار الإبداعية داخل المؤسسة الاقتصادية؛

_ توعية وتحسيس العمال بالمؤسسة بأهمية الإبداع والابتكار في ظل المنافسة، وضرورة الالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

_ زيادة الاهتمام من قبل المؤسسة المدروسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للابتكار، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم عند تقديمهم مقترحات ايجابية للابتكار.

رابعا: آفاق الدراسة

الختاتمة

من خلال دراستنا هذه تبين لنا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعدا لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية والعملية منها:

_ أثر الإبداع والابتكار على أداء المؤسسة؛

_ أثر الإبداع والابتكار على الإستراتيجيات التنافسية؛

_ سياسات تنمية الإبداع والابتكار داخل المؤسسة؛

_ دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1) أحمد ضبيع، صناعة الأفكار المبتكرة، الطبعة الأولى، دار أجيال للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
- 2) أحمد ماهر، اتخاذ القرارات العلم والابتكار، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
- 3) أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4) جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 5) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 6) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7) سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016.
- 8) صورية شنبى، السعيد بن لخصر، البحث والتطوير لتحقيق تنمية السياحة المستدامة - حالة الريادة العالمية (فرنسا)- الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، 2019.
- 9) طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 10) طارق نبيل محمد الدسوقي، إدارة الابتكار والتطوير، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
- 11) عبد الرزاق حبيب، اقتصاد وتسير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 12) عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري: في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 13) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 14) علي محمد شحاتة، الإبداع والتفكير الابتكاري: الخروج من الصندوق، دار الكتب المصري، مصر، 2019.
- 15) محسن عبد الله الراجحي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 16) محمود عبد الفتاح رضوان، البرنامج العلمي لكتابة الخطة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن، 2015.
- 17) معي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 18) مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

قائمة المراجع

- 19) مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية والوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، الأردن، 2019.
- 20) مؤيد عبد الحسن الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 21) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 22) وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2016.
- 23) يحي قحطان محمود، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- ثانيا: الأطروحات والمذكرات
- 1) أحمد رسبي أحمد بعلوشة، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.
- 2) الطيب فنان، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
- 3) أمنية بودراع، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020.
- 4) خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2017.
- 5) زهرة زويد، أثر البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006.
- 6) سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 7) صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 8) ضياء الدين زواو، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.

قائمة المراجع

- (9) عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، 2013.
- (10) عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
- (11) عبلة قنطاس، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية _ دراسة حالة مجمع عمرين عمر للصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
- (12) علي جغوط، عبد الواحد مركتي، أثر إدارة المعرفة على الابتكار داخل المؤسسة -دراسة حالة لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر-، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2013.
- (13) محمد بوطلاعة، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2008.
- ثالثا: المجالات والملتقيات
- (1) الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ همتات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (07)، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2017.
- (2) أمينة بن علي، العجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المنعقد يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي، السعيدة، الجزائر.
- (3) إبراهيم بلقايد، عبد العزيز سالم، دور تكوين العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد(15)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان 2014.
- (4) سعيدة بوسعدة، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (19)، المجلد(14)، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
- (5) صلاح شيخ ديب، ديانا فتيتي، عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة_ دراسة ميدانية على الوحدة الاقتصادية للمطاحن في اللاذقية_ مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد(2)، المجلد(32)، اللاذقية، سوريا، 2010.
- (6) عبد الحميد بوخاري، دور الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة، جامعة غرداية، يومي 14-15 فيفري، الجزائر، 2017.

قائمة المراجع

- (7) فاطمة الزهراء بورنان، هواري معراج، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد (03)، الجزائر، جوان 2017.
- (8) محمد معاريف، نصيرة بسوح، عز الدين نزي، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المنعقد يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، السعيدة، الجزائر.
- (9) مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، دور اليقظة و الإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (بشار)، مجلة الاقتصاد والبيئة، العدد (01)، المجلد (04)، الجزائر، أبريل 2021.
- (10) نصيرة لعويطي، التسويق الأخضر و دوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد (01)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، مارس 2017.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

- (1) ليلي العجيب، مفهوم الإبداع، موضوع، <http://mawdoo3.com>، تاريخ الإطلاع: 10 ماي 2022.

رابعا: الكتب الأجنبية

- 1) Francis Cottet, Comment financer l'innovation dans les PME-PMI guide pratique, Sans n° d'éditions, Cépaduès Editions ,Toulouse—France-2013.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



قائمة الملاحق

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

السنة ثانياة ماستر

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بجامعة قلمة.

نضع بين أيديكم هذه الإستبانة، بعنوان: " دور الإبداع و الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - قلمة - ".

راجين أن تفضلوا بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها بكل صدق وموضوعية علما أن آرائكم ستحظى بالاحترام التام، كما أنها لا تكشف عن شخصكم، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. تقبلوا منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقا بتعاونكم معنا.

الأستاذة المشرفة:

مرزوق أمال

الطالبان:

غلوسي روميسة

محمودي نجاة

السنة الجامعية 2021_2022

قائمة الملاحق

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

القسم الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس:

ذكر أنثى

2_ العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة

3_ المستوى التعليمي:

ثانوي تكوين مهني دراسات عليا

4_ الخبرة الوظيفية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5_ المستوى الوظيفي:

إدارة عليا إدارة وسطى دنيا (مباشرة) إدارة غير إدارية

قائمة الملاحق

القسم الثاني: أسئلة الاستمارة

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات جديدة مبتكرة ومتميزة عن منتجات المنافسين					
2	أدخلت المؤسسة تقنيات جد متطورة من أجل رفع جودة منتجاتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة					
3	تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية لديها					
4	تستخدم المؤسسة أسلوب المحفزات للعمال الذين لديهم أفكار ابتكارية					
5	تقوم المؤسسة باستقطاب العمال المبدعين					
6	تتخذ المؤسسة شكاوي وأراء العملاء كقاعدة تعتمد عليها سواء في تطوير المنتجات القديمة أو في ابتكار منتجات جديدة					
7	تولي المؤسسة أهمية بالغة في عمليات البحث والتطوير والتصميم					
8	تتخذ المؤسسات سياسات وإجراءات (برامج التكوين) تساعد العمال على التكيف مع طرق العمل الجديدة					
9	تشارك المؤسسة العمال من أجل إيجاد حلول ابتكارية لبعض المشكلات					
10	تسعى المؤسسة جاهدة لتجسيد و ترسيخ ثقافة الإبداع					
11	تقوم المؤسسة باقتناء براءة اختراع تزيد من ابتكاراتها الإنتاجية					
12	لديك المقدرة على الإبداع وتطوير العمل					
13	تستخدم أسلوب التقليد لمناقشة و حل مشكلات العمل أو يستخدمون أفكارهم و مهاراتهم					
14	بإمكانك إدراك العلاقة بين الأفكار و تفسيرها					

قائمة الملاحق

المحور الثاني: واقع الميزة التنافسية في المؤسسة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية للتخفيف من حجم التكاليف					
2	تسعى المؤسسة إلى إنتاج خدمات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية					
3	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبون يتعلق بها					
4	تقدم المؤسسة فرص استخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع امتلاكها الشركات الأخرى					
5	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة عند تقديم خدماتها إلى الزبائن باستمرار					
6	تهتم المؤسسة بعامل الوقت لكسب رضا وولاء الزبون					
7	تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة					
8	تتميز المؤسسة بجودة منتجاتها مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من منتجات					

المحور الثالث: مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمكن الإبداع والابتكار المؤسسة من إجراء تغييرات متميزة في العمليات المتعلقة بتقديم الخدمات و هذا بأقل تكلفة					
2	يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية ويعزز مركزها التنافسي					
3	يؤثر الإبداع والابتكار على الاستراتيجيات التنافسية					
4	يساهم الإبداع و الابتكار في تصميم وتقديم خدمات تتماشى مع نوعية التقنيات الحديثة					
5	يساهم الإبداع والابتكار في إيجاد أساليب عمل جديدة لتقديم الخدمات لزيائنها في أسرع وقت					

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03: مخرجات برنامج SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	14

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,869
		Nombre d'éléments	14 ^a
	Partie 2	Valeur	,895
		Nombre d'éléments	13 ^b
	Nombre total d'éléments		27

قائمة الملاحق

Corrélation entre les sous-échelles		,929
Coefficient de Spearman-Longueur égale		,963
Brown-Longueur inégale		,963
Coefficient de Guttman split-half		,963

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسات وموظفيها	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
واقعا لميزة التنافسية في المؤسسة	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسات وموظفيها	,242	30	,000	,896	30	,007
واقعا لميزة التنافسية في المؤسسة	,202	30	,003	,940	30	,092
مساهمة الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية	,255	30	,000	,875	30	,002

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسات وموظفيها	30	2,3143	,53274	,09726

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
لدى والابتكار الإبداع تنمية سياسات وموظفيها المؤسسة	-7,050	29	,000	-,68571	-,8846	-,4868

Corrélations

	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسات وموظفيها	واقعا لميزة التنافسية في المؤسسة
	1	

قائمة الملاحق

Rho de Spearman	سياسات تنمية الإبداع والابتكار للمؤسسة وموظفيها	Coefficient de corrélation	1,000	,846**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	30	30
	واقعا لميزاة التنافسية في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,846**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	30	30

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,825 ^a	,680	,669	,38596

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,871	1	8,871	59,549	,000 ^b
	Résidu	4,171	28	,149		
	Total	13,042	29			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,111	,319		-,347	,731
	سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	1,038	,135	,825	7,717	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux ^b	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,988 ^a	,975	,975	,38006

ANOVA^{a,b}

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	166,405	1	166,405	1152,003	,000 ^c
	Résidu	4,189	29	,144		
	Total	170,594 ^d	30			

قائمة الملاحق

Coefficients^{a,b}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 سياسات تنمية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة وموظفيها	,993	,029	,988	33,941	,000

Test d'homogénéité des variances

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,005 ^a	1	27	,947

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,721	2	,861	2,720	,084
Intra-groupes	8,545	27	,316		
Total	10,267	29			

النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	60,0	60,0	60,0
أنثى	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة أقل من 25	1	3,3	3,3	3,3
سنة 25 إلى 35	11	36,7	36,7	40,0
سنة 36 إلى 45	11	36,7	36,7	76,7
سنة أكبر من 45	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تكوين مهني	2	6,7	6,7	6,7

قائمة الملاحق

جامعي	27	90,0	90,0	96,7
دراسات عليا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الخبرة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 أقل من	3	10,0	10,0	10,0
سنوات 10 إلى 5 من	7	23,3	23,3	33,3
Valide سنة 15 سنة إلى 11 من	8	26,7	26,7	60,0
سنة 15 أكثر من	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة عليا	4	13,3	13,3	13,3
إدارة وسطى	22	73,3	73,3	86,7
Valide إدارة دنيا	3	10,0	10,0	96,7
وظيفة غير إدارية	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	



العدد: 03/16/2022

س ك ف / تاريخ التوقيع: 03/16/2022

إلى السيد مدير اتصالات الجزائر - قائلة -

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسساتكم

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي و استكمالاً لإعداد مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،
بشرط أن تطلب من سيادتكم التفضل بالموافقة على إجراء دراسة ميدانية بمؤسساتكم، للطلبة الآتي أسمائهم:

1- غلوسي روميسه

2- محمودي نجات

الستوى: الثالثة ماستر، شعبة: العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات، السنة الجامعية: 2021/2022

عنوان المذكرة:

دور الإبداع والابتكار في تعزيز التنمية التنافسية

دراسة حالة اتصالات الجزائر - قائلة -

و عليه، أرجو من سيادتكم بذل العناية بخصوص توفير الوثائق والمستندات ذات الصلة لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تميئنا الخالص

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

مدير القسم
عضو: يوسف ياسين



ع/ رئيس القسم

